

أساطين المال

كيف تحكم النخبة المالية

وشبكاتها عالقنا

تأليف: ساندرا نافيدي
ترجمة: عمران أحمد



أساطين المال

كيف تحكم النخبة المالية وشبكاتُها عالمنا



رئيس مجلس الإدارة
محمد صالح
وزير الثقافة

المشرف العام
د. نايف الياسين
المدير العام للهيئة العامة السورية للكتاب

رئيس التحرير
د. باسل المسائلة

الإشراف الطباعي
أنس الحسن

تصميم الغلاف
عبد العزيز محمد

أساطين المال

كيف تحكم النخبة المالية وشبكتها عالمنا

تأليف: ساندرا نافيدي



ترجمة: عمران أحمد

منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب

وزارة الثقافة - دمشق ٢٠٢٥م

العنوان الأصلي للكتاب:

\$UPERHUBS

**How the Financial Elite and Their
Networks Rule Our World**

الكاتب: Sandra Navidi

الناشر: Nicholas Brealey Publishing, 2017

المترجم: عمران أحمد

الآراء والمواقف الواردة في الكتاب هي آراء المؤلف ومواقفه ولا تعبر
(بالضرورة) عن آراء الهيئة العامة السورية للكتاب ومواقفها.

أساطين المال: كيف تحكم النخبة المالية وشبكاتنا علمنا / تأليف ساندرا نافيدي؛
ترجمة عمران أحمد - دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، ٢٠٢٥م -
٣٦٨ ص: ٢٥ سم. (المشروع الوطني للترجمة. العلوم الإنسانية).

١ - ٣٣٢ ن ا ف أ ٢ - ٣٣٧ ن ا ف أ ٣ - العنوان
٤ - نافيدي ٥ - أحمد ٦ - السلسلة

المكتبة الوطنية



مُهدى إلى
والديّ وأجدادي عرفاناً وامتناناً.





كلمة المترجم

لا تخفى أهمية المال على أحد، مع أنها أهمية مصطنعة؛ إذ ليس للمال أهمية بذاته، وإنما بفعله الذي يستند إلى قرار وإقرار وضمان سلطوي من جهة، وقبول مجتمعي من جهة أخرى. يعطي الإنسان وقته وجهده وفكره ليحصل على المال، وقد يموت في سبيله لأنه يعلم أن لا حياة كريمة في عالم اليوم من دونه.

ربما كان شعب الويندات، وهو أحد الشعوب الأصلية في أمريكا الشمالية، محقاً في رفض المال والتعامل به؛ إذ يقول أحد وجهائه في حوار مع شخص فرنسي "وإنني أجزم بأن ما تسمونه مالاً ما هو إلا شيطان الشياطين؛ طاغية الفرنسيين ومصدر كل الشرور؛ هلاك الأرواح ومسلخ الأحياء. إن تخيل أن المرء بمقدوره أن يعيش في بلد المال، ويحافظ على روحه يشبه تخيل أن المرء بمقدوره الحفاظ على حياته في قاع بحيرة. فالمال هو أبو الترف، والفسق، والمكائد، والخداع، والأكاذيب، والخيانة، والنفاق؛ من بين أسوأ السلوكات في العالم. الآباء يبيعون أطفالهم، والأزواج زوجاتهم، والزوجات يُخنّ أزواجهن، والإخوة يقتلون بعضهم بعضاً، والأصدقاء زائفون، وكل ذلك بسبب المال"^(١).

يتمتع المال بقوة لا يُستهان بها، فهو قادر على شراء الضمائر والمبادئ والذمم، وهو يشتري أصحاب الأقلام ووسائل الإعلام ويوجهها كما يشتهي، كما يشتري الدين وصبيانه والمجتمع وغلماؤه والسلطة وأزلامها^(٢)؛ إذ إننا نعيش في زمن يُسلع فيه كل شيء ويُباع ويُشرى فيه كل شيء تقريباً. قليلون من يستطيعون الوقوف في وجه المال ومقاومة إغراءاته؛ ومن هنا استمد أساطين

(١) ديفيد غريير وديفيد وينغرو، فجر كل شيء - تاريخ جديد للبشرية، دار نشر بنغوين، ٢٠٢١، ص. ٥٠ -

٥١. وثمة ترجمة لهذا الكتاب المهم ستصدر قريباً عن الهيئة العامة السورية للكتاب.

(٢) لا يُقصد بهذه العبارة رجال الدين وأعيان المجتمع ورجالاً السلطة الحقيقيين، إن وجدوا.

المال، الذين ستتعرف إلى بعضهم في الصفحات التالية، مكانتهم وقوتهم وسطوتهم. وعلى الرغم من هذه القدرة السلبية للمال، يظل "زينة الحياة الدنيا".

وفيا يتعلق بكتاب "أساطين المال" - مع أن المؤلفة قد ذكرت وهي تشير إلى الهدف منه: "إن التحديات الرئيسة التي تهدد استقامة نظامنا المالي، واقتصادنا، ومجتمعنا أكثر تعقيداً من أن يقدم هذا الكتاب خطة رئيسة لمواجهةها. ولكنه يهدف إلى منح القارئ فهماً أفضل، ووعياً أكبر، وأساساً واقعياً لمناقشة مستتيرة، ونقدية، وبناءً بشأن مستقبلنا المشترك" - لا يمكن إغفال الهدف المالي من وراء تأليفه، سواء كان على نحو مباشر عبر طباعته وبيعه، أم على نحو غير مباشر عبر الترويج لعمل المؤلفة وشركتها الخاصة. وبالطبع، لا يقلل هذا من أهمية الكتاب الذي تعرض فيه المؤلفة وقائع عاشتها، وقصصاً شهدتها، وأفكاراً اجتهدت فيها، ومعلومات حصلت عليها ليست في متناول الجميع.

تنطلق المؤلفة في تأليف هذا الكتاب من تساؤل عن الكيفية التي استطاع بها عدد قليل من الناس الارتقاء إلى القمة المطلقة في عالم المال والأعمال، "وقيادة مؤسساتهم إلى النجاح المستمر، والوصول على نحو غير مسبوق إلى السلطة"؛ وكيف أن أشخاصاً محددين "يصوغون التاريخ، ويغيرون العالم الذي نعيش فيه، ويحددون مستقبل نظامنا المالي واقتصادنا ومجتمعنا".

استخدمت المؤلفة علم الشبكات لاستكشاف أنماط العلاقات الشخصية الرئيسة التي تشكل الأساس لفهم النظام المالي العالمي المعقد، وعملت على تحليل ديناميات الشبكة المكونة من أشخاص، وليس من مؤسسات مجردة، التي تحكم النظام المالي؛ فالأشخاص الموجودون في مركز الشبكات هم الذين يؤثرون في النظام المالي، ومن ثم في حياة الناس جميعاً ومصائرهم، عبر القرارات التي يتخذونها.

إن الكتاب مليء بالرسائل المباشرة وغير المباشرة، وقد يكون من أهمها بالنسبة للأشخاص الطموحين أن طريق المال غير مغلق في وجوههم، ويمكن للإنسان أن يبدأ من الصفر ويصبح غنياً من دون أن يكون سليل عائلة غنية، وأن

يصل غناه إلى درجة تتجاوز ميزانية بعض الدول. ومن خلال الأمثلة التي تضر بها، كـ جورج سوروس مثلاً، يتبين أنها تقصد أن ذلك يمكن أن يتم بطرائق شرعية في دول طبيعية، وليس في دول غارقة في الفساد من أخص قدميها إلى ما فوق فوق أذنيها. مع أنها تشير، في الوقت نفسه، إلى أن المال يمكن أن يشرعن الفساد، ويشترى الحماية السياسية حتى في أفضل الديمقراطيات.

يُعدُّ تقديم السيد نوريل روبيني للكتاب كافياً للإضاءة على أهميته وأخذ فكرة عامة عنه، وإن كانت موجزة. ولما كان روبيني ينتمي في الأصل إلى عالم المال والأعمال؛ فهو من غير شك أكثر قدرة مني على التقديم لكتاب في هذا المجال، فليس هذا ملعبي ولا موضع اهتمامي. ولا أظن أن ثمة حاجة إلى ذكر السبب الرئيس الذي دعاني إلى ترجمته؛ أليس كذلك؟

وفي الختام، يمكن القول إنه قد يكون من حسن حظ القارئ أن مؤلفة هذا الكتاب قد ابتعدت عن اللغة الأكاديمية النظرية المملة، التي لا تُسمن ولا تُغني من جوع، واعتمدت في قسم كبير منه لغة الحكايات والقصص، ورواية الوقائع المعاشة؛ ما يُسهِّل فهمه، ويوسِّع نطاق استهدافه، ومن ثم يزيد الفائدة منه.

دمشق في ١٤/٠٣/٢٠٢٤

عمران محمود أحمد





تقديم

بقلم نورييل روبييني

أستاذ الاقتصاد والأعمال الدولية، كلية ستيرن للأعمال؛

مؤسس مشارك، ورئيس مجلس الإدارة، وكبير الاقتصاديين

في شركة روبييني للاقتصاد العالمي

إنني أعرف ساندرا نافيدي منذ سنين عدة، وكان من دواعي سروري العمل معها بصفتي رئيس مجلس إدارة شركة روبييني للاقتصاد العالمي، وهي شركة أبحاث عالمية في مجال الاقتصاد الكلي. ويُعدُّ كتاب "أساطين المال" ^(١) امتداداً طبيعياً لخلفية ساندرا الأكاديمية؛ وخبرتها المهنية الواسعة في القانون، والخدمات المصرفية الاستثمارية، والاستشارات في مجال الاقتصاد الكلي، ووسائل الإعلام. لقد اكتسبت احترام وثقة قادة الصناعة العالميين الذين تكتب عنهم، بوصفها خبيرة ومطلعة ومراقبة، وكانت تخطى بوصول مباشر إلى دوائر قوتهم الدولية.

اكتسبت ساندرا من خلال التفاعل مع اللاعبين الرئيسيين في الصناعة المالية وتقديم المشورة لهم فهماً ممتازاً وبديهاً تقريباً لكيفية تفكيرهم وتواصلهم وعملهم. وقد ألهمتها هذه اللقاءات الرائعة مع نخبة رجال السياسة المالية

(١) أساطين المال (SuperHubs): تستعمل المؤلفة هذه الكلمة للدلالة على الأشخاص البارزين في مجال المال والأعمال، الذين يشكلون مراكز فائقة في الشبكة المالية والاقتصادية العالمية، وقد جرت ترجمتها بـ "أساطين المال" حين تكتبها باستخدام رمز الدولار الأمريكي "\$" بدلاً من الـ "S"، أما حين تكتبها بالشكل العادي "superhubs" فقد تُرجمت بـ "أصحاب المراكز الفائقة" أو "مراكز فائقة" حسب السياق؛ وهي تشير في موضع لاحق إلى أن المقصود بها أشخاص حصراً. / المترجم.

والاقتصادية العالمية، جنباً إلى جنب مع معرفتها بكيفية عمل النظام، أن تعتمد إلى تطبيق الإطار التحليلي لعلم الشبكات على عالم التمويل والسياسة المالية العالمية. وهي تُبين، عبر قيامها بذلك، كيف تقود الشبكات ونواتها - "أساطين المال" - نظامنا المالي واقتصادنا وسياساتنا الاقتصادية والمالية ومجتمعنا.

تقدم حكاياتها الشخصية، التي جرت في الخطوط الأمامية للتمويل الدولي، سياقاً مهماً وتساعد على تعريف القراء بالمفاهيم المجردة. إن ساندرا، من خلال ربط النقاط بين النظرية والممارسة بطريقة أصيلة، وتعزيزها بتفسيرات نفسية واجتماعية وأثروبولوجية، توضح الكيفية التي تؤثر فيها الطبيعة البشرية والقوى النظامية في مجرى التاريخ. وعلى الرغم من أن التحليل المتعمق الذي تقوم به يجري إثباته ببحث شامل، فإنها تنقل نظرياتها بلغة ممتعة وسهلة الاستخدام، ما يمنح القراء رؤية داخلية مثيرة للاهتمام لكثير من منصات التشبيك الحصرية.

يفكك كتاب "أساطين المال" الأنظمة المتشابكة المعقدة إلى أجزاء يسهل فهمها، وعلى الرغم من أن التركيز فيه ينصب على التمويل، فإن موضوعاته الفرعية حول تقنية الشبكة تنطبق على مجالات الحياة كافة تقريباً. أولاً، يجد الكتاب أقوى الأشخاص في مجالات التمويل العالمي، والاقتصاد، والسياسة الاقتصادية والمالية، ويقدم وصفاً لهم؛ ومن ثم يكشف عن علاقاتهم المتشابكة وتأثيرهم الفردي والجماعي في النظام - نحو الأفضل أو الأسوأ. وإضافة إلى ذلك، يستكشف كتاب "أساطين المال" الروابط التي تربطهم: المال والمعلومات والفرص. كما يقدم نظرة ثاقبة حول الكيفية التي يصبح فيها مجرد بشر "سادة للكون"، وكيف يتواصلون ويتعاملون داخل دوائرهم المتجانسة، ولماذا تكافح النساء ليكون لهن موطئ قدم في المراتب التنفيذية في عالم المال والأعمال. وتُظهر ساندرا أيضاً أن عوالم الأوساط الأكاديمية والسياسة الاقتصادية والتمويل العالمي مترابطة؛ إذ إن عدداً من الأفراد - طوال مسيرة حياتهم المهنية - يمتدون عبر هذه الشبكات الثلاث المتشابكة، ويلعبون أدواراً رئيسة مختلفة في أكثر من واحدة منها على مدار حياتهم المهنية ومسيرة أعمالهم.

ويكشف كتاب "أساطين المال" أيضاً بوضوح عن كيفية إسهام النخبة وشبكتها في نقاط الضعف الشاملة - التركيز المفرط للقوة الاقتصادية والمالية، واتساع الفجوة في الدخل والثروة، والتفاوت الجندري والعرقي، والتشطي الاجتماعي، والهشاشة العامة الشاملة - وكيف تؤثر فينا جميعاً. وكما أن هذه الظواهر ليست مستقلة بعضها عن بعض، كذلك هي الشبكات التي تحكمها. وكما هو الحال في كل شبكة أخرى، فإن النفوذ الطاغي لعدد قليل من اللاعبين الرئيسيين يُخلُّ بتوازن نظامنا واستقراره إخلالاً متزايداً؛ ومن ثم يُصبح عرضة للفشل والفوضى والاضطراب.

يقدم هذا الكتاب نظرة خصوصية إلى عالم التمويل العالي والسياسة الاقتصادية العالمية الغامض، وفي حين أنه سيعجب بلا ريب من هم خارج الدائرة الداخلية، ينبغي أن يستحوذ على كامل اهتمام أي شخص في مجال الأعمال. تعلن كليات أعمال النخبة في كثير من الأحيان عن إمكانات شبكتها لجذب طلاب جدد؛ بيد أنها لا تُدرّس العلاقات وبناء الشبكات في برامجها الموضوعة لماجستير إدارة الأعمال. ينبغي أن يكون كتاب "أساطين المال" مادة قراءة مسبقة أساسية، لأنه يعد كتاباً تمهيدياً لا غنى عنه في علم الشبكات ومادة تعليمية رئيسة في فن التشبيك غير الملموس.

إن تحليل ساندرا المتوازن والنقدي لنخبة القوة المالية لا يمجدها ولا يشوه سمعتها، ولا يُحلها من ملامة ولا ينحو باللائمة عليها. إنه ينبهنا إلى وجوب فهم الأنظمة المعقدة من أجل التفكير على نحو مختلف من جهة، ومن أجل طرح أسئلة مختلفة من جهة أخرى، لأنه كلما طالت مدة السباحة لعدم التوازن الحالي في القوة بالتفاقم، ازدادت صعوبة حله، وسيؤدي التغافل عن هذا الأمر وتأجيل النظر فيه إلى جعل مثل هذه المشكلات، كتفاقم عدم المساواة، تصبح أسوأ.

ينبغي أن نتوقع حدوث اضطرابات وطنية وعالمية متزايدة نتيجة للابتكارات التقنية التي تعتمد في نهجها على تكثيف رأس المال، وتنحاز للمهارات، وتقتصد في العمالة. إن اتجاهات التجارة والعولمة المتناميتين تتحدى العمال والشركات وكل الصناعات والاقتصاديات. تؤدي الطفرات والفقاعات إلى انهيارات وإفلاسات وأزمات مالية مع تكاليف اقتصادية ومالية باهظة. وتصبح الصراعات الجيوسياسية

صراعات جيواقتصادية نتيجة لصعود قوى عالمية وتراجعها. وبناء على ذلك ثمة حاجة إلى سياسات مستنيرة للحد من عدم المساواة، وتوفير فرص أكبر لأشخاص أكثر؛ وإلا فإن عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي سيرتفع مع مرور الوقت ارتفاعاً خطراً داخل البلدان وعبر الحدود. ونظراً للسطوة والنفوذ اللذين يتمتع بهما أصحاب المراكز الفائقة - الذين يربطون على نحو متزايد مراكز القوة الاقتصادية والمالية والسياسية - فهم يتحملون مسؤولية خاصة لجعل النظام أكثر عدلاً واستقراراً. والبديل عن ذلك هو الصراع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والجيوسياسي، والديستوبيا.

ثمة كتب أخرى تتناول وول ستريت، والنخبة القوية، والشبكات، إلا أن كتاب "أساطين المال" يجمع بصورة فريدة بين هذه الجوانب الثلاثة، إضافة إلى نقد مدروس - ومثير للتفكير - من شخص يتمتع بإمكانية الوصول إلى داخل الشبكة بما يكفي للحصول على معلومات قيمة، ولكنه يقف على مسافة كافية بعيداً عنها ليظل موضوعياً وعاكساً لما يجري في داخلها.

يعد كتاب "أساطين المال" كتاباً ملائماً لعصرنا هذا على نحو مذهل، لأنه لا يتناول الأشخاص داخل النظام فقط، وإنما يتناول أيضاً النظام نفسه. لا يمكن فهم العالم المالي فهماً كاملاً إلا بفهم خيوطه الثلاثة كلها - الكيفية التي تعمل بها وول ستريت وصنع السياسة المالية العالمية، والمراكز الفائقة التي تدفع روافعها، والشبكات التي تتشكل داخلها. هذه ليست ظاهرة عابرة. سوف تتشكل مراكز فائقة داخل الشبكات دائماً، ما يجعل هذا موضوعاً دائماً التجدد وكتاباً مرشداً لا يقدر بثمن للأجيال القادمة.

شكر وتقدير

لا يروي كتاب "أساطين المال" قصة الشبكات فحسب، وإنما هو نتيجة لشبكاتي الشخصية أيضاً. إنه مشروع بدأ بوصفه مجرد مهمة مهنية أخرى، تطور مع مرور الوقت إلى عمل عن رغبة وطيب خاطر. كان الجهل نعيماً، لأنني لست متأكدة من أنني كنت سأقبل التحدي لو كنت أعرف كيف سيسيطر على حياتي تدريجياً. لم تكن هذه التجربة الغنية، الشاقة أحياناً والمحبطة أحياناً أخرى، لتحقيق لولا دعم "أصحاب المراكز الفائقة" في حياتي. وبناء على ذلك، أود أن أشكر أولاً وقبل كل شيء أجدادي، الذين لا يغيون عن بالي قط، ووالديّ، اللذين لطالما آمنّا بإمكاناتي، وقدموا لي الدعم من دون قيد أو شرط.

إنني ممتنة أيضاً لأصدقائي الذين صبروا على اختفائي في "سجن الكتاب" الذي فرضته على نفسي شهراً متتالية، فلم أكن أخرج من ذلك "الحبس الانفرادي" إلا من حين لآخر. إلى جميع رفاقي: لم أكن لأصمد في المسار مع الحفاظ على سلامة عقلي لولا تفهمكم، وتشجيعكم، ودعمكم. شكراً جزيلاً أيضاً لكل واحد منكم قرأ مسودات النص، وقدم ملاحظات وتعليقات عليه.

إضافة إلى ذلك، أنا مدينة لجورج سوروس لضمي إلى مجتمعه المحلي المكون من عائلته وأصدقائه وزملائه، ولأنه علمني أن كيفية التفكير أكثر أهمية بكثير من موضوع التفكير.

إنني مدينة بامتنان عميق لنورييل روبيني، الذي كان ناصحاً مخلصاً كريماً وداعماً ثابتاً. لطالما كان من دواعي سروري العمل مع نورييل، وقد أصبح صديقاً حميماً. لقد تأثرت بتقديمه للكتاب الذي ينم عن تفكير عميق.

أنا ممتنة امتناناً خاصاً لوكيلي، كيلي فالكونر، الذي بوصفه صاحب مركز فائق في عالم النشر قد أحاط كتاب "أساطين المال" بخبرة وحماسة واجتهاد كبيرين.

أود أيضاً أن أشكر نيكولاس بريلي، الذي "أدرك" ماهية الكتاب تماماً، وتكفل به. إضافة إلى ذلك، أنا ممتنة لفريق عمل كتاب "أساطين المال" المتميز في دار نشر هاشيت: المحرران الداعمان والقديران للغاية، نيك ديفيز وأليسون هانكي، اللذان وضعوا الكتاب على المسار السريع، ومديرة الإنتاج فائقة الكفاءة، ميشيل مورغان، وكذلك فرق المبيعات والعلاقات العامة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، بن سلايت، وميليسا كارل، وياسين بلقاسمي، ولويس ريتشاردسون، وتيس وودز، الذين أدوا عملاً ممتازاً في نشر الرسالة. لقد كان من دواعي سروري الكامل العمل معكم جميعاً.

كما تستحق المحررة، لارا آشر، التي عملت لدي، وأدت عملاً رائعاً في المساعدة على تحسين بنية الكتاب ووضوحه، إشادة كبيرة. لقد كان لكفاءتها وموقفها الرائع دوراً مؤثراً في دفع كتاب "أساطين المال" إلى خط النهاية.

وفي دار نشر بنغوين راندوم هاوس، أود أن أشكر ماركوس دوهل، الذي قدم إرشادات قيمة طوال تطور الكتاب، وروجر شول، الذي شجعني على جعله في متناول جمهور أوسع عن طريق نقل رسالته من خلال القصص، وليس من خلال النظرية الأكاديمية فقط. ونظراً لكوني مبتدئة تماماً، كانت نصائحهما في مختلف المراحل قيّمة للغاية.

إضافة إلى ذلك، أود أن أشكر كريستيان جوند، الرئيس التنفيذي لشركة فينانس بوخ فيرلاغ، والمحرر الذي عمل لدي، جورج هودوليتش، الذي تكفل بحماسة ومن دون تردد بالنسخة الألمانية من كتاب "أساطين المال"، وفريقهما الرائع، ومن ضمنه جوليان نيبل، الذي ساعد في جعله من أكثر الكتب مبيعاً.

أنا ممتنة أيضاً للقادة والموظفين الرائعين في المؤسسات ومراكز الفكر، الذين غمروني بلطفهم على مدى السنين الماضية. وعلى وجه الخصوص، أود أن أشكر كلاوس شواب مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي؛ وعدداً كبيراً من الناس في صندوق النقد الدولي لدرجة يصعب فيها شكرهم بصورة فردية، ولكن

على وجه التحديد كريستين لاغارد وديفيد فانييه؛ بول فولكر، وجاكوب أ. فرينكل، وجان كلود تريشييه، وغيرهم أورتيز، وجيفري بيل، وستيوارت بي إم ماكيتوش في مجموعة الثلاثين؛ وجيمس سي أور، وراندي إس رودجرز في لجنة بریتون وودز؛ وفريدريك كيمبي في مجلس الألتانتيك؛ وستيفن إي سوکول وکارين فوري في المجلس الأمريكي المعني بألمانيا؛ وروب جونسون وكريس كانافان في معهد التفكير الاقتصادي الجديد؛ وتيم آدامز، وعبد الستار أوانيس في المعهد الدولي للتمويل، وتشارلز دالارا حينما كان لا يزال فيه؛ وليز موهن، وآرت دي جيوس من مؤسسة بيرتلسمان، وأنيث هوزر حينما كانت لا تزال فيها؛ وستيفي جيرني، ودومينيك ويتشمان، وأليكساندرا شيل، وفرانسيسكا ديكي في شركة دي إل دي الإعلامية، وأنطوني سكاراموتشي، وفيكتور أوفيدو في مؤتمر سكاي بريدج للبدائل.

في محطة إن تي في، أود أن أشكر هانز ديميل، وسونيا شفيتجي، ويولي راييس، ومرشدي في ذلك الوقت، مارتين كيرشر، لأنهم منحوني منصة، وكانوا داعمين مخلصين.

إنني أدين بواحد من أعظم الديون للعلماء اللامعين والأعضاء الآخرين في مجتمع فكري كبير، الذين يستند كتاب أساطين المال إلى أعمالهم. كانت بحوثهم مصدر إلهام وتحفيز ودافعاً وأساساً لهذا الكتاب.

أخيراً وليس آخراً، أود أن أشكر أصحاب المراكز الفائقة المذكورين، وأولئك الذين تكرموا بتقديم موافقاتهم، وكثير منهم كان له تأثير كبير في حياتي، ومن غير شك في هذا الكتاب.



عن المؤلفات

السيدة ساندرافايفيدي، هي الرئيس التنفيذي لشركة بيوندغلوبال، وهي شركة استشارات إدارية، إذ تقدم المشورة بشأن الاقتصاد الكلي وتحديد المواقع الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، تشارك أيضاً في إدارة العلاقات الاستراتيجية، وربط الأشخاص والمنصات والمنظمات لتعزيز مصالحهم عن طريق الاستفادة من خبرتها وشبكاتها.

عملت السيدة نافيدي سابقاً عن كثب مع الخير الاقتصادي الشهير نوريل روبيني مديرة لإستراتيجيات البحث ومديرة رئيسة للعلاقات في شركة روبيني للاقتصاد العالمي. وكانت السيدة نافيدي قد شغلت، قبل ذلك، مناصب عدة: مصرفية استثمارية في شركة سكارسدليل للأسهم، ومستشارة عامة في شركة ميوزينيك وشركاه، ومستشارة في شركة ديلويت. تحمل السيدة نافيدي شهادة في القانون من كلية الحقوق بجامعة كولونيا في ألمانيا، ودرجة ماجستير في القانون في قانون المصارف والشركات والتمويل من كلية الحقوق بجامعة فورد هام في الولايات المتحدة الأمريكية. تم قبولها لممارسة مهنة المحاماة في جمهورية ألمانيا الاتحادية وكذلك في ولاية نيويورك.

تعدُّ السيدة نافيدي معلقة خبيرة في الأسواق المالية، وقد أجرت أكثر من ٦٠٠ مقابلة في وسائل إعلام دولية، وألقت خطباً رئيسة في عشرات المناسبات الصناعية الكبيرة بين أشخاص حائزين جائزة نوبل، ورؤساء وزراء، وكبار صانعي السياسات، وكبار المستثمرين. كانت النسخة الألمانية من كتابها "أساطين المال" من أكثر الكتب مبيعاً.



مقدمة

المنشأ

إن كتاب "أساطين المال" هو نتاج أربع سنين من البحث والتبصر المكتسب في أثناء عملي عند نقطة تقاطع القانون الدولي والتمويل والاقتصاد. بوصفي محامية مُعترفاً بها في نقابة المحامين في نيويورك وألمانيا، بدأت مسيرتي المهنية في شركة ديلويت (Deloitte) في ألمانيا منذ قرابة عقدين من الزمن، حيث كنت أقدم نصائح إلى العملاء المؤسسين مثل شركات التأمين وصناديق التقاعد بشأن الاستثمارات البديلة. وانتقلت بعد ذلك إلى نيويورك لأتولى منصب المستشار العام في شركة استشارية، ومن ثم انتقلت إلى الخدمات المصرفية الاستثمارية، وأخيراً، عملت مع الخبير الاقتصادي الشهير نوريل روبيني في شركته الاستشارية العالمية في مجال الاقتصاد الكلي قبل إطلاق شركتي الاستشارية الخاصة، بيوندغلوبال (BeyondGlobal).

عندما انتقلتُ إلى نيويورك، كان عليّ الشروع بصورة استباقية في إنشاء علاقات تواصل. ونظراً لأن معرفتي بالتشبيك وعالم التمويل كانت معرفة قليلة نسبياً، فقد كانت هذه عملية أساسية أكثر من كونها استراتيجية. وأصبحت في أثناء هذا الوقت بالذات أتساءل عن الكيفية التي تمكن بها عدد قليل من المسؤولين التنفيذيين وصانعي السياسات وقادة الفكر من الارتقاء إلى القمة المطلقة، وقيادة مؤسساتهم إلى النجاح المستمر، والوصول على نحو غير مسبوق إلى السلطة. وفي نهاية المطاف تطورت علاقتي الخاصة وبدأت تمتد لتصل إلى قادة العالم ونخبة صانعي القرار الآخرين. لقد زودني عملي، الذي بدأ على المستوى الجزئي للمعاملات الفردية وبلغ ذروته على المستوى الكلي للاقتصاد العالمي، بنظرة عامة وشاملة مكنتني من التعرف إلى أنماط مختلفة من أنماط تكوين الشبكات ومبادئ سلوكية معينة. وبدأت أدرك أن هذه القلة المتقاة، في عالم يمكن فيه تسليع كل شيء

وأتمته إضافة إلى تزايد رقمنة التفاعلات البشرية، تترأس أكثر الأصول حصرية وقوة: شبكة فريدة من العلاقات الشخصية التي تغطي أرجاء العالم، والتي لا يمكن تفويض عملية العناية بها أو الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بها.

لقد تفاعلت على نحو مباشر مع معظم أصحاب المراكز الفائزة المذكورين في هذا الكتاب في المؤتمرات والفعاليات المخصصة للمدعويين حصراً، التي أحضرها بصورة روتينية بسبب عملي كمستشارة في مجال الاقتصاد الكلي ومديرية علاقات استراتيجية.

عن هذا الكتاب

يروي كتاب "أساطين المال" قصة نظامنا المالي الذي يبدو منيعاً، ويركز تركيزاً خاصاً على المسؤولين التنفيذيين الموجودين في قمته وشبكاتهم الشخصية الفريدة. إنه يعرف بالأبطال الرئيسيين، "أصحاب المراكز الفائزة"، الذين يتحكمون بأدوات التمويل وهم إلى حد بعيد اللاعبون الأفضل اتصالاً والأكثر قوة. ترسم روايات الكتاب صورة للبشر الذين يقفون خلف المؤسسات الكبيرة ورأس المال وأحداث الاقتصاد الكلي؛ وعلاقاتهم؛ وعالمهم الحصري من السطوة والرفاهية والامتياز. يأخذك كتاب "أساطين المال" خلف الكواليس إلى مناصبهم الحصرية: المتندى الاقتصادي العالمي؛ واجتماعات صندوق النقد الدولي؛ وتجمعات مراكز الفكر^(١)، واجتماعات الغداء لذوي القوة، والفعاليات الخيرية، والحفلات الخاصة.

نتعلم كيف أن شخصيات ألفا^(٢) التي يتسم بها أصحاب المراكز الفائزة، والسعي الحثيث إلى السطوة، والرغبة في ترك إرث، تدفعهم إلى المواقع الأعلى في الشبكة التي يتمكن من يصل إليها من الوصول إلى فرص غير مسبقة. ونرى الخصائص الأساسية التي يبدو أن معظمهم يتحلى بها، مثل الدرجة العالية من

(١) مركز الفكر (think tank): هو مركز أبحاث يُجري أبحاثاً ذات صلة بموضوعات متنوعة؛ مثل السياسة الاجتماعية، والاستراتيجية السياسية، والاقتصاد، والتقانة، والثقافة، وما شابه ذلك. / المترجم /.

(٢) شخصية ألفا (alpha): تشير "ألفا" إلى الحرف الأول من الأبجدية اللاتينية، ولذلك فهي تعني القيادة والأسبقية. وشخصية ألفا هي الشخصية المهيمنة المسيطرة على محيطها، أصحابها قادة لديهم كاريزما تجعل الآخرين يتبعونهم، ويلتجئون إليهم عند الشدائد؛ ولديهم هبة كبيرة تجعل الجميع يتكلم معهم بحساب. / المترجم /.

الذكاء العاطفي والكاريزما والسحر. ولما كانوا قد تقولوا من خلفيات متماثلة داخل مدارس النخبة، وشبكة الأولاد القدامى^(١)، والدوائر الاجتماعية الحصرية، فإنهم يفهمون بعضهم بعضاً، ويثق بعضهم ببعض، ويشكلون تحالفات عميقة ومرنة، ويستخدمون رصيدهم العلائقي لتعظيم العائد على علاقاتهم.

كما أن كتاب "أساطين المال" يزيح الستار عن التضحيات الشخصية والضغوط والصراعات التي تأتي مع السطوة والامتياز. يُعد تمثيل النساء في أعلى المراتب المالية تمثيلاً ضعيفاً للغاية على الرغم من الدعم والتشجيع لهن في مجال الأعمال، وذلك لأنهن مستبعدات إلى حد بعيد من الشبكات التي يغلب عليها الذكور. يرفع أصحاب المراكز الفائقة من كفاءة شبكاتهم بصورة كبيرة عبر نسج نسج متماثل من العلاقات عن طريق "الباب الدوار"^(٢)، والضغط من وراء الستار، وتمويل الحملات.

تندر جداً حالات الطرد من شبكات النخبة هذه، بيد أنها تحدث إذا جرى انتهاك القواعد القانونية أو الأخلاقية أو المجتمعية انتهاكاً خطراً - كما حصل في حالة الرئيس السابق لصندوق النقد الدولي، دومينيك شتراوس كان.

أخيراً، يفحص كتاب "أساطين المال" عدم استقرار النظام المالي عن طريق التركيز على ترابط الأفراد بدلاً من ترابط المؤسسات، وعواقب عدم الاستقرار هذا، والتدابير التي ينبغي اتخاذها لجعل نظامنا أكثر مرونة.

الصناعة المالية وقوة الشبكات

إن التمويل هو نظام التشغيل لمجتمعنا لأنه أساسي لكل ما نقوم به؛ واعتمادنا عليه يمنح أرباب الصناعة المالية قوة واسعة الانتشار. تؤثر قراراتهم

(١) شبكة الأولاد القدامى (the old boys' network): يشير المصطلح في الأصل إلى الروابط الاجتماعية وروابط الأعمال بين التلاميذ السابقين في مدارس النخبة المخصصة للذكور فقط، وهو يستخدم الآن أيضاً للإشارة إلى أي نظام مغلق للعلاقات يقيد الفرص داخل مجموعة ما، وهو نظام غير رسمي يساعد فيه الرجال الأثرياء ذوي الخلفية الاجتماعية أو التعليمية المتشابهة بعضهم بعضاً في مجال الأعمال أو الشؤون الشخصية. / المترجم /.

(٢) الباب الدوار (revolving door): ثمة شرح واف لهذا المصطلح في الفصل العاشر من هذا الكتاب؛ لذا لا داعي للإضاءة عليه هنا. / المترجم /.

في كل شيء، من الصناعات إلى الوظائف والعملات والسلع وأسعار المواد الغذائية وكثير من الأشياء الأخرى.

إن أشخاصاً مثل جيمي ديمون، الرئيس التنفيذي لمصرف جي بي مورغان تشيس (JPMorgan Chase)؛ ولاري فينك، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة بلاك روك (Blackrock)، أكبر شركة لإدارة الأصول في العالم؛ والملياردير جورج سوروس رئيس صندوق تحوط، يصوغون التاريخ، ويغيرون العالم الذي نعيش فيه، ويحددون مستقبل نظامنا المالي واقتصادنا ومجتمعنا.

وإن رؤساء المصارف المركزية - مثل الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي^(١) والمصرف المركزي الأوروبي ومصرف إنكلترا - يؤثرون تأثيراً مباشراً في عائد الفائدة لمدخراتنا، وسعر رهوننا العقارية، وأداء خططنا المتعلقة بالمعاشات التقاعدية.

يؤثر كل عمل يقوم به أي من هؤلاء الممولين تأثيراً مباشراً في حياة كل واحد منا؛ وإنهم يزيّدون قوتهم الفردية من خلال ترابطهم مع قطاع الشركات زيادة كبيرة. وبحسب دراسة أجراها المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا، فإن عدداً قليلاً من المؤسسات المالية المختارة يتحكم بجزء كبير من أكبر الشركات في العالم من خلال الملكيات المتقاطعة ومقاعد مجلس الإدارة.^[١] ونظراً لأن مؤسسات التمويل تتألف من أفراد، فإن بنية الملكية هذه تمنح هؤلاء الأفراد نفوذاً هائلاً.

تطبيق عدسة علم الشبكات: التفكير المنظومي^(٢)

يمكن أن يكون فهم نظامنا المالي المعقد بمنزلة تمرين فكري مربك، وسيجعله هذا الكتاب أكثر سهولة عن طريق استكشاف أنماط العلاقات الشخصية الأساسية من خلال عدسة علم الشبكات. يبين علم الشبكات رياضياتياً بنية الشبكات وسلوكها، وبهذه الوسيلة يوضح كيف تتشكل شبكات العلاقات عديمة الشكل

(١) الاحتياطي الفيدرالي (Federal Reserve): يُسمى الاحتياطي الفيدرالي، وهو بمنزلة المصرف المركزي للولايات المتحدة الأمريكية. / المترجم /.

(٢) التفكير المنظومي (systems thinking): يدعى أيضاً التفكير النظامي، وهو طريقة لفهم تعقيد العالم بالنظر إليه من حيث الكليات والعلاقات بدلاً من تقسيمه إلى أجزاء. / المترجم /.

ظاهرياً. تتألف الشبكات من "عُقْدٍ" متصلة بعضها ببعضٍ بواسطة مسارات تسمى "روابط". إن الشبكات كلها، سواء كانت طبيعية أم صُنعية، تتصرف بالطريقة نفسها. بحسب قانون "الارتباط التفضيلي"، تفضل العقد كافة الارتباط بالعقد الأخرى ذات الاتصالات الأكثر، لأنه كلما ارتفع عدد الاتصالات ازدادت فرص البقاء للفرد. تسمى العقد الأكثر اتصالاً في مركز الشبكات "المراكز الفائقة". إن تراكم علم الشبكات فوق النظام المالي يتيح لنا أن نرى كيف يصبح الناس أصحاب مراكز فائقة عن طريق الاستفادة من المكانة والوصول وإمكانات التفاعل الشخصي لرأس المال الاجتماعي.

كما سترى، فإن التمويل هو نظام معقد ذاتي التنظيم - على غرار مستعمرة النمل، على سبيل المثال - إذ يمكن أن تؤدي تفاعلات اللاعبين الفردين الشخصية إلى تأثيرات واسعة النطاق. ومع ذلك، ليس بمقدور الأفراد التحكم في النظام بأكمله، لأنهم أنفسهم يخضعون لقوانينه وقواه النظامية. إن إدراك قدرة النخبة القليلة أمر في غاية الأهمية نظراً لأنه ليس ثمة قوة تحكم واحدة، ولا ضوابط وتوازنات حقيقية.

وصف الفيزيائي ستيفن هوكينغ القرن الحادي والعشرين بأنه "قرن التعقيد". إن التقنية والأموال والعولمة قد خلقت مستوى من التعقيد الذي نجد صعوبة في مواكبته. ليس للتفكير الخطي التقليدي، المبني على السبب والنتيجة، فاعلية كبيرة في معالجة المشكلات المعاصرة. ينبغي أن نقارنها بدلاً من ذلك بالتفكير المنظومي، الذي يركز على المكونات المترابطة للنظام بأكمله - ولا سيما صلاتها. تعد المراكز المالية الفائقة من بين أكثر المراكز نجاحاً، على وجه التحديد لأن موقعها المؤاتي في المركز يمنحها رؤية واسعة الزاوية، ما يمكنها من رؤية النظام بالكامل. يتيح لها هذا المنظور المتفوق تنمية صلاتها الاستثنائية للحصول على مزايا هائلة قابلة للصرف في أرض الواقع. على سبيل المثال، كسب قطب صندوق التحوط جون بولسون مليارات الدولارات من الرهان في سوق الرهون العقارية عالية المخاطر عام ٢٠٠٧. واستفاد آخرون - مثل لاري فينك وستيف شوارزمان من شركة مجموعة بلاك ستون (Blackstone Group)، وراي داليو من شركة إدارة الاستثمار بريدج ووتر أسوشياتس (Bridgewater Associates) - من فهمهم الفريد بإنشاء إمبراطوريات اعتمادات مالية بمليارات الدولارات.

التحذير من الأزمات

يمكن استخدام الشبكات كقوة في سبيل الخير، ولكن يمكن أيضاً أن يكون لها عواقب وخيمة. يعد الترابط عنصراً لا غنى عنه في نظامنا المالي، لأن تبادل السلع والخدمات في مقابل المال يستلزم روابط بحكم طبيعته. في الواقع، إن قدرتنا على التعاون ضمن شبكات هي التي تميزنا من الرئيسات الأخرى، والتي جعلتنا الأنواع الأحيائية الأنجح في هذا الكوكب؛ لدرجة أن العلماء اقترحوا تسمية عصرنا الحالي "الأنثروبوسين" (Anthropocene) بعصر الإنسان.

ولكن ديناميات معينة من ديناميات الشبكة - مثل ظاهرة "الأثرياء يزدادون ثراءً" وحلقات التغذية الراجعة السرمدية - ستؤدي مع مرور الوقت إلى جعل أي نظام يصبح تلقائياً أكثر ترابطاً وتجانساً وتعقيداً. معظم الأنظمة تكيفية وتصحيح نفسها بنفسها، لذلك حينما تفقد توازنها على نحو شديد، تبدأ حلقات التغذية الراجعة التي تكسر الدارة، ما يؤدي إلى إعادة توازن النظام. والأنظمة التي تحقق في تصحيح نفسها تتدمر ذاتياً في النهاية.

وكما أظهرت أحداث عام ٢٠٠٧ وما بعده، يمكن للشبكات أن تُحدث أزمات مالية وتفاقمها. ومع ذلك، فإن الأشخاص الموجودين في القمة، وليس المؤسسات المجردة، هم الذين يتخذون قرارات تؤثر في حياة الملايين تأثيراً هائلاً. ويقيمون المزيد من الروابط الشخصية في سبيل تحسين النظام لأنفسهم ولمنظمتهم، ما يؤدي إلى مزيد من الترابط التقني والجغرافي ومن ثم زيادة التعقيد. الصدمات التصحيحية المحتملة - مثل الأزمة المالية الأخيرة - لم تُحدث حتى الآن "قواطع الدارة" اللازمة، لأن المراكز الفائقة نجحت في مقاومة التغيير في أثناء محاولة حماية مصالحها الخاصة. إن الهشاشة العامة الناتجة تتجلى في ازدياد الفجوات في الفرص والدخل والثروة وازدياد التآكل الاجتماعي. إذا لم يصحح النظام نفسه ويعيد لها التوازن، فسيفقد التوازن بشدة في نهاية المطاف لدرجة يحتمل أن تؤدي إلى انهياره.

ملاحظة المؤلف

إن هذا الكتاب، على الرغم من كونه نقدياً ويطرح قضايا مثيرة للجدل، ليس كتاباً لـ "تقريع المصارف"؛ وإنما يسعى إلى تقديم تحليل متوازن وغير متحيز لديناميات الشبكة التي تحكم النظام المالي نتيجة لتعاون عدد قليل من الأشخاص الموجودين في القمة، حتى يتمكن القراء من تكوين آرائهم الخاصة. بطبيعة الحال، نظراً لأنني جزء من هذا العالم، فإن روايتي تُصَفَّى من خلال تجاربي، ولكن هذا هو المنظور الذي أود مشاركته معكم.

إنني أمل عبر عرض النظام المالي من خلال عدسة علم الشبكات، والتركيز على النخبة المترابطة ذات التأثير الأكبر، أن أقدم معلومات وثقافة إلى القراء وتحفيزهم على القيام بمناقشة بناءة. من الناحية المثالية، ستساعد مقاربتني في تمكين القراء من مناصرة التغيير والعمل، بالاستفادة من هذا الكتاب، ربما لإنشاء "أعمال مضادة للشبكة" خاصة بهم لتحويل النظام المنحرف إلى نظام أكثر إنصافاً وتوازناً.

لقد ركزت بوجه أساسي على الصناعة المالية في الولايات المتحدة الأمريكية لأن النهج الأنكلو ساكسوني لا يزال، على الأقل في الوقت الحالي، المحرك الرئيس للتمويل العالمي، مع الأخذ في الحسبان أيضاً الترابطات الدولية. ولما كان عدد كبار المسؤولين التنفيذيين أكبر من أن أستطيع ذكرهم، فقد قدمت مجموعة مختارة من الأسماء الأكثر شهرة لتسهيل الأمر على القارئ العام. إنني أستخدم عبارة "أصحاب المراكز الفائقة" كمصطلح شامل يغطي الأشخاص الأكثر ارتباطاً في مركز الشبكة، مثل: الرؤساء التنفيذيين للمصارف، ومديري الصناديق، والممولين المليارديرات، وصانعي السياسات، وما شابههم. وعلى الرغم من أن لديهم قواسم مشتركة كثيرة - علاقاتهم، وسطوة شبكتهم المنتشرة، ومكانتهم الاجتماعية العالية - يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتعلق بالمواقع الفردية، والشخصيات، والدوافع. وبناء على ذلك، إنني أشير بهذا المصطلح إلى مجموعة معينة حين يكون ذلك مناسباً، في حين أنني في الأقسام الأخرى الأكثر عمومية قد أستخدم مصطلح "أصحاب المراكز الفائقة" كمصطلح شامل. لكن ما يشترك فيه هؤلاء كلهم هو أنهم بشر، و - كما سترون قريباً - إن التمويل هو نظام بشري في المقام الأول.

Notes

- 1 ■ Stefania Vitali, James B. Glattfelder, and Stefano Battiston, “The Network of Global Corporate Control,” *PLoS ONE* 6(10) (2011): e25995, doi: 10.1371/journal.pone .0025995.



الفصل الأول

الكون المالي

نظام بشري فطري

ستراتوسفير القوة: دافوس

كان يوماً كثيباً من أيام كانون الثاني في نيويورك؛ إذ انقضى موسم الأعياد المحموم، وغادر السياح، وتلاشت الازدحامات المروية. بدت طاقة المدينة الشهيرة متجمدة وسكانها في سبات. ومع ذلك، كنت منهمكة في مجموعة من الأنشطة، وأستعد لرحلتي الأهم في العام - إلى المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، في سويسرا.

إن حصرية الحدث وارتفاع مكانة المشاركين فيه قد جعلنا "دافوس"، كما أصبحت تُعرف، اسماً بارزاً على نحو خرافي. يُعقد الاجتماع السنوي في منتجع صغير للتزلج في جبال الألب السويسرية، ويجذب نحو ٢,٥٠٠ من القادة العالميين؛ الذين يشملون رؤساء الدول، والمستثمرين المليارديرات، ومديري الصناديق التي تبلغ قيمة الواحد منها تريليون دولار، والرؤساء التنفيذيين متعددي الجنسيات، ونخبة الأكاديميين. يناقشون في ذلك المكان التحديات الأكثر إلحاحاً في العالم، ويعقدون الصفقات، والأهم من ذلك، يتشابكون. لا يمكن الحضور إلا بموجب دعوة، والمنافسة على التذاكر شرسة. قدرة المؤتمر على الاستيعاب محدودة، وكل عام يجرب الناس شتى الوسائل كي يحظوا بالقبول، على الرغم من الثمن الباهظ. وقد كنت قد دُعيت للمرة الأولى بناءً على خبرتي في أسواق رأس المال. ولدي إسهامات أخرى، من بينها العمل في مجلس المخاطر المالية العامة، والمشاركة في تأليف دراسة تناولت الإصلاحات المالية الدولية، وظللتُ بعد ذلك مرتبطةً

مع شبكة المنتدى الاقتصادي العالمي عبر الأشخاص، والشركات، الذين عملت معهم على مر السنين.

حين وصولي إلى مطار جون كينيدي، قمت بتسجيل الوصول في مكتب الخطوط الجوية السويسرية المؤقت الذي كان قد أنشئ على نحو ملائم خلف أبواب الدخول الدوارة مباشرة، حصرياً للمسافرين إلى دافوس. كان الموظفون على أرض المطار، في زيهم الرسمي الأبيض ذي اللون الرمادي الداكن، دمثين على نحو خاص وحريصين على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء المميزين. كانت صالة المطار مليئة بعينة من الحاضرين في دافوس: هنا جورج سوروس، وهناك برادي دوغان الرئيس التنفيذي لمصرف كريدي سويس، وفي الخلف لالي ويموث وريثة صحيفة واشنطن بوست. كانوا مسترخين على كراسٍ جلدية فخمة، مع آخرين كثر، يتناولون أطعمة جاهزة من البوفيه كي يتمكنوا من النوم المستمر في أثناء الرحلة. فتحت النوافذ البانورامية المنظر على الغسق الآخذ في العتمة وأسطول من الطائرات يُبرز الصليب السويسري الأحمر والأبيض. استمرت المحادثات بين الركاب على متن الطائرة حتى مالت المقاعد نحو الورا، وأسدلت أقمعة العينين. بعد ثماني ساعات، نزلنا في زيورخ، حيث أسرع كبار الحاضرين إلى ركوب الطائرات الحوامة التي تبلغ تكلفتها ١٠,٠٠٠ دولار، وُجّع المديرون التنفيذيون للمصارف في سيارات لامعة، وصعدت أنا والباقيون إلى حافلة المنتدى الاقتصادي العالمي المكوكية.

كان الطريق الجبلي المتعرج الثلج بمنزلة قافلة متلاصقة من سيارات الليموزين، التي حُجبت نوافذها المعتمة ركباً. عندما وصلنا إلى ارتفاعات أعلى، كان الثلج أعمق وكانت أشجار الصنوبر المتبرجة بالثلج تتلألأ تحت أشعة الشمس. استغرق الطريق نحو ثلاث ساعات حتى وصلنا إلى منتجع جبال الألب. إن أي توقعات بأن منتجع دافوس قد يحمل شبهة معينة مع وصف توماس مان لمنتجع تزلج مزدان بنقاط خشبية نافرة في روايته الكلاسيكية "الجلب السحري" تتلاشى بمجرد ظهور مباني القرية الخرسانية الباهتة ذات الأسقف

المسطحة. لحسن الحظ، فإن معظم البنى المعمارية القبيحة كانت مغطاة بالثلوج ومكسوة بلافتات كبيرة تعلن عن المتدى الاقتصادي العالمي.

تُعدُّ قرية دافوس بمنزلة دراسة تباين؛ فهي بدائية أكثر من كونها متطورة، وتقدم ستارة خلفية مجانية بصورة مثيرة للفضول لقوة المشاركين وثرواتهم. كثير من الفنادق من طراز عتيق إلى حد ما - يبدو الأمر وكأنها لم تواكب الزمن منذ مدة. قبل عامين فقط، كانت الهواتف ذات الأقراص الدوارة، التي تثير الإزعاج على نحو خاص عند الاتصال بأرقام دولية طويلة، والفاكسات في شكل لفائف ورقية متصلة، لا تزال هي القاعدة وليس الاستثناء. كانت الخدمات التي تعد بوجه عام أمراً مفروغاً منه، مثل الواي - فاي (Wi-Fi)، بمنزلة ضربة حظ أكثر من كونها أمراً طبيعياً، وكان أصحاب الفنادق السويسريون الرواقيون^(١) يقابلون الشكاوى في الغالب بهز الكتفين لا مبالة. حتى الأشخاص الأكثر ثراء يجب عليهم أن يتحملوا الغرف التي لا يمكن أن يقبلوا بها في الأحوال العادية. لقد شاهدت ذات مرة مليارديراً يشكو، وهو في سحنة غضب شديد، أن غرفته في فندق شتاينبيرغر بلفيدير (Steigenberger Belvédère) المصنف من فئة الخمس نجوم كانت مثل تابوت وُضع على غطاءه ضوء.

ولكن القرية، في العامين الماضيين، استسلمت على مضض للتقدم. بل حتى أنها تضم الآن فندقاً فخماً عصرياً جداً، إنتركونتيننتال، الذي يملكه مصرف كريدي سويس وقد جرى تشييده بسفينة فضاء ذهبية. الضيوف الذين يفضلون أن تكون لهم خصوصية ومساحة حرية أكبر يستأجرون شاليهات؛ تبدأ أسعارها من ١٥٠ ألف دولار لمدة تغطي أيام المؤتمر - لا يشمل السعر أجور الموظفين. يؤجر أحدُ أصدقائي، من المستثمرين السويسريين، شاليهه الضخم لـ "الحكومة الروسية" كل عام لأنها تدفع السعر الذي يطلبه مهما كان. ويؤجر صديقان آخران شقتيهما الفاخرتين مقابل ٦,٠٠٠ دولار لكل منهما.

(١) الرواقي (stoic): إشارة إلى أتباع مدرسة فلسفية تعتمد على تعاليم زينون الرواقي، وهم أشخاص

لا يتأثرون ظاهرياً بالفرح أو الترح. / المترجم /

سجلت وصولي إلى فندقتي المتسم بحميمية الجو العائلي، الذي تديره عائلة، الواقع على بعد خمس عشرة دقيقة سيراً على الأقدام من مركز المؤتمر. إن منظمة المؤتمر هي التي تخصص الفنادق عادةً، ولا يكون للمشاركين رأي يُذكر، هذا إن كان لهم رأي أصلاً. ومع ذلك، تزداد حظوظ الحاضرين في الحصول على أماكن إقامة أقرب إلى مركز المؤتمرات إذا وزعوا أموالاً إضافية على أعضاء رفيعي المستوى. يقيم الضيوف من الشخصيات المهمة - إلى جانب العشرات من رؤساء الدول - في فندق شتاينبيرغر بلفيدير، الذي يعد - إضافة إلى مركز المؤتمرات - أهم مركز للنشاط خلال الحدث، حيث يقام كثير من حفلات التواصل الرئيسة. قد يتم تخصيص الأقل حظاً في فنادق موجودة في قرى مجاورة، ما يتطلب تنقلات يومية مكلفة ومضيعة للوقت.

على الرغم من الحرمان من النوم، والتأخر في السفر، والإرهاق الذي أعانيه، لم أرغب في تفويت ثانية واحدة من الاختلاط في الحدث. فبعد تسجيل الوصول، مشيت مُجهدةً عبر الثلوج المتراكمة في درجات حرارة تحت الصفر مخدرة للعقل من أجل استلام شارتي. تتيح شارة المؤتمر الثمينة للمشاركين الوصول إلى مناطق محظورة ومناطق تحكمها إجراءات أمنية مشددة. تعد دافوس في أثناء المنتدى الاقتصادي العالمي الهدف الإرهابي الأول في العالم: يوجد ٥,٠٠٠ من رجال الشرطة والجنود المدججين بالسلاح يحرسون القرية ونقاط التفتيش ذات الأسلاك الشائكة. يعتلي القناصة المثلثون أسطح المنازل، وتربض الطائرات المقاتلة في حالة تأهب لحماية المنطقة التي تخضع لحظر الطيران. يضبط فريق الأمن الخليط من الناس بدقة سويسرية. لا يُسمح إلا للمشاركين المعتمدين رسمياً بالوصول، ويجب عليهم كافة - ما عدا رؤساء الدول - أن يتركوا حراسهم الشخصيين عند الباب والانتظام في طابور مع أي شخص آخر. لا توجد معاملة تفضيلية هنا للمستويات العليا.

توجهت إلى مركز المؤتمرات الحديث حاملة شارتي الجديدة، المركز الذي تقام فيه معظم الأنشطة الرسمية للمنتدى الاقتصادي العالمي، والذي يشبه متاهة خرسانية كبيرة متألقة على أحدث طراز. في طريقي، عبرت الممرات مع بيل غيتس،

الذي أوماً لي برأسه على نحو ودي؛ ورئيسة صندوق النقد الدولي كريستين لاغارد، التي قالت مرحباً؛ وملياردير الأسهم الخاصة ستيف شوارزمان، الذي تبادلته معه المزاح. وفي مكان فحص المعاطف، حيث استبدلت بحذائي العادي حذاء أنيقاً، التقيت لاري سمرز، وزير الخزانة الأمريكي السابق وأستاذ الاقتصاد بجامعة هارفارد، وروبرت شيلر، الحائز جائزة نوبل وأحد الاقتصاديين الأكثر نفوذاً في العالم. على الرغم من أنني حضرت المنتدى الاقتصادي العالمي في سنين عدة متتالية، ما أزال أصاب بالدهشة كل مرة من حقيقة أن كل شخص حولي هو شخص مشهور، وأن كل عملاق مالي يظهر بانتظام في نشرات الأخبار الرئيسية وعلى صدر الصفحات الأولى للصحف يبدو أنه قد تجسد أمامي بشحمه ولحمه.

كنت على معرفة بكثير ممن كانوا هناك، وبعد بعض اللقاءات والتحيات انسحبتُ من جلبة خليط اللغات إلى زاوية هادئة، حيث بحثت في قاعدة البيانات لأقرر أيّ الجلسات البالغ عددها نحو ٣٠٠ جلسة سأحضر. كان نطاق الخيارات يمتد من المحادثات حول المستقبل المتوقع للاقتصاد العالمي إلى موضوعات غير تقليدية، مثل أهمية السعادة والدماغ البشري. يؤدي تعدد الفرص والخيارات والأشخاص إلى التنشيط والاستنزاف في الوقت نفسه، وقد تعلمت على مر السنين أن أوزع طاقتي على نحو حصيف. يشعر كل من يحضر للمرة الأولى بالارتباك التام، وعلى الرغم من صغر القرية، تتطلب عملية التأقلم ومعرفة جريان الأمور وقتاً. في البداية، تبدو كثافة الحاضرين الأقوياء والمشاهير وسهولة التحدث إليهم أمراً سريالياً، إلا أن ثمة شيئاً، كما لو كان قوة الجاذبية، يؤدي إلى امتصاص الناس في هذا الكون الموازي قبل إطلاقهم إلى العالم مرة أخرى بعد خمسة أيام.

مدار النخبة المالية: قوة الجاذبية للشبكات

يُعد الغرض الرسمي من دافوس تعزيز المناقشات المهمة لإيجاد حلول للمشكلات العالمية الملحة. في الماضي، كانت توصف الاجتماعات بأنها مجموعة التركيز الكبرى في العالم، طريقة لأخذ درجة الحرارة الجيواقتصادية العالمية.

إن مقدار الأفكار المتولدة بوجود عشرات من الحائزين جائزة نوبل ومئات من الأكاديميين وقادة الصناعة الأكثر اعتباراً في العالم، هو مقدار يخطف الأنفاس، مع مئات الجلسات وورش العمل والتبادلات متعددة التخصصات. وعلى الرغم من أنني نادراً ما أستطيع في وقت الاجتماعات تحديد ما أخذته منها بالضبط، فإنني سرعان ما أشعر بعد وقت قصير أن المعلومات والأفكار تشكل صورة أكبر وفهماً أفضل وإدراكاً أوضح لما ينتظرنا في قادم الأيام.

لكن ما السبب الحقيقي الذي يدفع كبار اللاعبين إلى عدم ادخار جهد أو مال في سبيل الحضور؟ الفرص غير المحدودة للتشبيك القوي من نظير إلى نظير. فالمتدى الاقتصادي العالمي يعد واحداً من أشهر المتديات وأكثرها كفاءة لجعل قادة الصناعة المالية يتصلون بعضهم ببعض، بحضور سبعة صحفي، يثون مجريات أمورهم إلى العالم. تتموج الاتصالات المباشرة التي تتم هنا في الحياة المهنية والشخصية مثل الدوائر المتحدة المركز. ثمة قول مأثور عن دافوس مفاده: "ثلاثة أيام من الحضور تغني عن ثلاثة أشهر من السفر". تعد هذه فائدة رئيسة للأشخاص الذين يمكنهم دائماً كسب مزيد من المال بيد أنهم لا يستطيعون مطلقاً كسب مزيد من الوقت.

يوجد بين الحاضرين في دافوس كثير من عمالقة التمويل الذين يتحكمون بأدوات النظام المالي العالمي. هذا النظام ليس مترابطاً بوساطة المؤسسات والتعاملات فحسب، وإنما هو في الأساس نظام بشري، لأنه على المستوى الأساسي هو نتيجة للتفاعل البشري. يعد فهم الترابطات بين اللاعبين الرئيسين أمراً حيوياً إذا أردنا فهم النظام ككل.

لماذا ينبغي لنا أن نهتم؟ لأن أفعال مجموعة صغيرة نسبياً من الأفراد تؤثر في كل شيء، من الاقتصاديات الوطنية إلى استقرار النظام المالي العالمي برمته. يتخذ رؤساء المصارف وشركات الأسهم الخاصة وصناديق التحوط والمصارف المركزية قرارات إستراتيجية أساسية تؤثر بصورة مباشرة في الصناعات والوظائف ومستويات المعيشة - صناعاتنا ووظائفنا ومستويات معيشتنا. ومع ذلك، على الرغم من قوتهم الواسعة الانتشار، إن هؤلاء الأباطرة ليسوا

إلا مجرد بشر. إنهم يرتكبون أخطاء، ويحالفهم الحظ. تُحفزهم أهداف شريفة أو أقل من شريفة. وتُحركهم الأنا والعاطفة، لا يختلفون عن غيرهم من الناس.

من هم هؤلاء الناس الذين يقيمون في مركز الشبكة؟ كيف حققوا مكانتهم وكيف يحتفظون بها؟ ما هي نقاط ضعفهم، وما هي نقاط قوتهم؟ ما نوع السلطة التي يمارسونها داخل النظام المالي العالمي، وماذا يعني ذلك لباقي الناس؟ هذه هي الأسئلة التي اعتزمت الإجابة عنها. لقد أدركت، بناء على أربع سنين من البحث وسنين أخرى كثيرة من الخبرة الشخصية، أن علم الشبكات المقترن بخصص من حياة أشخاص مؤثرين يمكن أن يساعدنا في فهم البنية المعقدة للعلاقات في العالم المالي - وما تعنيه تلك العلاقات للنظام العام.

النظام المالي: تطبيق عدسة علم الشبكات

ما هو القاسم المشترك بين الدماغ ومستعمرات النمل والنظام المالي؟ إنها كلها أنظمة معقدة ذاتية التنظيم. الدماغ بمنزلة شبكة مؤلفة من مليارات الخلايا العصبية المتصلة بوساطة مشابك عصبونية يتعاون بعضها مع بعض على نحو يؤدي إلى خلق الوعي. [١] ليس للدماغ خلية رئيسة تأمره بكيفية العمل - فهو ينظم نفسه ذاتياً انطلاقاً من ملايين التفاعلات الكهربائية والكيميائية. مثال آخر هو مستعمرات النمل، التي تدير أمورها بناء على سلوك جماعي لامركزي؛ إذ تتلقى النملة الفرد، من خلال التواصل مع النملات الأخريات، تعليمات بشأن كيفية التصرف. لا توجد "نملة قائدة" تحدد ديناميات التفاعلات الفردية أو دينامية المستعمرة ككل؛ بل يسهم النمل كله معاً في خلق نظام جيد الأداء وفاعل. [٢]

وعلى المنوال نفسه، تؤدي أفعال الأفراد المستقلين في النظام المالي العالمي إلى نشاط جماعي. من هم اللاعبون في هذا النظام؟ إنهم المسؤولون التنفيذيون في المؤسسات المالية، مثل المصارف وصناديق الاستثمار؛ وقادة مؤسسات القطاع العام، مثل المصارف المركزية وصندوق النقد الدولي؛ وكثير من الجهات الفاعلة الأخرى، الرسمية وغير الرسمية، التي تتفاعل في معاملات معقدة عبر الحدود

الوطنية. لا توجد "قيادة مركزية" عالمية تحدد كيفية عمل النظام. إنه ينظم نفسه انطلاقاً من عدد لا يحصى من الاتصالات والتفاعلات والقرارات.

يؤثر صانعو القرار في ديناميات النظام نتيجة لأفعالهم، ولكن ليس لديهم سيطرة على النظام نفسه. ولا يمكن لأي شخص بمفرده أن يغير أسعار السلع أو يؤثر في تقلبات الاقتصاد العالمي. ولكن بإمكان أشخاصٍ عبر ترابطاتهم وتفاعلاتهم أن يحدثوا تأثيرات واسعة النطاق. فعلى سبيل المثال، يتمتع الأفراد الذين يقودون المؤسسات المالية الكبرى بقوة شبكية هائلة؛ بيد أنهم، في الوقت نفسه، يخضعون للقوى النظامية والقواعد الحاكمة. أساساً، إن "لعبة" التمويل لها قواعد تؤثر في طريقة لعبهم لها. وفي المقابل، تؤثر الطريقة التي يلعبون بها في قواعد اللعبة نفسها وفي طبيعتها.

العامل البشري: قوة الروابط الشخصية

ركزت التحليلات السابقة للنظام المالي ومخاطره تركيزاً رئيساً على الترابط بين المؤسسات المالية، وصلاحية نظريات الاقتصاد الكلي، وقوة النماذج الكمية، في حين أُوليت شبكات الأشخاص الذين يترأسون المؤسسات التي تؤلف هذا النظام اهتماماً أقل. ومع ذلك، يعود الأمر كله في نهاية المطاف إلى الأشخاص؛ لأنهم هم، وليس الكيانات المجردة، الذين يتخذون القرارات نيابة عن المؤسسات، والذين يبتكرون النظريات ويقررون النماذج التي يتعين استخدامها. يضيف هذا البعد البشري مستوى آخر من التعقيد، لأن ديناميات العلاقات البشرية التي تؤدي إلى شبكات تبدو غير متبلورة ومحيرة، لا تسير وفق صيغة دقيقة، كما يصعب قياسها كميّاً.

ومع ذلك، لما كانت الشبكات البشرية تخضع أيضاً لقوانين علم الشبكات، فيمكننا استخدام هذه القوانين لمساعدتنا على فهم كيفية تكوين العلاقات، وكيفية تشكيل بنيتها. سوف يساعدنا الفهم الأفضل لأولئك الذين لديهم التأثير الأكبر في النظام، واتصالاتهم ببعضهم بعضاً، على فهم النظام نفسه.

يشرح علم الشبكات البنية التنظيمية لجميع الأنظمة.[٣] وقد اكتسب شعبية كبيرة في السنين الأخيرة، ويرجع ذلك بصورة رئيسة إلى الأهمية المتزايدة للشبكات الاجتماعية. ولكن يمكنه أيضاً أن يساعد في شرح الكيفية التي جنى فيها بعض المستثمرين مليارات الدولارات، مثل جورج سوروس وجون بولسون اللذين يملكان صندوقين من صناديق التحوط الفائقة. أو لماذا يبدو أنه لم يُحمّل أي شخص المسؤولية عن الأحداث أو القرارات التي أدت إلى الكساد الكبير^(١).

في علم الشبكات، "[إن] النمط هو المهم، أي بناء العلاقات، وليس هويات النقاط نفسها".[٤] يدرك اللاعبون الرئيسون أن الميزة التنافسية الأساسية تعتمد على مدى وعمق الروابط والتحالفات الشخصية - شبكة الروابط أو الاتصالات التي تمنح الشخص نفوذاً. إنهم يفهمون النظام نفسه، وبناء العلاقات المعقد، و"الوصفة السحرية" لتطوير اتصالات قوية. يمكنهم أن يروا من منظورهم العلوي كيف توفر لهم شبكاتهم فرصاً وموارد ودعماً غير مسبوق، وتالياً قدرة أكبر على التأثير في النظام ككل. كلما فهموا النظام بصورة أفضل، ازداد نجاحهم فيه. هذا هو بالضبط السبب الذي ينبغي من أجله أن نحاول فهم النظام، لأن، كما يشير دوغلاس روشكوف على نحو صائب، "إذا كنت لا تعرف كيف يعمل النظام الذي تستخدمه، فمن المحتمل أن النظام يستخدمك".[٥]

لهذا السبب سوف نلقي نظرة على العالم المالي من منظور الأنظمة المتشابكة، لأن عالمنا المترابط يتطلب منظوراً أكثر شمولاً. وقد خلقت التقنية والأموال والعولمة شبكة معقدة من أوجه الترابط داخل العالم المالي نفسه، وبين العالم المالي والقطاعات الأخرى مثل الاقتصاد والسياسة. بينما تشكل روابط جديدة بسرعة غير مسبقة، فإن قدرتنا على استيعاب التعقيد الناتج استيعاباً كاملاً لم تدرك تماماً النظام الجديد الذي أنشأناه - وقد كان ذلك واضحاً في سوء تقدير تأثير

(١) الكساد الكبير (the Great Depression): هو كساد اقتصادي عالمي حاد، حدث إبان ثلاثينيات القرن الماضي، واستمر حتى بداية عقد الأربعينيات. وقد بدأ في عام ١٩٢٩ في الولايات المتحدة، وامتد إلى مختلف أنحاء العالم، وكان الكساد الأطول والأعمق والأكثر تأثيراً في القرن العشرين. / المترجم /.

إفلاس مصرف ليان برادرز (Lehman Brothers) أو تحديات التعامل مع أزمة منطقة اليورو.

مقدمة: التعرف إلى "أصحاب المراكز الفائقة"

تُجسد دافوس مبادئ علم الشبكات على النحو الذي تنطبق فيه على البشر. تُظهر هذه الاجتماعات بوجه ملموس أن الأشخاص المتشابهين يجذب بعضهم بعضاً - وأن أولئك الذين لديهم عددٌ أكبر عدد من علاقات التواصل يجذبون أشخاصاً أكثر. ما هي وصفة دافوس للنجاح؟ من الصعوبة بمكان الوصول إلى المنتجع، فهو معزول وليس من السهل التنقل فيه. يُحشر القادة في خواء ليس له بديل يمكن الذهاب إليه، محرومين من بيئاتهم المعتادة وبنيتهم التحتية وامتيازاتهم. يعلّقون باستمرار في نقاط ازدحام الضوابط الأمنية، وإجراءات التفتيش، وخطوط الحافلات، والاختناقات المرورية، ولا يكون لديهم خيار سوى الانشغال في أحاديث. لا يمكن للمرء، حرفياً، أن يتحاشى الاختلاط، وهذه اللاكفاءة هي التي تدفع ديناميات الشبكات الفائقة الكفاءة. حاول منظمو مؤتمرات آخرون التنافس مع مفاهيم مماثلة، ولكن لم ينجح أي منهم حتى الآن.

في دافوس، يكون أصحاب القوة والنفوذ مسترخين، ويمكن الاجتماع معهم والتحدث إليهم بسهولة، ويكونون مستعدين للاختلاط العرضي في الممرات، وإبرام الصفقات التي سرعان ما ستتصدر عناوين الصحف. يشارك أكثر من نصف الحاضرين كمتحدثين ومناظرين، وهم - إلى جانب جمهورهم - تربطهم أواصر التجارب المشتركة. يغتنم كثير من المشاركين الفرصة لعقد اجتماعات ثنائية غير رسمية في أثناء احتساء فنجان من القهوة أو في إحدى غرف الاجتماعات الخاصة المخصصة جانب الممرات الرئيسة. غالباً ما تكون أكثر الفرص قيمة ناجمة عن المصادفة. قد يلتقي المرء مصادفةً بشخص في غاية الأهمية - أو يمكن أن يكون كذلك - بالنظر إلى أعماله، أو قد يتلقى دعوة إلى حلقة كان يتعذر الوصول إليها سابقاً، أو قد يجري محادثة تفتح أمامه آفاقاً جديدة. في أحد

منتديات دافوس الأخيرة، كنت جالسة في مقهى مركز المؤتمرات عندما سألني رجل ليس لدي معرفة به عما إذا كان بإمكانه الجلوس إلى طاولتي. بالطبع، أجبته بالإيجاب، وفي النهاية انضم إليه مليارديران واثنان من مديري الصناديق البارزين. بعد ثلاثين دقيقة، قد صار لدي خمس معارف جدد.

تضيف الحفلات التي تقيمها الدول والشركات والأفراد طبقة إضافية من فوائد التشبيك إلى المنتدى. يقيم مصرف جي بي مورغان في كل عام حفل استقبال كوكتيل ساحراً في متحف كيرشنر (Kirchner Museum) مقابل فندق بلفيدير الفخم، ولا يبعد سوى دقائق فقط من مركز المؤتمر مشياً على الأقدام. ثمة تراتبية حتى بين الأحداث في دافوس، وتعد هذه المسألة التي تلبي الرغبات السائدة أمراً لا بد منه. عند المدخل، يشكل كبار الموظفين في مصرف جي بي مورغان صف استقبال، الذي ضم في السنين القليلة الأخيرة طوني بلير، رئيس الوزراء السابق لبريطانيا العظمى. يعد بلير "ملاذاً" مرغوباً فيه للغاية يجذب ضيوفاً مؤثرين آخرين. ويكون على رأس صف الاستقبال، الرئيس التنفيذي جيمي ديمون، الذي يصافح بلباقة بضع مئات من الضيوف من المستوى الرفيع واحداً تلو الآخر مدة ثلاث ساعات من دون توقف. يتألق ويتخذ وضعيات معينة لتصويره، وينخرط في محادثات حيوية. في غضون ذلك، يتجول الضيوف بأعينهم التي لا تركز كثيراً على العمل الفني التعبيري غير العادي وإنما على الحاضرين الآخرين. هنا، يختلط إيهود باراك، وزير الدفاع الإسرائيلي السابق، مع رئيس أيسلندا، أولافور راغنار غريمسون؛ وقطب الأسهم الخاصة ستيف شوارزمان؛ والأوليغارشي الروسي أوليغ ديريباسكا؛ وأكثر من مئة ملياردير من جميع الجنسيات في المنتدى الاقتصادي العالمي. هذه صورة مصغرة للنخبة في العالم، وينتهز الجميع الفرصة بلهفة للقاء أكبر عدد ممكن من الأقران.

لا يستمد عمالقة المال هؤلاء مكانتهم النخبوية من موقعهم المتميز في الشبكة فحسب، بل أيضاً من أهمية الشبكة نفسها. يعد النظام المالي حجر الأساس لمجتمعنا ويمس حياة الجميع، لأننا مجتمع مالي وكل نشاط نشرك فيه

يتطلب تمويلاً، سواء كان إنشاء شركة أم منزل أم خلفية تعليمية. يمكن رؤية هذا الترابط الوثيق بين ثقافتنا وتمويلنا في بعض المصطلحات الوصفية التي يفتسها التمويل من لغتنا اليومية للتعبير عن المفاهيم الأساسية، مثل كلمة "الائتمان"، المشتقة من الكلمة اللاتينية *credere* وتعني "يُصدق"، أو كلمات "الأسهم العادية" و"السندات" و"السهم المالي" و"الثقة". تتوسط المؤسسات المالية مثل المصارف بين المدخرات والاستثمارات، وتخصص الموارد بين مختلف المجموعات المجتمعية. لقد وفرت هذه الوساطة وصولاً إلى رأس المال وفرصاً لملايين الأشخاص، ولا سيما أولئك الذين ينتمون إلى طبقات منخفضة الدخل ومتوسطة الدخل. إضافة إلى ذلك، توفر هذه المؤسسات أنظمة دفع، من دونها من المرجح أن يتعطل عالمنا شديد الترابط.

يقدم نظام الظل المصرفي - الوسطاء الماليون الذين ليس لديهم ترخيص مصرفي، مثل المصارف الاستثمارية وصناديق التحوط وصناديق أسواق المال - مجموعة متنوعة من الخدمات المالية. يحمي المنظّمون الماليون النظام؛ وتعد المصارف المركزية مسؤولة عن السياسات النقدية. تعمل مراكز الفكر على تطوير وجهات نظر جديدة، وتقديم مشورة خبرة، والدفاع عن فوائد معينة. يقدم الأكاديميون وقادة الفكر آراء مبتكرة، ويشتون الممارسات في النظام المالي أو يُطلونها.

يؤثر قادة الشركات المالية في الاقتصاد بطرائق عدة. إنهم يقررون من يحصل على قروض، الأمر الذي يؤثر في تحديد أي من الصناعات ستزدهر وأين سيتم خلق الوظائف. يقدمون الرهون العقارية، ويشترون الشركات أو ي طرحونها للاكتتاب العام. يمكنهم تحريك الأسواق عبر الأصول التي يسيطرون عليها، ورأس المال الذي يوجهونه، والعملات التي يتداولونها. تتأثر أسعار الضروريات الأساسية، مثل الطاقة والغذاء، بالرهانات التي يجرونها على السلع والصناعات والجغرافيا - ما قد يغذي حالات الانتعاش والركود. عندما تتعرض البلدان لضغوط، يمكن لمضارباتهم أن تسهم في دوامات الهبوط. يتشكل المشهد السياسي من خلال إسهاماتهم المالية وتفاعلاتهم المباشرة مع

السياسيين وتأثيرهم في أعضاء الهيئة التشريعية. وقد كانوا في أثناء الأزمة المالية لسنة ٢٠٠٧ وما بعدها (المشار إليها فيما يلي باسم "الأزمة" أو "الأزمة المالية") بمنزلة القوة الدافعة وراء عمليات الإنقاذ.

تتمت العلاقات بين القطاعين الخاص والعام عبر ظاهرة "الباب الدوار" - التي تمكن اللاعبين من التآرجح بين العالمين. في الأوقات الجيدة، تؤدي العلاقات الشخصية بين أقطاب التمويل إلى معاملات أكثر وأكبر في بيئة تنظيمية مواتية. وفي أثناء الأزمات المالية، تؤدي هذه العلاقات في أحيان كثيرة إلى إمالة الميزان نحو نجاح مؤسسة ما أو فشلها. وفي عام ٢٠٠٨، عندما ترنح النظام المالي وصار على شفا الانهيار، كانت الروابط الشخصية القوية في كل من القطاعين العام والخاص عاملاً مهماً في إنقاذ المؤسسات الفردية واستقرار النظام ككل. فعلى سبيل المثال، شكل بن برنانكي وليم جيتشر وهانك بولسون ثلاثياً فاعلاً نجح في الحيلولة دون انهيار النظام المالي، وكان لعلاقاتهم الشخصية الجيدة دور في ذلك. في خضم الظروف المفاجئة والفوضوية، تعاونوا على نحو بناء، لأن كلاً منهم كان يحترم الآخر ويثق فيه ويفهمه. من المحتمل ألا تتمكن مجموعة من الأشخاص الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً ولا يثق بعضهم ببعض من العمل بنجاح إبان أزمة كهذه.

وفق مصطلحات علم الشبكات، يُدعى الأشخاص الذين يرأسون هذه المؤسسات الخاصة والعامة أو لديهم مناصب بارزة أخرى "مراكز فائقة"، لأنهم أكثر العقد التي تتفرع عنها اتصالات في الشبكة المالية. إنهم بضع مئات من المسؤولين التنفيذيين الذين يحددون جدول الأعمال، ويسيطرون على الحوارات، ويستفيدون من سلطتهم نيابة عن مؤسستهم. ويكونون في كثير من الأحيان مسؤولين عن عشرات آلاف الموظفين في عشرات البلدان. قد لا يكونون مرئيين أو مشهورين بقدر السياسيين، ولكن على غرار الحكومة العالمية الفائقة، تقترب قوتهم من قوة المسؤولين المنتخبين ديمقراطياً وأحياناً تتجاوزها. إن كثيرين من عمالقة المال قد ارتفعوا من مستوى أشخاص مغمورين ليصبحوا أغنى الناس على هذا الكوكب وأقواهم. من الأمثلة عن المراكز الفائقة الرئيسة نذكر: الرؤساء

التنفيذيين للمصارف مثل جيمي ديمون من مصرف جي بي مورغان؛ والملياردير جورج سوروس، رئيس صندوق تحوط؛ وكريستين لاغارد، المدير العام لصندوق النقد الدولي؛ والاقتصادي نوريل روبيني.

إن كل هذه "المراكز البشرية الفائقة"، التي تتباهى بامتلاكها عدد ضخم من الترابطات المؤثرة في جميع أنحاء العالم، لها خاصية مشتركة واحدة: لقد نجحت كلها في بناء شبكات شخصية والتنقل فيها بناءً على الثقة والتجارب والخلفيات المشتركة. بينما العلاقات الفردية بين أصحاب هذه المراكز الفائقة تجعلهم أقوى؛ فإن قوتهم المشتركة أعلى بصورة كبيرة، وتترك بصمتها على العالم أجمع. ونظراً لأن هذه العلاقات لا تقدر بثمن من ناحية الوصول إلى الموارد والمعلومات المهمة جداً، فإنهم يسافرون باستمرار حول العالم لتنميتها والعناية بها، على الرغم من الاستهلاك الكبير للوقت والطاقة والمال. يمكن هؤلاء القادة الاستعانة بمصادر خارجية لجميع أنواع المهارات المهنية، بيد أنهم لا يستطيعون الاستعانة بمصادر خارجية لبناء المهارات الشخصية اللازمة لبناء علاقات عميقة ومرنة.

خطوط الصدع: هشاشة نظامنا المالي

لقد أصبح التمويل من وجهة نظر المواطنين العاديين غير ملموس على نحو متزايد، وغير قابل للاختراق، ومنفصلاً عن عوالمهم. وأحد الأسباب الرئيسة لهذا الانفصال هو أن ديناميات التعزيز الذاتي القوية للنظام المالي قد أدت إلى أمولة اقتصادنا [أي طبعه بالطابع المالي]. وقد استحوذ التمويل على حصة غير متناسبة على نحو متزايد من الناتج المحلي الإجمالي، [٦] وأدى ارتفاعه إلى انفصال تدريجي للقطاع المالي عن الاقتصاد الحقيقي. وبدلاً من إنتاج مواد ذات قيمة مستدامة للمجتمع، خلق قطاع الخدمات المالية أدواتاً مالية مصطنعة أكثر من أي وقت مضى مدعومة بائتمان أسري متزايد - الرهون العقارية السكنية على نحو خاص - كان هدفها الرئيس هو توليد رسوم للمؤسسات التي أنشأتها. وقد أسهمت هذه الدينامية إسهاماً كبيراً في الأزمة المالية، التي أدت إلى انهيار عام كاد يؤدي إلى انهيار النظام الاقتصادي العالمي.

كان التمويل أيضاً أحد المحركات الرئيسة لازدياد فجوة الثروة وعدم المساواة. وعلى الرغم من انخفاض الفقر المدقع في العالم انخفاضاً مستمراً على مدى العقود الماضية إلى أدنى مستوياته على الإطلاق، اتسعت فجوة الثروة اتساعاً كبيراً. لقد وصلت الآن إلى أكبر اتساع لها على الإطلاق، والطريق مفتوح أمامها لاتساع أكبر: ثمة ثمانون شخصاً يمتلكون اليوم المقدار نفسه من الثروة الذي يمتلكه أفقر ٣,٦ مليار شخص في العالم، وسرعان ما ستتجاوز الثروة المجتمع لأغنى ١ في المئة ثروة الـ ٩٩ في المئة الآخرين. [٧] كثير ممن في هذه المجموعة من النخبة العليا هم ممولون. وقد تفاقم هذا الأمر نتيجة لحقيقة أن الأثرياء يمكنهم الاستفادة من عوائد الملكية وليس من عوائد العمل فقط، وهي ممارسة تُعرف باسم "البحث عن الربح". بعبارة أخرى، يمكنهم ترك أموالهم تعمل لمصلحتهم، وبمرور الوقت تحقق هذه الاستثمارات معدل عائد أعلى من معدل نمو الاقتصاد. في المقابل، لا ترتفع الرواتب المتأتبة من العمل بالسرعة نفسها التي ترتفع بها عوائد رأس المال. [٨]

إن فجوة الفرص قد ازدادت أيضاً. يخلق نظامنا بدلاً من المنافسة المثالية نجومًا فائقين - أو أصحاب مراكز فائقة - ويضخم مكافآتهم في حلقة تغذية راجعة معززة، إذ يتلقى الفائزون في المنافسة الوسائل للفوز بمنافسات إضافية، بحيث يجري التخلص من المنافسين كلهم باستثناء عدد قليل منهم. [٩] تسهم الشبكات الشخصية الضيقة في الوصول غير المتكافئ إلى الفرص، ونتيجة لذلك يفقد الناس الثقة في النظام. ومع ذلك، يُعد التعاون والثقة جزءاً من العقد الاجتماعي الذي يربطنا معاً. [١٠] يضعف أداء المجتمعات غير المتكافئة عند تراجع رغبة الناس في التعاون. يريد الأثرياء حماية ثرواتهم، ويستغلون علاقاتهم السياسية في سبيل القيام بذلك، في حين أن الباقين يكافحون من أجل الحصول على حصة أكبر من الكعكة. تتعارض مصالح الـ ٩٩ في المئة مع مصالح الـ ١ في المئة. إضافة إلى ذلك، تبدأ مصالح من هم داخل الـ ١ في المئة في الصدام، لأنه مع نمو النخب، يزداد تنافسها بعضها مع بعض. يؤدي الاستقطاب الأيديولوجي إلى التشطي وعدم الاستقرار، كما يتضح أيضاً من الاضطراب السياسي المتزايد في كثير من مناطق العالم.

إن مخاطر هذه التطورات ليست خفية عن الـ ١ في المئة الذين يُحذرون من اضطرابات وشيكة لا مفر منها. لقد عمد رجل الأعمال والمستثمر الكبير والملياردير نيك هاناور إلى تحذير زملائه المليارديرات من أن المذاري قادمة. وهو رأسمالي حتى العظم، يرى أن الولايات المتحدة تتغير من مجتمع رأسمالي إلى مجتمع إقطاعي. في رأيه، فإن تراكم الثروة هذا مزعزع للاستقرار الاجتماعي وسيؤدي على نحو محتم إلى ثورة، التي من المرجح أن تندلع نتيجة لحدث مفاجئ وغير متوقع. [١١] يردد الملياردير بول تيودور جونز هذا الرأي، معتبراً أن "عدم المساواة في الدخل سينتهي بثورة أو ضرائب [تصحيحية] أو حرب". وعلى الرغم من أنه يشيد أيضاً بالرأسمالية، فإنه يشعر "أننا انتزعنا الإنسانية من شركتنا... الأمر الذي يهدد أسس مجتمعنا". [١٢] وكشف روب جونسون، الذي يشغل الآن منصب المدير التنفيذي لمعهد التفكير الاقتصادي الجديد (Institute for New Economic Thinking)، وعمل سابقاً مع جورج سوروس في رهانه الذي ربح فيه أكثر من مليار دولار ضد الجنيه الإسترليني، أنه يعرف "مديري صناديق تحوط يشترون مهابط طائرات في نيوزيلندا إذا اضطروا إلى انطلاق سريع". [١٣]

* * *

في هذا الفصل، تعرفنا إلى بعض الرؤساء التنفيذيين للمصارف الأكثر تأثيراً في العالم، وبعض مديري صناديق التريليون دولار، وبعض المستثمرين المليارديرات، الذين يتحكمون بأدوات نظامنا المالي العالمي. لقد رأينا القوة المذهلة التي يُنتجونها بسبب الدور الذي يلعبه التمويل في مجتمعنا.

إنهم يسيطرون على الشركات المتعددة الجنسيات، ويؤثرون في المشهد السياسي، ويضاعفون قوتهم على نحو كبير بفضل شبكاتهم الحصرية. في الفصل الثاني، سنلقي نظرة على النظام المالي من خلال عدسة علم الشبكات لتقديم شرح أكثر تنظيماً للديناميات التي تدفع قلة مختارة إلى مركز الشبكات، إذ تتحول تلك القلة إلى ما يسمى مراكز فائقة.

Notes

- 1- Melanie Mitchell, *Complexity: A Guided Tour* (New York: Oxford University Press, 2009), Kindle location 3811.
- 2- Steven Johnson, *Emergence* (New York: Scribner, 2012), 39-40, 70, 78, Kindle edition.
- 3- For reference, see also: Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: Second Edition: The Impact of the Highly Improbable Fragility* (New York: Random House, 2010), Kindle locations 4881-87, Kindle edition.
- 4- Steven H. Strogatz, *Sync: How Order Emerges from Chaos in the Universe, Nature, and Daily Life* (New York: Hachette, 2012), 231-232, Kindle edition.
- 5- “Homepage,” Douglas Rushkoff, <http://www.rushkoff.com>.
- 6- Robin Greenwood and David Scharfstein, “The Growth of Modern Finance,” *Journal of Economic Perspectives* 27(2) (Spring 2013): 3-28.
- 7- Oxfam International, “Richest 1% Will Own More Than All the Rest by 2016,” press release, January 19, 2015, <https://www.oxfamorg/en/pressroom/pressreleases/2015-01-19/richest-1-will-own-more-all-rest-2016>.
- 8- For reference, see also: Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century* (Boston: Harvard University Press, 2014), 1, 237, Kindle edition.
- 9- Donella H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer* (Chelsea, VT: Chelsea Green Publishing), 3, Kindle edition.

- 10- Joseph E. Stiglitz, *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future* (New York: W. W. Norton & Company, 2012), 121, Kindle edition.
- 11- Nick Hanauer, "The Pitchforks Are Coming... For Us Plutocrats," *Politico*, July /August 2014, <http://www.politico.com/magazine/story/2014/06/the-pitchforks-are-coming-for-us-plutocrats-108014.xhtml>.
- 12- Julia La Roche, "Paul Tudor Jones: Income Inequality Will End in Revolution, Taxes, or War," *Business Insider*, March 19, 2015, <http://www.businessinsider.com/paul-tudor-jones-on-inequality-2015-3>.
- 13- Alec Hogg, "As Inequality Soars, the Nervous Super Rich Are Already Planning Their Escapes," *The Guardian*, January 23, 2015, <http://www.theguardian.com/public-leaders-network/2015/jan/23/nervous-super-rich-planning-escapes-davos-2015>.



الفصل الثاني

أصحاب المراكز الفائقة

المنخبة المالية وشبكاتها

النموذج الأولي لأصحاب المراكز الفائقة: جورج سوروس عملاق صناديق التحوط أنشأ الملياردير وأسطورة صناديق التحوط جورج سوروس واحدة من أكبر الشبكات العالمية وأقواها؛ وهي تبلغ من الضخامة والتعقيد حداً يجعلها صعبة الإدراك تقريباً. لقد حضر سوروس المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس على مدار العقدين الماضيين، وبوصفه شخصاً مخضرمًا، يعرف حقاً كيفية استثمار وقته في هذا المكان السريالي. وهو يجادل وقته بدقة شديدة لعقد اجتماعات ثنائية على نحو متواصل مع رؤساء وزراء، ورؤساء دول، وحكام مصارف مركزية، ورجال أعمال مليارديرات. وتُخصَّص بعض الأوقات المستقطعة لإجراء مقابلات مع أهم وسائل الإعلام في العالم. وبالطبع، يظهر في بضع حلقات من حلقات المناقشة في المنتدى الاقتصادي العالمي، جنباً إلى جنب مع الحائزين جائزة نوبل وكبار صانعي السياسات والرؤساء التنفيذيين.

ما الشيء المميز في جورج سوروس؟ وما هو سر نجاحه؟ وما الذي دفعه إلى مركز الشبكات العالمية؟ لقد حوّل نفسه حرفياً من شخص ليس لديه مال ولا جهات اتصال إلى واحد من الرجال الأقوى في العالم. إنه يعد مثلاً رئيساً عن مركز من "المراكز الفائقة" للشبكة، ويمكننا أن نتعلم من تأريخ صعوده المزيد عن أعمال النظام المالي الداخلية.

وُلد سوروس لعائلة يهودية في بودابست؛ وفي الرابعة عشرة من عمره، نجا من الاحتلال النازي والسوفياني بانتحال هوية مزورة وبالاتبعاد عن الأنظار. وانتقل بعد انتهاء الحرب إلى لندن، وشق طريقه لاحقاً إلى الولايات المتحدة. قال سوروس على نحو متكرر إن تجربته المؤلمة إبان الحرب قد أثرت تأثيراً عميقاً في تفكيره، ومن ثم في حياته. لقد جعلته يدرك أن القواعد العادية لا تصح في بعض الأحيان، ويجب المخاطرة. عندما وصل إلى لندن عام ١٩٤٧ كأجنبي يبلغ من العمر سبعة عشر عاماً، بدأ الدراسة في كلية لندن للاقتصاد وأعال نفسه بالعمل في وظائف عَرَضِيَّة. على الرغم من توفقه إلى الحصول على وظيفة في الصناعة المالية، واجه صعوبة في العثور على عمل بوصفه دخيلاً بيئاً وواضحاً في المجتمع اللندني ذي الوعي الطبقي.

عمد في مسعاه هذا إلى كتابة رسائل شخصية إلى المديرين العامين في جميع المصارف التجارية في لندن، على الرغم من حقيقة أنه في ذلك الحين لم يكن من المعتاد أن يقوم الباحثون عن عمل بالاتصال مباشرة بأصحاب العمل المحتملين، الذين لا يعرفونهم شخصياً أو من خلال عمليات تعارف. تبين له أن الحصول على موطن قدم في هذا المجال يكاد يكون مستحيلاً، وأخبر أحد المصرفيين سوروس بصراحة أن المدينة بمنزلة نادي، وأن الطريق الوحيد للحصول على وظيفة يمر عبر العلاقات الشخصية. وأضاف على نحو مزعج أن المؤسسة اللندنية تمارس "محسوبية ذكية"؛ وكل عائلة لديها ولد ذكي واحد على الأقل سيحصل على الوظيفة. ونظراً لأن سوروس كان يفتقر إلى العلاقات المدرسية، وفضلاً عن ذلك لم يكن من البلاد نفسها، فقد كانت قضيته تبدو وكأنها حالة ميئوس منها. [١] في نهاية المطاف، حصل سوروس على وظيفة عن طريق زملائه المجريين، ومن ثم وجد وظيفته الأولى في أمريكا عن طريق زميل كان والده يمتلك شركة وساطة صغيرة في نيويورك. لقد استطاع تحقيق نقلة نوعية، وبعد أن نجح في ترسيخ نفسه في العالم الجديد بالاستفادة من علاقاته في العالم القديم، أسس واحداً من أوائل صناديق التحوط وأكثرها نجاحاً على الإطلاق.

في عام ١٩٩٢، نال شهرة عالمية حينما "كسر مصرف إنكلترا"، وأجبر الحكومة البريطانية على سحب الجنيه الإسترليني من آلية سعر الصرف الأوروبية.

في البداية، بنى سوروس سمعته بوصفه مستثمراً ناجحاً نجاحاً استثنائياً. ولكن في عالم يكسب فيه عدد كبير من الناس كثيراً من المال، لم يكن النجاح المالي وحده كافياً لتمييزه من الآخرين في مجال التمويل. وقد ذهبت جهوده لعقد اجتماعات مع الرئيس بوش [الأب] ومارغريت تاتشر وغورباتشوف في أواخر ثمانينيات القرن الماضي لمناقشة القضايا السياسية أدراج الرياح، ولم يقبله موظفو صندوق النقد الدولي ووزارة الخزانة الأمريكية، وعدّوه مجرد شخص ثري آخر يعظم نفسه. دفعه ذلك إلى الشروع في ترسيخ نفسه كقائد فكري. أولاً، عمد إلى صناعة محتوى^(١). كانت لديه دائماً رغبة قوية في إحداث تأثير في العالم، ومنذ نعومة أظفاره قد قضى كثيراً من الوقت في تطوير أفكاره الفلسفية والاقتصادية والسياسية. ومع ذلك، باءت محاولاته لنشر مقالات رأي في صحيفتي وول ستريت جورنال ونيويورك تايمز بالفشل حتى أوائل التسعينيات. لم يشته ذلك، وسط انتقادات شديدة، عن مواصلة نشر كتاباته وكتبه. ومن أبرز ما فعله هو ابتكار نظرية "الانعكاسية"، التي تستند جزئياً إلى أفكار الفيلسوف كارل بوبر، الذي عزا إليه الفضل في كثير من نجاحه. [٢] وعلى الرغم من أن آراءه لم تلق قبولاً في أكثر الأحيان، بدأ شيئاً فشيئاً يثبت نفسه. ساعده ظهوره الإعلامي على تعزيز سمعته تدريجياً، إلى جانب قوته. وصار فجأة قادراً على التأثير في الحكومات بوساطة حسابه الخاص.

يُنظر إلى التركيز على كسب المال على أنه أحادي البعد نوعاً ما، إلا أن عملية وهبه تعد طريقة فاعلة لزيادة مكانة المرء في المجتمع. في عام ١٩٧٩، بدأ سوروس ينخرط في العمل الخيري عبر مؤسساته التي تسمى "مؤسسات المجتمع المنفتح"، التي تعمل على بناء مجتمعات متسامحة مع حكومات خاضعة

(١) صناعة المحتوى (Content creation): تعني صناعة المحتوى أو إنشاء المحتوى عملية إنتاج وتبادل

المعلومات أو المحتوى الإعلامي لجمهور محدد، ولا سيما في السياقات الرقمية؛ وتشمل إنشاء الرسائل

والمضامين المقروءة والمسموعة والمرئية. / المترجم /.

للمساءلة ودعم أنظمة التعليم والصحة والعدالة، من بين كثير من الدوافع الأخرى. لديها الآن مكاتب في جميع أنحاء العالم، وشبكتها مترابطة مع شبكات سوروس وغيره من الشبكات ذات الصلة. إضافة إلى ذلك، ساعد سوروس في التسعينيات على إنشاء "مجموعة الأزمات الدولية"، التي تلتزم منع الصراعات المميتة، وتعمل على حلها، و"منظمة الشفافية الدولية"، التي ترصد الفساد الدولي وتعلن عنه. هذه المنظمات كلها مستقلة وغير ربحية وغير حكومية.

ساعد سوروس في إطلاق مبادرات أخرى كثيرة، وكان من بينها مبادرات سياسية. ففي عام ٢٠٠٧، ساعد في إطلاق المجلس الأوروبي للعلاقات الخارجية، الذي يعد مركز أبحاث مستقل حول القضايا الأوروبية. يتألف من أكثر من مئة من السياسيين وصناع القرار وقادة الفكر ورجال الأعمال. وفي عام ٢٠٠٩، أسس معهد التفكير الاقتصادي الجديد، المكرس لإصلاح البحث الأكاديمي والتعليم، والذي يتألف مجلسه من "أصحاب الأمر والنهي" في الاقتصاد.

إن كون سوروس فاعلاً خير معروفاً قد وفر له إمكانيات وصول وساعده في أعماله، على الرغم من أنه يقول إنه ليس في حاجة إلى العمل الخيري لتعزيز أعماله، بل على العكس تماماً، فهو يخشى أن يلقي العمل الخيري بظلاله على أعماله ويؤثر فيها سلباً. [٣] ما يدركه جورج سوروس جيداً هو أهمية إنشاء شبكة واسعة من العلاقات الشخصية، وهو الأمر الذي ساعد في دفعه إلى عالم النخبة المالية، وجعله "صاحب مركز فائق".

مخطط للشبكات: العقد، والمراكز، والمراكز الفائقة - المصرفيون، والمسؤولون التنفيذيون، والرؤساء التنفيذيون

لدينا جميعاً فكرة عامة عن متطلبات النجاح: التعلُّم، والعمل الجاد، والتشبيك. ثمة كثير من الأشخاص الناجحين في العالم، بيد أن قلة منهم هي التي تمكنت من النجاح نجاحاً استثنائياً لدرجة أنها تدير أدوات النظام المالي. وقد أدى هذا التركيز المفرط للقوة إلى ظهور نظريات المؤامرة. إلا أن الذي يوصل الناس

إلى مواقع القوة هذه هو قوانين الطبيعة وليس المؤامرات الشائنة - كما أثبت علم الشبكات. يساعدنا علم الشبكات على تتبع عملية تشكيل شبكات النخبة هذه، وفهم ما يلزم ليصبح المرء نواة قوية وذات اتصالات كثيرة، أو "مركزاً فائقاً".

تحكم الشبكات كل مجال من مجالات النشاط البشري - الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي - وجميع جوانب حياتنا مترابطة عبر هذه الشبكات المتداخلة. [٤] وإن نظامنا المالي يعد ببساطة شبكة من تلك الشبكات. حينما بدأ البشر يستقرون في مجتمعات، ابتكروا معايير لتبادل العمل والسلع؛ وإضافة إلى هذه المعايير، نشأ اقتصاد الشبكات بما في ذلك بدايات الأنظمة المالية.

إننا مرتبطون حتى قبل أن نولد. ومع نمونا، نكون مدفوعين للتواصل من أجل البقاء والازدهار. تتحدد مصائرنا من خلال المكان الذي نشغله داخل الشبكات. على الرغم من أن شبكة شخص لا على التعيين قد تكون محدودة المدى، إلا أنها على نحو غير مباشر توفر وصولاً غير محدود تقريباً عبر اتصالاتها بشبكات أخرى. أنا متأكدة من أنكم سمعتم بنظرية الدرجات الست من التباعد^(١)، التي يمكن بموجبها توصيل كل شخص على هذا الكوكب بأي شخص آخر بواسطة ستة روابط وسطياً. رَوَّج لها عالم النفس الاجتماعي ستانلي ميلغرام في عام ١٩٦٧ لإثبات أن العالم هو في الواقع "صغير" جداً، وقدمها لاحقاً جون غواري في مسرحية تحمل الاسم نفسه. [٥]

إن جميع الشبكات، بصرف النظر عما إذا كانت طبيعية أو من صنع الإنسان، لها البنية الأساسية نفسها: عقد فردية متصلة بواسطة روابط أو مسارات. تمثل كل عقدة مكوناً من مكونات الشبكة. يمكن أن تكون خلية عصبية أو محطة فرعية كهربائية أو شخصاً، مثل جورج سوروس، على سبيل المثال. "تنافس [العقد]

(١) نظرية الدرجات الست من التباعد (Six degrees of separation): تترجم أحياناً بست درجات من الانفصال، وهي نظرية تقول: إن كل شخص وكل شيء هو على بعد ست خطوات أو أقل من أي شخص آخر في العالم؛ وحسب هذا المفهوم فإن أي شخصين في العالم يمكن الربط بينهما من خلال ستة أشخاص آخرين على الأكثر. / المترجم /.

دائماً على الاتصالات لأن الروابط تمثل البقاء والاستمرار في عالم مترابط". [٦] في العلاقات الإنسانية، إن هذه الروابط هي الاتصالات بين شخصين وما تستند إليه: صفقات تجارية وتبادل معلومات وخدمات.

في كل شبكة، توجد العقد في تسلسل هرمي: لا تملك غالبية العقد سوى عدد قليل من الاتصالات. تُعرف بعض العقد، التي تمتلك اتصالات عدة باسم "المراكز". [٧] لا يوجد سوى قلة مختارة من العقد، هي المراكز الفائقة، لديها اتصالات كثيرة جداً غيرها من العقد والمراكز والمراكز الفائقة لدرجة أنها مرتبطة تقريباً بالشبكة كلها. [٨] تملك المراكز الفائقة إلى كسر القواعد القياسية للوصول. فعلى سبيل المثال، يمكن للمراكز البشرية الفائقة، ذات الأقدمية المهنية الأكبر أو المكانة الاجتماعية الأرفع، أن تكون مفصولة عن أي إنسان آخر ببضع درجات فقط بدلاً من الدرجات الست.

إن أي شخص يعمل في القطاع المالي يمثل عقدة في شبكتنا المالية العالمية. فعلى سبيل المثال، إن كثيراً من الأشخاص الأكبر سناً، الذين يتمتعون باتصالات جيدة نتيجة لموقعهم ومنزلتهم الاجتماعية المقابلة في الحياة يعدون مراكز. ويكون لديهم عادةً كثير من الرؤوسين وقدر لا بأس به من التأثير داخل مؤسساتهم ومجتمعاتهم المحلية. وأصحاب المراكز الفائقة هم الأشخاص الموجودون في مركز القطاع المالي، مثل الرؤساء التنفيذيين للمصارف الكبرى. إنهم يشغلون مواقع الشبكة المركزية، ولديهم عدد كبير من العلاقات والاتصالات النوعية عبر شبكات مختلفة.

لدى كل شبكة - سواء كانت الكون أم كائناً حياً أم شبكة مالية - نزعة طبيعية للتوسع. لا يتبع توسع الشبكات التوزيع الطبيعي؛ إذ تفضل العقد الارتباط بالعقد الأخرى التي تكون أكثر اتصالاً، لأنه كلما كانت روابط العقدة أكثر، ازدادت فرص بقائها. ولذلك، من المفيد أن يكون المرء متصلاً بعقدة أكثر متانة وصحة وقوة. ونتيجة لذلك، فإن قلة من العقد، التي تسمى مراكز، تجذب عدداً غير متناسب من الروابط وتصبح عقد اتصالات مركزية. صاغت هذه الدينامية ظاهرة "الأثرياء يزدادون ثراء"، لأن أولئك الذين لديهم سلفاً اتصالات

أكثر، يحصلون على اتصالات أكثر في أثناء المنافسة على اتصالات جديدة. [٩] (سوف أتناول هذا الأمر في الفصل الخامس بمزيد من التفصيل). وعلى حد تعبير الفيزيائي ألبرت لازلو باراباسي، "إذا كان لعقدة ما ضعف عدد الروابط التي تملكها عقدة أخرى، فإن احتمال أن تتلقى رابطاً جديداً مقارنة بها هو احتمال مضاعف". [١٠] وعلى هذا النحو، فإن قلة من المراكز - المراكز الفائقة - ستصبح متصلة بجميع العقد تقريباً. [١١] وهذا ما يسمى "قانون توزع القوة". تحكم التفاعلات بين العقد والمراكز والمراكز الفائقة سلوك الشبكة. وإن الغرض من الشبكة هو العامل الرئيس الذي يحدد التفاعلات، وتلعب العشوائية أيضاً دوراً ثانوياً في هذا الأمر. [١٢] ويمكن للمرء أن يتوقع، نتيجة لقانون القوة، أن سلوك الشبكة سيتأثر بالعقد الكثيرة التي تحاول خلق روابط مع المراكز ولا سيما مع المراكز الفائقة. ومن ثم، سيكون لقلة من العقد، هي المراكز الفائقة، التأثير الأكبر داخل الشبكة، وستؤثر أفعالها وتفاعلاتها تأثيرات واسعة في جميع أنحاء الشبكة. وهذا الأمر صحيح بالتأكيد في نظامنا المالي.

يمكن للمراكز أن تجعل الشبكات أكثر كفاءة عبر إنشاء درجة عالية من الاتصالية، غير أنها تنزع أيضاً إلى جعل الشبكات أكثر عرضة للعطب. إن فشل مركز ما يمكن أن ينتشر عبر الشبكة ويتسبب في فشل النظام بكامله. وتعد الشبكة الكهربائية بمنزلة مثال واضح عن ذلك، فهي مترابطة وحساسة لدرجة أن مجرد اضطراب واحد فيها يمكن أن ينتقل عبر النظام، ويتسبب في حدوث أعطال على بعد آلاف الأميال. الكهرباء مثل الدم في الكائن البشري؛ فمن دونه، يفشل النظام. [١٣] في آب ٢٠٠٣، شهدت ولايات عدة في الولايات المتحدة أكبر انقطاع للتيار الكهربائي في التاريخ الأمريكي. أُخلت المباني الرسمية؛ وتعين تحرير ٨٠٠ شخص كانوا عالقين في المصاعد؛ وأدت إشارات المرور المتعطلة إلى شل وسائل النقل؛ وتعين إنقاذ نحو 350,000 راكب، كانوا موجودين في مترو الأنفاق، من الأنفاق المظلمة. اضطرت المستشفيات إلى التحول إلى المولدات الكهربائية؛ وشهدت المطارات اضطرابات خطيرة نتيجة

لعمليات إعادة التوجيه، والتأخير، والإلغاء. أُبلغ عن أكثر من سبعين حريقاً. أُغلقت المحطات النووية تلقائياً؛ وانقطعت خدمة الهاتف. توقفت المعدات الإلكترونية عن العمل، وصارت أجهزة تسجيل النقد وأجهزة الصراف الآلي وأنظمة إمداد المياه، وحتى المراحيض، كلها خارج الخدمة. وتأهبت قيادة الطوارئ في مدينة نيويورك للعمل على تفادي عمليات النهب التي حدثت في حالات سابقة من حالات انقطاع التيار الكهربائي. [١٤]

مثال آخر هو كارثة مصرف ليان، التي تُعد عموماً أنها كانت إحدى الشرارات التي أدت إلى تحول الأزمة المالية إلى أزمة عالمية. هَوَّنت وزارة الخزانة الأمريكية والاحتياطي الفيدرالي من مدى تشابك مصرف ليان مع المؤسسات الأخرى في جميع أنحاء العالم. وحينما أعلنّا أنها لن ينقذا مصرف ليان، انهارت الأسواق وتعطل النظام المالي العالمي. وبناء على ذلك، فإن الشبكة التي تتألف من عقد ليس لها سوى عدد محدود من الاتصالات تكون أكثر قوة، لأن العدد الأقل من الاتصالات يجعل من الصعب على الفشل أن يُحدث مفعول الدومينو وانتشاره. يتألف نظامنا المالي من كثير من المراكز البشرية الفائقة ذات الاتصالية العالية، وهو بالتأكيد ليس محصناً في وجه إخفاقات أولئك الذين لديهم التأثير الأكبر.

المراكز المالية الفائقة: الشبكة تساوي القيمة الصافية

ثمة طلب كبير على سوروس في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، مثلما هو الحال في أي مكان آخر. وهو يسرع ذهاباً وإياباً بين مركز المؤتمرات العصري ومختلف الفنادق الجذابة التي تُعقد فيها الاجتماعات والجلسات. وبينما يشق طريقه عبر الحشد، يقترب منه باستمرار أشخاص يعرفونه أو يريدون التعرف إليه؛ ونظراً لعدم وجود وقت كافٍ لديه للتحديث إلى الجميع، يتخلص من معظمهم بلباقة.

يمكن في كثير من الأحيان التعرف إلى المراكز الفائقة البشرية بسهولة؛ وبمقدور المرء حرفياً أن يلاحظ علم الشبكات على نحو مباشر عند دخول هذه المراكز الفائقة البشرية أي غرفة: كل تلك العقد الأخرى التي ترتدي البدلات

السوداء تتجه نحوها تلقائياً مثل المغناط، تواقه إلى الاتصال بها. يعد سوروس مركزاً فائقاً مالياً مثالياً، ولديه صلات قوية كثيرة جداً بأشخاص أقوياء ومؤسسات قوية وتأثير واسع عبر أقواله وأفعاله. ستشعر أي عقدة أخرى في الشبكة ببهجة غامرة إذا تمكنت من إنشاء اتصال مع جورج سوروس. لماذا؟ لأنه، مثل المراكز الفائقة الأخرى كلها، لديه مكانة وإمكانية وصول يمكنه نقلهما إلى الآخرين.

تتحدد قيمة موقع أي شخص في أي شبكة بشرية من خلال عدد اتصالاته ونوعيتها. وفي النظام المالي العالمي، يتمتع موقع الشبكة المركزية بقيمة اقتصادية فعلية، [١٥] وشبكة المرء هي حرفياً قيمته الصافية. إن الاتصالية العالية ووسيلة الوصول والمكانة التي تتمتع بها المراكز الفائقة تمنحها قوة فريدة للإفادة من الفرص من خلال التفاعل مع الأفكار المربحة وتنفيذها. تلك القوة تجعل التواصل مع هذه المراكز الفائقة أمراً مرغوباً فيه، لأنه يمكن نقل المكانة عن طريق الارتباط، ومن ثم، الاستفادة منها لتحقيق مصلحة المرء.

جغرافيا الشبكة: أهمية الموقع

إن المكانة هي وحدة قياس غير ملموسة، وغير دقيقة إلى حد ما، لقياس مرتبة الفرد أو موقعه في المجتمع، وتستند إلى حد بعيد إلى تصورات الآخرين. وهي تعكس الهيبة والسلطة والسيطرة وتمثل نفوذ الشخص وقوته في المجتمع نسبة إلى نفوذ الآخرين وقوتهم. في الواقع، تكشف دراسات أجريت على كيفية تحليل أدمغتنا لمكافآت معينة أننا قد نقدر المكانة الاجتماعية أكثر بكثير من تقديرنا للمكافآت المالية، [١٦] وأن احترامنا يجعلنا نشعر بالرضا. وللمكانة قيمة اقتصادية أيضاً؛ يمكن الاستفادة منها في الحصول على أشياء أخرى ذات قيمة مثل الخدمات والمعلومات والعروض الترويجية. قد تمنح المراكز الفائقة للآخرين مكانة عن طريق الارتباط بهم، لأنهم يحبونها ويثقون بها، وهي تشعر أنهم مكمل جيد لها بطريقة ما، أو أنهم يستطيعون مساعدتها على تحقيق مصالحها. إن تحسين الموقع في الشبكة وارتفاع المكانة أمران مترادفان.

ينطوي مفهوم المكانة نفسه على تسلسل هرمي. التسلسلات الهرمية هي دفع من التطور، لأن المجموعات المهيكلية تعمل بكفاءة أكبر من المنظمات التي تسودها المساواة. تشجع الهياكل الهرمية الأفراد ذوي المراتب العالية على بذل جهد و طاقة في التنافس مع أقرانهم، ما يؤدي إلى تقدم ينتفع منه الجميع. إن عمل من هم في القمة ضروري لنجاح مجتمعاتهم المحلية أو منظماتهم - وهذا التأثير الإيجابي يمنحهم مكانة [١٧] مع انتقالنا من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، أصبحت التسلسلات الهرمية الاجتماعية تسلسلات هرمية تنظيمية. اليوم، تعد المسميات الوظيفية المرموقة مثل الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة علامات على المكانة، ويعد الحصول على مناصب مهنية عالية واحداً من أكثر الأساليب المباشرة التي يعتمد عليها المرء لرفع مكانته.

ثمة طريقة أخرى لبلوغ مكانة أعلى وهي أن يزيد المرء ثروته. في أثناء النمو العالمي الذي غذاه الدين على مدى الأعوام الثلاثين الماضية، تجاوزت المكانة التي يوفرها المال المكانة الناتجة عن الوظائف التي تحمل قيمة اجتماعية - مثل المهن الطبية أو التعليمية. لقد تمكن الناس العاملون في مجال التمويل من جني أموال أكثر على نحو متزايد، وشهدوا ارتفاع مكانتهم نتيجة لذلك. إن الرواتب في الصناعة المالية تكون عادةً أعلى بكثير من الرواتب في القطاعات الأخرى. ويمكن للمسؤولين التنفيذيين الاستفادة من هذه الرواتب عبر البحث عن الربح - عوائد الملكية بدلاً من عوائد العمل أو الإنتاج - لأنه يمكنهم الوصول إلى فرص استثمارية لتشغيل تلك الأموال لمصلحتهم.

الموقع: أهمية السمعة

تعد السمعة وجهاً مهماً من وجوه المكانة، وتعكس النزاهة والكفاءة. إننا نعتمد تلقائياً إلى تقييم الأشخاص الآخرين بناءً على سمعتهم، ونعد الشخصية الجيدة شرطاً مسبقاً لممارسة الأعمال.

في عالم التمويل العالي، تعد السمعة الممتازة داخل الصناعة متطلباً لا غنى عنه كي يصبح المرء مركزاً فائقاً. ولكن ما قد يبدو في نظر كثير منا أنه مشوه

للسمعة يظهر أحياناً معدوم الأثر تقريباً في عالم الأعمال. حصلت خسارة في عهد جيمي ديمون، الرئيس التنفيذي لمصرف جي بي مورغان، بلغت نحو ٦,٢ مليار دولار، غير أن سمعته كقائد كفء في التمويل العالمي لم تتأثر. تميل السمعة التي فيها كثير من المبالغة إلى أن تصبح ذاتية الدعم نتيجة للتحيز الإدراكي المعروف باسم "تأثير الهالة"، [١٨] إذ يُنظر إلى كل ما يفعله الفرد من خلال إطار ميزته المفترضة. بعبارة أخرى، بمجرد أن يعدّ قادة الرأي في الشبكة شخصاً ما بأنه شخصية استثنائية، فإن الشبكة تفترض أن ذلك حقيقة أبدية. بل حتى في حالة حدوث فشل ذريع، فإن اتصالات الشبكة الضيقة للمراكز الفائقة تمنع في كثير من الأحيان الأقران من السقوط من خلال الفتحات الضيقة. [١٩] تُعدّ الولاءات ورأس المال الاجتماعي بمنزلة أساس قوي تتوطد عليه العلاقات، ومعظم المسؤولين التنفيذيين الذين فقدوا وظائفهم إبان الأزمة المالية عادوا إلى الظهور لاحقاً في مكان آخر.

السمعة: أهمية الوصول

استفاد أنطوني سكاراموتشي، المؤسس الشاب المرح لشركة سكاي بريدج كابيتال (SkyBridge Capital) - الذي يشبه مدرب الحياة طوني روبينز - من وسيلة الوصول التي وجدها في دافوس لتحقيق الاستفادة القصوى من حياته المهنية. في عام ٢٠١٠، انخرط سكاراموتشي الوافد الجديد نسبياً وفق معايير دافوس في حوار مع فيكرام بانديت، الرئيس التنفيذي لشركة سيتي غروب المصرفية (Citigroup) آنذاك، في أروقة فندق بلفيدير. وأقنع بانديت بأن يبيعه محفظة صناديق التحوط الخاصة بشركة سيتي البالغة ٤ مليارات دولار، الأمر الذي رفع قيمة أصول شركة سكاي بريدج بين عشية وضحاها إلى ٦ مليارات دولار. لقد كانت خطوة ناجحة لم تكن لتحدث لو لم يتمكن من التحدث إلى بانديت. هذا هو بالضبط سبب أهمية الوصول.

يتمتع سكاراموتشي بابتسامة خلابة، وينضح بحماس جارف في كل ما يفعله. نشأ في عائلة تنتمي إلى الطبقة العاملة في لونغ آيلاند، وبعد تخرجه في كلية

الحقوق بجامعة هارفارد، انضم إلى شركة غولدمان ساكس المصرفية (Goldman Sachs) - مصدر العديد من المراكز المالية الفائقة - قبل أن يبدأ شركته الخاصة لإدارة الاستثمار. قبل سنين عدة، تلقى أخيراً دعوة لحضور المنتدى الاقتصادي العالمي، حيث التقيته للمرة الأولى. إن سلوكه الودود، المبالغ في الملاحظة، لا يلائم مزاج الجميع، لكن أولئك الذين يرفضونه يستهينون على نحو كبير بذكائه وبراعته الاستراتيجية.

يعد سكاراموتشي مُحدثاً موهوباً يتمتع بموهبة الترويح الذاتي، وحتى أن طاقته المتسقة تجعل هذا كله يبدو أصيلاً. وقد وضع بذكاء لافتة كبيرة لشركة سكاي بريدج في فيلم "ول ستريت II" للمخرج أوليفر ستون، بل حتى حصل على إضاءة فيه. لقد عزز ملفه الشخصي عبر كتابه الذي لقي استحساناً، المعنون بـ "وداعاً غوردون جيكو"، والذي كان انعكاساً لنقد ذاتي لثقافة الجشع في وول ستريت حاصل في الوقت المناسب. كان ارتقاؤه غير عادي، ولم يلعب دافوس ولو دوراً صغيراً فيه.

على الرغم من أن كثيراً من جهات اتصال سكاراموتشي الأكثر قيمة قد كانت نتيجة للمنتدى الاقتصادي العالمي، غرّد منذ ذلك الحين بعيداً عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وأنشأ منتداه الخاص الذي لاقى نجاحاً باهراً، مؤتمر سكاي بريدج للبدائل (SkyBridge Alternatives Conference). ففي غضون عامين فقط، أصبح مؤتمر سكاي بريدج للبدائل أكبر تجمع لصناديق التحوط في العالم. يضم هذا الحدث الذي لا يدخر نفقة في تنظيمه أفضل المتحدثين (بيل كليتون، جورج دبليو بوش، نيكولا ساركوزي)، وأفضل الأحزاب - أفضل كل شيء. إن جزءاً كبيراً من نجاح مؤتمر سكاي بريدج للبدائل يستند إلى علاقات سكاراموتشي العميقة وتحالفاته. فعلاقة صناديق التحوط، من أمثال ستيف كوهين وراي داليو وديفيد تير، يحبونه ويثقون به على نحو حقيقي، وقد قدموا له دعمهم حين أنشأ مؤتمر سكاي بريدج للبدائل.

إن موقع سكاراموتشي في الشبكة، مثل موقع كل مركز فائق، يوفر له أكثر الأصول المرغوبة والقيمة: الوصول إلى أي مركز من المراكز الفائقة الأخرى. ويعد الرد على المكالمات الهاتفية وقراءة رسائل البريد الإلكتروني والقدرة على تأمين اجتماعات بمنزلة الخطوة الأولى الحاسمة لتحقيق أي هدف من أهداف الأعمال. يخصص كبار الشخصيات في العالم المالي، المحاطون بالطلبات، بعناية أغلى مواردهم وأكثرها محدودية - الوقت - لمن يحبونهم ويعدونهم مهمين لمصالحهم الخاصة، ولا سيما الأشخاص الأقوياء الآخرين. ليس من السهل بناء شبكة كبيرة وصيانتها - فكلما ازداد حجم الشبكة، ازداد الوقت والجهد المطلوبان. لذا فإن المراكز الفائقة تعطي الأولوية للجودة على الكمية والتميز. [٢٠] بحسب "رقم دنبار" (Dunbar's Number)، لا تمتلك عقولنا من القدرة الإدراكية إلا بما يمكنها من تذكر نحو ١٥٠ صلة أو علاقة حقيقية. [٢١] وهذا القيد الطبيعي يرفع قيمة الوصول. إن مفهوم عدد دنبار معترف به على نطاق واسع في دوائر الأعمال، ولا سيما في المهن الموجهة للعملاء.

تتمتع المراكز الفائقة أيضاً، عن طريق الاستفادة من مكانتها ووصولها، بـ "قوة الجمع": القدرة على جمع شبكات الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. تعد قوة الجمع مضاعفاً للقوة. إن المراكز الفائقة قوية سلفاً، ولكنها تزيد تأثيرها زيادة كبيرة عبر الارتباط بأفراد آخرين أقوياء ومتشابهين في التفكير. وقوتها هي قوة مزدوجة: يمكنها الوصول إلى أقوى الأشخاص بفضل مكانتها وسمعتها، ونتيجة لمصداقيتها لديها السلطة لإقناع هؤلاء الأشخاص الأقوياء بالانضمام إلى قضيتها. يعد كلاوس شواب، مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي، وجورج سوروس مثالين جيدين. حينما يدعوان إلى شيء، يهرع الناس، وهم على استعداد للانضمام إلى القضية مهما كانت. إن قوة الجمع تلك ترفع بدورها من مكانة المراكز الفائقة.

إضافة إلى ذلك، تتمتع المراكز الفائقة بقدر كبير من التحكم في تدفقات الشبكة لأنها تقيم في مركز القيادة فيها. يمكنها إتاحة الوصول إلى عقدة عبر عقدة أخرى، والتحكم في توزيع المعلومات، والحد من الوصول إلى العقد

الأخرى، مؤدية أساساً دورَ حارس البوابة فيما يتعلق بالفرص المرغوبة. [٢٢]
وهذا التحكم بدوره يعزز قوة شبكتها.

في الشبكات المالية، تُعد أهم نتيجة من نتائج الوصول إلى الأشخاص الأقوياء هي الوصول إلى أدوات الشبكة التي يتحكمون فيها: المعلومات ورأس المال المالي والفرص. هذه هي الروابط الأساسية في الشبكة المالية العالمية، وسنستكشفها في الفصل القادم.

الوصول: أهمية رأس المال الاجتماعي

تستفيد النخب في القطاع المالي من أداة مشتركة: رأس المال الاجتماعي. وهو بمعنى ما، شكل من أشكال العمل المتراكم الذي يُستعمل لمصلحة شخص آخر. تقوم الشبكات البشرية على تبادل رأس المال الاجتماعي، الذي يعمل كغراء يوطد العلاقات ويُسهّل التعاون. وتعني العبارة المجازية "رأس المال" أنه يمكن للمرء أن يستثمر في علاقاته الاجتماعية، وأن يتوقع عائداً مترابطاً - توقعٌ للمعاملة بالمثل استناداً إلى الثقة والقيم المشتركة. [٢٣] نشعر جميعاً بأننا ملزمون برد الجميل وتبعه. [٢٤] في شبكات المراكز الفائقة، يعد كل التماس للحصول على خدمة بمنزلة تفاوض معقد، وكما أن القروض يضمنها وضع المقترض، فإن الخدمات يضمنها وضع الملتزم لها. كلما ارتفعت المكانة، ازدادت القيمة المرتبطة بالخدمة. ومع نمو مكانة الشخص ووصوله، ينمو رأس ماله الاجتماعي أيضاً، ما يخلق مزيجاً قوياً من القوة التي تجذب العقد الأخرى. يكمل رأس المال الاجتماعي رأس المال المالي والبشري، ويُعد قوة من القوى التي تدفع النمو الاقتصادي. لطالما جرى الاعتراف برأس المال البشري - مجموع ذكاء الشخص وخبرته - بوصفه مقياساً للإنتاجية. وعلى النقيض من ذلك، جرى إهمال رأس المال الاجتماعي - مدى شبكة الشخص وعمقها - في تقييم مخرجات الإنتاجية. [٢٥]

لطالما كان تداول الخدمات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة وول ستريت. يتبع الممولون قانون شرف غير مكتوب عندما يتعلق الأمر بالاعتماد على كلمة شخص ما،

لذا فإن تبادل الخدمات يتوازن في معظم الأحيان. وحينما لا يحدث ذلك، يكون المدين بالفضل معرضاً لخطر المعاقبة بخفض المنزلة نتيجة للقليل والقال، أو الأسوأ من ذلك، بالطرد من الشبكة.

يمكن للمراكز المالية الفائقة الوصول إلى كل شخص وكل شيء، وحينما تطلب شيئاً، يسعد الآخرون بتلبية طلباتها. يؤدي حضور المراكز الفائقة، التي تكون مطلوبة بشدة، إلى ترقية مكانة كل حدث، ويتوق الناس إلى تبادل الأفكار معها، ومصادقتها، والعمل معها. ونتيجة لمكانتها ووصولها، لديها قوة هائلة في الشبكة المالية.

تشكل المراكز الفائقة في جميع المجتمعات على نحو حتمي، سواء كانت بين الطلاب في المدارس أم التجار في المدن الصغيرة أم الممثلين على المسرح العالمي. ويكون تشكيلها وفق قوانين علم الشبكات، وتجذب عدداً غير متناسب من الاتصالات بقوة الجاذبية. فالمراكز الفائقة في النظام المالي تستمد قوتها على نحو خاص من وصولها إلى رأس المال والعولة. وهي لا تحصل على مناصبها البارزة عن طريق المصادفة؛ وإنما تقوم بفك شيفرة الشبكة، وتلتزم قواعدها حتى تصبح في وضع يمكنها من التأثير فيها، ومن ثمّ إدامة النظام. حين يرتبط مباشرة ببعضها ببعض ويشكل عناقيد، تتضاعف قوتها وتنتشر، ما يمس حياة كل واحد منا.

إحدى أعظم مزايا كون المرء صاحب مركز فائق هي سهولة الوصول إلى أصحاب المراكز الفائقة الأخرى، وهي ميزة تنطبق انطباقاً خاصاً على جورج سوروس. فحينما يبدأ مشروعاً جديداً أو ينخرط في قضية ما، لا يكون في حاجة إلى طلب دعم؛ إذ إن الأشخاص ذوي المستوى العالي من جميع أنحاء العالم، بما في ذلك رؤساء دول سابقون وكبار صانعي السياسات، يعرضون مساعدتهم، لأنهم يتوقعون إلى الارتباط بأفكاره ومساعدته. وفي السياق نفسه، فهو لا يقدم مجرد أفكار وأموال لجهات اتصاله وقضاياه؛ وإنما تعمل شبكاته القوية كمورد حاسم وحين يدعو سوروس إلى شيء ما، يستجيب الناس.

كانت حفلة عيد ميلاد سوروس الثمانين شهادةً على العلاقات الشخصية العميقة التي بناها طوال حياته. توافد الأصدقاء من جميع أنحاء العالم للاحتفال بهذه المناسبة بحفل كبير في ساوثهامبتون، نيويورك. كان في خيمة بيضاء على شكل شرفة، الخبير الاقتصادي نورييل روبيني يتحدث مع بايرون واين، نائب رئيس مجلس إدارة شركة بلاك ستون. وتحت أشجار النخيل، كان كايو كوخ فيسر، نائب رئيس مجلس إدارة دويتشه بنك (Deutsche Bank)، يحتسي الشمبانيا مع مين تجو، نائب المدير العام لصندوق النقد الدولي. وفي تلك الأثناء، كان بيت بيترسون، الشريك المؤسس لشركة بلاك ستون، وتشارلز دالارا، المدير العام للمعهد الدولي للتمويل آنذاك، يبحثان عن مكان هادئ للجلوس والتحدث.

كان حفل زفاف سوروس على مستشارة الأعمال تاميكو بولتون في عام ٢٠١٣ أكثر حيوية. ولما كان من المقرر إقامة الحدث في نهاية الأسبوع السابق لانعقاد الجمعية العامة للأمم المتحدة ومبادرة كلينتون العالمية، كان كثير من قادة العالم موجودين في نيويورك. أقيمت الاحتفالات في مزرعة كارامور بالقرب من كاتونا، نيويورك، على بعد ساعة بالسيارة من المدينة، وكنت شخصياً أطلع إلى الحضور. عند الاقتراب من المكان، انضمنا إلى قافلة طويلة من سيارات الليموزين السوداء واستقبلتنا أوركسترا مهرجان بودابست وهي تعزف مقطوعة موسيقية ألفت خصيصاً لهذه المناسبة. في خيمة رائعة، كان يلوح في وسطها تمثال بالحجم الطبيعي لمنطاد هواء ساخن مصنوع بالكامل من الزهور، واختلطت فيها صورة مصغرة للنخبة المالية. كان في حضرته، على سبيل المثال لا الحصر، كل من: كريستين لاغارد رئيسة صندوق النقد الدولي؛ ورئيس البنك الدولي جيم يونغ كيم؛ والأمين العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان؛ وزعيمة الأقلية في مجلس النواب نانسي بيلوسي؛ والسيناتور تشاك شومر؛ ورئيس أيسلندا أولافور راغنار غريمسون؛ والرئيس الإستوني توماس هندريك إلفيس؛ والرئيسة الليبيرية إلين جونسون سيرليف؛ ورئيس وزراء ألبانيا إيدي راما؛ ووزيرة الخارجية الإيطالية إيمما بونينو؛ ورئيس الوزراء اليوناني السابق جورج باباندريو؛

وعمالقة صناديق التحوط بول تيودور جونز، وجوليان روبرتسون، وستان دروكنمير؛ واللورد أدير تيرنر؛ واللورد مارك مال لوخ براون؛ وتشارلز دالارا؛ والمغني بونو من فرقة الروك U2. جاء أصدقاء جورج وتاميكو من كل حذب وصوب للاحتفال بهذه المناسبة السعيدة - ولتعزيز الروابط الاجتماعية القائمة.

* * *

في هذا الفصل، وضعنا علم الشبكات فوق بنية العلاقة للأشخاص الأكثر ارتباطاً والأقوى في النظام المالي لشرح كيفية نشوء المراكز الفائقة. بوجه أكثر تحديداً، لقد كشفنا عن الديناميات التي تجعل بعض الأشخاص مراكز فائقة، مثل المكانة والوصول ورأس المال الاجتماعي. كيف تتصلل المراكز الفائقة، وما الذي يجعل اتصالاتها قيّمة للغاية، وما الذي يجري تبادله فعلياً في هذه الشبكات؟ في الفصل التالي، سوف نفحص عن كثب الروابط الرئيسة التي تربطها: المال والمعلومات والفرص.



Notes

- 1- Michael T. Kaufman, Soros: *The Life and Times of a Messianic Billionaire* (New York: Vintage, 2010), Kindle Locations 1677-81, Kindle edition.
- 2- George Soros, *The New Paradigm for Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 and What It Means* (New York: PublicAffairs, 2008), 102-105;
George Soros, “Soros: General Theory of Reflexivity,” *Financial Times*, October 27, 2009, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/0ca06172-bfe9-11de-aed2-00144feab49a.xhtml>.
- 3- George Soros, *Soros on Soros: Staying Ahead of the Curve* (New York: Wiley, 1995), Kindle locations 1200-1204, Kindle edition.
- 4- For reference, see also: Taleb, *The Black Swan*, Kindle locations 4881-87.
- 5- Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* (New York: Little, Brown and Company, 2009), 26, Kindle edition; Richard Koch and Greg Lockwood, *Superconnect: Harnessing the Power of Networks and the Strength of Weak Links* (New York: W. W. Norton, 2010), 13, Kindle edition; Duncan J. Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (New York: W. W. Norton, 2004), Kindle location 599-670, Kindle edition.
- 6- Albert-Laszlo Barabasi and Jennifer Frangos, *Linked: The New Science of Networks* (New York: Basic Books, 2002), 106, Kindle edition.
- 7- Ibid., 221.
- 8- Koch and Lockwood, *Superconnect*, 184.

- 9- David Easley and Jon Kleinberg, *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World* (New York: Cambridge University Press, 2010), Kindle locations 11169-11252, Kindle edition; Barabasi and Frangos, *Linked*, 88; Koch and Lockwood, *Superconnect*, 184-185.
- 10- Barabasi and Frangos, *Linked*, 85.
- 11- Ibid., 87, 106; 85.
- 12- Meadows, *Thinking in Systems*, 17.
- 13- Watts, *Six Degrees*, Kindle location 318; Barabasi and Frangos, *Linked*, 110.
- 14- James Barron, "The Blackout of 2003: The Overview; Power Surge Blacks Out Northeast, Hitting Cities in 8 States and Canada; Midday Shutdown Disrupts Millions," *New York Times*, August 15, 2003.
- 15- Allen N. Berger, Thomas Kick, Michael Koetter, and Klaus Schaeck, "Does It Pay to Have Friends? Social Ties and Executive Appointments in Banking," *Journal of Banking & Finance* 37(6) (June 2013): 2087-2105, <http://www.frankfurt-school.de/clicnetclm/fileDownload.do?goid=000000411442AB4>.
- 16- Nikhil Swaminathan, "For the Brain, Cash Is Good, Status Is Better," *Scientific American*, April 24, 2008, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=for-the-brain-status-is-better>.
- 17- Sergey Gavrillets and Laura Fortunato, "The Altruistic Side of Aggressive Greed: Study Explains New Twist in Group Cooperation," National Institute for Mathematical and Biological Synthesis, press release, March 26, 2014, <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/03/140326092600.htm>.
- 18- Phil Rosenzweig, *The Halo Effect: . . . And the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers* (New York: Free Press, 2007), Kindle locations 1074-77, Kindle edition.

- 19- For reference: Jeffrey Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2010), Kindle location 1782, Kindle edition.
- 20- Rob Cross, “The Most Valuable People in Your Network,” *Harvard Business Review BlogNetwork*, March 8, 2011, <https://hbr.org/2011/03/the-most-valuable-people-in-yo>.
- 21- Robin Dunbar, *How Many Friends Does One Person Need? Dunbar's Number and Other Evolutionary Quirks* (Boston: Cambridge University Press, 2010), Kindle locations 40-42, Kindle edition; Drake Bennett, “The Dunbar Number: From the Guru of Social Networks,” *Businessweek*, January 10, 2013, <http://www.businessweek.com/articles/2013-01-10/the-dunbar-number-from-the-guru-of-social-networks>.
- 22- Valdis Krebs, “Power in Networks,” *Orgnet.com*, 2004, <http://www.orgnet.com/PowerInNetworks.pdf>.
- 23- John Field, *Social Capital* (London: Taylor and Francis, 2008), Kindle locations 1552-53, Kindle edition.
- 24- Elizabeth Bernstein, “The Friendship Bank: How and Why Even the Most Giving Friend Expects Payback,” *Wall Street Journal*, Sept. 23, 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304713704579093141120660698>.
- 25- Matthew D. Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown, 2013), Kindle locations 3711-16, Kindle edition.

الفصل الثالث

الروابط التي تربط المراكز الفائقة

المال والمعلومات والفرص

محور الشبكة: لاري فينك

في كل عام إبان المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، تستضيف صحيفة الفايننشال تايمز وشبكة سي إن بي سي الإخبارية (CNBC) "النايتكاب"^(١) في فندق بلفيدير المهيّب. يعدّ الاستقبال أمراً لا بدّ منه لقادة الصناعات المختلفة. هناك قابلت لاري فينك للمرة الأولى، الذي لم أكن أعرفه إلا من ظهوره الإعلامي. كنت أتوقع منه أن يتصرف تصرف عبقر صعب المراس اجتماعياً؛ بعينه الضيقتين المشدودتين، وجبهته البارزة، ومظهره الذكي المبالغ فيه تقريباً. غير أنه في ذلك المساء كان يتصرف بأريحية مع الجمهور، وكان منفتحاً وودوداً وسهل المنال. كان الأمر الأكثر روعة هو مشاهدة الضيوف ينجذبون نحوه، تواقين إلى الانخراط في محادثة معه. وحتى لو لم أكن أعرف من هو، لكنني شعرت بأنه شخص "مهم" - مركز فائق - نتيجة للطريقة التي لاحقه فيها أشخاص مهمون آخرون.

فينك هو المؤسس ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة بلاك روك (BlackRock)، التي تعدّ أكبر شركة لإدارة الأصول في العالم. يعهد إليه المستثمرون المؤسسيون بمبالغ قياسية من الأموال التي يعود أصلها إلى مدخرات

(١) النايتكاب (Nightcap): هي فعالية سنوية، تقيمها الصحيفة والشبكة على هامش المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، وتجذب المئات من قادة الأعمال والسياسيين ورواد الأعمال، الأكثر تأثيراً في العالم. / المترجم /.

"الأشخاص العاديين" ومعاشاتهم التقاعدية، وتستشير الحكومات في جميع أنحاء العالم. يُعد فينك مثلاً رئيساً عن كيفية ارتباط المراكز الفائقة باللاعبين الآخرين في النظام بوساطة المال والمعلومات والفرص. إضافة إلى ذلك، لديه جميع المتطلبات الأساسية المعتادة للمركز الفائق: النباهة، والتعليم العالي، وشخصية ألفا. بعد تخرجه في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس حاصلاً على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، انضم إلى مصرف بوستون الأول (First Boston) في نيويورك ومكّن المصرف من كسب مئات الملايين من الدولارات في غضون عقد من الزمان. اعتاد النجاح غير العادي، وشعر بالخزي حينما سارت الأمور في الاتجاه المعاكس وخسر مئة مليون دولار. كانت مغادرته اللاحقة للمصرف بمنزلة عملية صرف من الخدمة، وصارت محور حديث وول ستريت.

استخلص فينك دروساً عدة من إخفاقه، تبين أن أولها كان إبداعياً: لقد أدرك أن مديري الأصول لديهم فهم غير كامل للمخاطر، ولا سيما حينما تسير الأمور على ما يرام. وخلص إلى أن بناء أنظمة إدارة المخاطر هو أحد أهم الضرورات الأساسية لنجاح إدارة المحافظ. في عام ١٩٨٨، أسس شركته الخاصة مع بعض الشركاء تحت مظلة مجموعة بلاك ستون، وهي شركة أسهم خاصة أسسها ستيف شوارزمان وبيت بيترسون، وقد قدمت خط ائتمان بقيمة ٥ ملايين دولار إلى فينك وشركائه مقابل حصة ٥٠ في المئة. في غضون بضعة أشهر فقط، ازدهرت أعماله. ولكن شوارزمان وفينك تصادما بشأن قضايا التعويض والملكية في عام ١٩٩٢ وافترقا، وكانا على الأرجح من أكبر الشخصيات في وول ستريت. اعتزم فينك القيام بأشياء أكبر وأفضل، وتبعاً لذلك، أطلق على شركته الجديدة اسم بلاك روك، كدرجة ترقية لـ بلاك ستون [أي من شركة الحجر الأسود إلى شركة الصخر الأسود].

أنشأ فينك شبكة عالمية لا نظير لها. وقد منحته علاقاته مع الحزبين [الجمهوري والديمقراطي] في واشنطن وانخراطه المتزايد في الخطاب السياسي

منزلة خاصة. عمد فينك إلى توسيع شبكته بتوظيف صانعي سياسة سابقين رفيعي المستوى مثل فيليب هيلدبراند، حاكم المصرف الوطني السويسري سابقاً، وكندريك ويلسون، مسؤول الخزانة في أمريكا سابقاً. ويقال أيضاً إنه على علاقة وثيقة مع وزير الخزانة الأمريكي السابق تيموثي جيشنر، الذي قيل إنه كان يأمل أن ينضم إلى شركة بلاك روك في نهاية فترة ولايته غير أن آماله ذهبت أدراج الرياح. أصبح فينك نفسه قوياً للغاية بفضل صلاته بمن هم في السلطة؛ وصار يكرس جزءاً كبيراً من وقته لتطوير العلاقات والحفاظ عليها، ويقضي نصف العام في الطواف حول العالم لزيارة العملاء.

تعد الروابط المالية لشركة بلاك روك موجودة في كل مكان؛ وهي تتحكم في تريليونات الدولارات، مبالغ تفوق قيمة الناتج المحلي الإجمالي لمعظم البلدان، وتتجاوز أحياناً ميزانية الاحتياطي الفيدرالي. ترتبط شركة بلاك روك بمعظم صناديق الثروة السيادية وصناديق التقاعد والمصارف المركزية والأوقاف والمؤسسات عن طريق ممثليها الإداريين والاستشاريين. بحلول وقت الأزمة المالية، كانت شركة بلاك روك في الأساس تحتكر إدارة المخاطر، وكان فينك قد صار يُدعى "السيد المدبر". استجدت حكومات عدة بشركة بلاك روك للمساعدة في تجاوز المأزق، وفوضها وزير الخزانة الأمريكي جيشنر بتحليل وبيع ٣٠ مليار دولار من سندات الرهن العقاري المحفوفة بالمخاطر. ثم جرى توكيل شركة بلاك روك للمضي قدماً بطريقة مماثلة مع سندات الرهن العقاري الخاصة بشركة "المجموعة الأمريكية الدولية" للتأمين، وهي صفقة حققت في النهاية مكاسب لدافعي الضرائب.

تركز الخبرة الأساسية للشركة على إدارة المخاطر، وذلك انسجاماً مع فكرة فينك الأصلية. تراقب آلاف الحواسيب التي يديرها "علماء الشركة" عشرات الآلاف من المحافظ الاستثمارية ببرامج كمية خاصة. تعالج هذه الأنظمة المعلومات المدخلة، ونتيجة لذلك تنتج معلومات أكثر قيمة بمساعدة خوارزميات متطورة. إن كون شركة بلاك روك تُقدم المشورة، وتحلل وتدير كثيراً من الأموال العائدة

لعدد كبير من المستثمرين المؤسسيين في جميع أنحاء العالم يمنحها تبصراً فريداً في حالة النظام المالي ككل. إضافة إلى ذلك، فإن فينك نفسه هو مركز معلومات. يوفر له ترابطه المفرط درجة عالية من "عملة المعلومات" القيمة، كما أن وصوله إلى شبكة شخصية واسعة ورأس المال والمعلومات يخلق له وفرة من الفرص.

قوة الشبكة: المال

إن النسيج الحقيقي للنظام المالي هو المال. يتمتع المال بقوة تحويلية، ويؤثر بوجه عميق في الطريقة التي ننظم بها مجتمعاتنا وثقافتنا. يعد النظام المالي والاقتصاد والأسواق بمنزلة شبكات يربطها المال معاً؛ ولما كان المال واحداً من أكثر الروابط انتشاراً، التي تربط العقد والمراكز والمراكز الفائقة، فهو يتمتع بقوة شبكة مهمة. يؤدي دفع رأس المال إلى إنشاء شبكة من المعاملات بين المشاركين في السوق ويربط شبكة واسعة من المؤسسات المالية مثل المصارف المركزية، والمصارف، والشركات المالية الأخرى. وهو ينشئ علاقات عبر الائتمان والتجارة؛ وأسهم الشركات؛ والإسهامات السياسية.

يُظهر المال بوصفه وسيلة للتبادل وتخزين القيمة خصائص شبكة نموذجية. على سبيل المثال، تتقل العملة الورقية بأنماط عدة وبسرعة مماثلة لسرعة الفيروسات. وعندما يتوقف تدفق الأموال، تتعطل الاقتصاديات، وتتجمد الأنظمة المالية، وتصبح الأسواق عرضة للانهايار، كما كان واضحاً طوال الأزمة. تُخلق الأموال في الغالب عبر المصارف المقدمة للقروض.^[١] وتتحكم المصارف المركزية في مقدار الأموال الموجودة في الاقتصاد من خلال تحديد أسعار الفائدة وشراء الأصول.

تمتد قوة شبكة المال إلى المسؤولين التنفيذيين في قمة النظام المالي، الذين يتخذون القرارات بشأن إنشائه وتخصيصه وتدفعه. وإن الروابط التي يخلقها المال تشكل بدورها القاعدة التي تستند إليها قوة شبكة المسؤولين التنفيذيين. إذن، تخلق الشبكات الأموال وتؤثر فيها، في حين أن الأموال تخلق الشبكات وتؤثر فيها. إن واحدة من أبسط الطرائق التي يربط المال بوساطتها الناس تتم عبر أنواع

مختلفة من المؤسسات. يركز النظام المالي العالمي على ركائز رئيسة عدة: المصارف المركزية، والمصارف "العادية"، والشركات المالية غير المصرفية - ما يسمى بـ "مصارف الظل" - ومؤسسات مالية أخرى مثل مصرف التسويات الدولية، وصندوق النقد الدولي. ثمة كيانات عدة من هذه الكيانات تعقد مؤتمرات منتظمة حيث يحافظ المسؤولون التنفيذيون فيها عبر هذه المؤتمرات على روابطهم.

المطابع: المصارف المركزية

يوجد اليوم لدى البلدان كلها تقريباً مصارف مركزية، التي تعد وكالات حكومية مستقلة، مثل الاحتياطي الفيدرالي أو المصرف المركزي الأوروبي أو مصرف إنكلترا. تتمثل مهمتها في تحقيق نمو مستقر في ظل معدل تضخم منخفض، والحفاظ على استقرار النظام المالي. وهي تستخدم في سبيل تحقيق هذه الأهداف السياسة النقدية: تحديد أسعار الفائدة، وتنظيم المؤسسات المالية والإشراف عليها، وتوفير السيولة المالية في أوقات الأزمات.

يعقد المصرف المركزي الأوروبي على نحو منتظم مؤتمرات في مقره الرئيس في فرانكفورت. وعادة ما تكون تلك الاجتماعات واقعية وتقنية. يقدم كبار المصرفيين في المصارف المركزية والأكاديميون البارزون عروضاً وأوراقاً بحثية تتناول السياسة النقدية، ويكون لدى المشاركين فرصة للاختلاط والتعارف. كثيراً ما يكون من بين الضيوف رئيس المصرف المركزي الأوروبي، وأعضاء مجلس إدارة المصرف المركزي الأوروبي، ورئيس المصرف المركزي الألماني، ورئيس صندوق النقد الدولي، وكبار المسؤولين التنفيذيين في المفوضية الأوروبية، وحكام المصارف المركزية الأخرى، وكبار صانعي السياسات والأكاديميين والمصرفيين ومديري الصناديق. تتزامن هذه المؤتمرات عادةً مع المؤتمر المصرفي الأوروبي، الذي يحضره معظم الرؤساء التنفيذيين للمصارف الأوروبية. يتنقل صانعو السياسة، مثل رئيس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي ووزراء المالية من جميع أنحاء العالم، ذهاباً وإياباً بين الأماكن التي تُقام فيها هذه المؤتمرات، ويلقون محاضرات لتنوير جمهورهم من المصرفيين. تعد خطاباتُ

كبار صانعي السياسات النقاط البارزة في أي حدث تجاري، ومظهراً آخر لكيفية تفاعل مختلف الشبكات - في هذه الحالة الشبكات العامة والخاصة - وتعزيز بعضها بعضاً.

ضخت المصارف المركزية، منذ عام ٢٠٠٨، تريليونات الدولارات في النظام المالي العالمي لمنح السياسيين الوقت لإيجاد حلول جوهريّة؛ وتُصنّف الآن من بين أكبر المستثمرين في الأسواق العالمية. [٢] وقد أصبح عمل المصارف المركزية شبه "فئة أصول في حد ذاته" لأن المصارف المركزية تحرك الأسواق العالمية بقراراتها. ونظراً لاستقلال المصارف المركزية عن السياسة، فهي حرة تقريباً في أفعالها طالما أنها لا تخرج عن حدود مهامها. وهي تستطيع اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها، الأمر الذي ليس بمقدور المؤسسات السياسية فعله. ونتيجة لذلك، غدا حكام المصارف المركزية الآن من بين أقوى الأشخاص في العالم - وفي كثير من النواحي أقوى من المسؤولين المنتخبين - بسبب الحجم الهائل لقوتهم المالية وقدرتهم على اتخاذ القرارات بسرعة. إنهم يشاركون في تحديد مسار الاقتصاد العالمي، ويؤثرون تأثيراً كبيراً في حياتنا كلها.

يعيش حكام المصارف المركزية في عالم خاص وغريب. ونظراً لطول مدة ولاياتهم والاجتماعات المتكررة التي يعقدونها في جميع أنحاء العالم، فإنهم يعرفون بعضهم بعضاً ويثق بعضهم ببعض ويفهمه. تنزع هذه المجموعة الصغيرة من الخبراء، الذين يتمتعون بتعليم عالٍ ولديهم شغف عميق بالاقتصاد، إلى أن تكون ودودة ومتواضعة وفي المتناول، على الرغم من كونها متحفظة إلى حد ما، لأنها يجب أن تكون حذرة فيما تقوله. معظم تلك المجموعة من الرجال، وكثير منهم قد عرفوا بعضهم بعضاً طوال حياتهم. إن كثيراً من المصارف المركزية يعقد أيضاً مؤتمرات دولية، ويعد مؤتمر جاكسون هول (Jackson Hole) واحداً من أشهرها. وبالطبع، يجتمع كثير من حكام المصارف المركزية في الاجتماع السنوي للمنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس. وفي الأوقات الواقعة بين هذه الاجتماعات، يكونون على اتصال دائم ويتشاور بعضهم مع بعض. وقد أدى الترابط المتزايد

لعالمنا، والأزمات وحالات الطوارئ المستمرة، إلى تشكيل هوية حاكم مصرف مركزي عابرة للحدود الوطنية، ما زاد من تجانس مجموعة موحدة سلفاً إلى حد ما.

رئيس الاحتياطي الفيدرالي: المسؤول عن عملة الاحتياطي العالمي

ربما يكون رئيس المصرف المركزي للولايات المتحدة، الاحتياطي الفيدرالي، هو الشخص الأقوى في البلاد إلى جانب الرئيس. هو شخص غير منتخب، ومستقل، وخاضع للمساءلة أمام الكونغرس والشعب، يتمتع بسلطة هائلة تمتد آثارها من الولايات المتحدة إلى العالم بأسره. كان رئيس الاحتياطي الفيدرالي السابق، بن برنانكي، مركزاً فائقاً في النظام المالي؛ إذ قاد الولايات المتحدة إبان أكبر أزمة منذ الكساد الكبير. كانت كلماته تحرك الأسواق، وأفعاله تؤدي إلى نتائج غير مسبوقة تؤثر في حياتنا كلها. في مدة استمرت سنين، كان في مركز جميع التجمعات السياسية الرئيسة التي حدثت في جميع أنحاء العالم.

لقد زرته مرة في الاحتياطي الفيدرالي مع نورييل روبيني؛ وعند دخولي مبنى إكليلس (Eccles Building)، أدهشتني أناقته الكلاسيكية البسيطة جداً. ربما تمثل المباني وتعكس بطريقة ما التاريخ الذي شهدته على مر السنين. إضافة إلى احتواء المبنى على الاحتياطي الفيدرالي، كان أيضاً يستضيف مؤتمر أركاديا (Arcadia Conference) إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان فرانكلين روزفلت ووينستون تشرشل ينسقان جهودهما الحربية. يعد الصرح الرخامي الأبيض الضخم بمنزلة تفسير حدائثي لأسلوب الفنون الجميلة، والذي يعكس روح فترة الكساد التي تم بناؤه في أثنائها. يتكون من أربعة طوابق مصممة على شكل حرف H، مع ترتيب المساحات الفارغة كأفنية. تُوَظَر الأعمدة الدورية^(١) والسلام المزدوجة الكبيرة ردهةً من طابقين، مُزَيَّنَةٌ أرضياتها وجدرانها برخام جورجيا الغني بالحجر الجيري. ينبعث ضوء سحري سريالي من كوة في السقف المزين بعُقاب مهيب. تنضح القاعات بهدوء رصين، وفي الخلفية أثر باق من الموسيقى الكلاسيكية.

(١) الدورية (Doric): إشارة إلى الطراز الدوري في فن العمارة الإغريقية. / المترجم /

زُين مكتب رئيس الاحتياطي الفيدرالي ذو السقف العالي بفنٍّ من المجموعة الدائمة لبرنامج الفنون الجميلة التابع للاحتياطي الفيدرالي، الذي وصف مديره ذوق برنانكي بأنه إبداعي وابتكاري، وخياراته بأنها غير متوقعة وغير تقليدية. شخصياً، يظهر برنانكي كشخص لطيف ومنظم حقاً. إنه ودود على الدوام، وإن كان متحفظاً قليلاً، ويختلف اختلافاً ملحوظاً عن كبار المسؤولين التنفيذيين الماليين الآخرين. إنه يفتقر إلى سمة ألفا الذكورية النموذجية لأننا الكبيرة، الأمر الذي ربما يكون قد تداخل مع طريقته الرصينة والحكيمة في اتخاذ القرار.

غفل الاحتياطي الفيدرالي على نحو مؤسف، وغير قابل للتصديق إلى حد ما، عن استفحال الأزمة الناشئة. وقد اعترف برنانكي لاحقاً بأنه فشل في إدراك نطاق فقاعة الائتمان، وأنه لم يفهم "الروابط المتبادلة بين الأدوات خارج الميزانية العمومية ومشتقات الائتمان المعقدة"، [٣] قاصداً الأدوات المالية عالية التقنية وغير الشفافة التي أنشئت من أجل الوسائل المالية المجردة وغير المفهومة عملياً. أكد تحليل اجتماعي أن الخلفيات المتماثلة لكبار المصرفيين في المصارف المركزية قد خلقت غرفة صدى وعقليات ضيقة فشلت في ربط النقاط. [٤] ولكن بمجرد أن أدرك برنانكي خطورة الوضع، تدخل بقوة وبتصميم كبير. بتوجيه منه، نظم الاحتياطي الفيدرالي حزمة إنقاذ "برنامج إغاثة الأصول المتعثرة" بقيمة ٧٠٠ مليار دولار لمصلحة وزارة الخزانة الأمريكية، ووضع برنامج إقراض لتمويل غير محدود تقريباً وغير مشروط للمصارف بقيمة إجمالية تبلغ 7.77 تريليون دولار في هيئة التزامات. ظلت هذه البرامج سرية للغاية حتى عن المشرعين وكبار المساعدين، ولم تصبح علنية إلا عندما ربحت شركة بلومبرغ إل بي (Bloomberg LP) دعوى قضائية تطالب بالكشف عن تدابير الطوارئ. [٥]

كان برنانكي الدمث الأخلاق واللطيف الكلام والمتواضع، الذي اكتسب بين عشية وضحاها قوة لا يمكن فهمها تقريباً، قد اتخذ فجأة زمام المبادرة بقوة وشجاعة. ربما كان بعض إجراءاته يفتقر إلى الشرعية الديمقراطية، [٦] ولكن في حين أن الديمقراطية تكون فاعلة في الأوقات العادية، قد يكون الأسلوب الذي

يتسم بالصبغة الإمبريالية هو الأسلوب الملائم أحياناً في أوقات الأزمات الوجودية. حذر برنانكي من أن السياسة النقدية ليست دواء شافياً لكل العلل، غير أنه اضطر للتدخل للتعويض عن الجمود السياسي. ربما لم يتم تعويض دافعي الضرائب تعويضاً كافياً عن المخاطر التي تعرضوا لها بأموالهم، [٧] إلا أن النظام قد أنقذ، على الأقل في الوقت الحالي.

يعد برنانكي حالة استثنائية بالنظر إلى ديناميات الشبكة، لأنه حصل على مناصبه بالدرجة الأولى بناءً على أوراق اعتماد أكاديمية بدلاً من مرورها عبر شبكة من جهات اتصال راسخة. وعلى الرغم من أنه كان نجماً في الأوساط الأكاديمية، لم يكن لديه شبكة مُحكَّمة من شبكات الأولاد القدامى كي تدفعه إلى القمة، ولم يعمل مطلقاً في وول ستريت أو يشارك في المؤسسة السياسية بواشنطن. لقد كان انطوائياً، ولم يكن محباً للتواصل الشبكي، وكان يتفادى في الغالب حفلات دائرة الكوكتيل في واشنطن. على الرغم من افتقار برنانكي إلى شبكة العلاقات القوية التي كان يمتلكها سلفه ذو العلاقات الجيدة، آلان غرينسبان، شرع بمجرد أن أصبح رئيساً للاحتياطي الفيدرالي في تطوير العلاقات مع أعضاء الكونغرس والبيت الأبيض على نحو نشط، مع الاعتماد أيضاً على هانك بولسون وعضو مجلس إدارة الاحتياطي الفيدرالي كيفن وارش. [٨]

ترتكز خلفية برنانكي على مين ستريت (Main Street) بدلاً من وول ستريت؛ إذ نشأ في ظروف متواضعة في بلدة صغيرة في كارولينا الجنوبية، حيث كان والداه يمتلكان صيدلية. وإبان سني دراسته الجامعية، عمل في وظائف طلابية عادية في أعمال البناء والضيافة. كان بارعاً في الناحية الأكاديمية، تخرج في جامعة هارفارد، وحصل على درجة الدكتوراه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. كان ستانلي فيشر، الذي أصبح فيما بعد حاكماً لمصرف (الكيان الصهيوني) وبعد ذلك نائب رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي، هو المشرف على أطروحته. في أثناء وجوده في جامعة هارفارد، تقاطع طريقه مع كثير من الشخصيات التي أصبحت لاحقاً شخصيات رئيسة في الأزمة: لويد بلانكفين، الرئيس التنفيذي

لشركة غولدمان ساكس المصرفية؛ وكنيث روغوف من جامعة هارفارد؛ وبول كروغمان، الحائز جائزة نوبل والأستاذ في جامعة برينستون. حصل كل من برنانكي ولاري سمرز على درجات علمية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

واصل برنانكي طريقه ليصبح أستاذاً في كلية ستانفورد للأعمال وأستاذاً زائراً في جامعة نيويورك قبل أن يتولى منصبه في جامعة برينستون. كانت دراساته تركز على الكساد الكبير، وأوراقه البحثية وخطاباته تلمح على نحو خفي إلى وظيفة إدارة الأزمات التي كانت تنتظره في حياته المهنية بعد سنين. مع ازدياد أثره الأكاديمي، اعترفت به دوائر واشنطن وأصبح عضواً في مجلس حكام الاحتياطي الفيدرالي. اكتُشفت خلفيته مصادفة في ضوء حقيقة أنه في وقت تعيينه في الاحتياطي الفيدرالي، لم يكن لدى الإدارة أي فكرة عن الانفجار الداخلي الوشيك للنظام المالي.

كان برنانكي مناسباً تماماً لتوجيه الولايات المتحدة إبان الأزمة، ليس بسبب خبرته فقط وإنما بسبب شخصيته أيضاً. على الرغم من البيئة الفوضوية، فقد واصل العمل بطريقة منهجية؛ حينما كانت الأسواق مذعورة، كان يتسم بالهدوء ويتعاون بنجاح مع مختلف الأطراف المعنية. كان سلوكه المتواضع بمنزلة نقيض منعش لعبادة شخصية غرينسبان^(١)، وعلى النقيض من المصطلحات المعقدة والمبهمة التي كان يستخدمها سلفه غرينسبان، كان برنانكي يوضح القضايا المعقدة بعبارات بسيطة في محاولة لتعزيز الشفافية. كان برنانكي أيضاً يمتلك المهارة الدبلوماسية والسياسية للتعامل مع ذوي الأنا المتضخمة الذين كان عليه أن يجتمع معهم في أثناء هذا الوقت.

عمل برنانكي دون كلل طوال الأزمة التي لم يكن يبدو أن لها نهاية؛ وفي نهاية المطاف، فإن الضغط الناجم عن حمل ثقل العالم على كتفيه قد فعل فعله، وقد بدأت تظهر لعنة المعرفة الكثيرة المقترنة مع المسؤولية الكبيرة. في الاجتماعات، كان يبدو أحياناً منفصلاً، ألياً إلى حد ما، ومن المرجح أن يكون النقد الشديد

(١) إشارة إلى ما يشبه عبادة الشخصية التي نشأت حول رئيس الاحتياطي الفيدرالي آلان غرينسبان، الذي

امتدت ولايته من عام ١٩٨٧ إلى عام ٢٠٠٦. / المترجم /.

الموجه إلى سياساته قد زاد من الضغط. ومع ذلك، فقد اتخذ خياراً مدروساً لتكريس حياته المهنية للخدمة العامة، حتى لقضاء مدة ولاية ثانية.

المصرف المركزي للمصارف المركزية: مصرف التسويات الدولية

تجتمع المصارف المركزية كل شهرين في مصرف التسويات الدولية (Bank for International Settlements) في بازل، في سويسرا. إن مصرف التسويات الدولية، الذي يعد المؤسسة المالية الدولية الأقدم في العالم، هو مصرف لستين مصرفاً مركزياً حول العالم، ومن بين أعضائه الاحتياطي الفيدرالي والمصرف المركزي الأوروبي والمصرف المركزي الألماني. وبوصفه مركز القيادة للنظام المالي الدولي، فإنه يعمل كطرف مقابل رئيس للمصارف المركزية؛ يدعم الاستقرار النقدي والمالي، ويجري بحوثاً وتحليلات. وإضافة إلى ذلك، فإنه يوفر منبراً للجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee on Banking Supervision)، واللجنة المعنية بالنظام المالي العالمي (the Committee on the Global Financial System)، واللجنة المعنية بأنظمة الدفع والتسوية (the Committee on Payment and Settlement Systems)، ومجلس الاستقرار المالي (the Financial Stability Board). [٩] تم إنشاء مصرف التسويات الدولية في عام ١٩٣٠ لإدارة تعويضات الحرب العالمية الأولى في ألمانيا على نحو رئيس، وكان تاريخه غير العادي مرسوماً إلى حد بعيد بيد الشخصيات المصرفية القوية في المصارف المركزية. [١٠] تقع مكاتبه على أرض سيادية لا تخضع للقانون السويسري، ويتمتع موظفوه بمكانة شبه دبلوماسية وإعفاء ضريبي سويسري.

إضاءة على المصارف: المصارف العادية ومصارف الظل

تقبل المصارف "العادية" الودائع، وتدفع في مقابلها فائدة للمودعين؛ ومن ثم تُشغّل الودائع لتوليد الإيرادات، ويكون ذلك عادةً عن طريق تقديم قروض تتلقى فوائد في مقابلها أو عن طريق الاستثمار.

تركز مصارف الادخار على تجميع الأموال، والمصارف التجارية على العمل مع الشركات، والمصارف الخاصة على خدمة الأفراد ذوي الملاءة المالية العالية.

لا تملك المصارف الاستثمارية تراخيص مصرفية، ولا تقبل ودائع من المدخرين. بدلاً من ذلك، تستثمر تلك المصارف نيابة عن عملائها، وتقدم لهم مشورة بشأن الاستثمار، وتنخرط في معاملات الشركات مثل عمليات الاندماج والاستحواذ والاككتابات العامة الأولية. عادة ما تتسم صفقاتها بمخاطر أكبر قليلاً لأنها تتعامل مع عملاء محنكين.

يُعد مصطلح "مصارف الظل" بمنزلة مصطلح شامل لجميع مقدمي الخدمات المالية الذين يفتقرون إلى ترخيص مصرفي، مثل المصارف الاستثمارية وتجار الوساطة وصناديق الاستثمار وصناديق أسواق المال. دخلت مصارف الظل في الآونة الأخيرة دائرة الضوء؛ إذ هرب كثير من الأعمال من المصارف الخاضعة للتنظيم الشديد إلى مصارف الظل الخاضعة لتنظيم بسيط والأكثر رشاقة. في الواقع، إن تلك المصارف قد تلقت تدفقات رأسمالية ضخمة لدرجة أنها باتت تعد الآن خطراً محتملاً على الاستقرار المالي.

يعد الرؤساء التنفيذيون للمصارف من بين أقوى الأفراد في النظام المالي نتيجة لقوة مؤسساتهم التي لا غنى عنها من جهة، ومدى انتشارها من جهة أخرى. وهم يعدون أصحاب مراكز فائقة نظراً لأنهم يقعون في وسط شبكة من الاتصالات ذات القيمة العالية.

مدير الأزمات الدائمة: صندوق النقد الدولي

يعزز صندوق النقد الدولي التعاون النقدي العالمي، والاستقرار المالي، والتجارة الدولية، والتوظيف، والنمو الاقتصادي. تأسس في مؤتمر بریتون وودز عام ١٩٤٥، ويضم اليوم ١٨٨ دولة عضواً [١١]؛ وهو يعقد مؤتمرات منتظمة حول العالم لموظفيه للاجتماع مع حكام المصارف المركزية، ووزراء المالية،

وصانعي السياسات، وممثلي القطاع الخاص. لقد حضرت على مر السنين الاجتماعات السنوية وغيرها من أحداث صندوق النقد الدولي على نحو منتظم، وقد أعطتني لمحة مثيرة للاهتمام عن عالم يصعب إلى حد بعيد فهمه لولا ذلك.

يُعد "المؤتمر الرفيع المستوى عن النظام النقدي الدولي" واحداً من هذه الاجتماعات؛ وقد استضافه المصرف الوطني السويسري وصندوق النقد الدولي في فندق بور أو لاک (Baur au Lac Hotel) في زيورخ، الذي يقع في وسط المدينة ويتمتع بإطلالات خلابة على بحيرة زيورخ وجبال الألب. وهو حدث صغير نسبياً، شارك فيه بضع مئات من المشاركين، من بينهم حكام مصارف مركزية، وغيرهم من كبار صانعي السياسات، والأكاديميين البارزين، والمعلقين. وكان من بينهم فيليب هيلدبراند، حاكم المصرف الوطني السويسري؛ ودومينيك شتراوس كان، المدير العام لصندوق النقد الدولي آنذاك؛ وكريستين لاغارد، وزيرة المالية الفرنسية؛ ومارك كارني، حاكم مصرف كندا؛ ولاري سمرز، رئيس المجلس الاقتصادي الوطني لباراك أوباما ووزير الخزانة الأمريكي السابق. كانت الاجتماعات التي لا يمكن حضورها من دون دعوة محكومة بقاعدة تشاتام هاوس (Chatham House Rule)، أي أنه يمكن استخدام المعلومات على شرط ألا تُنسب إلى شخص معين.

في خضم أزمة متفاقمة في أوروبا، كانت الاجتماعات تتسم بمناقشات متوترة حول إصلاح النظام النقدي الدولي. وبعد تقديم عروض عن تدفقات رأس المال، والعملات الاحتياطية، ومخصصات السيولة العالمية، حصلت مناقشات مثيرة للجدل بين مقدمي العروض والمشاركين. ألقت كريستين لاغارد، الأنيقة والحيوية، خطاباً رئيساً في أثناء مأدبة الغداء، وتحدث ميشيل كامديسوس من مصرف فرنسا في أثناء عشاء سويسري تقليدي في زونفتهاهوس زور مايسن (Zunfthaus zur Meisen) في الجزء القديم من المدينة.

سافرت بعد ذلك من زيورخ إلى ألمانيا لحضور اجتماعات عمل حيث تلقيت رسالة نصية من نوريل روبيني ورد فيها خبر صادم. بعد أربعة أيام من المؤتمر الذي عُقد في زيورخ، أُلقي القبض على دومينيك شتراوس كان، الذي كان

في طريقه إلى ألمانيا للقاء المستشار أنجيلا ميركل، في مطار جون كينيدي. وُجهت إليه تهمة الاغتصاب، واقتيد مكبل اليدين، وسجن في جزيرة ريكرز. كنا متشككين في الخبر، لكن الأمور اتضحت لاحقاً.

عملة الشبكة: المعلومات

تعد المعلومات القابلة للتنفيذ، التي يمكن تحويلها إلى مكاسب نقدية، بمنزلة العملة الأكثر قيمة في التمويل. إن الأشخاص الذين لديهم وصول إلى المعلومات الصحيحة للاستفادة من فرص الأعمال يتمتعون بميزة لا تقدر بثمن - والطريقة الأكثر كفاءة وموثوقية للحصول على المعلومات هي الحصول عليها مباشرة من المصدر.

إن الشبكات كلها هي أنظمة اتصال وتغذية بالمعلومات. وقد كان التطور نفسه بمنزلة تبادل مستمر للمعلومات بين الكائنات الحية داخل شبكاتهم. [١٢] والمعلومات بوصفها المحفز الحاسم لأفكارنا وأفعالنا، تتمتع بقوة شبكية هائلة لأن حركتها تجعل الروابط والعقد التي تتألف منها الشبكة متحدة ومتماسكة، وتحدد عملها. [١٣] إن الزمن الذي كان الحصول فيه على المعلومات هو الهدف أو التحدي قد صار شيئاً من الماضي؛ فمن خلال ثورة المعلومات، باتت المعلومات العالية الجودة متاحة مجاناً أكثر من أي وقت مضى. تحتوي الإنترنت، التي تعد المركز العصبي للمجتمع الحديث، على أي معلومات يمكن رقمتها. في غضون السنين القليلة القادمة، سوف تتمكن مليارات أخرى من الأشخاص من الوصول إليها والحصول على مزيد من المعلومات والرؤى. لقد غدت الإنترنت منصة ديمقراطية، [١٤] وكما قال إريك شмит، الرئيس التنفيذي لشركة غوغل، "لقد انتقلنا من هيكل تراسل هرمي يجري البث فيه إلى الأشخاص، ويكون للمعلومات فيه عادةً سياق محلي، إلى نموذج يكون فيه كل واحد بمنزلة منظم، مذيع، مدون، جهاز اتصال". [١٥] ونتيجة لذلك، نعاني من زيادة في المعلومات، ما يجعل تصفية المعلومات ذات الصلة أمراً أكثر صعوبة. والبيانات الضخمة التي تُظهر الارتباطات الإحصائية تزيد الطين بلة.

ينجم التحدي في مجال التمويل عن كونه - في أكثر الأحيان - لا يتعامل مع الأشياء الملموسة أو الخدمات المباشرة التي يسهل فهمها، بل مع مشتقاتها المجردة. ولما كانت نتائج هذه البنى، التي تكون محيرة في الغالب، لا تتخذ شكلاً مادياً إلا في المستقبل، فإن المعلومات التي يمكن التحقق منها تُعد أكثر أهمية. ومع ذلك، فإن المعلومات المتاحة للعامة تعطي صورة غير كاملة في أحسن الأحوال، وصورة مشوهة أو غير دقيقة في أسوأ الأحوال. تغطي وسائل الإعلام التمويل من جميع النواحي، كما يفعل المدونون والمغردون وغيرهم من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي، إضافة إلى الخبراء والنقاد وقادة الفكر. تُعد الأبحاث التي تنشرها المؤسسات المالية متحيزة بطبيعة الحال، لأنها بمنزلة وسائل تمكّنها من بيع منتجاتها وتعزيز سمعتها. قال وارن بافيت في خطاب استثماري عام ٢٠١٤ إن أولوية المديرين القصوى - التي تبرز أي شيء آخر، بما في ذلك الأرباح - يجب أن تكون "الحرص الشديد على حماية سمعة شركة بيركشاير (Berkshire)". [١٦] في حرب المعلومات، تنفق وكالات وشركات العلاقات العامة مبالغ طائلة من المال لغزو الصحافة التقليدية على نحو خفي. لقد وظفت جحافل من الصحفيين برواتب مغرية، والذين غالباً - تحت ستار الصحافة الجادة - يجمعون بين رواية القصص على نحو مقنع ومحتوى الوسائط المتعددة المحفز والمسلي لتقديم الشركة في أبهى حلة. التصور هو الواقع، والخط الفاصل بين التقارير المحايية والتلاعب الصريح هو خط ضبابي.

إن المعلومات المضللة هي عملة أخرى من العملات الموجودة في الأسواق المالية. ولطالما كان نشر الشائعات لحد الآخرين على التجارة أداةً للتلاعب بالسوق والسعي وراء الربح الفاحش؛ ومن الأمثلة البارزة عن ذلك انهيار مصرف ليمان براذرز. نشر مطلقو الشائعات، ومعظمهم من البائعين على المكشوف، شائعات مفادها أن مصرف ليمان سيكون بير ستيرنز^(١) التالي، ما أدى

(١) بير ستيرنز (Bear Stearns): إشارة إلى شركة بير ستيرنز المصرفية، التي كانت واحدة من أكبر المصارف الاستثمارية وشركات المضاربة في الولايات المتحدة. تأسست الشركة عام ١٩٢٣ برأسمال ٥٠٠ ألف دولار أمريكي، وأعلنت إفلاسها في آذار ٢٠٠٨ واستحوذ عليها مصرف جي بي مورغان تشايس. / المترجم /

إلى نبوءة ذاتية التحقق: استنزاف المصرف، وهبوط حاد في سعر السهم، وانتهيار المؤسسة في نهاية المطاف. في أيامنا هذه، غدت الشائعات أكثر انتشاراً من أي وقت مضى، نظراً لوجود منافذ أكثر عدداً ومسارات انتقال أكثر سرعة. في البيئة المعقدة وأجواء الأزمة، يكاد يكون من المستحيل تمييز الواقع من الخيال، ولا سيما عند وجود فرصة جيدة - كما في حالة مصرف ليان - لأن الخيال الذي يستمر وقتاً كافياً من الزمن سوف يُنظر إليه على أنه حقيقة.

نتيجة لذلك أصبحت الاتصالات الشخصية بوصفها قنوات رئيسة للمعلومات أكثر قيمة من أي وقت مضى. تعد المعرفة المستقاة من المصدر الأول بمنزلة إبرة في كومة قش المعلومات. الغراء الذي يربط المصادر الأصلية معاً هو الروابط الاجتماعية المتجانسة القائمة على الخلفيات والشخصيات والصفات المشتركة التي تُسهّل التواصل والثقة. (ثمة مزيد عن هذا الأمر في الفصل الخامس). وبينما يُعد الأشخاص الذين تربطهم روابط قوية مصادر موثوقة ويمكن الوصول إليهم بسهولة، فإن الروابط الضعيفة تتمتع بالأهمية نفسها لأنها تفتح الوصول إلى معلومات جديدة خارج دوائر الأعمال والدوائر الاجتماعية الراسخة. ومن المصادر القيّمة الأخرى هي الروابط الكامنة، الاتصالات القديمة التي ربما أصابها الإهمال بيد أنها سهلة الإنعاش. يعد التواصل وسيلة شديدة الأهمية لتشكيل قوة الشبكة. وتعد المراكز الفائقة بفضل مركزيتها بمنزلة مراكز قيادة ووسطاء معلومات، لأن لديها إمكانية الوصول إلى دفق المعلومات والتحكم فيه. إن فيض المعلومات الذي يُصعّب عملية تمييز الغث من السمين على نحو متزايد، لم يؤدّ إلا إلى تضخيم قوتها المعلوماتية.

تأثير الروابط الشخصية

بحسب دراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد تحت عنوان "تقييم قيمة الشبكات"، فإن الروابط الشخصية القائمة على الخلفيات الاجتماعية والتعليمية والتوظيفية والجنديرية تؤثر تأثيراً شديداً في دفق المعلومات وجودتها.

لا يثق الناس في كثير من الأحيان بالمعلومات العامة، ويفضلون المصادر المألوفة والموثوقة. ويعتمد المسؤولون التنفيذيون على رأي بعضهم بعضاً وسلطتهم التقديرية، ولا سيما في التوظيف والبحث عن الوظائف، ما يضمن تحقيق نتائج أفضل وتخفيض تكاليف البحث. [١٧]

بحثت دراسة أخرى أجرتها جامعة هارفارد تحت عنوان "قوة شبكات الخريجين" في كيفية تأثير تدفقات المعلومات في أسعار الأسهم عن طريق مقارنة أداء الاستثمارات في الشركات المتصلة، حيث كان لكبار المسؤولين روابط مدرسية مشتركة، مع الشركات غير المتصلة التي لا وجود لمثل هذه الروابط فيها. أظهرت نتائج هاتين الدراستين أن المديرين يضعون رهانات أكبر وأكثر نجاحاً على الشركات التي درس مسؤولوها التنفيذيون في مدارس واحدة. إنهم يعرفون ويفهمون بعضهم بعضاً على نحو أفضل، ولديهم علاقات قديمة باقية بدرجة عالية من التفاعل، وبمقدورهم تقييم بعضهم بعضاً على نحو أكثر دقة بسبب أوجه التشابه بينهم. [١٨]

الوصول إلى المعلومات والقرب منها

يعد القرب من صانعي القرار - ولا سيما حكام المصارف المركزية - أمراً لا يقدر بثمن لأن المعلومات المتعلقة بالسياسات النقدية يمكن تحويلها مباشرة إلى عوائد. غالباً ما يتواصل حكام المصارف المركزية مع المسؤولين التنفيذيين في الصناعة المالية لشرح سياساتهم والاطلاع بأنفسهم على حالة القطاع المالي. لقد فاجأت أزمة عام ٢٠٠٧ حكام المصارف المركزية لأنهم لم يكونوا على دراية بدرجة التغلغل الفاعل في النظام ونطاق الرهون العقارية عالية المخاطر. إن البقاء على اتصال مع "العالم الحقيقي" يساعدهم على تكوين صورة أكثر اكتمالاً للأسواق وتصميم سياسات نقدية أكثر كفاءة.

ولكن حكام المصارف المركزية، في الوقت نفسه، يخضعون لمبادئ توجيهية صارمة بوصفهم أوصياء على العملة، ويجب أن يوفروا وصولاً متساوياً وعماماً

إلى المعلومات لضمان عدم حصول أي شخص على ميزة غير عادلة نتيجة لاطلاعه على معلومة غير متداولة. غير أن حكام المصارف المركزية بشرّ، ويمكن أن تكون الحدود [بين المسموح والممنوع] ضبابية، ما أدى في الماضي إلى تسريبات وشكوك في أن الممولين ذوي الاتصال الجيد قد استفادوا من معلومات سرية واستثمروها. يتفاقم تضارب المصالح بسبب الباب الدوار؛ إذ ينضم كثير من حكام المصارف المركزية في نهاية المطاف إلى القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال: عمل رئيس الاحتياطي الفيدرالي السابق آلان غرينسبان على تقديم المشورة إلى مصرف دويتشه بنك، وشركة بيمكو (PIMCO)، وشركة بولسون وشركاه (Paulson & Co.)، كما عمل خليفته بن برنانكي كمستشار أول لشركة بيمكو وشركة سيتاديل (Citadel) بعد مغادرته الاحتياطي الفيدرالي. وعلى نحو مماثل، أصبح الرئيس السابق للمصرف الفيدرالي الألماني، أكسل فيبر، رئيساً لشركة يو بي إس (UBS)، وتولى فيليب هيلدبراند من المصرف الوطني السويسري منصب نائب رئيس مجلس إدارة شركة بلاك روك.

ثمة حكايات كثيرة عن علاقات مشبوهة بين حكام المصارف المركزية والممولين. قد تكون علاقة من مثل هذه العلاقات قد كلفت بول تاكر منصب حاكم مصرف إنكلترا، بعد أن كان قاب قوسين أو أدنى من توليه هذا المنصب. فقد كان يبدو أنه سيكون وريث ميرفين كينغ، بوصفه مسؤولاً كبيراً محبوباً ومحترماً في مصرف إنكلترا. ولكن، حينما كشفت التحقيقات في فضيحة تزوير ليبور^(١) عن رسائل بريد إلكتروني بينه وبين بوب دايموند، الرئيس التنفيذي لمصرف باركليز (Barclays)، ما يدل على علاقتهما الوثيقة، قامت لجنة برلمانية باستجواب تاكر. وذهب المنصب في آخر الأمر إلى مارك كارني.

(١) فضيحة تزوير ليبور (Libor-rigging scandal): ليبور هو معدل الفوائد الذي تتعامل به المصارف عند إقراض بعضها بعضاً، محددة معياراً للقروض العقارية، والقروض الأخرى للعملاء العاديين؛ وفي عام ٢٠٠٨، جرت عمليات تزوير بشأن معدلات فوائد القروض المعمول بها بين المصارف في لندن، انكشفت لاحقاً. / المترجم /.

يعلن كثير من شركات الأبحاث والاستشارات عن علاقاته الوثيقة مع القطاع العام من دون خجل. فعلى سبيل المثال، إن شركة ميدلي للاستشارات العالمية (Medley Global Advisors)، وهي شركة أبحاث في الاقتصاد الكلي والسياسة تزود القطاع المالي بالأبحاث، تقول بفخر إن شبكتها تضم مصارف مركزية وهيئات عامة أخرى. على الرغم من المبالغة المحتملة في هذا القول، كانت الأخبار السائدة في الشارع تقول إن مؤسسها، ريتشارد ميدلي، قد بنى أنموذج أعمال الشركة على أنها "وكالة استخبارات" للتحري عن الإجراءات التي يتخذها الاحتياطي الفيدرالي. صارت الشركة موضع انتباه بعد أن نشرت تفاصيل عن مداولات الاحتياطي الفيدرالي قبل يوم من إعلانه عنها في عام ٢٠١٢. نتيجة لذلك، حقق الكونغرس مع الاحتياطي الفيدرالي بشأن التسريب. دافعت شركة ميدلي، التي اشترتها صحيفة الفايننشال تايمز في عام ٢٠١٠، عن نفسها بالادعاء أنها مؤسسة إعلامية، محمية بموجب القانون. [١٩] كان التحقيق لا يزال مستمراً حين الانتهاء من هذا الكتاب^(١). كان بن برنانكي قد حذر صانعي السياسة من تسرب معلومات داخلية إلى الصحافة والمستشارين، وذلك قبل عامين من التحقيق. وقال على وجه التحديد إنه "قد تكون ثمة تسريبات إلى جهات خارجية غير إعلامية، ومن بينها المشاركين في السوق والمسؤولين السابقين والمستشارين وغيرهم، ويهدف بعضهم إلى كسب المال عن طريق وصوله الداخلي إما إلى المشاركين وإما إلى الموظفين". [٢٠]

كان المؤتمر الذي عُقد برعاية شركة بريفان هوارد (Brevan Howard)، وهي صندوق تحوط بقيمة ٢٧ مليار دولار، واحداً من الحوادث الأخرى التي أثارت الجدل. استضاف المؤتمر مركز التحليل المالي ومركز أبحاث السياسة الاقتصادية والمصرف الوطني السويسري في فندق بيركلي الفاخر في لندن، وحضره مديرو

(١) في ٢٨ نيسان ٢٠٢٢، اتهمت هيئة الأوراق المالية والبورصة الشركة، ورئيسها التنفيذي السابقين، بتقديم تحريفات للمستثمرين والعملاء، ما خلق وهم النمو المستقبلي المحتمل. وقد وافق المدعى عليهم على تسوية يدفعون بموجبها ١٠ ملايين دولار كعقوبات مدنية. /الترجم/

صناديق التحوط والمتداولون والمصرفيون. في أثناء العشاء، أعلن بينوا كوري، عضو المجلس التنفيذي للمصرف المركزي الأوروبي، أن المصرف المركزي الأوروبي سيشتري سندات حكومية إضافية في الأسابيع المقبلة. وحين نُشرت تصريحاته على موقع المصرف المركزي الأوروبي على الإنترنت بعد أكثر من اثنتي عشرة ساعة، انخفض اليورو على نحو حاد وشهدت السندات الحكومية تقلبات متزايدة. أدى ذكر كوري لخطط المصرف المركزي الأوروبي أمام مجموعة مختارة من الممولين إلى اتهامات بأنه قد سَرَب معلومات سرية. وردّ رئيس المصرف المركزي الأوروبي، ماريو دراغي، في دفاع كوري بأن الزيادة في مشتريات الديون الحكومية كانت واضحة مسبقاً من الأرقام المنشورة على موقع المصرف المركزي الأوروبي على الإنترنت على مدى أيام عدة سابقة، إلا أنه وعد بتحسين سياسة التواصل التي يتتهجها المصرف.

أدى الوصول غير المتكافئ أو غير المتساوي إلى المعلومات المتعلقة بعمليات الإنفاذ إبان الأزمة المالية إلى الشك في أن وول ستريت استفادت من ميزة غير عادلة. جرى إيلاء اهتمام خاص بتوظيف الاحتياطي الفيدرالي عام ٢٠٠٨ أربع شركات خاصة لإدارة الأصول - بيمكو، وبلاك روك، وغولدمان ساكس، وويلينغتون - للمساعدة على تنفيذ برنامج التيسير الكمي الخاص به. فنظراً لافتقار الاحتياطي الفيدرالي إلى الخبرة والبنية التحتية اللازمين لتنفيذ البرنامج الضخم بنفسه، كان عليه أن يعتمد على مديري طرف ثالث، وأن يزود الشركات المؤكّلة بمعلومات غير عامة حتى تتمكن من إدراك كيفية المضي قدماً في مهمتها. وقد طرح ذلك الأمر قضية تضارب محتمل في المصالح، لأن تلك الشركات كانت تتداول في الأوراق المالية نفسها نيابة عن عملائها الذين اشتروها لمصلحة الاحتياطي الفيدرالي. واتخذت تدابير عدة لتحاشي هذه التضاربات، منها: اتفاقيات السرية، و"الجدار الصيني"^(١)، وعمليات التدقيق، وإجراءات رقابية أخرى.

(١) الجدار الصيني (Chinese walls): يعد الجدار الصيني في مجال الأعمال حاجزاً افتراضياً يجري إنشاؤه لمنع إساءة استخدام المعلومات الداخلية، ومنع تبادل المعلومات أو الاتصالات التي يمكن أن تؤدي إلى تضارب المصالح. / المترجم /.

لكن رهانات بيمكو الكبيرة، و"الثقة في تداولاتها"، والعوائد الضخمة المطّردة جذبت الانتباه، ولا سيما في ضوء حقيقة أنها تتمتع بعلاقات وثيقة مع الاحتياطي الفيدرالي عبر مستشاريها، وتحديدًا رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي السابق آلان غرينسبان، وعضو اللجنة الاستشارية لمجلس الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك محمد العريان، وريتشارد كلاريدا صديق برنانكي الحميم. إبان الفترة المعنية، عقد غرينسبان اجتماعين سرّيين مع رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي آنذاك بن برنانكي. استخدم بيل غروس، الرئيس التنفيذي لشركة بيمكو، صلاته الوثيقة مع الاحتياطي الفيدرالي كنقطة بيع. وقال إن هدفه كان "مصافحة الحكومة" وتباهى بوصوله وبعد نظره. خضعت المعاملات للتدقيق بأثر رجعي إلى أبعد مدى ممكن، ولم يُعثر على أي دليل على انتهاك القانون أو سوء التصرف.

فائدة الصلات في الأوقات المضطربة

يعد وزير الخزانة الأمريكي السابق تيم جيتشر واحداً من أفضل المسؤولين التنفيذيين في وول ستريت من ناحية الصلات. بوصفه رئيساً للاحتياطي الفيدرالي في نيويورك، كان جيتشر اللطيف والرياضي والذي يتمتع بمظهر الشباب محبوباً لدى الرؤوسين والرؤساء على حد سواء. على الرغم من أنه لم يكن قد عمل في الخدمات المصرفية على الإطلاق، كان يمتلك خلفية مميزة وبدأ حياته المهنية في شركة كيسنجر أسوشياتس (Kissinger Associates)، التي يديرها زعيماً السياسة هنري كيسنجر وبرنت سكوكروفت. في الاحتياطي الفيدرالي المهيّب في نيويورك، الواقع في قلب الحي المالي، أشرف جيتشر على كثير من المؤسسات المالية الأمريكية الكبرى، ومن بينها شركة سيتي غروب المصرفية. غالباً ما كان يتواصل مع المسؤولين التنفيذيين في وول ستريت، كما يتضح من مفكرته الرسمية، في محاولة لجمع معلومات عن السوق. كانت حياته الشخصية أيضاً متداخلة مع حياة كثير من المسؤولين التنفيذيين للمؤسسات التي كان يشرف عليها. وقد تعرض في وقت لاحق لانتقادات بسبب فشله في إدراك أن

مؤسسات كثيرة من المؤسسات التي كانت تحت إشرافه كانت تنزلق إلى أزمات، جنباً إلى جنب مع النظام المالي بأكمله. ويرى الخبير الاقتصادي الشهير ويليم بويتز، أن الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك تحت قيادة جيشر كان مخترقاً من قبل الصناعة المالية. [٢١]

تناولت دراسة أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بعنوان "قيمة الصلات في الأوقات المضطربة"، شارك في تنفيذها الناقد الشهير في وول ستريت سيمون جونسون، الشركات المالية التي كانت على علاقة مع تيم جيشر إبان مدة ولايته كوزير للخزانة الأمريكية للنظر فيما إذا كانت قد تحصلت على أي فوائد خاصة في أثناء الأزمة. حدّد جونسون الصلات بأنها الصداقات والجمعيات المهنية، إضافة إلى تفاعلات أخرى مثل التعاون الخيري. كشفت الدراسة أنه في الفترة التي سبقت تعيينه، ازدادت قيمة أسهم الشركات المالية التي كان لمسؤوليها التنفيذيين صلات مع جيشر ازدياداً كبيراً بالمقارنة مع الشركات التي لم تكن لديها صلات كهذه. حين صار تعيين جيشر موضع شك بسبب مشكلاته الضريبية الشخصية، شهدت الشركات نفسها عوائد سلبية غير طبيعية في مقابل الشركات التي ليس لديها صلات معه. ومع ذلك، لم تجد الدراسة أي دليل على أن هذه القفزات في أسعار الأسهم كانت نتيجة لتواطؤ غير قانوني أو غير أخلاقي بين جيشر وتلك الشركات.

لم تكن ثمة مؤشرات على أن جيشر كان فاسداً بأي حال من الأحوال؛ وقد تعرض لانتقادات كثيرة بسبب سياساته ولكن ليس بسبب الافتقار إلى النزاهة. لم يكن في حاجة إلى رشوة الشركات المالية للحصول على مناصب مُكسبة في القطاع الخاص لأن الأبواب كلها كانت مفتوحة له قبلاً حينما غادر الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك. ونظراً لأنه لم يسعَ إلى الحصول على منصب سياسي، لم يكن في حاجة إلى التودد إلى المانحين. بدلاً من ذلك، تبين أنه في أوقات الأزمة حينما كانت الأساسات منحرفة، كان المستثمرون المذعورون بمنزلة الغريق الذي يبحث عن قشة ليتعلق بها. وتبعاً لذلك، وجدت الدراسة أن قفزات الأسعار لم تكن سوى

نتيجة لتوقعات السوق بأن الشركات ذات الصلات سيكون لديها وصول أفضل، ما يمكن التعبير عنه بالقول إن "الصلات الاجتماعية تواجه الأزمة". كان هذا التوقع صحيحاً لأن جيشنر وظف أشخاصاً يثق بهم لأنه "في أوقات الأزمات والأمور الملحة، من المرجح أن يكون للصلات الاجتماعية تأثير أكبر في السياسة". [٢٢] تتطلب الحالات المستعجلة تفادي العمليات البيروقراطية والاعتماد اعتماداً كبيراً على الصلات الشخصية الوطيدة الموثوقة. لذلك كانت خيارات التوظيف التي اتخذها جيشنر هي نتيجة لنمط راسخ من السلوك البشري، الذي يفضل الناس بموجبه العمل مع أولئك الذين يعرفونهم ويثقون بهم. إن أي شخص في وظيفة ذات مخاطر عالية جداً يفضل على الأرجح أن يوظف أشخاصاً مألوفين ومخلصين يشعر بالراحة معهم بدلاً من توظيف أشخاص غرباء كلياً، وإن كانوا مؤهلين تماماً.

نظراً للترابطات الوثيقة والتعقيد بين وول ستريت ومين ستريت، يلتمس صانعو السياسات المشورة من أقرانهم في وول ستريت الذين لديهم خبرة ذات صلة، وإطلاع، وسلطة صنع القرار. على الرغم من أن هذا يبدو مناسباً، ولا سيما نظراً لعدم وجود بدائل كثيرة، فمن المشكوك فيه أن يتمكن أي شخص - حتى لو بذل قصارى جهده - من تفادي التحيز إلى المصلحة الذاتية أو العامل الثقافي الأسر تفادياً تاماً. يُقصد بـ "العامل الثقافي الأسر" في هذه الحالة أن الصناعة المالية تؤثر تأثيراً غير مباشر في المنظمين عبر إقناعهم على نحو مأكراً بأن مصالح القطاع المالي مطابقة لمصالح عامة الناس. الافتراض هو أنه إذا أمضى صانعو السياسة وقتاً طويلاً بما يكفي مع أصحاب الحل والعقد في وول ستريت، فإنهم يبدوون في الميل إليهم، وتبني وجهات نظرهم من دون وعي، ومنحهم معاملة تفضيلية. يتأثر السياسيون دائماً بالأشخاص الذين يتحدثون إليهم؛ ومن هنا جاء نجاح صناعة اللوبيات المزدهرة. وخلصت الدراسة إلى أن فوائد الشركات التي كانت لها صلات كانت فوائد مؤقتة، وهي نتيجة لجو الأزمة: "بمجرد أن تراجع حرية التصرف للسياسة وتتباطأ السرعة التي يتعين بها اتخاذ القرارات المهمة، تصبح هذه الصلات أقل أهمية". [٢٣]

قادة الفكر - مراكز فائقة للمعلومات القيمة

يُعد قادة الفكر بمنزلة مؤسسات بحثية فردية خاصة بهم. وهم يقدمون تحليلات لمختلف جوانب التمويل والاقتصاد، ونتيجة لذلك، يؤثرون في الطريقة التي ننظر بها إلى العالم. ماذا يفعلون بالضبط، وما مدى قوة تأثيرهم، ولماذا صار لديهم شعبية كبيرة؟

كان لي شرف العمل مع واحد من أمثال قادة الفكر هؤلاء في أثناء ذروة الأزمة المالية: نورييل روبيني، أستاذ الاقتصاد الشهير في كلية ستيرن للأعمال بجامعة نيويورك ورئيس شركة الاستشارات التي تحمل اسمه. وُلد في تركيا وترعرع في إيطاليا، وهو من أصل إيراني يهودي. حصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة هارفارد، وعمل بعد ذلك في صندوق النقد الدولي، حيث شغل منصب كبير الاقتصاديين في مجلس المستشارين الاقتصاديين، وأصبح بعد ذلك مستشاراً أول لـ تيم جينر في وزارة الخزانة الأمريكية. وقد ألّف كتباً كثيرة ومُنح جوائز وأوسمة متنوعة. كان لروبيني ظهور بارز في الفيلم الوثائقي "داخل الوظيفة"^(١) الحائز جائزة الأوسكار، وفي فيلم "ول ستريت ٢" للمخرج السينمائي الشهير أوليفر ستون، الأمر الذي جعله يكسب دعوة إلى مهرجان كان السينمائي.

يُعد روبيني أستاذاً جامعياً بعيداً عن النمط الرسمي: لا ينحو إلى الخلاء بوجه خاص، فهو يرتدي عادةً قميصاً غير مكوي، مع ياقة وربطة عنق منحرفة دائماً. وهو واحد من أكثر الشخصيات النابضة بالحياة في الصناعة المالية الجافة إلى حد ما، ويتصدر عناوين الصحف في حياته المهنية والشخصية على حد سواء. إن صلاته تشمل العالم الأكاديمي والسياسي والمالي والشركاتي، ولا تنبع قوة تأثيره من مؤهلاته الأكاديمية فحسب، وإنما من موقعه المركزي في الشبكة أيضاً.

(١) يتناول هذا الفيلم الوثائقي مسببات الأزمة المالية العالمية التي أَلقت بظلالها على كل البشر، وكَبَدَت الاقتصاد العالمي

خسائر فادحة. جرى إنتاجه في عام ٢٠١٠، وهو من إخراج شارليز فيرجسون وتأليفه. / المترجم /

كان العمل مع روبيني بمنزلة تجربة تعليمية رائعة، وأدى إلى التعرف المباشر إلى بعض الأشخاص الأكثر إثارة للاهتمام وقوة في العالم. وفي الوقت نفسه، كان عملاً مرهقاً أيضاً بسبب الأزمات المالية التي لا تنتهي وجدول أعماله الحافل للغاية.

لقد كان واحداً من المتنبئين القلائل الذين توقعوا ببصيرة ودقة أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة وعواقبها الهائلة على النظام المالي العالمي قبل سنين عدة. فلو كان النظام على وشك الفشل، لما أمكن للمرء أن يعرف ذلك في المتدى الاقتصادي العالمي في دافوس في بداية عام ٢٠٠٧؛ إذ كان يسوده التفاؤل السعيد. [٢٤] فعلى سبيل المثال، قالت لورا تايسون، عميدة كلية لندن للأعمال آنذاك والرئيسة السابقة لمجلس المستشارين الاقتصاديين الأمريكي، إنها تراهن على "عام جيد آخر". وقال جاكوب فرنكل، نائب رئيس شركة المجموعة الأمريكية الدولية آنذاك، إن "دبية البيرما" - أولئك الذين كانوا ينظرون بسلبية إلى مستقبل الاقتصاد - سيثبت خطأهم خلال العام. [٢٥] كان النقد من أمثال روبيني يعدون من الأقلية، ويُنظر إليهم على أنهم نُذُر شؤم يريدون أن يكونوا موضع اهتمام، وكانوا يتعرضون لانتقادات شديدة. ولكن، عندما بدأت أحجار الدومينو في السقوط، تغير الوضع تغيراً تاماً: فجأة، جرى الاحتفاء بالمنبذين سابقاً بوصفهم حكماء. وسرعان ما أصبح روبيني مستشاراً مطلوباً، وسافر إلى جميع أنحاء العالم للتحدث إلى الرؤساء وحكام المصارف المركزية والرؤساء التنفيذيين للشركات العالمية. كانت اجتماعات كثيرة من التي قام بها بمنزلة رحلات عودة إلى الحرم الداخلي للسلطة حيث كان يعمل ذات مرة: البيت الأبيض، ووزارة الخزانة، وصندوق النقد الدولي.

يرى روبيني أن الشبكات في الأوساط الأكاديمية أقل أهمية منها في المجالات المهنية الأخرى لأن الإنجازات هناك تستند في المقام الأول إلى الجدارة. وهو لم ينتقل إلى عالم السياسة إلا بعد أن أثبت نفسه كباحث ومرجع. وعلى الرغم من أن روبيني لديه وصول بمستوى عالٍ، يعتقد بأن الخبراء الخارجيين

ليس لديهم سوى تأثير محدود فقط. ويشرح قائلاً إنه من أجل أن يكون المرء مؤثراً حقاً في السياسة، يجب أن يشغل منصباً رسمياً بدوام كامل، وأن يكون له دور في تدفق المعلومات والتفاصيل الدقيقة. يعد الوصول إلى صانعي السياسات عملاً شاقاً. وعلى عكس ما قد يعتقد بعض الناس، فإن صانعي السياسة من أمثال رئيسة الاحتياطي الفيدرالي جانيت يلين ورئيس المصرف المركزي الأوروبي ماريو دراغي حذرون للغاية، ولا يرغبون في التحدث عن الأمور السرية. إضافة إلى ذلك، لا يتمتع رؤساء المؤسسات عادةً بسلطات حصرية في صنع القرار وإنما يعملون كجزء من لجنة، ما يجعل التنبؤ بالنتائج أكثر صعوبة. على سبيل المثال، تعد جانيت يلين واحدة من اثني عشر عضواً في اللجنة الفيدرالية للسوق المفتوحة، وماريو دراغي هو واحد من أربعة وعشرين شخصاً في مجلس إدارة المصرف المركزي الأوروبي. بوجه عام، لا يعرف صانعو السياسة ما هي القرارات التي ستتخذ في المستقبل لأن هذه القرارات تتوقف على تطورات غير مؤكدة ومشروطة في جميع أنحاء العالم. وفضلاً عن ذلك، إن آراءهم وتقييماتهم عرضة لتغيرات كبيرة بمرور الوقت.

يقر روبيني بأن كون المرء موصولاً بشبكة من صانعي السياسة يوفر له فهماً أفضل للمنطق الكامن وراء تفكيرهم وعمليات صنع القرار التي يقومون بها، لكنه يكرر بأن ذلك ليس بديلاً عن التحليل الشامل. وجهة نظري الخاصة هي إن صانعي السياسة لن يفشوا أي سر من "أسرار الدولة" لكونهم على دراية جيدة بتداعيات انتهاكات السرية. ومع ذلك، قد يظل المرء قادراً في الاجتماعات الشخصية على قراءة ما بين السطور من نبرة أصواتهم، أو لغة أجسادهم، أو اختيارهم للكلمات، ومن ثم التعرف إلى الاتجاه الذي قد تتجه إليه الأمور. بالطبع، لا يمكن لمثل هذه الانطباعات البديهية أن تحل محل التحليل الصعب المتأخر، غير أنها يمكن أن تعطي المرء أفضلية.

يوافق روبيني على أن امتلاك الذكاء العاطفي يعد أمراً مفيداً، إلا أنه يجادل بأن قوة أفكاره هي التي جعلت منه واحداً من قادة الفكر. من المحتمل أن يكون

عمله في استشارات الأعمال قد بُني على مهاراته الفكرية والاجتماعية على حد سواء. الاستشارات هي مجال تنافسي؛ إذ إن البحث عموماً يعد مركز تكلفة وليس مركز ربح، ويفيض السوق بتحليلات مجانية عالية الجودة. لا توجد عوائق أمام الدخول في هذه المهنة لأنها ليست مهنة مرخصة، ويمكن لأي شخص أن يطلق على نفسه مستشاراً. لذلك، فإن امتلاك مؤهلات أكاديمية عالية وخبرة سياسية وإمكانية وصول إلى شبكات عالية المستوى يوفر لقادة الفكر مزايا تنافسية متميزة تدفعهم إلى عصابة أصحاب المراكز الفائقة.

معظم قادة الفكر في مجال التمويل هم اقتصاديون، وقد أصبحت قلة منتقاة منهم مشاهير أكاديميين، مثل توماس بيكيتي ونسيم طالب وبول كروغمان، لأنهم مسّوا روح العصر. إنهم صنف خاص بنفسه، لهم مكانة نجم موسيقا الروك، ويتابعهم متابعون معجبون بهم إلى حد العبادة تقريباً. يغمرهم سيل من طلبات وسائل الإعلام والدعوات الحصرية وعروض الانضمام إلى مجالس مرموقة، وقد تفوق عملهم على عالم الأوساط الأكاديمية المنعزل وأصبح محور اهتمام الجمهور. غالباً ما يسهمون في الخطاب العام عن طريق ترجمة تحليلاتهم المجردة والمعقدة إلى مصطلحات الأشخاص العاديين. تأخذ الحكومات والمؤسسات والشركات آراءهم في الحسبان عند اتخاذ القرارات. وفي غضون ذلك، تزداد القيمة السوقية لقادة الفكر، ما يمكنهم من طلب أجور أعلى مقابل خدماتهم. إن محوريتهم تمنحهم مكانة المركز الفائقة. فيما يتعلق بقيادة الفكر في الولايات المتحدة، يبدأ معدل الأجر لخطاب مدته ساعة واحدة من ٧٥,٠٠٠ دولار عادةً، إضافة إلى تذاكر الدرجة الأولى والإقامة في فنادق من فئة الخمس نجوم. ويمكن أن يتجاوز الخطاب الخارجي ١٥٠ ألف دولار تبعاً لبعد الموقع.

عادة ما يتحدى قادة الفكر التفكير التقليدي؛ وقد أدت التطورات الاقتصادية والمالية والسياسية في السنين القليلة الماضية إلى إبطال كثير من النماذج القائمة. عندما ينتج قادة الفكر بحثاً تحويلياً، فإنهم يسهمون في عملية التفكير الجمعي. بيد أن وجهات نظرهم المناقضة للمألوف تصبح في أحيان كثيرة مثيرة

للجدل، لأن كثيراً من الناس لا يرتاحون للتغيير ويقاومون تحدي الأعراف التقليدية. ومن ثم، فإن قادة الفكر يثرون مناقشات حامية الوطيس، ويثرون الحوار، ويلهمون مقاربات مبتكرة.

يُعد الطلب الكبير عليهم لافتاً للنظر، ولا سيما أن توقعات معظم الاقتصاديين مشهورة بعدم صحتها. يتراوح نطاق تقديرهم الخاطئ من تحركات أسواق الأسهم إلى تفكك اليورو. حلل براكاش لونغاني، كبير الاقتصاديين في صندوق النقد الدولي، توقعات اقتصادية مختلفة ووجد نتائج باهتة: تماشياً مع مقولة "من الصعوبة بمكان إجراء تنبؤات، ولا سيما فيما يتعلق بالمستقبل"، كانت التوقعات الصادرة من القطاع العام وكذلك من القطاع الخاص غير صحيحة بالقدر نفسه - ولا سيما في نقاط الانعطاف مثل الفترة التي سبقت الركود أو العودة إلى النمو. [٢٦] وربما هذا هو السبب الذي أدى إلى إطلاق اسم "العلم الكئيب" على علم الاقتصاد، وقد بذل بعض أقسام العالم الأكاديمي جهوداً مضنية لدفع الإصلاحات الأساسية. في خطاب التخرج عام ٢٠١٣ في جامعة برينستون، أشار بن برنانكي إلى أن علم الاقتصاد رائع في الشرح الذي يقدمه إلى واضعي السياسات عن سبب كون خياراتهم السابقة خاطئة، غير أن توقعاته بشأن المستقبل ما تزال قاصرة جداً. ومع ذلك، فقد قال أيضاً إن التحليل الاقتصادي مفيد على الأقل في إزالة الأفكار الأكثر تفككاً من الناحية المنطقية. [٢٧]

لماذا يواجه الخبراء صعوبة كهذه في إجراء التنبؤات، حتى في الموضوعات التي يمكن التنبؤ بها نسبياً؟ يرجع أحد الأسباب إلى أن المستقبل غير مؤكد بطبيعته؛ إذ يستحيل ربط النقاط التي تتقدم [٢٨] ونمذجتها رياضياً. وتُعد حقيقة أن التفكير البشري مقيد بالتحيزات الإدراكية سبباً آخر. ونتيجة لتطورنا النشوي، نحن مرتبطون باستخلاص استدلالات، ولا سيما في الحالات غير المؤكدة، بوصفها اختصارات عقلية لإصدار أحكام والتوصل إلى استنتاجات. نحن نفترض أن معتقداتنا حقيقة دائمة، ونميل إلى تفسير الأحداث ضمن إطارنا المرجعي، ولا نصدق إلا ما يدعم وجهات نظرنا. توفر التحيزات

وقتاً ثميناً في الكفاح من أجل البقاء، بيد أنها تمنعنا أيضاً من معالجة المعلومات الجديدة بدقة وتكييف وجهات نظرنا. ولذلك، يضيف الخبراء الذين يُظهرون قدرة على التفكير فيما وراء التحيزات أبعاداً قيّمة إلى الحوار، ويعملون كروابط رئيسة للمعلومات.

يجب على الرؤساء التنفيذيين أن يبتكروا ويطوروا رؤى واستراتيجيات طويلة الأجل على نحو متواصل. في أوقات التحولات النموذجية الثورية المتزامنة عبر أجزاء كثيرة من العالم، تصبح معايير القرار أكثر غموضاً وتعقيداً. في عالم مختلف من النمو العالمي المنخفض، وزيادة عدم الاستقرار السياسي، ومخاطر الاقتصاد الكلي التي لا تحصى، يبحث الرؤساء التنفيذيون عن إرشادات غير متحيزة ووجهات نظر مبتكرة. قال جيمي ديمون ذات مرة إن الرؤساء التنفيذيين يُعدون من المتنبئين الرديئين الذين لا يمكنهم رؤية إلا الماضي الأخير. [٢٩] يعمل المسؤولون التنفيذيون رفيعو المستوى في غرفة صدى من التفكير المتجانس، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى رؤية نفقية و"شلل في التحليل". يعد قادة الفكر بمنزلة الإشارات بين ضوضاء التفكير الجماعي، ويمكنهم مساعدة الرؤساء التنفيذيين في توليد أفكار جديدة وفي رؤية الصورة الكبيرة. وإن أفكار قادة الفكر تصبح جزءاً من التطور الاقتصادي والمالي نتيجة لتأثيرها في المؤثرين، ما يمنحهم "قوة الخبراء". يجادل بعضهم بأنه، من الناحية المجازية، يمكن القول إن الرؤساء التنفيذيين يعطون هؤلاء المستشارين ساعتهم حتى يتمكنوا من إخبارهم بالوقت. ويرى آخرون بوجه نقدي أن الاستشاريين لا يوفرول للرؤساء التنفيذيين سوى غطاء ومبررات للأداء الضعيف أو التدابير غير الشعبية مثل تسريح العمال.

استشارات الشبكة: رأس المال الاجتماعي

كما سبق الإلماع إليه في الفصل الثاني، ثمة سلعة أخرى تتبادلها المراكز الفائقة داخل الشبكات هي رأس المال الاجتماعي، الذي يتألف من موارد مثل

المعلومات والخدمات واستغلال النفوذ. يعد رأس المال الاجتماعي استثماراً له عوائد، كما يوحي مصطلح "رأس المال". كلما ارتفع موقع المرء في التسلسل الهرمي، ازدادت الجدارة الائتمانية له، ما يعني ثروة المرء في رأس المال الاجتماعي والقدرة على التعامل معها.

يمكن تكديس رأس المال الاجتماعي عبر مساعدة الآخرين وبناء النوايا الحسنة. فعلى سبيل المثال، يمكن للأشخاص الاستفادة من جهات اتصاتهم ونفوذهم لمصلحة شخص آخر أو الترتيب ليكون له وصول مباشر. قد لا يكون غنى المراكز الفائقة المفرطة في الرأسمالية برأس المال الاجتماعي، كما هي غنية بالعلاقات وبيع الشبكات التي يمكنها تبادلها، أمراً مستغرباً. ويعمل رأس المال الاجتماعي، بمعنى من المعاني، كأداة للتعامل مع سلع شبكية أخرى مثل المال والمعلومات.

يتسم تبادل رأس المال الاجتماعي بأهمية خاصة في المراتب العليا من التمويل، ولكن في بعض الأحيان لا يكون له مفعول. في ذروة الأزمة المالية، خشي عملاء شركة غولدمان ساكس المصرفية أن تنتشر العدوى المصرفية إلى الشركة وتجعلها معسرة. وكإجراء احترازي، بدؤوا في سحب الأموال على نحو جماعي؛ وبدأ شعور الخوف ينتشر داخل شركة غولدمان. حاول غاري كوهن، الرئيس المساعد لشركة غولدمان، شخصياً إقناع العملاء بالاحتفاظ بأموالهم مع الشركة. وحينها عمد ستانلي دروكنمير، المتداول النجم السابق الذي عمل مع جورج سوروس، والذي كان يمتلك حينها ٣,٥ مليار دولار، إلى سحب أمواله، حاول كوهن تنشيط رأس المال الاجتماعي الذي بناه مع دروكنمير على مر السنين بصورة مهنية وشخصية وطلب إليه إعادة الأموال إلى المصرف. رفض دروكنمير ذلك، ما دفع كوهن إلى وضع قوائم بأصدقائه وأعدائه - والقول بأن امتناع دروكنمير عن الدعم سوف يغير علاقتها لفترة طويلة. [٣٠] إن دروكنمير الذي لم يُبد ثقته في كوهن وشركة غولدمان، لم يسحب رأسماله المالي كله فحسب، وإنما سحب رأس ماله الاجتماعي أيضاً.

المال + المعلومات + رأس المال الاجتماعي = فرص غير محدودة

تعد النخبة المالية من خلال شبكاتها ملائمة على نحو مثالي لخلق ظروف مواتية لتعزيز مصالحها. تعد الفرص بمنزلة السبب والنتيجة، على حد سواء، في الروابط التي لا تنفصم بين الناس والمال والمعلومات - حيث يؤدي رأس المال الاجتماعي دور وسيلة نقل. إنها تخضع أيضاً لقوانين القوة، التي بموجبها كلما امتلك المرء أكثر، حصل على المزيد. وصف عالم الاجتماع روبرت ميرتون هذه الظاهرة بأنها "تأثير متى"، لأن متى يقول في الكتاب المقدس، "فَإِنَّ مَنْ لَهُ سَيُعْطَى وَيَزَادُ، وَأَمَّا مَنْ لَيْسَ لَهُ فَالَّذِي عِنْدَهُ سَيُؤْخَذُ مِنْهُ". [٣١]

كلما ازدادت جودة الصلات التي لدى المرء، ازداد وصوله إلى مزيد من الصلات ورأس المال والمعلومات، ما يؤدي بدوره إلى مزيد من الفرص. تعد هذه الأمور - رأس المال الاجتماعي ورأس المال المالي والمعلومات - مترابطة، ما يعني أنه كلما ازداد ما لدى المرء من أحدها، ازداد ما يمكن أن يحصل عليه من الآخرين.

كان لدى جورج سوروس ما يلزم من شبكات ورأس مال ومعلومات للمراهنة على الجنيه البريطاني، وهي عملية يشاع أنها حققت له ربحاً قدره مليار دولار؛ فقد زودته صلاته العالمية، ولا سيما في المجال السياسي، بمعلومات لم تكن معروفة بصورة عامة. ونظراً لأنه تمكن من الوصول إلى كثير من أجزاء اللغز، كان قادراً على تركيز انتباهه على الفرصة وتحويل تبصره إلى مكاسب مالية. بالطبع يُعدُّ سوروس شخصيةً لامعة، بيد أن التكهّنات تستند دائماً إلى المعلومات، إلى حد ما على الأقل. وكلما كانت الشبكة أفضل، كانت المعلومات أفضل؛ وكلما كانت المعلومات أفضل، كان التحليل أفضل؛ وكلما ازداد مالُ الرهان، ازدادت غلة الأرباح. في عام ٢٠١٦، بلغ صافي ثروة سوروس ٢٤,٩ مليار دولار.

ابتكر لاري فينك، مؤسس شركة بلاك روك، أنظمة متطورة ورائدة عالمياً لتحليل المخاطر تعتمد على المعلومات الموجودة لتقديم رؤى أكثر قيمة. وإضافة إلى مجرد الوصول إلى المعلومات، كان فينك يُنتج معلومات جديدة، ومن ثم أصبح مركزاً للمعلومات. كلما ازداد مقدار المعلومات المتطورة التي ينتجها،

ازداد مقدار رأس المال الذي يجذبه، وازداد نمو شبكته، وأصبحت فرصه أكبر. في عام ٢٠١٥، أصبحت شركة بلاك روك تدير ٤,٧٢ تريليون دولار.

حينما شارك ستيف شوارزمان في تأسيس شركة بلاك ستون مع وزير الخزانة الأمريكية السابق بيت بترسون، تمكنا من تحويل شبكة بترسون المؤلفة من رؤساء تنفيذيين وكبار صانعي السياسات إلى فرص لعقد الصفقات. أسهمت المعلومات التي وفرتها الشبكة إسهاماً كبيراً في نجاح شركة بلاك ستون. وقد شهدت الشركة ارتفاع أصولها الخاضعة للإدارة إلى أكثر من ٣٤٤ مليار دولار في عام ٢٠١٦.

استفاد بيل غروس، المؤسس والمدير السابق لشركة ييمكو - أكبر صندوق سندات في العالم - من صلاته الشبكية الوثيقة بالاحتياطي الفيدرالي، التي حصل من خلالها على معلومات قيّمة، ما خلق فرصاً أفضل، والتي بدورها جذبت المزيد من رأس المال. حين انضم غروس إلى شركة جانوس كابيتال (Janus Capital) في عام ٢٠١٤، تمكن من جمع ١,٤ مليار دولار من شبكته خلال العام الأول.

لو لم يتمكن أنطوني سكاراموتشي من الوصول إلى فيكرام بانديت، الرئيس التنفيذي لشركة سيتي غروب، لما كان قد علم بفرصة الحصول على محفظة صناديق التحوط الخاصة بشركة سيتي بسعر منخفض، ومن ثم تنمية صندوقه وجذب المزيد من رأس المال. في عام ٢٠١٦، بلغت أصول شركة سكاي بريدج الخاضعة للإدارة ١٢,٦ مليار دولار.

* * *

في الفصل الثالث، رأينا أن الوصول إلى الأشخاص والمال والمعلومات المميزة يوفر ميزة لا تقدر بثمن، لأنه يفتح فرص أعمال فريدة يتعذر على من هم خارج هذه الدائرة الحصرية الوصول إليها. لكن ما الذي يخلق بالضبط هذه المراكز الفائقة؟ كيف ينتهي الأمر ببعض الناس على مسار يقذفهم إلى طبقة الستراتوسفير المهنية؟ في الفصل الرابع، سنلقي نظرة فاحصة على ملف شخصية صاحب المركز الفائق، والسمات المهمة التي تميزه لتحقيق النجاح.

Notes

- 1- Michael McLeay, Amar Radia and Ryland Thomas, “Money Creation in the Modern Economy,” Quarterly Bulletin, Bank of England, 2014.
- 2- For reference, see also: Ralph Atkins, “Central Banks Shift into Shares as Low Rates Hit Revenues,” *Financial Times*, June 15, 2014, <https://next.ft.com/content/d9dfad02-f462-11e3-a143-00144feabdc0>.
- 3- David Wessel, *In FED We Trust: Ben Bernanke’s War on the Great Panic* (New York: Random House, 2009), 129, Kindle edition; Ben S. Bernanke, “Modern Risk Management and Banking Supervision,” speech delivered at the Stonier Graduate School of Banking, Washington, D.C., June 12, 2006, <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/Bernanke20060612a.htm>.
- 4- Pedro Nicolaci da Costa, “Fed Missed Crisis Due to Narrow Mindset, Says Study,” *Wall Street Journal*, March 7, 2014, <http://blogs.wsj.com/economics/2014/03/07/fed-missed-crisis-due-to-narrow-mindset-says-study>.
- 5- Bob Ivry, Bradley Keoun and Phil Kuntz, “Secret Fed Loans Gave Banks \$13 Billion Undisclosed to Congress,” *Bloomberg*, Nov. 27, 2011, <http://www.bloomberg.com/news/2011-11-28/secret-fed-loans-undisclosed-to-congress-gave-banks-13-billion-in-income.xhtml>.
- 6- Emma Coleman Jordan, “The Federal Reserve and a Cascade of Failures: Inequality, Cognitive Narrowness and Financial Network Theory,” Georgetown University Law Center, Faculty Research Workshop, April 17, 2014; Peter Coy, “Bernanke, the Reluctant Revolutionary,” *Businessweek*, August 1, 2012,

- <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-08-01/bernanke-the-reluctant-revolutionary>.
- 7- Andrew Ross Sorkin, “What Timothy Geithner Really Thinks,” *New York Times*, May 8, 2014, <http://www.nytimes.com/2014/05/11/magazine/what-timothy-geithner-really-thinks.xhtml>.
 - 8- Wessel, *In FED We Trust*, 209.
 - 9- Adam LeBor, *Tower of Basel: The Shadowy History of the Secret Bank that Runs the World* (New York: PublicAffairs, 2013), Kindle edition.
 - 10- For reference see: Liaquat Ahamed, *Lords of Finance: The Bankers Who Broke the World* (New York: Penguin, 2009), Kindle edition.
 - 11- “About the IMF,” The International Monetary Fund, <http://www.imf.org/external/about.htm>.
 - 12- James Gleick, *The Information: A History, a Theory, a Flood* (New York: Random House, 2011), 9, Kindle edition.
 - 13- Meadows, *Thinking in Systems*, 14.
 - 14- Manuel Castells, *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I* (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2011), Kindle locations 569-71, Kindle edition.
 - 15- Steven Kotler and Peter H. Diamandis, *Abundance: The Future Is Better Than You Think* (New York: Simon & Schuster, 2012), Kindle locations 3695-96, Kindle edition.
 - 16- Erik Holm and Anupreeta Das, “Buffett Reminds His Top Managers: Reputation Is Everything,” *Wall Street Journal*, December 19, 2014,

<http://blogs.wsj.com/moneybeat/2014/12/19/buffett-reminds-his-top-managers-reputation-is-everything>.

- 17- Athena Vongalis-Macrow, “Assess the Value of Your Networks,” *Harvard Business Review*, June 29, 2012,

<https://hbr.org/2012/06/assess-the-value-of-your-network>.

- 18- Lauren H. Cohen and Christopher J. Malloy, “The Power of Alumni Networks,” *Harvard Business Review*, October 2010,

<https://hbr.org/2010/10/the-power-of-alumni-networks>.

- 19- Aruna Viswanatha, Kate Davidson, Brody Mullins and Christopher M. Matthews, “Questions About Leak at Federal Reserve Escalate to Insider-Trading Probe,” *Wall Street Journal*, October 1, 2015,

<http://www.wsj.com/articles/questions-about-leak-at-federal-reserve-escalate-to-insider-trading-probe-1443650303>.

- 20- Craig Torres, “Bernanke Raised Concern About Leaks Two Years Before 2012 Probe,” *Bloomberg*, January 15, 2015,

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-15/bernanke-raised-concern-about-leaks-two-years-before-2012-probe>.

- 21- Jo Becker and Gretchen Morgenson, “Geithner, Member and Overseer of Finance Club,” *New York Times*, April 26, 2009,

<http://www.nytimes.com/2009/04/27/business/27geithner.xhtml>.

- 22- Daron Acemoglu, Simon Johnson, Amir Kermani, James Kwak, Todd Mitton, “The Value of Connections in Turbulent Times: Evidence from the United States,” MIT Department of Economics, Working Paper 13-22, November 27, 2013, <http://ssrn.com/abstract=2363609>.

23- Ibid.

24- Andrew Ross Sorkin, “Prophecies Made in Davos Do Not Always Come True,” *Deal-book, New York Times*, January 21, 2013, <http://dealbook.nytimes.com/2013/01/21/prophecies-made-in-davos-dont-always-come-true>.

25- Ambrose Evans - Pritchard, “Economic Bears Warn of Financial Crisis,” *Daily Telegraph*, January 24, 2007, <http://www.telegraph.co.uk/finance/4654397/Economic-bears-warn-of-financial-crisis.xhtml>.

26- Tim Harford, “An Astonishing Record - of Complete Failure,” *Financial Times*, May 30, 2014, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/14e323ee-e602-11e3-aeef-00144feabdc0.xhtml>.

27- Ben S. Bernanke, “The Ten Suggestions,” speech delivered at Princeton University, June 2, 2013, <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20130602a.htm>.

28- Steve Jobs’ 2005 Stanford Commencement Address, “You’ve got to find what you love,” *Stanford News*, June 14, 2005, <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.

29- Carmen Marti, “EQ More Important than IQ When It Comes to Success,” *Chicago-Booth News*, March 16, 2007, http://www.chicagobooth.edu/news/2007-03-16_dimon_fireside.aspx.

30- Andrew Ross Sorkin, *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System—and Themselves* (New York: Penguin, 2010), 433, Kindle edition.

31- Watts, *Six Degrees*, Kindle locations 1663-71.

الفصل الرابع

المصنوفة

فك شيفرة الحمض النووي للمركز الفائق

تعد السمات الفردية مهمة في العالم المالي لأنه على الرغم من أن رأس المال المالي هو الذي يُنشئ الروابط التي تربط المراكز الفائقة داخل الشبكة، فإن المراكز الفائقة هي التي تقرر بنفسها في نهاية المطاف كيفية إنشاء رأس المال والتعامل معه واستثماره. إن الميزات والمهارات الشخصية هي الدوافع التي تدفع اللاعبين إلى مركز الشبكات. ثمة عدد لا يحصى من الأشخاص الناجحين، إلا أن عدداً قليلاً منهم يصل إلى قمة السلطة حيث يديرون أدوات النظام المالي. ما هي السمات الأساسية للمراكز الفائقة التي تقودها إلى أن تصبح على هذه الحال المتصلة جيداً؟ في هذا الفصل، سنستكشف ميزاتها ومهاراتها الأكثر شيوعاً.

شخصية ألفا: جيمي ديمون

تعد المراكز الفائقة شديدة التنافسية، وتتحدى أنفسها باستمرار لأخذ زمام المبادرة والبقاء في صدارة المشهد. إن رغبتها الفطرية في أن يكون لها أثر وقوة، وأن تترك إرثاً، هي رغبة مدفوعة إما بثقة قوية جداً بالنفس، وإما نتيجة لغياب الثقة العميق الذي يجعلها تفرط في التعويض في محاولة لإثبات أنفسها. إن السعي إلى امتلاك القوة على المستوى الأساسي تُغذيه الحاجة إلى البقاء، ويرتبط الدافع إلى امتلاكها بارتفاع مستويات هرمون التستوستيرون، [١] ويبدو أن امتلاكها يسبب استجابات عصبية حادة للمتعة. إضافة إلى ذلك، توفر القوة تحكماً في حياة المرء، ما يؤدي إلى ازدياد واضح في مستوى السعادة والصحة ومتوسط العمر

المتوقع. يعد السعي إلى امتلاك القوة مظهراً لا غنى عنه من مظاهر شخصية صاحب المركز الفائق.

في يوم خريفي حافل بالأعمال في نيويورك، التقيت أنا ونوريل روبيني مع جيمي ديمون لتبادل الأفكار بشأن أرضه، التي يقع فيها المركز الرئيس العالمي لمصرف جي بي مورغان في ٢٧٠ بارك أفينيو. بعد التسجيل لدى مكتب أمن الشركة والمروور عبر قاعة المدخل الرخامية الفسيحة ذات السقف العالي، جرى اصطحابنا إلى المكان المنشود المنعزل: الطوابق التي يشغلها المسؤولون التنفيذيون في الجزء العلوي من المبنى. استقبلنا ديمون مرحباً في غرفة اجتماعات متألقة وعصرية، وتتمتع بإطلالات خلابة على مدينة نيويورك. كان موقف روبيني وموقفي من المصارف الكبرى انتقادياً إلى حد ما، وكان لدي شعور واضح بأن ديمون قد خطط لهجوم بارع لإقناعنا بخلاف ذلك. وطغى على الغرفة بمونولوج مُضحك للغاية ومليء بالألفاظ البذيئة. لم تكن المحادثة عميقة جداً، ولم نكتسب رؤى جديدة، ولكن بحلول نهاية الاجتماع شعرت أن روبيني كان مفتوناً تماماً بديمون. وصار لدي انطباع غريب مفاده أن ديمون إذا أراد إنجاز شيء ما، فسوف يجد طريقة لمنازلة نظيره نفسياً حتى يفوز.

إن تفوق ديمون ظاهر حتى بين أصحاب المراكز الفائقة؛ فقد وصفه ملف تعريف في مجلة فانيتي فير^(١) بأنه كاريزمي ووسيم، [٢] ووصفته الناقدة المصرفية الشهيرة ورئيسة المؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع سابقاً شيلا بير في كتابها المعنون بـ "التعامل مع المواقف الصعبة" أنه أذكى مسؤول تنفيذي في مجاله بفارق كبير، إضافة إلى قدرته على القيادة. [٣] وأشار مقال في صحيفة نيويورك تايمز بعنوان "المصرفي الأمريكي الأقل كرهاً" [٤] إلى أن كثيراً من نظرائه لم ينجوا من الأزمة، مثل جيمس كاين من شركة بير ستيرنز المصرفية (Bear Stearns)، وجون

(١) فانيتي فير (Vanity Fair): هي مجلة شهيرة أمريكية تهتم بالثقافة الشعبية والموضة والشؤون الراهنة،

تنشرها شركة كوندی ناست الإعلامية. / المترجم /.

ثين وستانلي أونيل من شركة ميريل لينش^(١)، وتشاك برينس من شركة سيتي غروب المصرفية، وريتشارد فولد من مصرف ليان براذرز، من بين آخرين. وبحسب روايته الخاصة، فقد خرج من الأزمة المالية "مصاباً برضوض وكدمات دون انحناء أو توقف عن الكفاح". [٥] لقد أصبح مصرف جي بي مورغان تحت قيادة ديمون واحداً من أكبر المؤسسات المالية في العالم، مع قيمة أصول تبلغ ٢,٤ تريليون دولار وعدد موظفين يصل إلى ربع مليون.

يتمتع ديمون بشخصية ألفا، على غرار معظم كبار المسؤولين التنفيذيين الماليين الآخرين. كان طوال حياته ينزع إلى عدم توقير أحد والتعبير عن رأيه بحرية، ويتحدث دون خوف إلى السلطة؛ فحينما كان في المدرسة الثانوية، غادر الصف الدراسي مرة احتجاجاً على ملاحظة غير مناسبة ذات طابع عنصري وجهها مدرس تاريخ إلى طالب أمريكي من أصل إفريقي. وقد نال احترام زملائه في كلية هارفارد للأعمال حينما تحدى أستاذاً يوقع الرعب في النفوس في دراسة حالة، واعترف الأستاذ فيما بعد بأن ديمون كان على حق. كما لم يخجل ديمون من استعداد رؤسائه؛ ورفض التراجع في صراع على السلطة مع معلمه القدير ساندي وايل، الذي بلغ ذروته في النهاية بقيام وايل بطرد ديمون.

حتى أن ديمون تورط في عراق جسدي مع أحد كبار مساعديه في عشاء شبه رسمي عندما بدا أن الأخير قد عامل زوجة زميل له بازدراء. [٦] ولم يكن يتردد في مخاطبة أقرانه بكلمات لاذعة في حضور رؤساء تنفيذيين زملاء. عندما اشترك تيم جيثنر وديمون في عقد مؤتمر عبر الهاتف لمناقشة استحواذ مصرف جي بي مورغان على شركة بير ستيرنز، ألقى فيكرام بانديت، الرئيس التنفيذي لشركة سيتي غروب المصرفية، وابلاً من الأسئلة التقنية للغاية، ما دفع ديمون المنزعج إلى أن يهتف صائحاً "توقف عن التصرف كالأحمق"، وأضاف على نحو متكبر

(١) ميريل لينش (Merrill Lynch): تدعى حالياً ميريل، وهي قسم لإدارة الاستثمار وإدارة الثروات في بنك أوف أمريكا. / المترجم /.

بأن شركة سيتي غروب المصرفية ينبغي أن تكون ممتنة لأن مصرف جي بي مورغان جاء لنجدها [٧] لم يُسمع قبلاً بمثل هذا الازدراء العلني لرئيس تنفيذي زميل، ودفع ذلك إلى الحُص على الابتعاد عن الفحش في الكلام في وول ستريت.

بعد أشهر قليلة من ذلك، ألقى ديمون خطاباً حول القيادة، في حفلة تخرج مجموعة من الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، نصح فيه الخريجين بتخطي الغضب، لأنه "أمر سيئ يأتي بنتائج عكسية على الدوام، ويؤذي الناس، ويوجب عندئذ على المرء الاعتذار". ولكنه تجاهل نصيحته الخاصة، وأساء بعد عامين إلى مارك كارني، محافظ المصرف المركزي الكندي آنذاك، في أثناء الاجتماعات السنوية لصندوق النقد الدولي عبر الإيحاء بأن كارني كان معادياً لأمريكا. أحس الرؤساء التنفيذيون للمصارف الذين كانوا حاضرين بالارتباك من هجوم ديمون، وقلقوا من أن يؤدي أسلوبه في المواجهة إلى الإضرار بمصالحهم. اعتذر ديمون لاحقاً عن كلامه المسيء، وقبل كارني اعتذاره، الذي كان بمنزلة ضربة حظ لديمون لأن كارني أصبح بعد ذلك أكثر قوة؛ إذ صار حاكماً لمصرف إنكلترا ورئيساً لمجلس الاستقرار المالي. كان ديمون في المقابلات يمكن أن يصبح عدوانياً أيضاً، ولا سيما عند الجدل في مواجهة الإصلاح المالي وتأيداً لمكافآت أعلى.

ولم يكن لدى ديمون أي رادع للقتال علانية من أجل سلطته. وبعد أن تلقى مصرف جي بي مورغان خسارة قياسية قدرها ٦ مليارات دولار في صفقة "حوت لندن" عام ٢٠١٢، عارض المستثمرون الدور المزدوج الذي يقوم به ديمون بوصفه رئيساً تنفيذياً ورئيس مجلس إدارة؛ إذ رأوا بكل وضوح أن إشرافه على نفسه لم يكن يسير على نحو ناجح. ووسط اهتمام إعلامي كبير، هدد ديمون بالاستقالة إذا أُجبر على ترك منصبه كرئيس مجلس الإدارة، وفي النهاية انتصر على منتقديه.

وبوصفه سفيراً غير رسمي لـ وول ستريت في واشنطن، أصبح ديمون أيضاً زعيم الجماعة بين الرؤساء التنفيذيين للمصارف الكبرى. لقد أثار إعجاب المؤسسة البيروقراطية بفطنته وسحره في مجال الأعمال، وسرعان ما أصبح محبوب

بيلتوي^(١). بل حتى كان يُعد المصري المفضل للرئيس أوباما مدةً طويلة؛ إذ كان يشيد بديمون علناً على نحو متكرر، وأشيع أن الأضرار الرئاسية التي كانت على طرفي كمي قميص ديمون في أثناء شهادته في اللجنة المصرفية بمجلس الشيوخ فيما يتعلق بالخسارة في صفقة حوت لندن كانت هدية من الرئيس نفسه.

الذكاء العاطفي: التواصل عاطفياً

يعد الذكاء العاطفي مهارة من أكثر المهارات التي لا غنى للقادة عن امتلاكها. التمويل هو بيئة داروينية، حيث لا بقاء إلا للأقوى. تقدم معظم الشركات خدمات مماثلة من دون أي ملكية فكرية تنبغي حمايتها، وبوجه عام فإن جميع المديرين رفيعي المستوى أذكاء ومتعلمون ويعملون بجد. لذلك، يتمتع المسؤولون التنفيذيون الذين يمتلكون ذكاء عاطفياً - الوعي الذاتي والقدرة على فهم الآخرين والتواصل معهم - بميزة تنافسية حاسمة. يدير القادة المتطورون المؤسسات بسلاسة ونجاح أكبر لأنهم أكثر راحة في مواجهة مواطن ضعفهم وقيودهم وانتقادات الآخرين، وإن قدرتهم على رؤية القضايا من وجهات نظر الآخرين تساعدهم على حشد الرؤوسين والتعامل مع الزبائن. في عالم معولم، يكتسي التعاطف، وهو جزء من الذكاء العاطفي، أهمية خاصة لأنه يسهل الحوار بين الثقافات. حتى لو كان الناس من خلفيات مختلفة يتحدثون اللغة المشتركة الحديثة، الإنكليزية، فإنهم يجب أن يظلوا حريصين على التفاصيل والحساسيات الثقافية، التي يمكن أن تكون حقل ألغام بخلاف ذلك.

الخبر السار للأشخاص الذين لم يحظوا بدرجة عالية من الذكاء العاطفي هو أنه بمقدورهم أن يتعلموه، وأنه يزداد مع النضج. كلما ارتفع مستوى المسؤولين التنفيذيين، ازدادت الحاجة إلى مهاراتهم القيادية، التي تنطوي أيضاً على المهارات الاجتماعية لجذب المهوبين والاحتفاظ بهم. يرى جيمي ديمون أن

(١) بيلتوي (Beltway): هو مصطلح أمريكي للإشارة إلى مسؤولي الحكومة الفيدرالية الأمريكية، ومقاوليها وجماعات الضغط، والعاملين في وسائل الإعلام المحايية؛ ويقصد به أيضاً العاصمة واشنطن. / المترجم /

الذكاء العاطفي أكثر أهمية من معدل الذكاء عندما يتعلق الأمر بالنجاح، لأن المهارات الاجتماعية هي التي تُحدث الفرق. [٨] ويقدم الذكاء العاطفي فائدة إضافية وهي الأمان الوظيفي. وقد خلصت دراسة حديثة إلى أن وظائف الرؤساء التنفيذيين، ولا سيما في مجال التمويل، لا خطر عليها من الأتمتة نظراً لأهمية العلاقات الإنسانية الشخصية في هذا القطاع، التي لا يمكن تشكيلها بواسطة روبوتات لا روح فيها. [٩]

المغلقون الرئيسون: ستيف شوارزمان

يملك المسؤولون التنفيذيون الناجحون مهارات اتصال وبيع غير عادية، فمن أجل توليد الإيرادات في بيئة منخفضة النمو، يجب عليهم جذب الزبائن المحتملين، وأن تكون لديهم القدرة على عقد الصفقات؛ إذ يتطلب بيع الأفكار والمنتجات مهارات اجتماعية وإقناعية. ولما كان التمويل مجرداً وغير ملموس، ولا تظهر نتائجه إلا في المستقبل، فمن المهم جداً للمسؤولين التنفيذيين بناء الثقة وابتداع روايات مقنعة لإتمام الصفقات. والأشخاص الذين يديرون أمواهم الخاصة - مثل ممولي التحوط في مكتب عائلي من أمثال جورج سوروس وستان دروكنمير وستيف كوهين - هم وحدهم الذين لا يخضعون لمثل هذه الضغوط والقيود.

إن امتلاك علامة تجارية متميزة يعد ميزة تنافسية لا تقدر بثمن؛ فهذه العلامة تُيسر المبيعات، ويمكن أن تكون شرطاً مسبقاً للوصول إلى شرائح العملاء المرغوبة. وبناء على ذلك، فإن معظم الرؤساء التنفيذيين المتميزين هم "أسياد علامات تجارية"، ويسوقون شركات تبلغ قيمتها مليارات الدولارات إضافة إلى تسويق علاماتهم التجارية الشخصية، التي تكون في كثير من الحالات مرادفة للشركات التي يمثلونها. أنشأ ديمون علامته التجارية الخاصة لترمز إلى القيادة والقوة والميزانية العمومية الشبيهة بالحصن.

لقد أصبح تصور الأداء في أيامنا هذه أكثر أهمية حتى من الأداء نفسه؛ فعلى النقيض من التسعينيات، يُعزى الفشل في معظم المهن اليوم إلى التصور

السلبى للأداء أو الشخصيات. وبناء على ذلك، يجب على المسؤولين التنفيذيين تحسين صورتهم عبر التواصل. [١٠] تنشأ السمعة، أو تصور الآخرين، من النزاهة والأداء والاستقامة؛ وبمجرد تشويه سمعة النزاهة، يكون من الصعوبة بمكان - إن لم يكن من المستحيل - إعادتها إلى ما كانت عليه. وكما حذر وارن بافيت، "يستغرق بناء السمعة عشرين عاماً، أما تدميرها فلا يحتاج إلى أكثر من خمس دقائق". [١١] بعبارة أخرى، إن سمعة المرء الحالية تحدد نجاحه في المستقبل. تشير سمعة وارن بافيت البارزة على نحو فريد إلى النزاهة والامتياز والاستقرار. إنها تتمتع بقيمة كبيرة جداً لدرجة أنها تعطي علاوة في حد ذاتها، ويبدو أن الشركات المرتبطة به تقر بذلك تلقائياً. في الواقع، يخطط بافيت لترخيص اسم بيركشاير هاثاواي لوكالات عقارية لتحويل سمعته الجيدة إلى علامة تجارية استهلاكية. [١٢]

يعد ستيف شوارزمان، مؤسس شركة بلاك ستون، مركزاً فائقاً بإمكانه بيع الرمال في الصحراء. كانت بلاك ستون فيما مضى أكبر شركة للأسهم الخاصة في العالم، وقد تحولت منذ ذلك الحين إلى واحدة من أكثر شركات الاستثمار تنوعاً في العالم مع أكثر من ٣٤٤ مليار دولار من الأصول الخاضعة للإدارة. في دافوس، بدا شوارزمان وكأنه موجود في كل مكان؛ إذ التقيته مصادفة مرات عدة في الشوارع المغطاة بالثلوج، كانت قبعة التزلج الغريبة التي يعتمرها تغطي وجهه، ولم أعرف إليه إلا من السترة الجلدية البنية التي يرتديها كل عام. ما يفتقر إليه شوارزمان في الطول، يعوضه بشخصية بارزة وكاريزما. كان يبرز على اللوحات متألقاً، ويهرع إلى الاجتماعات الثنائية، ويبدو أنه يستمتع بحفلات دافوس الشهيرة.

في الواقع، إذا كان ثمة شخص يعرف كيف يقيم حفلة جيدة، فهو شوارزمان. كانت أخبار حفل عيد ميلاده الستين تتصدر عناوين وسائل الإعلام الرئيسية في كل مكان. احتفل شوارزمان بهذا الحدث الشخصي، الذي سرعان ما أصبح حدثاً عاماً، بإقامة حفل مبالغ فيه في نيويورك أرموري في بارك أفينيو؛ إذ جاء إلى الحفل طاقم شخصيات المراكز الفائقة العالمية للاحتفاء بالمول. وعلى

الرغم من أن عروض الثروة في أمريكا مقبولة إلى حد أبعد بكثير من أي مكان آخر في العالم تقريباً، تسبب الحدث المبالغ فيه جداً - الذي قُدِّرت تكاليفه بالملايين - في ضجة كبيرة. جاء هذا العرض، الذي وصفته وسائل الإعلام بأنه تفاخري ومنحط، في وقت غير مناسب سياسياً؛ إذ كانت صناديق الأسهم الخاصة تمارس ضغطاً من أجل الحصول على معاملة ضريبية تفضيلية، وتعرض لانتقادات شديدة بسبب ممارساتها في العمل. سرعان ما طغى طرح الأسهم للاكتتاب العام، الذي قامت به شركة بلاك ستون وكان ناجحاً للغاية، على ضجيج حفلة عيد الميلاد، الذي حقق منه شوارزمان شخصياً أكثر من ١٠ مليارات دولار. وغداً الآن رسمياً "ملك رأس المال".

يعد شوارزمان واحداً من أفضل الممولين ذوي الصلات في العالم. هو منهمك دائماً في أداء وظيفة ما، يجوب العالم بلا كلل ولا ملل، يبني العلاقات ويحافظ عليها بغية تعظيم أعماله إلى الحد الأقصى. لديه سلوك غير متكلف يجعل الآخرين يشعرون بالراحة في حضوره. وقد أبدى في مقابلاته وخطبه المتكررة قدرةً على شرح المسائل المعقدة بعبارات بسيطة، وعلى استرضاء الجماهير بطرافته الساخرة. وبوجه جاد، يروي بقساوة قصصاً مضحكة عن المستشارة الألمانية أنجيلا ميركل، ويقلدها على نحو بارع. هو وزجته اجتماعيان بطبيعتهما، ويعدان من العناصر الأساسية الشعبية في دائرة الحفلات.

كان شوارزمان، المولود لعائلة من الطبقة المتوسطة في ولاية بنسلفانيا، يعتمد على ذاته منذ سن مبكرة. حصل على شهادته الجامعية من جامعة ييل، وتخرج لاحقاً في كلية هارفارد للأعمال على غرار كثير من أقرانه. وإبان الفترة التي قضاها في جامعة ييل، تولى مناصب قيادية، مثل رئيس الصف الدراسي، وانضم إلى جمعية الجمجمة والعظام^(١) السرية للنخبة، التي تضم الرئيس جورج

(١) جمعية الجمجمة والعظام (Skull and Bones): هي جمعية سرية تأسست في جامعة ييل بمقاطعة نيو هيفن في ولاية كونيتيكت الأمريكية في عام ١٨٣٢، وزعم كتاب الفضائح "المؤسسة السرية لأميركا America's Secret Establishment" المثير للجدل، من تأليف عالم الاقتصاد أنتوني ساتو عام ١٩٨٦، أن جماعة الجمجمة والعظام كانت في طريقها لخلق نظام عالمي جديد. / المترجم /

دبليو بوش وكثيراً من الشخصيات البارزة الأخرى من بين أعضائها. في منتصف الثمانينيات، ترك شوارزمان مصرف ليمان براذرز، الذي انضم إليه في سن الحادية والثلاثين، ليؤسس شركة بلاك ستون مع رئيسه بيت بيترسون، الذي كان يكبره بعقدين. أحضر بيترسون، وزير التجارة السابق، معه مجموعة من العلاقات الشرائكية والسياسية الممتازة، التي استخدمها بنجاح لجمع الأصول وعقد الصفقات.

لقد غدت شركات الأسهم الخاصة قوة فاعلة في الاقتصاد. إنها ترفع رأس المال السهمي وتستعمل الديون لشراء الشركات، وتتولى السيطرة الإدارية عليها، ثم تباعها لاحقاً بربح. وعلى النقيض من الشركات العامة، يمكن لشركات الأسهم الخاصة التركيز على الربحية طويلة الأجل لأنها ليست واقعة تحت الضغط لتحقيق نتائج ربع سنوية. تعرضت الصناعة لانتقادات في الماضي لأنها، في سياق تحول الشركات وتعافيتها، كانت في كثير من الأحيان تعتمد على تسريح الموظفين والاقتراض بكثرة مقابل أصول الشركة، وكانت أحياناً تفكك الشركة وتبيعها قطعة قطعة. على الرغم من أن شركات الأسهم الخاصة عانت نقص السيولة إبان الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨، لم تحتج إلى أي عمليات إنقاذ. على العكس من ذلك، سعت الحكومة إلى استشارة خبراتها في التحول، على سبيل المثال في صناعة السيارات. على الرغم من التنافس الحاصل بين شركات الأسهم الخاصة والمصارف في أمور كثيرة، إنها متشابكان أيضاً بعلاقات الأعمال؛ إذ تمنح شركات الأسهم الخاصة المصارف كثيراً من الأعمال، وتدفع لها رسوماً تصل قيمتها إلى مليارات الدولارات.

عمد شوارزمان إلى توظيف شركاء أقوياء جلبوا معهم فطنتهم في مجال الأعمال وشبكاتهم أيضاً. واستناداً إلى ما يقوله زملاؤه وشركاؤه في الأعمال، فهو يعمل على نحو لا يصدق، ولديه أخلاقيات عمل لا تقبل المساومة، ولا يطلب من الآخرين أكثر مما يطلبه من نفسه. لم تنج شركة بلاك ستون من الأزمة فحسب؛ وإنما ازدهرت أيضاً، ويرجع ذلك إلى حد بعيد إلى إدارة شوارزمان الحذرة للمخاطر، وقلة تسامحه مع الأخطاء. حتى إن الحكومة طلبت نصيحته

بسبب خبرته في التحول. على الرغم من معاناته الصمم النغمي العرضي، كان للوعي الذاتي ومهارات الإقناع في البيع لدى شوارزمان دوراً فاعلاً في بناء إمبراطورية والارتقاء به إلى مكانة المركز الفائق.

العقول الفضولية

لا غنى عن الذكاء العالي والإنجازات الأكاديمية البارزة في المدارس العليا كي يصبح المرء نواة شبكة. إضافة إلى ذلك، عادةً ما يكون أصحاب المراكز الفائقة منفتحي الذهن، وفضوليين فكرياً، وخلاقين، ومتقبلين للنظر في فرص جديدة. إن لم يكن أصحاب المراكز الفائقة يعملون في مجال التمويل، فمن المحتمل أن يكون كثير منهم مخترعين أو مهندسين أو رواد أعمال. إنهم مجهزون بعقليات يمكنها التعامل مع أوقات عدم اليقين والتغيير، بل النجاح فيها، لأنهم يفهمون كيف يعمل عالمنا المعقد وغير الخطي. وهم عادة ما يطورون حساً حدسياً قوياً في سياق حياتهم المهنية، لأنه من الصعوبة بمكان فهم التعقيد بالفكر وحده.

يعد الذكاء السياقي - القدرة على فهم البيئات الناشئة والاستفادة من الاتجاهات - مظهراً مهماً آخر من مظاهر القدرة الإدراكية. وإن كون المرء متصلاً ومدركاً لأوجه الترابط يعد مصدراً مهماً من مصادر القوة المناسبة. [١٣]

وصف سوروس انهماكه التام في إدارة صندوقه في الكتاب المعنون بـ "سوروس: حياة الملياردير المسياني وأوقاته"^(١). إن غرائز الخوف والجشع البدائية لديه جعلته يشعر بحالات الركود الوشيكة قبل حدوثها، كما لو كانت نهاياته العصبية موجودة في صندوقه. كان هذا يتجلى في مشكلات آلام الظهر، التي تطفو إلى السطح كلما شعر باقتراب القدر المشؤوم. [١٤] وعلى الأرجح، لقد أسهمت تجاربه الحياتية الفريدة، بوصفه أحد الناجين من [ما يسمى] الهولوكوست،

(١) سوروس: حياة الملياردير المسياني وأوقاته (Soros: The Life and Times of a Messianic Billionaire):

هو كتاب واقعي من تأليف مايكل تي كوفمان، صدر عن دار نشر راندوم هاوس في عام ٢٠٠٢؛ يسلط الضوء

على حياة جورج سوروس المبكرة، وتعليمه، وعمله، وعمله الخيري المثير للجدل. / المترجم /.

في قدرته على التعرف إلى نقاط الانعطاف قبل حدوثها بوقت طويل، وتحويلها إلى نقود. يعد أصحاب المراكز الفائقة أكثر قدرة على توقع التغيير وتطوير الرؤية والتنفيذ، وذلك بفضل قدرتهم على النظر إلى ما وراء الحقائق والتفكير خارج الصندوق.

وفي سبيل الحفاظ على صفاء أذهانهم، فإن أحدث اتجاه بين أصحاب المراكز الفائقة يرجع إلى آلاف السنين: التأمل. إن أقطاب صناديق التحوط من أمثال راي داليو، وبول تيودور جونز، إضافة إلى كثير من شخصيات شركة غولدمان ساكس المصرفية، يستثمرون الوقت والمال في التأمل الذاتي لتصفية أذهانهم واكتساب ميزة تنافسية.

ابتكار الأيديولوجيات

ثمة سمة أخرى مشتركة لأصحاب المراكز الفائقة الفضوليين فكرياً، وهي أنهم غالباً ما يُنشئون نظرياتهم أو أيديولوجياتهم الخاصة، بدلاً من اتباع نظريات الآخرين أو أيديولوجياتهم. وفي مسعاهم لفك شيفرة نظام التشغيل العالمي، يقومون بصقل انضباطهم الفكري وحدهم، ويضعون إطارهم الخاص للإستراتيجيات الناجحة.

على سبيل المثال، طور روبرت روبن، وزير الخزانة الأمريكي السابق، بنية فكرية، وقد وصفها في كتابه الأكثر مبيعاً المعنون بـ "في عالم متقلب: خيارات صعبة من وول ستريت إلى واشنطن". يعرض فيه كيف ألهمته دورة الفلسفة التي اتبعها في جامعة هارفارد أن يبني تفكيره على افتراض أنه لا يوجد شيء يمكن إثبات حتميته. وقد كانت القرارات اليومية التي يتخذها في وول ستريت تستند إلى الاحتمال: "يتحقق النجاح عن طريق تقييم جميع المعلومات المتاحة لمحاولة الحكم على احتمالات النتائج المختلفة، والمكاسب أو الخسائر الممكنة المرتبطة بكل منها". [١٥]

يذكرنا هذا الإنشاء للبنية الفكرية بنظرية الانعكاسية لجورج سوروس، التي طورها حينما كان طالباً في كلية لندن للاقتصاد. ضمن هذا الإطار المفاهيمي،

الذي يعزو سوروس الفضل إليه في كثير من نجاحاته، يركّز [سوروس] على العلاقة بين التفكير والواقع.

كان كلاوس شواب رائداً في مبدأ أصحاب المصلحة، "الذي بموجبه لا تكون إدارة المؤسسة مسؤولية أمام المساهمين فيها فحسب، بل يجب أيضاً أن تراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة ... الذين قد يتأثرون أو يهتمون بعملياتها". وقد اعتمد لاحقاً على هذه النظرية في إنشاء مفهوم "المواطنة العالمية للشركات". [١٦] يعد مبدأ أصحاب المصلحة الأساس الأيديولوجي الذي بُني عليه المنتدى الاقتصادي العالمي، وهو الذي يضيف عليه الشرعية.

طور راي داليو، مؤسس أكبر صندوق تحوط في العالم، أيديولوجية تنظر إلى الاقتصاد والشركات والأشخاص على أنهم يعملون مثل الآلات. وقد نُشر بيان يوجز نظام معتقده، بعنوان "المبادئ"، على موقع شركة بريدج ووتر أسوشياتس على الإنترنت. [١٧]

وقد عمد مايك ميلكن، ملك السندات في الثمانينيات، الملياردير المستثمر والمحسن، أيضاً إلى ابتكار فلسفة كأساس لتفكيره وعمله؛ إذ ابتكر الصيغة التالية: الازدهار = مجموع التقانة المالية * (مجموع رأس المال البشري + رأس المال الاجتماعي + الأصول الحقيقية)، $P = EFT (DHC + ESC + ERA)$ ، وهو شعار ظل يكرره طوال حياته. [١٨]

ويعد لاري فينك، مؤسس شركة بلاك روك، بمنزلة نجم الروك في إدارة المخاطر؛ فبعد التفكير ملياً في خسائره التجارية الضخمة، افترض بناءً على ذلك أن مديري الأصول ليس لديهم فهم كامل للمخاطر، ولا سيما حين تسير الأمور بسلاسة. لذلك توصل إلى استنتاج مفاده أن تطوير أنظمة إدارة المخاطر هو ضرورة أساسية لإدارة المحافظ بنجاح، وشرع في بناء أكثر أنظمة العالم شهرة وشمولاً.

تعكس هذه النظريات، في كثير من الأحيان، فهماً لسيكولوجيا الطبيعة البشرية والأسواق والاتجاهات ونقاط التحول - باختصار، النظام وبراعته

الفائقة. قد لا تكون النظريات بحد ذاتها هي العامل الأكثر أهمية - وفي الواقع، ليست دائماً مبتكرة تماماً - ولكنها تعكس الشكّية الكامنة لدى صاحب المركز الفائق النموذجي، وانضباطه الفكري، وحادّسه، الأمر الذي يجلب صفاء الفكر ويؤدي إلى اتخاذ قرارات حكيمة. يبدو أيضاً أن معلّات الفكر المنظمة توفر توجيهاً ومركز تنسيق لمساعدة أصحاب المراكز الفائقة على التحكم في عواطفهم. ولكن، ليس من الواضح تماماً دائماً ما الذي جاء أولاً، النظرية أو التجارب التي تستند إليها النظرية. لسوء الحظ، إن نظاماً كهذا لا يجعل حكم الشخص معصوماً من الخطأ لأن أصحاب هذه المراكز الفائقة كلهم قد عانوا إخفاقات رغم كل شيء. بالنسبة إلى كثير من أصحاب المراكز الفائقة، فإن امتلاكهم للإبداع الفكري يعد أيضاً مسألة هيبة وطريقة لتمييز أنفسهم.

عبادة الفشل

يتقبل المسؤولون التنفيذيون المليون من دون استثناء تقريباً "الفشل"، ويؤكدون الطبيعة التكوينية للإخفاقات، والنكسات، وخيبات الأمل، لأننا في رأيهم نتعلم منها أكثر مما نتعلمه من غيرها. وقد أشارت رئيسة الاحتياطي الفيدرالي جانيت يلين، في خطاب التخرج في جامعة نيويورك، إلى أهمية العزم والالتزام والمثابرة. [١٩] في الواقع، عانى كثير من الأشخاص الأكثر نجاحاً في وول ستريت إخفاقات كبيرة في رحلتهم إلى القمة، ومن المحتمل ألا يكونوا قد وصلوا إلى ما وصلوا إليه اليوم لولا مثابرتهم.

على سبيل المثال، طُرد جيمي ديمون من شركة سيتي غروب المصرفية على يد معلمه الذي وثق به مدة طويلة، ساندي ويل. جاءت هذه الخطوة التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة بمنزلة صدمة كاملة لديمون، الذي كان حتى ذلك الحين يحالفه نجاح كبير على نحو مطرد. وبعد أن استراح مدة من الوقت، استعاد نشاطه وحيويته وقبل عرضاً ليصبح الرئيس التنفيذي في مصرف ون (Bank One)، الذي استطاع مضاعفة قيمته في مدة قصيرة، ونجح بعد ذلك في الاندماج

مع مصرف جي بي مورغان. أصبح ديمون الرئيس التنفيذي لمصرف جي بي مورغان ورئيس مجلس إدارته، ومن ثم أدرجته مجلة تايم في قائمة الـ ١٠٠ شخص الأكثر تأثيراً في العالم مرات عدة، وسمته مجلة إنستيتيوشنال إنفستور أفضل رئيس تنفيذي في أمريكا.

يعد جورج سوروس مثلاً آخر، الذي كان بالفعل واحداً من أنجح مديري الأموال رغم كل الصعاب وبفضل مبادرته الخاصة، حينما حاول إثبات نفسه كمفكر وفيلسوف جاد. كان سوروس قد عبّر منذ طفولته عن طموحاته العالية فيما يتعلق بالإنجازات الفكرية والتميز. في عام ١٩٩٨، ونظراً لكونه مستعجلاً على نحو واضح، عمد إلى تأليف كتاب كيفما اتفق بعنوان "أزمة الرأسمالية العالمية"، ونشره بعد ذلك بوقت قصير. لم تفشل توقعاته بحدوث انهيار اقتصادي وشيك في التحقق فحسب، وإنما سخر الأكاديميون البارزون من فكره العام ومنطقه الأساسي، وهزؤوا به في المنشورات التي تحظى باحترام كبير. وصفت الإيكونوميست والفايننشال تايمز كتاباته بأنها "غير مترابطة" و"مفككة" و"مبتذلة إلى حد مخجل". [٢٠] في مواجهة مثل هذه المراجعات اللاذعة، لكان من دواعي سرور معظم الناس أن يتلاشوا تماماً في الخلفية - ولكن ليس السيد سوروس. على العكس من ذلك، أخذ النقد على محمل الجد، وحاول جاهداً صقل مهاراته في التفكير والكتابة. في كثير من الأحيان، ينجم الدافع الأكثر زخماً والمثابرة الحماسية عن الإحساس بالظلم، والإذلال، والرغبة في إعادة تأهيل الذات، وإثبات خطأ المشككين.

الرؤساء التنفيذيون - كبار المسؤولين المغرور: بيل غروس

يمكن لدرجة انحراف صغيرة عن القاعدة، فيما يتعلق بالشخصية، أن تبشّر بالنجاح في العالم المالي. [٢١] حتى إن بعض الأبحاث تدّعي أن جماعة المسؤولين التنفيذيين تحوي أشخاصاً سيكوباتيين [مضطربي العقل] أكثر مما تحويه جماعات السكان العاديين بثلاثة أضعاف. [٢٢] على الرغم من أن هذا الأمر قد

يكون مبالغاً فيه، إلا أن كبار المسؤولين التنفيذيين في العالم المالي هم من ذوي الأنا الكبيرة بصورة عامة، وهي ظاهرة تبدو أكثر وضوحاً في القطاع التجاري منها في عالم السياسة. ولكن بسبب الأزمة المالية تغير هذا الطابع العام في السنين الأخيرة. ونتيجة للضغوط السياسية وضغوط المساهمين، فقد "المسؤول المغرور" الإمبريالي وصعب المراس شعبيته، وتم استبداله بـ "المسؤول الممل": شخصيات متواضعة، ولا تحب المجازفة، وتصالحية.

غالباً ما يحتاج أصحاب الأداء الأفضل إلى الاهتمام والثناء، الأمر الذي يحفزهم على تحقيق نتائج غير عادية. ولكن الثقة القوية بالنفس أكثر مما ينبغي وحس الانتصار الدائم يؤديان إلى ميل أكبر نحو المخاطرة. في كثير من الأحيان، يتمتع الأشخاص ذوو المس السيكوباتي الطفيف بمهارات سياسية ممتازة، يستخدمونها للاحتيال على الآخرين في سبيل تحقيق أهدافهم. يجادل بعضهم بأن موقفهم من مستحقاتهم يتجلى أيضاً في حجم رواتبهم. [٢٣]

يمكن للشعور بالذات المبالغ فيه أن يصل في بعض الحالات إلى حد النرجسية والغطرسة. [٢٤] وفي هذه الحالات، يفتقر المسؤولون التنفيذيون إلى التعاطف الوجداني، ويتعجرفون على نحو مفرط، ويشعرون بالتفوق. غالباً ما تخفي الجرأة غير العادية والسلوك المتسم بالمخاطرة مخاوف عميقة الجذور: يصل العديد من الأشخاص الأكثر نجاحاً إلى القمة لأن ثمة ما يدفعهم على نحو حثيث، سواء كان ذلك خلفياتهم أم إخفاقاتهم السابقة أم تجاربهم السلبية. يعد هذا الأمر مقلقاً بعض الشيء لأن شخصية القائد لها تأثير مباشر في أداء شركته. فعلى سبيل المثال، إذا كانت سمات كثيرة جداً من سمات الشخصية السيكوباتية واضحة جداً، فقد تؤدي إلى ازدياد التقلبات. إذا كان هذا مؤشراً على الاتجاه الذي ينحو إليه النظام، فقد لا يكون فائلاً حسناً. أود أن أعتقد بعدم وجود أشخاص سيكوباتيين على رأس أي من مؤسساتنا المالية، بيد أنها بالتأكيد بيئة غنية بالشخصيات غريبة الأطوار، وبيل غروس هو واحد منها.

إن بيل غروس، الذي تبلغ ثروته الصافية ٢,٣ مليار دولار، المؤسس ومسؤول الاستثمار الرئيس السابق في صندوق السندات الأكبر في العالم، شركة بيمكو، لديه بعض الخصوصيات المسلية. وهو يمتلك كثيراً من الصفات اللازمة للنجاح في الاستثمار، ولكن يقال إن مهارات التعامل مع الآخرين التي لديه - أو ما كان يفتقر إليه منها - قد اكتسبها في آخر الأمر. يعد عالم صناديق الاستثمار روتينياً إلى حد بعيد، وباستثناء صناديق التحوط، لم يخرج منه سوى عدد قليل من المديرين البارزين المعروفين لدى عامة الناس. ومع ذلك، فإن محب اليوغا، صاحب الجسد الطويل النحيف والصوت العالي الرفيع والحاد، البالغ من العمر سبعين عاماً، يعد واحداً منهم. في مجتمع الاستثمار الممل، حظيت ملاحظاته غير التقليدية وروح الدعابة غير العادية باهتمام كبير. قبل بضعة أشهر من مغادرته شركة بيمكو، تحدث في مؤتمر استثماري داخل قاعة مرتدياً نظارات شمسية سوداء ومشبهاً نفسه بنجم البوب جاستن بيبير، الولد الشقي البالغ من العمر عشرين عاماً. بعد ذلك، في اقتباس من فيلم المرشح المانشوري (The Manchurian Candidate)، شرع في مطالبة الصحفيين بأن يُعيدوا وراءه بأنه كان "الإنسان الألف والآخر والأشجع والأروع الذي قابلته في حياتك". جعلت المزحة الجمهور في حيرة من أمره، ودفعت صحفياً في وول ستريت جورنال إلى التغريد: "ثمة شيء غريب يحدث مع بيل غروس". [٢٥]

إن توقعاته الاستثمارية التي حظيت باحترام كبير وقراءة على نطاق واسع في عام ٢٠١٤، عام مغادرته شركة بيمكو، كانت في الأساس قصيدة غنائية لهره بوب الميت مؤخراً. وعلى نحو ملائم، كانت ببساطة تحت عنوان "بوب"، واحتوت على حكايات مثيرة للاهتمام مثل، "إضافة إلى النوم، لم يحب بوب شيئاً أكثر من تعقبي من غرفة إلى أخرى للاطمئنان علي. ويحدث أن يحصل هذا الأمر أكثر قليلاً في بعض الأحيان، ولا سيما عند دخول الحمام والخروج منه". [٢٦] قد يتساءل المرء كيف يمكن أن يكون لعملية التعقب التي يقوم بها الهر بوب صلة بأسواق السندات، ولكن إن لم يكن ثمة شيء آخر، فإن تذكر السيد غروس

[للهر] كان بمنزلة مؤثر على قدرته المتطورة على بناء علاقة وثام مع القطط. في المقابل، إن تفاعلاته مع البشر، على الأقل في المراحل اللاحقة من حياته المهنية، كان ما يزال ينقصها الكثير.

أسس غروس عام ١٩٧١ شركة بيمكو، التي تقع في مدينة نيويورك بيتش، وكان له دور مؤثر في نموها المذهل إلى ٢ تريليون دولار تحت الإدارة. جاء الجزء الأكبر من الاستثمارات من مستثمرين مؤسسين، وقد أدار كثيراً من أموال الأمريكيين العاديين عبر صناديق التقاعد وخطط التأمين. أحدث غروس المدفوع بالرغبة في التغلب على النظام ثورة في تداول السندات، وحقق أرباحاً لم تحصل من قبل. لقد جمع بين المهارات الكمية والقدرة على إجراء محاكاة كلية دقيقة للاقتصاد، بما في ذلك أزمة الرهن العقاري عالية المخاطر لعام ٢٠٠٨، وتمكن من التنبؤ الصحيح بتحركات أسعار الفائدة قبل أقرانه. ولكن على مدار الأزمة المالية، نتيجة لإجراءات المصارف المركزية التي حرّفت عمل الأسواق، صارت رهاناته خاطئة على نحو متزايد. تراجع الأداء، وسحب المستثمرون مليارات الدولارات.

كانت التجربة بمنزلة إعادة الرشد إلى "ملك السندات"، الذي أفسده النجاح غير العادي طوال حياته المهنية، وازدادت حدة المواجهات بين غروس وموظفيه. ووصفت تقارير صادرة من داخل الشركة أسلوب إدارته بأنه تسلطي واستبدادي. وعلى حد زعم بعضهم، لقد صار عدائياً تجاه المتداولين الأكثر نجاحاً، ولم يكن مسموحاً لزملائه الاعتراض على استراتيجيات التداول التي يضعها. سُرّبت رسالة بريد إلكتروني ساخرة إلى كبار زملائه وبخ فيها علانية شخصاً كان قد نفذ قراراً اتخذته هو نفسه؛ وأورد فيها عبارات تفتقر إلى اللباقة، مثل: "لقد جعلتكم جميعاً أغنياء... فكروا ماذا يمكنكم أن تفعلوا من دوني"، وكان يهدد على نحو متكرر بأن يفعل ما لا يمكن تصوره: ترك العمل.^[٢٧]

ولعل الأهم من ذلك، أن غروس أصبح أكثر تصادمية مع خليفته المتوقع، محمد العريان^(١)، الاقتصادي المعسول اللسان الذي يحظى باحترام كبير، والذي

(١) قبل عامين من استقالة العريان، كان غروس قد قال لصحيفة نيويورك تايمز: "محمد هو ولي عهدي". / المترجم /

يعد نقيضاً له في مناحي كثيرة. وحينما اتهم غروس العريان بمحاولة إضعاف مكانته، بدأ الناس ينظرون إليه على أنه مصاب بجنون العظمة. إن مثل هذا النشر للغسيل القذر يعد انتهاكاً لقواعد السلوك الضمنية، ولم يسبق له مثيل إلى حد ما بين أصحاب المراكز الفائقة. استقال العريان على نحو مفاجئ في عام ٢٠١٤، وهو الذي كان حتى ذلك الحين يُفترض أن يتولى القيادة بعد غروس، الأمر الذي تسبب في هزة متوسطة الحجم بين المستثمرين. وقد علل خطوته هذه فيما بعد بالادعاء بالرغبة في تحقيق توازن أكبر بين العمل والحياة العائلية.

بعد رحيل العريان العلني، تصاعدت البغضاء والنفور بين غروس وبقية الفريق، وطلبت إليه الإدارة مرة بعد مرة العودة إلى ممارسة سلوك أكثر ودية. في نهاية المطاف، اتفق زملاؤه على التخلص منه. قبل يومين من الإعلان المخطط للإطاحة به، استبق الإدارة في خطوتها؛ إذ قدم استقالته وانضم إلى شركة جانوس كابيتال، وهي شركة أصغر بكثير وأقل شهرة. كانت التدايعات مهيئة لغروس، ولا يبدو أن حقيقة خروج مليارات الدولارات من الشركة بعده مباشرة قد أعطته شعوراً بالرضا. أدى السحب المفاجئ لمبالغ ضخمة من المال إلى وضع شركة بيمكو في حالة أزمة، وساور السلطات التنظيمية قلق بشأن احتمال زعزعة استقرار أسواق السندات؛ وهذا القلق يوضح حجم القوة التي يمكن أن يمتلكها شخص واحد على الأسواق بأكملها.

نجح غروس في إنشاء صورة لمستثمر مشهور بفضل الاستخدام البارع لوسائل الإعلام في المقام الأول، ولا سيما محطات التلفزة المختصة في مجال الأعمال. في بحر من النماذج الموحدة الباعثة للسمامة، كان أسلوب غروس الكاليفورني غير الرسمي، الذي يشبه أسلوب [طائفة] الزن [البوذية اليابانية]، بالاقتران مع ملاحظاته غير التقليدية (في عام ٢٠٠٧ قارن جاذبية الأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري بجاذبية "كعب العاهرة مقاس ست بوصات" و"الوشم أسفل ظهر المومس") يوفر قدراً كبيراً من الترفيه. [٢٨] ومع مرور الوقت، وصل إلى مكانة شبيهة بمكانة المرشد الذي لديه كثير من الأتباع.

أصبحت كلمته قانوناً، ولما كان صندوقه كبيراً جداً، فهو لم يستثمر في السوق فحسب، وإنما كان جزءاً رئيساً من السوق نفسه. إن كون المرء نجم علامة تجارية / مدير استثمار يُسهل عليه جداً جمع الأصول نتيجة للشهرة التي يتمتع بها، ولأنه، من وجهة نظر المستثمر المحترف، إذا كان جميع أقرانه يستثمرون في ييمكو أيضاً، فإنها توفر غطاءً في حالة فشل شيء ما. غير أن وجود مدير نجم لعلامة تجارية مرادف للصندوق يسلط الضوء أيضاً على مخاطر الشخص الأكثر خطورة. إذن ما هو مغزى القصة؟ يجب حتى على أكثر مديري الصناديق موهبة أن يستخدم الحد الأدنى من المهارات الشخصية ويني شبكة من المؤيدين المخلصين، وذلك لطلب التأييد، المتجمع في شكل رأس مال اجتماعي، حينما يحين الوقت.

عن المهنة ذات الفكرة الوحيدة الطاغية: راي داليو

ثمة سمة أخرى شائعة يتسم بها صاحب المركز الفائق وهي القدرة على التركيز المفرط على فكرة واحدة. ربما كانت زوجة إيلون ماسك السابقة، جوستين، هي أفضل من عبّر عن ذلك حين قالت إن "النجاح غير العادي ينتج عن شخصية غير عادية". لكن الخصائص الرئيسة لتلك الشخصيات غير العادية، على حد تعبير جوستين، يمكن تلخيصها في كلمتين: كن مهووساً. "يمكن للأشخاص المهوسين بمشكلة أو موضوع ما العمل خلال جميع الملهيات والحواجز التي تضعها الحياة في طريقهم. ومن الضروري أن يكون ذلك الهوس خاصاً بهم، ويصل إلى درجة تقارب الجنون". [٢٩]

يُعدّ مدير الأموال الغريب الأطوار راي داليو واحداً من أصحاب المراكز الفائقة ذوي التركيز المفرط. في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، تقيم جميع المصارف والشركات والدول حفلات في ليلة الجمعة، وتتنافس على جذب ضيوف رفيعي المستوى. على مدى السنين القليلة الماضية، أصبحت حفلة الأوليغارشي الروسي أوليغ ديريباسكا، الذي كان تربيته الخامس عشر في عام ٢٠١٥ في قائمة أغنى الأشخاص في روسيا، عنصراً ثابتاً في دائرة الحفلات.

يجذب الحدث، الذي لا يمكن حضوره إلا بناء على دعوة، نخبة الحاضرين في المنتدى الاقتصادي العالمي كلهم. يقع شاليه ديريباسكا المضاء باللون الأزرق في مكان غير ملائم على قمة التل بعيداً عن المسار المألوف، لذلك يجب على الضيوف بذل جهد إضافي للوصول إلى المكان. وبمجرد دخولهم، يُستقبلون بسيل لا نهاية له من أفضل أنواع الشمبانيا والفودكا والكافيار الروسي وسط رقص القوقازيات والعارضات الروسيات الجميلات. كان ذلك المكان هو المكان الذي قابلت فيه راي داليو للمرة الأولى، الذي كان يقف جانباً، بمفرده، يراقب المشهد بهدوء. تجاذبنا أطراف الحديث مدة قصيرة، وتبادلنا بطاقات العمل قبل أن يسارع إلى طائرته الخاصة عائداً إلى نيويورك.

إن داليو الطويل القامة، والنحيل قليلاً، والودي المظهر، لا يعرفه عامة الناس معرفة جيدة، على الرغم من أنه ينبغي أن يكون كذلك، لأنه يدير أكبر صندوق تحوط في العالم، مع أكثر من ١٥٠ مليار دولار تحت الإدارة. فمستثمرو شركة بريدج ووتر هم مؤسسات مثل صناديق التقاعد وشركات التأمين والأوقاف، التي بدورها تدير مدخرات ملايين الأشخاص العاديين، ومن ثم تُعرضهم لداليو على نحو غير مباشر. ما إن يذكر المرء اسم داليو أمام العاملين في وول ستريت حتى تبدأ أعينهم في التوهج. ويثير سجل مساره الطويل في النجاح، ونهجه الاستثماري الخاص، ومسعاة نحو التميز، إعجاباً واحتراماً كبيرين بين أقرانه، وبين أولئك الذين يطمحون إلى الارتقاء إلى مكانته. وخلافاً لكثير من زملائه مديري الأصول، اختار داليو حتى وقت قريب البقاء بعيداً عن الأنظار.

يستثمر داليو على أساس اتجاهات الاقتصاد الكلي؛ وقد لفت تحليله الدقيق جداً واستثماره المنضبط وأداؤه المتسق انتباه كثير من المستثمرين المحنكين. وأظهر داليو بصيرة نافذة حينما حذر من الأزمة المالية قبل حدوثها بوقت طويل، وتفوق في أدائه على السوق طوال مدة استمرارها حين تعثر كثير من الصناديق الأخرى. وهو على غرار كثير من مديري الأموال المليارديرات الناجحين لا يحفره المال في المقام الأول، ولكنه على عكس معظمهم، يعيش على نحو متواضع إلى حد ما.

تقع مكاتب شركة بريدج ووتر بالقرب من منزله في ويستبورت، بولاية كونيتيكت، وتحيط بها الأشجار القديمة والشجيرات المورقة. انضم مؤخراً إلى تعهد العطاء^(١) الذي بدأه بيل غيتس ووارن بافيت، الذي تعهد بتخصيص نصف ثروته على الأقل لأعمال خيرية.

ما يفتقر إليه داليو في المطامح المادية، يعوضه في المطامح الفكرية؛ فهو لا يريد أن يُنظر إليه على أنه مجرد مضارب أو متداول، بل يريد بدلاً من ذلك - مدفوعاً بالرغبة في إحداث تأثير اجتماعي - أن يُعد فيلسوفاً ومعلماً، يشرح كيف يعمل العالم لجعله مكاناً أفضل. وهو يعزو جزءاً كبيراً من نجاحه إلى التأمل المتسامي الذي يمارسه دينياً. وكما هو شائع لدى المبرزين، يحب داليو مجابهة التحديات في مسعاه نحو التطور الشخصي، ويركز على مهمته بشغف شديد. طور داليو أيديولوجية تُشبه أعمال الاقتصاد والشركات والأشخاص بعمل الآلات. حدّد أنماط السبب والنتيجة، وسجل رؤاه في بيان بعنوان "المبادئ"، يسمي فيه المديرين الذين يغتابون مرؤوسيهم بالأشخاص الغادرين والمخادعين. [٣٠] وحينما تسربت الوثيقة خلقت سيلاً من الدعاية السلبية. [٣١] وصف مقال في صحيفة نيويورك كتاب القواعد الخاص به "كما لو أن آين راند وديباك تشوبرا قد تعاونوا على قصيدة a line of fortune cookies". [٣٢] وخصص موقع وول ستريت الشهير على الإنترنت ديلبريكر (Dealbreaker) يوماً حافلاً مع قسم فسر فيه عمل داليو وكأنه يشبه شركة بريدج ووتر بقطع من الضباع التي تقتات على ظبي فتي. [٣٣] وصفت صحيفة الفايننشال تايمز تأملاته بأنها "هراءٌ ممولٌ ملياردير"، [٣٤] ووصفت داليو نفسه بأنه "مُضللٌ، وأمي من الناحية العاطفية، وغير طبيعي". [٣٥]

(١) تعهد العطاء (Giving Pledge): هو حملة لتشجيع أثرياء العالم على التبرع والإسهام بجزء من ثرواتهم في مشاريع خيرية. بدأت الحملة في ١٠ حزيران ٢٠١٠، عندما أعلن بيل غيتس ووارن بافيت عن فتح باب التبرع مشجعين رجال الأعمال من مختلف أنحاء العالم على المشاركة. / المترجم /.

في الوقت نفسه تقريباً، بدأت التقارير تتسرب من داخل الشركة؛ إذ شبهها موظف سابق بالطائفة، نظراً لموقعها الجذاب والمغزول؛ ووصف بعضهم ثقافتها بأنها غريبة وشمولية وموهنة للعزيمة؛ ووصفها آخرون بأنها عملية تحكم في العقل وتجربة سلوكية بشرية. إن القصص قد جعلت شركة بريدج ووتر تبدو وكأنها بيونغ يانغ صناديق التحوط، ولكن مع طعام أفضل بكثير وتعويض أكبر بكثير. وعلى حد تعبير موظف سابق، يزداد وزن كل شخص عشرة أرطال في السنة الأولى بسبب الكافيتريا الرائعة وقضاء ساعات طويلة في بيئة معزولة. تخضع رسائل البريد الإلكتروني كلها للمراقبة، وتُسجَل المحادثات والمكالمات الهاتفية، باستثناء أكثرها شخصية؛ ويمكن للجميع الاستماع إلى التسجيلات، التي تُحزَّن في "مكتبة الشفافية". توثق الكاميرات العلوية كل حركة يقوم بها الموظفون. تتبع "سجلات الأداء" و"مصفوفات المصادقية" الأخطاء، وتُحظر النسيمة على نحو صارم.

قد لا يكون مستغرباً أن يصاب بعض الناس بجنون الارتياب نتيجة لهذه المراقبة الشاملة. وفضلاً عن ذلك، فإن عدد الموظفين القادرين على التعامل مع ممارسة "الحقيقة الجذرية" هو عدد قليل؛ ففي السعي وراء الكمال، تتعرض آراء الجميع في المناقشات الجماعية دائماً للتحدي والتشكيك والهجوم. إن عملية "الميرتوقراطية"^(١) القائمة على الأدلة^[٣٦] تعد عملية صارمة؛ ففي الواقع لا يُقبل أي شيء في قيمته الظاهرية. يُطلب من الموظفين تنحية غرورهم جانباً وإصدار أحكام غير متأثرة بالعاطفة. إنهم مزودون بأجهزة آي باد، ويتعين عليهم تشغيل تطبيق يسمى بين (Pain) من أجل تتبع المشاعر السلبية؛ وثمة تطبيق آخر يدعى دوت كولكتور (Dot Collector) يستطلع آراء الموظفين حول جميع المناقشات التي يشارك فيها ثلاثة أشخاص على الأقل؛ ويُستخدم تطبيق

(١) الميرتوقراطية (Meritocracy): لا يوجد حتى الآن تعريف محدد معتمد لها، لكن يمكن القول عموماً إنها تعني إسناد المناصب السياسية والإدارية بناء على معايير تقييم موضوعية؛ كالمقدرة، والذكاء، والكفاءة، والأداء، والمستوى التعليمي، والمهارات، وما شابه ذلك. وترجم أحياناً بـ الجدارة أو حكم الجدارة. / المترجم /.

آخر يسمى ديسبيوت ريزولفر (Dispute Resolver) للتوسط في النزاعات، أو حتى تشكيل محاكم يقدم فيها كلا الطرفين أدلته.

كان داليو يريد منع مرؤوسيه من أن يكونوا أسرى عواطفهم؛ لكن ماذا عن سلامتهم النفسية. يجب على جميع الموظفين تقييم بعضهم بعضاً على نحو مستمر - باستخدام تصنيفات "مؤشر المصادقية" الخاصة بهم المعلقة فوق رؤوسهم. وبالاستعانة ببرامج "تحليل البيانات الضخمة" لشركة بالانثير تكنولوجيز (Palantir Technologies)، يعالج مسؤولو وكالة المخابرات المركزية ووكالة الأمن القومي السابقون عدداً ضخماً من بيانات الموظفين. [٣٧] توظف الشركة خريجي الجامعات على نحو رئيس، ويعاني كثير منهم في البداية صدمة ثقافية نتيجة للتوبيخ المستمر. وبناءً على ذلك، يكون معدل الدوران مرتفعاً على نحو غير عادي، إذ يغادر الشركة في غضون الأشهر الثمانية عشر الأولى ربع الموظفين الجدد على الأقل أو يفصلون من العمل فيها. من الواضح أن بيئة العمل ليست مناسبة للجميع، بيد أن الناس ما يزالون يصطفون طلباً للتوظيف في سبيل الخوض فيما يبدو بالتأكيد أنه تجربة تعليمية ذات مردود جيد، ونقطة ممتازة في السيرة الذاتية للفرد.

أفضت الثقافة الراديكالية للشركة ذات مرة إلى مبارزة في القمة شارك فيها داليو نفسه وكبير القائمين مقامه وخليفته المختار بعناية، غريغ جنسن. يُزعم أن داليو سمع أن جنسن قد بث شكواه منه من وراء ظهره. [٣٨] واستناداً إلى صحيفة وول ستريت جورنال، سأل داليو إدارة الشركة ولجان أصحاب المصلحة عما إذا كانوا يعتقدون بأن جنسن يتمتع بالنزاهة؛ وطلب جنسن بدوره من المجموعة أن تقرر فيما إذا كان داليو يفي بخطة الخلافة الخاصة به. [٣٩] في وقت كتابة هذا الكتاب، لم تكن التدايعات المترتبة عن هذا النزاع قد اتضحت بعد^(١).

إن التخطيط لمستقبل الشركة الذي لا يكون فيها داليو يقتضي أيضاً تعيين أعضاء من فريق الذكاء الاصطناعي التابع لشركة واتسون آي بي إم لإدامة حمضه

(١) تحل داليو عن منصبه كرئيس تنفيذي للشركة في تشرين الأول ٢٠٢٢، وخلفه جنسن في المنصب. / المترجم /

النووي الفكري آلياً، ومن ثم جعل الإدارة لامركزية والحفاظ على جوهر الشركة. ومن خلال التغذية بالمعلومات حول تفكير داليو وكبار المستثمرين الآخرين، فإن الخطة هي تطويرها إلى أداة لصنع القرار يمكنها التعلم والتكيف مع المعلومات الجديدة. قد تترك قواعد داليو وأسلوب إدارته انطباعاً غريباً، ولكن في عالم لا يهم فيه إلا النتائج، فإن سجل إنجازاته يعد سجلاً غير عادي. ويثبت طلب المستثمرين أن تركيزه أحادي الفكرة قد كان ناجحاً.

* * *

جرى في هذا الفصل فحص السمات والصفات اللازمة ليصبح المرء مركزاً فائقاً. الآن بعد أن بات لدينا ملف تعريف لأصحاب المراكز الفائقة والخصائص المشتركة التي يتشاطرونها، يمكننا أن نبدأ في فهم سبب تفضيلهم صحة بعضهم بعضاً. يمتلك كثير منهم خلفيات متشابهة، ولذلك يثق بعضهم ببعض على نحو مطلق، ما يخلق شبكة قوية من نخبة ذات تفكير متشابه. سيستكشف الفصل الخامس سبب انجذاب المراكز الفائقة نحو المراكز الفائقة الأخرى، وشعورها بالراحة نتيجة لصفاتها المشتركة.



Notes

- 1- Keith Dowding, *Encyclopedia of Power* (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2011), 663.
- 2- Graydon Carter, "Dimon in the Rough," *Vanity Fair*, April 1, 2011,
<http://www.vanityfair.com/magazine/2011/04/graydon-201104>.
- 3- Sheila Bair, *Bull by the Horns: Fighting to Save Main Street from Wall Street and Wall Street from Itself* (New York: Simon & Schuster, 2012), 2, Kindle edition.
- 4- Roger Lowenstein, "Jamie Dimon: America's Least-Hated Banker," *New York Times*, December 1, 2010,
<http://www.nytimes.com/2010/12/05/magazine/05Dimon-t.html>.
- 5- Heidi N. Moore, "Scruffy Jamie Dimon Plays to Main Street," *Wall Street Journal*, January 29, 2009, <http://blogs.wsj.com/deals/2009/01/29/jp-morgans-jamie-dimon-wears-scruff-supports-consumer>.
- 6- Duff McDonald, *Last Man Standing: The Ascent of Jamie Dimon and JPMorgan Chase* (New York: Simon & Schuster, 2009), Kindle locations 2033-95, Kindle edition.
- 7- William Cohan, *House of Cards: A Tale of Hubris and Wretched Excess on Wall Street* (New York: Anchor, 2010), 142.
- 8- Marti, "EQ More Important than IQ When It Comes to Success."
- 9- Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?" paper prepared for the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology, September 17, 2013,
www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.
- 10- Roland Berger Strategy Consultants, "Perception Beats Performance," press release, July 29, 2014,
http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/Perception_beats_Performance.xhtml.

- 11- Andrew Goodman, "Top 40 Buffett-isms: Inspiration to Become a Better Investor," *Forbes*, September 25, 2013,
<http://www.forbes.com/sites/agoodman/2013/09/25/the-top-40buffettisms-inspiration-to-become-a-better-investor>.
- 12- Stephen Foley, "Warren Buffett Rolls Out the Berkshire Hathaway Brand," *Financial Times*, October 13, 2014,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/9a685232-50a6-11e4-b73e-00144feab7de .xhtml>.
- 13- Joseph S. Nye Jr., *The Future of Power* (New York: PublicAffairs, 2010), Kindle edition.
- 14- Kaufman, *Soros*, Kindle locations 2787-92.
- 15- Robert Rubin and Jacob Weisberg, *In an Uncertain World: Tough Choices from Wall Street to Washington* (New York: Random House, 2003), Kindle locations 171-73, Kindle edition.
- 16- "History," The World Economic Forum,
<http://www.weforum.org/history>.
- 17- Ray Dalio, *Principles* (self-published, 2011),
<http://www.bwater.com/Uploads/FileManager/Principles/Bridgewater-Associates-Ray-Dalio-Principles.pdf>.
- 18- Kathleen Morris, "The Reincarnation of Mike Milken," *Bloomberg*, May 10, 1999,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/1999-05-09/the-reincarnation-of-mike-milken>.
- 19- Dionne Searcey, "Yellen Tells N.Y.U. Graduates to Expect Failure and Learn From It," *New York Times*, May 21, 2014,
www.nytimes.com/2014/05/22/business/economy/at-nyu-yellen-praises-her-fed-predecessor.xhtml.
- 20- Kaufman, *Soros*, Kindle locations 6284-87.
- 21- Rachel Feintzeig, "Are You Vain Enough to Get Ahead?" *Wall Street Journal*, January 13, 2014,
<http://blogs.wsj.com/atwork/2014/01/13/are-you-vain-enough-to-get-ahead>.

- 22- Robert Hercz, "Psychopaths Among Us," *Saturday Night*, September 8, 2001,
<http://www.hare.org/links/saturday.shtml>.
- 23- Steven Davidoff Solomon, "A Mirror Can Be a Dangerous Tool for Some C.E.O.s" *New York Times*, March 6, 2012,
<http://dealbook.nytimes.com/2012/03/06/a-mirror-can-be-a-dangerous-tool-for-some-c-e-o-s>.
- 24- John Darne and Jeffrey Gedmin, "Six Principles for Developing Humility as a Leader," *Harvard Business Review BlogNetwork*, September 9, 2013,
<http://blogs.hbr.org/2013/09/six-principles-for-developing>.
- 25- Scott Patterson, "Something weird is going on with Bill Gross," June 19, 2014,
11:03 a.m.,
<https://twitter.com/pattersonscott/status/479686007646728192>.
- 26- Katherine Burton, "Gross on Gross: From Erotic Sneezes to His Dead Cat Bob," *Bloomberg*, September 26, 2014,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-26/gross-on-gross-from-erotic-sneezes-to-his-dead-cat-bob>.
- 27- Kirsten Grind, "'Bond King' Bill Gross Loses Showdown at Firm," *Wall Street Journal*, September 26, 2014,
<http://www.wsj.com/articles/bond-king-bill-gross-loses-showdown-at-firm1411773652>.
- 28- Barbara Kiviat, "Even Bond Guru Bill Gross Can't Escape," *Time*, September 18, 2008,
<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1842501,00.shtml>.
- 29- Robert Frank, "Elon Musk's Ex-Wife on Secret to Getting Rich: 'Be Obsessed,'" *CNBC*, April 20, 2015,
<http://www.cnn.com/2015/04/20/elon-musks-ex-wife-on-secret-to-getting-rich-be-obsessed.shtml>.
- 30- Ray Dalio, *Principles*.

- 31- Michelle Celarier & Lawrence Delevingne, "Ray Dalio's Culture of Radical Truth," *Institutional Investor*, March 2, 2011,
<http://www.institutionalinvestor.com/Article/2775995/Ray-Dalios-radical-truth.xhtml>.
- 32- Kevin Roose, "Pursuing Self-Interest in Harmony with the Laws of the Universe and Contributing to Evolution Is Universally Rewarded," *New York*, April 10, 2011,
<http://nymag.com/news/business/wallstreet/ray-dalio-2011-4>.
- 33- Bess Levin, "Bridgewater Associates: Be the Hyena. Attack the Wildebeest," *Deal-breaker*, May 10, 2010,
<http://dealbreaker.com/2010/05/bridgewater-associates-be-the-hyena-attack-the-wildebeest>.
- 34- Lucy Kellaway, "Why Financiers Are Leaders in Drivel," *Financial Times*, August 2, 2010.
- 35- Lucy Kellaway, "Principles for Living We Could Do Without," *Financial Times*, May 23, 2010,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/be8ce2ce-650d-11df-b648-00144feab49a.xhtml>.
- 36- Rob Copeland, "Schism Atop Bridgewater, the World's Largest Hedge Fund," *Wall Street Journal*, February 5, 2016,
<http://www.wsj.com/articles/schism-at-the-top-of-worlds-largest-hedge-fund-1454695374>.
- 37- Ibid.
- 38- Mary Childs, "Bridgewater Succession Plan in Flux as Heir Greg Jensen Steps Back," *Financial Times*, February 7, 2016,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/12ef2de6-cc72-11e5-be0b-b7ece4e953a0>.
- 39- See Rob Copeland, note #36.

الفصل الخامس

حب المماثل

التشابه يولد الاتصال

شبكة المراكز الفائقة الخيرية: حفل روبن هود

يتحد عمالقة التمويل في حفل روبن هود الخيري الفخم، الذي يقام في شهر أيار من كل عام في نيويورك، في مركز مؤتمرات جاكوب جافيتس (Jacob Javits Convention Center)، وهو مبنى ضخّم وحديث يفتقر إلى الصفات اللافتة للنظر، ويقع بالقرب من نهر هدسون، وهو من النوع الذي يمكن العثور عليه في أي مكان في العالم. ونظراً لأن مركز جافيتس يخلو فعلياً من أي سمات مميزة، يبذل المنظمون جهوداً مضنية في إعداد تصاميم وزخارف متقنة على نحو مذهش. تبلع سعة المكان ضعف سعة أكبر قاعة رقص في مدينة نيويورك، ما يجعل الحدث مُربكاً بعض الشيء. فمع الآلاف الأربعة من الحاضرين، والعروض الفنية، والنجوم، والترفيه؛ يصاب رأس المرء بدوار من فرط الإثارة المطبقة. وقبل أن يتمكن المرء من استيعاب كل شيء، تكون السهرة قد انتهت ويجب عليه التدافع لمعرفة مكان سائقه وسط آلاف السائقين الآخرين الذين يغادرون جميعاً في الوقت نفسه.

تعد مؤسسة روبن هود، التي أسسها مدير صندوق التحوط بول تيودور جونز الثالث (صافي ثروته ٤,٣ مليار دولار) في عام ١٩٨٨، واحدة من أنجح المؤسسات الخيرية في العالم المالي. يدير جونز صندوق تحوط بقيمة ١٣ مليار دولار، ومنذ بدء عمل مؤسسة روبن هود، جمع ١,٥ مليار دولار لمكافحة الفقر في مدينة نيويورك. يجتذب الحدث نجوماً كبار من مايكل بلومبرغ إلى إلتون جون

وليدي غاغا، وبالطبع جميع عمالقة وول ستريت تقريباً. ومن بين الحاضرين جورج سوروس، وراي داليو، ولاري فينك، وكين غريفيث من شركة سيتاديل، وهوارد لوتنيك من شركة كانتور فيتزجيرالد (Cantor Fitzgerald)، وجيمي ديمون، ولويد بلانكفين من شركة غولدمان ساكس المصرفية، وستيف شوارزمان، وهنري كرافيس من شركة الأسهم الخاصة كوهلبيرغ كرافيس روبيرتس وشركاه (Kohlberg Kravis Roberts & Co.). وجميعهم يقدمون دعمهم؛ على سبيل المثال، في عام ٢٠٠٩، تعهد جورج سوروس متحدياً بتقديم ٥٠ مليون دولار لمؤسسة روبن هود، ما يعني أنه سيتعين على المؤسسة جمع ٥٠ مليون دولار أخرى على الأقل في سبيل الحصول على أموال سوروس. لم تنجح مؤسسة روبن هود في مجارة تبرع سوروس فحسب، بل تجاوزته كثيراً. تبدأ التذاكر من ٣,٠٠٠ دولار، وتجذب المزادات الصامته مبالغ باهظة من المال. في عام ٢٠١٥، جمع الحدث ١٠١ مليون دولار في أمسية واحدة. من بين جميع جامعي التبرعات في نيويورك، يجلب روبن هود أكبر قدر من المال. وبالمقارنة، لم يجمع معهد الأزياء التابع لمتحف متروبوليتان للفنون الذي يحظى بتقدير كبير (الـ "مت غالا" (Met Gala)) في عام ٢٠١٤ سوى ١٢ مليون دولار.

إن الثروة الصافية لأعضاء مجلس إدارة مؤسسة روبن هود، أصحاب الأمر والنهي في وول ستريت، تبلغ مجتمعة ٢٥ مليار دولار. وهم يتحملون تكاليف الحدث كلها، التي تبلغ ملايين الدولارات، بحيث يمكن للتبرعات كلها أن تندفق مباشرة إلى تمويل المشاريع. وقد قدمت مؤسسة روبن هود تبرعات لـ ٢٠٠ جمعية خيرية حتى الآن. أعاد بول تيودور جونز تحديد معيار جمع الأموال، وهو يعد أحد رواد "الأعمال الخيرية الاستثمارية"، وهو شكل من أشكال العطاء القائم على الأداء والموجه نحو النتائج. كان "ضيوفه الأساسيون"، أو أصحاب المراكز الفائقة، بمنزلة نقطة جذب لافتة للانتباه للعاملين في وول ستريت؛ توفر المؤسسة الخيرية طريقاً للوصول إلى كبار المسؤولين التنفيذيين،

وإذا أراد المرء "الانتفاء" إلى هذه الجماعة، فيجب عليه الدفع. إنه ضغط الأقران في أفضل حالاته لسبب وجيه. يدور اللاعبون الأقوياء في هذا الكون الاجتماعي الموازي حول بعضهم بعضاً مثل النجوم الثنائية، ويخلق قانون حب المماثل - التشابه المولّد للاتصال - مجالاً جاذباً من الجاذبية.

تشير العلاقات التي يمتلكها الناس إلى أمور كثيرة عنهم؛ كما قال غوته، "قل لي من تعاشر، أقل لك من أنت". تتطور الشبكات البشرية باستمرار بما يتماشى مع قوانين حب المماثل - التي تُترجم إلى "محبة أن نكون سواء" - ما يعني أن الناس يميلون إلى الارتباط بمن يشبهونهم. [١] فبينما قد يبدو الآخرون المختلفون عنا أكثر إثارة للاهتمام، نجد عموماً أن الارتباط بالناس والتواصل معهم والشعور بالراحة معهم يكون أسهل في حال كان لدينا شيء مشترك. [٢]

قانون الطبيعة: لماذا يزداد الأثرياء ثراء

تنزع الشبكات كلها إلى النمو، وتفضل العقد الجديدة الارتباط بالعقد التي سبق أن باتت جيدة الاتصال. تُفيد ظاهرة "الأثرياء يزدادون ثراءً" العقد الأقدم على نحو غير متناسب، والتي تصبح مع مرور الوقت احتكارية. [٣] تنطبق الدينامية نفسها على الشبكات البشرية، وتزداد وضوحاً في العالم المالي. فهؤلاء المسؤولون التنفيذيون الأفضل اتصالاً يجذبون معظم جهات الاتصال الجديدة ذات النوعية العالية، وجميعهم يتضامنون بعضهم مع بعض. تضعهم خبرتهم المالية في المكان الأمثل لتعظيم الثروة الموجودة بحوزتهم، ما يجعلهم نتيجة لذلك بمنزلة روابط مرغوبة أكثر. وتخلق الثروة بدورها عزلة من التفرد والامتياز التي تؤدي إلى مجانسة الممولين الأغنى والأقوى في العالم.

الفتح العالمي: النخبة المالية العابرة للحدود الوطنية

كان التقدم التقني الكبير، بالاقتران مع التمويل، هما المحركان الرئيسان للعملة المتزايدة على نحو سريع، وقد خلقا مجتمعاً صغيراً حصرياً لكبار المسؤولين

التنفيذيين الماليين. جميعهم تقريباً من الذكور، ومعظمهم عصاميون. وعلى الرغم من أنهم قد لا يشتركون في اللغة الأم، يتحدثون اللغة نفسها ويستخدمون اللغة المالية نفسها، التي تميزهم وتترك الغرباء في حيرة من أمرهم. يدرسون في المدارس نفسها، ولديهم مهن مماثلة، ويفكرون بالطريقة نفسها. وتخلق التجارب المشتركة نقاطاً مرجعية مشتركة تسهل ارتباط بعضهم ببعض. يتحركون في دوائر اجتماعية متداخلة عالمياً، ويلتقون بالأشخاص أنفسهم في المؤتمرات والنادي والفعاليات الخيرية في نيويورك مثلما يلتقون بهم في لندن أو سنغافورة. بينما كان المزارعون الأوائل يمضون حياتهم كلها في منطقة لا تتجاوز مسير يوم واحد من قريتهم، يعيش أصحاب القوة والنفوذ اليوم عبر المناطق الزمنية. لقد تقلصت أبعاد الزمان والمكان بالنظر إليهم، إذ يدورون حول العالم بالطائرات على نحو مستمر، يتحركون بين المدن والقارات في غضون أيام قليلة. غالباً ما يمضون وقتاً في الجو أكثر مما يمضون على الأرض، مع اتخاذ الطائرات كرفيق دائم. ولما كانوا قادرين على السفر بسرعة إلى أي مكان في العالم، فإن هذه القدرة تتيح لهم استغلال فرص أكثر مما يستطيعه الشخص العادي، في مجال الأعمال وخلافها.

يختلط هؤلاء المسؤولون التنفيذيون مع كبار صانعي السياسات في المصارف المركزية، ومصرف التسويات الدولية، وصندوق النقد الدولي، إلى جانب الرؤساء التنفيذيين للشركات، لأن كلاً منهم يُعد عميلاً محتملاً. ولدى هؤلاء المسؤولين أنماط حياة متشابهة، يعيشون في الأحياء نفسها ويرسلون أطفالهم إلى المدارس الخاصة نفسها. وهم حتماً يعززون مصالحهم المشتركة عبر تعاونهم، حتى لو تنافسوا. القول المأثور القديم القائل بأنه "كلما صعد المرء إلى أعلى، أصبح أكثر وحدة" يبدو صحيحاً؛ إذ إن علاقاتهم بالأشخاص العاديين قليلة ومتباعدة: يتم الاستعانة بمصادر خارجية لجميع الأعمال المنزلية البسيطة، وتقوم السيارات التي يقودها سائق والطائرات الخاصة والمساعد الخاصة بفصلهم جسدياً عن بقية العالم. حياتهم الشخصية والمهنية متشابكة على نحو وثيق، وتنشأ الصداقات مع مرور الزمن. لا يعمل المسؤولون التنفيذيون الماليون

عادةً من أجل العيش، وإنما يعيشون عملهم. يؤثر بعضهم في بعض تأثيراً قوياً عبر تفاعلاتهم الاجتماعية، ويؤدي ذلك إلى مزيد من التجانس في عالمهم الخاص.

اجتماع العقول: دائرة الثقة

يعمل أصحاب المراكز الفائقة مع أشخاص يعرفونهم ويثقون بهم. ومن أجل تقليل عدم اليقين، وتسهيل حوكمة المؤسسات الكبيرة الصعبة الإدارة في نظام مالي معقد، يفضل المسؤولون التنفيذيون بصورة عامة العمل مع أشخاص مثلهم. يُسهل التجانس عمليات التواصل والتفاهم ومدد يد العون؛ كما يؤدي دوراً مهماً بالنظر إلى رأس المال الاجتماعي. ويقوم الأفراد الذين "يشتركون في كل من تاريخ العمل والخلفيات التعليمية والنوع الاجتماعي والمكانة الاجتماعية" بنقل المعلومات المميزة مباشرة، ما يمكن أن يوفر أفضلية مهمة في تحديد ماهية فرص الأعمال وانتهازها. [٤] وعلى المنوال نفسه، يضمن عدد كبير من جهات الاتصال نشرًا سريعاً للمعلومات. النخبة المالية تتبع الطريق نفسه، وتصدر الإشارات الاجتماعية نفسها. تمكنهم معرفة تاريخ وسمعة بعضهم بعضاً من إجراء أحكام أفضل. في المقابل، لا يوفر المعارف من خارج الشبكة أي قرينة، ولا يوفر أياً أيضاً البارامترات اللازمة لمعايرة عملية صنع القرار لدى المرء.

إضافة إلى ذلك، فإن العمل مع كيان معروف يُخفّض التكاليف ومخاطر التوظيف؛ وإن الألفة بأساليب القيادة والبيئات الثقافية تُقصر مسار التعلم وتزيد الفاعلية نتيجة لتوفير الوقت والمال. في الواقع، كشفت دراسة أن كبار مسؤولي الاستثمار قد وفروا المال بالاستفادة من شبكاتهم الخاصة، وذلك بتعيين صانعي قرار رئيسيين من الذين يشاركونهم المعتقدات وأخلاقيات العمل والفلسفات المماثلة. [٥]

أيضاً، حين اتخاذ قرارات ذات عواقب كبيرة في الأوضاع المحفوفة بالمخاطر والحساسية للوقت، يميل المسؤولون التنفيذيون إلى تجاوز البروتوكول الرسمي والتواصل مباشرة مع الأشخاص الذين يثقون بهم.

هيمنة التماثل

هل خبرتَ الشعور المتولد حينما تنضم إلى مجموعة من الناس وتشعر بالراحة على الفور؟ حينما يمكنك التحدث باختصار والتعبير عن أفكارك بنظرة واحدة؟ حينما تكون متفقاً معها في الميول والمشارب، ويتواصل الواحد مع الآخر بعفوية؟ حسناً، هذا مردّه إلى حب المماثل.

تعد الخلفية المشتركة واحدة من المعايير التي تؤدي إلى حب المماثل - سواء كانت تلك الخلفية اجتماعية أم تعليمية أم مهنية أم اقتصادية. سبق أن درس الفلاسفة من أمثال أرسطو وأفلاطون "مجال قوة" الشباب. [٦] في القرن الرابع عشر الميلادي، تأسست شركات مالية في إيطاليا على أساس العائلة والنقابة والطبقة الاجتماعية. وعلى المنوال نفسه، كانت المؤسسة المالية الفرنسية قائمة على علاقات الصداقة والجيرة والانتماءات السياسية. [٧] كان لدى عائلة روتشيلد شبكة مصرفية خاصة بها حصرياً، مع أفراد العائلة المنتشرين في جميع أنحاء أوروبا، ما أتاح لها وصولاً مباشراً إلى المعلومات والفرص والعملاء. [٨] تعد السندات الشخصية عاملاً مهماً في كيفية اتخاذ القرارات المالية، ما هي المعاملات التي يجري الدخول فيها، وما هي الصفقات التي يجري الامتناع عنها حتى لا يتضرر حليف. كان ستيف شوارزمان وبيت بيترسون من شركة بلاك ستون قد عزموا في وقت مبكر الامتناع عن السعي إلى إبرام صفقات عدائية، وإنما السعي بدلاً من ذلك إلى استخدام علاقاتهما لإقامة شراكة مع الشركات في عمليات الاستحواذ الخاصة بهما. [٩] في أيامنا هذه، لا يتحتم على المرء أن يولد في بيئة ثرية كي يصبح ثرياً، غير أن المسؤولين التنفيذيين الذين يأتون من عائلات مترابطة، من أمثال جيمي ديمون، سيكون لهم بالتأكيد أفضلية الانطلاق. إن حب المماثل يمتد أيضاً إلى اختيار شريك الحياة ممن لديه خلفية اجتماعية واقتصادية مشابهة فيما يسمى "التزاوج المتوافق"، أي الاقتران بين الشبيه والشبيه. يعيش الأزواج ذوو القوة حيوات مزدهرة، ويديمون حالة عدم المساواة في الدخل مع دفعها خطوة إلى الأمام عن طريق تسهيل البداية ذات الأفضلية لنسلكهم في الحياة. [١٠]

ينبغي أن يكون النظام العادل تماماً نظاماً ميرتوقراطياً، لكن تبيّن أن الميرتوقراطية الحقيقية بعيدة المنال. في عام ١٩٩٥، نشرت مجلة نيوزويك قصة غلاف بعنوان "نشوء الطبقة العليا"، التي تضمنت عدداً كبيراً من نجوم وول ستريت؛ وكان من بينهم نساء ومجموعات عرقية مختلفة. كان يُنظر إلى هذا على أنه دليل على ميرتوقراطية متنوعة. لكن تبيّن أن التنوع وهمي في عالم التمويل العالي. على مستوى المبتدئين في هذا العالم، أصبح رأس المال البشري بالفعل أكثر تنوعاً، غير أن المناصب العليا لا يزال يشغلها الذكور البيض على نحو رئيس. في خطاب تخرج في جامعة برينستون عام ٢٠١٤، أشار بن برنانكي إلى أنه لا يوجد نظام ميرتوقراطي بالكامل، وأن عوامل مثل العائلة والصحة تحرف المساواة في الفرص. [١١] من أجل الحصول على فرصة لتسلك المراتب، فإن الرهان الأكثر أماناً هو التكيف ومحاولة متابعة أكبر عدد ممكن من الصفات المشتركة. بيد أن ثمة صفة من الصفات المشتركة يصعب تحقيقها من دون خلفية اجتماعية واقتصادية مميزة: الرّقي الثقافي. تتطلب الغالبية العظمى من الشركات "توافقاً ثقافياً"، ما يعني عادةً امتلاك اللهجة الصحيحة، والقيام برحلات سفر كثيرة إلى بلاد عدة، والمرور بتجارب مشابهة، واستخدام الآداب الاجتماعية نفسها؛ باختصار، الخصائص التي تتطلب تربية في أسرة غنية على نحو معقول واستثمار وقت ومال. غالباً ما يبدو أن من يقوم بالمقابلات ليس على دراية بهذا الشكل الدقيق من التمييز، ما يؤدي إلى مزيد من التشابه على حساب التنوع. الكيمياء و"اختبار المطار"، السؤال الذي مفاده مع من تفضل أن تكون عالماً في المطار، يعطي الأولوية للوئام على الجدارة، ويستبعد المرشحين الذين قد يكونون أكثر تأهيلاً، ويستبعد على نحو نمطي - نظراً لأن التحيز الطبقي هو ذكوري بصورة ساحقة - المرشحات الإناث. [١٢]

إن الخلفيات الشخصية لكبار المسؤولين التنفيذيين متشابهة أيضاً؛ إذ يُتوقع أن يكونوا متزوجين ولديهم حياة منزلية مستقرة. [١٣] ومن النادر أن يكون الرؤساء التنفيذيون عُزّاباً أو مثليين على نحو علني. ومن ثم، فإن القادة كلهم تقريباً متزوجون، ولما كان معظم المسؤولين التنفيذيين من الذكور، كان معظم

شركاء الحياة هم من النساء؛ لدى بعضهن وظائف خاصة، بيد أن غالبيتهم ربات بيوت. كلما توفرت أموال أكثر، صارت الحياة أكثر تعقيداً، ونظراً لأنه لا يمكن للمرء الاستعانة بمصادر خارجية إلا على نحو محدود، فإن إدارة الارتباطات الاجتماعية تصبح وظيفة في حد ذاتها. تعد شريكات الحياة عنصراً أساسياً في نجاح المسؤولين التنفيذيين؛ إذ يقمن بتنسيق الأنشطة الخاصة والعامة مثل الترفيه والتطوع في الفعاليات الخيرية. وهن يعملن على ضمان قبول أطفالهن في مدارس خاصة شديدة التنافسية، ويشرفن على منازل عدة في مختلف القارات، ويراقبن العاملين فيها.

نخبة الذكاء: درجة الإتقان في التشبيك

يعد الذكاء والإنجازات الأكاديمية من الأمور التي لا غنى عنها للارتقاء في المجال المالي؛ وقد أظهرت الدراسات أن القادة في مجال التمويل هم أشخاص موهوبون أكاديمياً، ويقع معدل ذكائهم على قمة منحنى توزيع معدل الذكاء. هذا الارتباط واضح على نحو خاص فيما يتعلق بالمليارديرات، الذين ترتبط قدرتهم الإدراكية العليا وتعليمهم العالي ارتباطاً مباشراً بأجور أعلى وثروة صافية أكبر. [١٤] يبدو الأمر جلياً، ولكن لدينا الآن دليل علمي: الذكاء الأكبر يساعد في جمع ثروة أكبر.

إن القادة في مجال التمويل كلهم تقريباً لديهم شهادة جامعية، ومعظمهم لديهم شهادات عليا. إذن، مهما كان المرء ذكياً فهو في حاجة إلى مؤهل رسمي لإثبات أنه طور ذلك الذكاء ووضعه موضع الاختبار. تُصنّف جامعتا هارفارد وستانفورد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا باستمرار من بين أفضل الكليات في مجال الأعمال؛ [١٥] ومنذ اللحظة الأولى لارتباط المتقدمين بهذه الأسماء البارزة تتحرك حيواتهم المهنية على مسار تصاعدي مرتفع. يضمّنون فعلياً مهنة مزدهرة؛ إذ يمكنهم اختيار فرصة من بين فرص كثيرة لا مثيل لها، وستكون الأبواب كلها تقريباً مفتوحة أمامهم. إن إدراك الطلاب لقبولهم في دائرة حصرية من القادة الحاليين والمستقبليين يمنحهم ثقة بالنفس وشعوراً بالهوية وهدفاً.

لا تعد الكليات العليا "معسكرات تدريب فكري" فحسب؛ بل إنها تساعد على تطوير المهارات الشخصية من خلال إشراك شبكات خريجيها الواسعة. إضافة إلى التعليم، يتوق الطلاب إلى الذهاب إلى جامعة هارفارد أولاً وقبل كل شيء نظراً للعلاقات القيمة التي يمكنهم تكوينها فيها، التي قد لا يمكن إقامتها بطريقة أخرى. من المرجح أن تُثبت العلاقات المتكونة في الجامعة أنها في المستقبل أكثر قيمة بكثير من أي شيء يتم تدريسه في الفصل. يتعلم الطلاب الذين ينضمون إلى تلك الشبكة كيفية التفاعل مع المهنيين رفيعي المستوى وكيفية الحفاظ على تلك العلاقات وتطويرها. إنهم يشكلون روابط عميقة تظل مدى الحياة عن طريق قضاء وقت مكثف مع أقرانهم في الفصول الدراسية والمكتبات والعمل معاً في المشاريع المطلوبة إبان الدراسة، ومن ثم تعلم التفكير على أسس مماثلة وتطوير وجهات نظر عالمية مماثلة. إنها بمنزلة نادٍ حصري، مع افتراض افتراضي مفاده أن أي شخص لم يلتحق بمدرسة عليا لا يمكن وضعه على قدم المساواة تماماً مع من التحق بها، أو يعد، على الأقل، مختلفاً جداً حتى لو كان يتمتع بمؤهلات مماثلة. في عام ٢٠١٥، تبرع ملياردير صناديق التحوط جون بولسون بمبلغ ٤٠٠ مليون دولار لجامعته الأم، هارفارد، وهو التبرع الأكبر الذي تلقتة حتى تلك اللحظة. هذا العمل بالنظر إليه لم يكن مجرد عمل خيري، وإنما كان استثماراً في شبكته. ونتيجة لارتفاع مكانته وتحسن سمعته وازدياد رأس ماله الاجتماعي، انتقل رسمياً إلى مركز واحدة من أكثر الشبكات المرغوبة في العالم، وأصبح مركزاً فائقاً حسن النية.

لا تزال وول ستريت توظف نسبة كبيرة من خريجي مدارس النخبة، على الرغم من أن الشركات المالية والمصارف التقليدية فقدت بعضاً من جاذبيتها في أعقاب الأزمة المالية. في عام ٢٠٠٧، غامر نحو نصف خريجي جامعة هارفارد بالعمل في مجال التمويل؛ وعلى الرغم من انخفاض هذا العدد منذ ذلك الحين، كانت الصناعة المالية في عام ٢٠١١ لا تزال الموظف الأول لخريجي الـ آيفي

ليغ^(١). [١٦] وتعد المكانة العالية والأجور المرتفعة لهذه الوظائف جذابة بوجه خاص للخريجين نظراً لارتفاع ديون الطلاب والمستقبل الاقتصادي المتوقع غير المؤكد. كما تعتمد الشركات نفسها إلى الترابط مع الجامعات عبر تمويل الأبحاث، وإشراك أكاديميين معروفين في العمل الاستشاري، ونشاطات التسويق. إن الانتماءات الأكاديمية للنخبة تُضفي مصداقية واعتباراً للشركات المالية؛ إذ إنها بمنزلة تأكيد ضمني. ينظر النقاد إلى هذه الروابط المالية بوصفها تضارباً كبيراً في المصالح، ما يؤدي إلى إفساد عملية البحث العلمي النزيهة.

الشبكة البلوتوقراطية: "نادي الأولاد القدامى"

ترتبط مدارس النخبة ارتباطاً مباشراً بمظهر آخر من مظاهر التقدم في المسار المهني: شبكة الأولاد القدامى. يستمد هذا المصطلح أصوله من الروابط التي كانت تشكل في المدارس الخاصة التي لا تضم سوى الذكور؛ في الواقع، ما تزال جمعيات خريجي المدارس المرموقة حتى يومنا هذا تُعد مكوناً أساسياً من مكونات شبكة المراكز الفاتكة. شهدت جامعات الـ آيفي ليغ تبرعات قياسية في السنين الأخيرة. في عام ٢٠١٤، تبرع كينيث غريفين، المدير التنفيذي لصندوق تحوط، بمبلغ ١٥٠ مليون دولار لجامعة هارفارد التي تخرج فيها؛ ومنح ستيف شوارزمان، قطب الأسهم الخاصة، جامعة ييل ١٥٠ مليون دولار في عام ٢٠١٥. ومع مرور الوقت، تم تطوير نظام غير رسمي تضمن فيه الانتماءات أن يساعد "أعضاء النادي" بعضهم بعضاً على تعزيز مصالحهم. إنهم يتفاعلون في العمل ونوادي الغولف ومراكز الفكر وأي منصات أخرى لا يمكن أن يدخلها إلا أصحاب المال و/أو المكانة العالية.

(١) آيفي ليغ (Ivy League): إشارة إلى مجموعة من الكليات والجامعات العريقة في شرقي الولايات المتحدة، التي تتمتع بمكانة أكاديمية واجتماعية عالية. وتشمل جامعات هارفارد، وييل، وبرينستون، وكولومبيا، ودارتماوث، وكورنيل، وبراون، وبنسلفانيا. / المترجم /.

تعد شبكة الأولاد القدامى أقل تحفظاً ونمطية مما كانت عليه من قبل، بيد أنها لا تزال ناشطة وفعالة. إن أعضاءها يتمتعون بخلفيات اجتماعية متشابهة، وعادة ما يعيشون في فقاعة امتياز حصرية. ونتيجة لنفوذهم، فإنهم يحددون الثقافة ويضعون المعايير ويقررون الاتجاه العام. يجد الأعضاء الأقدم أنفسهم في الأصغر سناً، ويواصلون عبرهم صراعاتهم الشخصية والمهنية. وبناءً على الولاء، يقدمون لهم النصيح والمعارف والخدمات. ولما كان أعضاء النادي الكبار والشباب يتشاركون وجهات نظر متشابهة، فإنهم يقوون بعضهم بعضاً، ونتيجة لذلك يصبحون أكثر امتثالاً. وعلى الرغم من أن النظام المالي أصبح تدريجياً أكثر ميثوقراطية، يزداد فيه التركيز على الدرجات والأداء، إلا أنه لا يزال يميل لمصلحة أولئك الذين لديهم صلات كثيرة. في الدينامية الداخلية والخارجية، يستبعد أعضاء شبكة الأولاد القدامى - من دون سبق إصرار وربما من دون وعي أيضاً - الآخرين بمجرد التكاتف وبقاء بعضهم مخلصاً لبعض. إنهم يولون اهتماماً خاصاً بمن لفّ لفهم في حين يتجاهلون الآخرين الذين لا يتطابقون مع قالبهم؛ وهذا ما يؤدي إلى غياب واضح للنساء والأقليات الأخرى عن المناصب القيادية. (سوف ندرس هذا بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع). ويستمر النظام بإدامة هذه التحيزات ذاتياً، من دون أي مراجعة وموازنة. غالباً ما يشكل صانعو القرار المنظمة على شاكلتهم ويجعلونها تميل لمصلحتهم، ولو من دون وعي، لمجرد الحفاظ على مركزهم. ونتيجة لصلاتهم المتقاطعة، يظل نسيج علاقاتهم متشابكاً وقوياً. إن أنماطاً كهذه من أنماط الحفاظ على القوة، التي تطورت على مدى قرون، لا يمكن أن تتطور إلا ببطء شديد.

إن الترابطات بين القادة في مجال التمويل كثيرة جداً، وهي متداخلة في عدد كبير من الصناعات - في كل من القطاعين الخاص والعام - لدرجة أن محاولة تخطيطها تعد عملاً يبعث على الضجر. وفيما يلي مثال عن ذلك: إن نائب رئيس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي وحاكم المصرف المركزي السابق لمصرف إسرائيل، ستانلي فيشر، كان في وقت سابق أستاذاً في معهد ماساتشوستس

للتكنولوجيا لرئيس الاحتياطي الفيدرالي السابق بن برنانكي ورئيس المصرف المركزي الأوروبي ماريو دراغي. وكان فيشر قد شغل قبلاً مناصب مثل منصب نائب المدير العام في صندوق النقد الدولي، وكبير الاقتصاديين في البنك الدولي، ونائب رئيس مجلس الإدارة في شركة سيتي غروب المصرفية. وكان من بين طلابه أيضاً وزير الخزانة الأمريكي السابق لاري سمرز وغريغ مانكيو، الذي كان يترأس مجلس المستشارين الاقتصاديين إبان إدارة جورج دبليو بوش. كان فيشر أيضاً واحداً من المتنافسين للحصول على منصب رئيس صندوق النقد الدولي حين استقال دومينيك شتراوس كان، ومنصب رئيس الاحتياطي الفيدرالي بعد نهاية ولاية برنانكي. انعكس تفكير فيشر وبرنانكي ودراغي المتناسق في مقاربتهم المتشابهة للتيسير الكمي إبان الأزمة المالية وفي أعقابها. كان حاكم المصرف المركزي لبنك إنكلترا إبان الأزمة هو ميرفين كينغ، الذي تلقى تعليماً أيضاً في قسم الاقتصاد في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. إن المدى الذي تم إليه تشكيل عالمنا على يد قلة من الأشخاص الذين التحقوا بالمدرسة نفسها يعد أمراً مذهلاً حقاً.

تعد شركة غولدمان ساكس المصرفية صورة مصغرة عن شبكة الأولاد القدامى؛ إنها الأكثر تشدداً في قبول أشخاص جدد من بين جميع النوادي المتشددة في قبول أعضاء جدد، وتوضح على نحو بارع كيف ترتبط قوانين القوة لعلم الشبكات بقوة الشبكة الفعلية. نظراً لحقيقة أن شركة غولدمان تبدو دائماً أنها تكسب مالاً بصرف النظر عن الظروف، فقد جرى تشويه سمعتها بوصفها بمنزلة "حبار ضخّم مصاص للدماء يطوّق وجه البشرية" [١٧]، وقد زُعم بأنها تسببت في أزمات مالية مختلفة واستفادت منها أيضاً. توجد شخصيات شركة غولدمان في كل مكان؛ إذ تعتمد الشركة إلى توظيف أشخاص كانوا موظفين قبلاً في القطاع العام، ويشغلون مناصب عالية، ويترك الشركاء الشركة لتولي مناصب عامة.

في فترة ما قبل الأزمة المالية، كان روبرت روبن، الرئيس التنفيذي المشارك السابق لشركة غولدمان ساكس المصرفية، يشغل منصب وزير الخزانة الأمريكية في عهد الرئيس بيل كلينتون. وإبان الأزمة، أصبح هانك بولسون، الذي كان

الرئيس التنفيذي لشركة غولدمان ساكس المصرفية آنذاك، وزير الخزانة الأمريكي التالي. كان رئيس المصرف المركزي الأوروبي، ماريو دراغي، قد تولى في فترة سابقة منصب نائب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة غولدمان ساكس المصرفية الدولية. وقد عمل ماريو مونتي، رئيس وزراء إيطاليا في الفترة الممتدة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٣، مستشاراً لدى شركة غولدمان ساكس المصرفية. وانتقل روبرت زوليك من منصب رئيس الشؤون الدولية في شركة غولدمان ساكس المصرفية إلى منصب رئيس البنك الدولي؛ ومن هناك عاد إلى شركة غولدمان وأصبح رئيساً للمجلس الاستشاري الدولي. وقد منحته الحكومة الألمانية وسام الاستحقاق الفيدرالي تقديراً لخدماته ذات الصلة بإعادة توحيد ألمانيا.

وفيما يتعلق بألمانيا، فقد تعرضت حكومتها لانتقادات شديدة لأنها وفرت لشركة غولدمان ساكس المصرفية إمكانية الوصول إلى مستويات حكومية عالية، الأمر الذي وصفته المعارضة السياسية بأنه "برنامج المكافآت للمصرفيين الاستشاريين". حصل موظفو غولدمان ساكس السابقون أيضاً على مناصب حكومية ذات مستوى عالٍ في جميع أنحاء العالم. ثمة عدد كبير آخر من شخصيات شركة غولدمان المؤثرين والمشهورين، منهم: جون ثين (رئيس مجلس إدارة سابق لشركة سيت غروب (CIT Group) ورئيس تنفيذي سابق لها، رئيس سابق لشركة غولدمان ساكس المصرفية ورئيس تنفيذي مشارك سابق لها)؛ جون كورزين (رئيس تنفيذي لشركة إم إف العالمية (MF Global)، عضو سابق في مجلس الشيوخ الأمريكي عن ولاية نيو جيرسي، رئيس تنفيذي سابق لشركة غولدمان ساكس المصرفية)؛ دنكان نيديراور (رئيس تنفيذي سابق لبورصة نيويورك، شريك سابق في شركة غولدمان ساكس المصرفية)؛ جوشوا بولتن (رئيس موظفي البيت الأبيض في أثناء ولاية الرئيس الأمريكي جورج دبليو بوش، مدير تنفيذي سابق للشؤون القانونية والحكومية في شركة غولدمان ساكس المصرفية)؛ وأشخاص كثيرون غيرهم.

الأغنياء: المراكز الفائقة والثروات الفائقة

ثمة شيء واحد مشترك بين كبار المسؤولين التنفيذيين المالمين كلهم تقريباً هو الثروة الكبيرة، التي تُعد معياراً للنجاح قابلاً للقياس ومعروفاً للناس. يمكنهم معاً تعظيم قوتهم المالية أكثر مما هي عليه، سواء كان ذلك للتأثير السياسي أم للأعمال الخيرية أم لأمر أخرى. وعلى الرغم من أنهم ينشطون في ميادين مختلفة، إلا أنهم متحدون بالامتيازات والمشكلات التي تخلقها الثروة.

لا ينتمي صانعو السياسات إلى هذا العالم الخاص، لأن الأموال التي يكسبونها أقل بكثير مما يكسبه عمالقة صناديق التحوط أو ملوك الأسهم الخاصة أو الرؤساء التنفيذيون للمصارف. على سبيل المثال، تلقت رئيسة الاحتياطي الفيدرالي جانيت يلين في عام ٢٠١٥ راتباً بلغ نحو ٢٠٠,٠٠٠ دولار، ومُنحت كريستين لاغارد، مدير عام صندوق النقد الدولي، تعويضاً بلغ قرابة ٥٠٠,٠٠٠ دولار. ومع ذلك، نظراً لأن الافتقار إلى النفوذ المالي يمكن تعويضه بعوامل أخرى مثل السلطة والمكانة، فإنهم يظلون على نحو ثابت راسخ في مركز الشبكة المالية. وعلى نحو مماثل، يُعد الأكاديميون والمثقفون وكبار مقدمي الخدمات جزءاً من هذا المزيج، لأن قواسمهم المشتركة أكثر من اختلافاتهم. ومع ذلك، تظل التعويضات المالية سمة مشتركة قوية بين أصحاب المراكز الفائقة تتيح لهم إدامة عالمهم المصغر الحصري.

يواصل الرؤساء التنفيذيون في الصناعة المالية تصدر عناوين الصحف مع مكافآتهم المرتفعة على نحو خيالي تقريباً، التي تتجاوز إجمالي رواتب العاملين في وول ستريت. تعد تعويضاتهم المحلقة عالياً على نحو مستمر مظهراً من مظاهر اقتصاد النجوم وكذلك الرؤساء التنفيذيين النجوم. إن مصطلح "اقتصاديات النجوم" قد جرى صوغه في أوائل ثمانينيات القرن الماضي على يد شيروين روزين، الاقتصادي في جامعة شيكاغو. وقد جادل في ورقة بحثية معترف بها على نطاق واسع بأن التقدم التقني من شأنه أن يوفر للاعبين الأفضل أداءً وصولاً أكبر إلى الأسواق، ونتيجة لذلك، أجوراً غير متناسبة. [١٨] تفسر هذه

الدينامية الأجور الضخمة التي يتقاضاها الرياضيون والممثلون والموسيقيون الناجحون، وتصح نظرية شيروين الثاقبة على الاتجاهات الماثلة في العالم المالي. مع نمو الاقتصاديات، تحولت المصارف إلى تكتلات عالمية بالغة الضخامة، وبدأت صناديق الاستثمار في إدارة تريليونات الدولارات. تلا ذلك منافسة شرسة على رأس المال البشري الأفضل، وازدادت التعويضات إلى مبالغ مرتفعة ارتفاعاً لم يكن متخيلاً من قبل لتلبية الطلب. طور الرؤساء التنفيذيون علامات تجارية لامعة في حد ذاتها بوساطة حملات العلاقات العامة والمقابلات التلفزيونية وجوائز الصناعة. تعد حزم الأجور مرتفعة ارتفاعاً استثنائياً لا حد له، وكذلك فيما يتعلق بالمسؤولين التنفيذيين الآخرين.

يعتقد الممولون عموماً بأن التعويض يستند إلى الأداء البحت، ولأنه قابل للقياس من حيث الأرباح، فهو مستحق على نحو مبرر. ولكن، في عالم التمويل المعقد والمبهم، يعد قياس الأداء الموضوعي تحدياً. ثمة كثير من المتغيرات غير المعروفة الخارجة عن سيطرة المسؤولين التنفيذيين، مثل انفجار فئة الأصول التي جرى الترحيب بها من قبل، مثل الطاقة، أو انفجار فقاعة مثل الإنترنت. قد تكشف الأزمة المالية العامة أن فئات الأصول كلها في الواقع مترابطة ترابطاً سلبياً. لقد جرى التشكيك في تطبيق مقاييس الأداء في ضوء الخسائر الأخيرة التي بلغت مليار دولار والغرامات التي تصل إلى مئات الملايين. ومع ذلك، لا يزال الرؤساء التنفيذيون يتلقون أجوراً متزايدة.

يرى المؤيدون أن المبدأ الذي ينص على أن الفائز يأخذ كل شيء هو ببساطة نتيجة لقوى السوق والعقود المتفق عليها بإرادة حرة، وأن الرواتب التنافسية ضرورية لاستقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. وعلى حد تعبيرهم، فإن دفع أجور سخية للمسؤولين التنفيذيين الماليين يعد أقل تكلفة وضرراً من فقدانهم. يعارض النقاد هذه المزاعم، ويقولون إن الرؤساء التنفيذيين الماليين يحرصون على مصلحتهم الشخصية، وينزعون لإدامة دوامة الأجور التصاعدية. إنهم يديرون الشركات التي تدفع لهم، وفي كثير من الأحيان يرأسون المجالس التي تحدد المكافآت

الخاصة بهم. يشير المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية إلى أن ارتفاع الرواتب هو نتيجة للعدوى، لأن المجالس تتأثر بالأجور الأعلى التي تمنحها الشركات الأخرى. [١٩] بدلاً من التعويض التقليدي عن الخدمات المقدمة، لقد وُصفت حزم الأجور في أيامنا هذه على نحو مناسب بأنها تشبه الجوائز التي يجري الفوز بها في المباريات. [٢٠]

بالطبع، تختلف الظروف باختلاف طبيعة المؤسسة المالية. المصرف الذي يمارس التداول علانية يكون مسؤولاً أمام المساهمين فيه؛ في حين أن مؤسسي صناديق التحوط - مثل جورج سوروس وستيف كوهين وستان دروكنمير - يديرون ثرواتهم الشخصية البالغة مليارات الدولارات، ولذلك فهم مسؤولون أمام أنفسهم فقط. وتكون صناديق التحوط الأخرى، التي تدير مليارات الدولارات نيابة عن صناديق التقاعد وشركات التأمين والمستثمرين الكبار الآخرين، في كثير من الأحيان مملوكة للمؤسس أو للشركاء. إن رسومهم ومعايير تعويضاتهم واضحة وشفافة نسبياً. وينطبق الشيء نفسه بوجه عام على الأسهم الخاصة، على الرغم من أن الصناعة المالية قد صارت مؤخراً خاضعة للتدقيق الذي تمارسه هيئة الأوراق المالية والبورصات [الأمريكية] فيما يتعلق بالرسوم الخفية.

قامت شركة الاستشارات الدولية ماكينزي (McKinsey) بدور رئيس في إضفاء الشرعية على حزم الأجور المتزايدة باستمرار. أجرى آرك باتون، وهو أحد المستشارين العاملين لديها، دراسة حول تعويضات المسؤولين التنفيذيين في أوائل ستينيات القرن الماضي، [٢١] وقد نُشرت في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" وحظيت باهتمام كبير، ومن ذلك الحين فصاعداً صار يُعاد النظر فيها سنوياً. قدمت هذه الدراسة التسويغات والمبررات، ونظراً للشبكة العالمية الواسعة من الرؤساء التنفيذيين التي تتمتع بها شركة ماكينزي، انتشرت هذه الدراسة وأصبحت بمنزلة "القانون". [٢٢]

إن إحدى أبرز المهارات التي يمتلكها كبار المصرفيين، كما يشير ديفيد ميتشل في صحيفة الأوبزرفر، هي إقناعنا بأنهم يستحقون ملايين الدولارات. [٢٣]

وبصرف النظر عن الانتقادات، فإن الافتراض الذي مفاده أن "كلما ارتفعت المكافآت، كان المسؤول التنفيذي مؤهلاً أكثر" هو افتراض راسخ بعمق في أذهان الناس، وما لم يتحرك المساهمون، أو تحصل ثورة اجتماعية، فليس من المرجح أن تُكبح التجاوزات إلا ببطء شديد، هذا إن جرى كبشها أصلاً.

تتفاوت قيمة المكافآت تفاوتاً كبيراً عبر ميادين الصناعة المالية - يحصل عمالقة صناديق التحوط على القيمة الأعلى، يليهم ملوك الأسهم الخاصة. تعد المكافأة التي ينالها كل منها أعلى على نحو غير متناسب من المكافأة التي ينالها أي شخص آخر، لأنهم يفرضون رسوماً إدارية كبيرة [يحصلون عليها] إضافة إلى رسوم النجاح. ولهذا السبب، على الرغم من أن المبالغ الفعلية التي يحصلون عليها قد تتفاوت تفاوتاً كبيراً اعتماداً على الأداء، فإن الحد الأدنى لها يظل مرتفعاً، لأنهم يتلقون رسوم الإدارة بصرف النظر عن الأداء. يكسب الرؤساء التنفيذيون للمصارف مبالغ أقل بكثير، إذ إنهم يترأسون الشركات المدرجة في البورصة ذات الطابع الشبيه بالمؤسسة ذات المنفعة العامة، والذين يتعاملون إلى حد بعيد مع ما يسمى بالمستثمرين غير المتطورين مالياً. كما أن وظيفتهم لها طبيعة إدارية أكثر من كونها مجرد إدارة استثمارية. كسب مديرو صناديق التحوط الخمسة والعشرون الأفضل أجراً في عام ٢٠١٣ ما مجموعه ٢١,١ مليار دولار أمريكي، وكسبوا في عام ٢٠١٤ ما مقداره ١١,٦٢ مليار دولار أمريكي، وبلغ مجموع ما كسبوه في عام ٢٠١٥ نحو ١٢,٩٤ مليار دولار أمريكي. [٢٤] وحسبما أشارت صحيفة الغارديان فإن مبلغ الـ ١,٧ مليار دولار أمريكي الذي كسبه صاحب الدخل الأعلى في عام ٢٠١٥، كينيث غريفين من شركة سيتاديل وجيمس سيمونز من شركة رينيسانس تكنولوجيز (Renaissance Technologies) في عام ٢٠١٥، يعادل الأجور السنوية لـ ١١٢,٠٠٠ شخص ممن يحصلون على الحد الأدنى للأجور الذي قدره ١٥,٠٨٠ دولاراً. في الواقع، كانت أرباح سيمونز كبيرة جداً في عام ٢٠١٥ لدرجة أنه لو كان دولة، لجرى تصنيفها على أنها الدولة ذات المرتبة ١٧٨ بين قائمة الدول الأكثر إنتاجية في العالم. [٢٥]

في عام ٢٠١٣، تصدر جورج سوروس (الذي تبلغ ثروته الصافية ٢٤,٩ مليار دولار أمريكي) المجموعة بما يقدر بنحو ٤ مليارات دولار. ومنذ تحويل صندوقه إلى مكتب عائلي، لم يعد يُدرج في قوائم تعويضات مؤسسي صناديق التحوط.

وكسب ديفيد تير (الذي تبلغ ثروته الصافية ١١.٤ مليار دولار أمريكي) من شركة أبالوزا مانجمنت (Appaloosa Management) مبلغاً قدره ٣,٥ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ٤٠٠ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٤، و ١,٤ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٥. وحصل راي داليو من شركة بريدج ووتر أسوشياتس على مبلغ قدره ٦٠٠ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ١,١ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٤، و ١,٤ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٥.

ونال ستيف كوهين (الذي تبلغ ثروته الصافية ١٢.٧ مليار دولار أمريكي)، مؤسس شركة ساك كابيتال (SAC Capital)، التي أُعيدت تسميتها الآن وصار اسمها شركة إدارة أصول بوينت ٧٢ (Point72 Asset Management)، مبلغاً قدره ٢,٤ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ٢ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٤، و ١,٥٥ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٥.

وحصل جون بولسون (الذي تبلغ ثروته الصافية ٩,٨ مليار دولار أمريكي)، مؤسس شركة بولسون وشركاه (Paulson & Co.)، في عام ٢٠١٣ على مبلغ قدره ٢,٣ مليار دولار أمريكي، وهو ما كان جيداً له، لأنه أخفق في عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥ في دخول القائمة.

وكسب جيم سيمونز (الذي تبلغ ثروته الصافية ١٥.٥ مليار دولار أمريكي)، مؤسس شركة رينيسانس كابيتال (Renaissance Capital)، مبلغاً قدره ٢,٣ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ١,٢ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٤، و ١,٧ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٥.

وبالمقارنة معهم، فإن عمالقة الأسهم الخاصة كسبوا مبالغ أقل بكثير، على الرغم من أنهم سيظلون على الأرجح قادرين على تدبير أمورهم:

حصل ستيف شوارزمان (الذي تبلغ ثروته الصافية ٩,٥ مليار دولار أمريكي)، الشريك المؤسس لشركة بلاك ستون، على مبلغ قدره ٣٧٤,٥ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ٦٩٠ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٤، و ٨١٠,٦ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٥. وكسب ليون بلاك (الذي تبلغ ثروته الصافية ٤.٦ مليار دولار أمريكي)، مؤسس شركة أبولو غلوبال مانجمنت (Apollo Global Management)، مبلغاً قدره ٣٦٩ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ٣٣١ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٤. وبلغت أجور هنري كرافيس (الذي تبلغ ثروته الصافية ٤.٢ مليار دولار أمريكي)، من شركة كوهلبيرغ كرافيس رويبرتس وشركاه، ٣٢٧ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ٢١٩ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٤، و ١٦٥,١ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٥.

يُعد الرؤساء التنفيذيون للمصارف فقراء بالمقارنة معهم: كسب جيمي ديمون (الذي تبلغ ثروته الصافية ١,١ مليار دولار أمريكي)، الرئيس التنفيذي لمصرف جي بي مورغان، مبلغاً قدره ٢٠ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣، و ٣٧ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٥. وحصل لويد بلانكفين (الذي تبلغ ثروته الصافية ١,١ مليار دولار)، الرئيس التنفيذي لمصرف غولدمان ساكس، على تعويضات إجمالية قدرها ٢٣ مليون دولار في عام ٢٠١٣، و ٢٤ مليون دولار في عام ٢٠١٤، و ٢٣ مليون دولار في عام ٢٠١٥. وحصل مايكل كوربات، الرئيس التنفيذي لمصرف سيتي غروب، على تعويضات بقيمة ١٧.٦ مليون دولار في عام ٢٠١٣، و ١٣,١ مليون دولار في عام ٢٠١٤، و ١٦,٤ مليون دولار في عام ٢٠١٥.

كما هو متوقع، لم يُسمع يوماً أن الرؤساء التنفيذيين يعارضون حزم أجورهم المتزايدة باستمرار؛ باستثناء جيمس غورمان (الذي تبلغ ثروته الصافية ٥٠ مليون دولار)، الرئيس التنفيذي لمصرف مورغان ستانلي، الذي أبدى أسفه في مقابلة مع صحيفة الفايننشال تايمز عام ٢٠١٢ لأن تعويضاته كانت مرتفعة

للمغاية، وأعرب عن تعاطفه مع المساهمين الذين يرون أنه يُدفع للعاملين في الصناعة المالية أكثر مما يجب. [٢٦] ومن حسن حظه، لا يبدو أن هذا قد أثر سلباً في أرباحه لعام ٢٠١٣، إذ تضاعفت تقريباً بالمقارنة مع السنة السابقة لتصل إلى ما مجموعه ١٨ مليون دولار؛ وحصل في عام ٢٠١٤ على مبلغ قدره ٢٢,٥ مليون دولار، وفي عام ٢٠١٥ حصل على ٢١ مليون دولار.

"تأثير الاحتشاد": مؤثر المراكز الفائقة

لا يوجد مكان تتجلى فيه قوانين علم الشبكات على نحو أكثر وضوحاً مما هو في الجغرافيا. ينزع أصحاب المراكز الفائقة في غالب الأحيان إلى التحلق بعضهم حول بعض. على غرار سرب من الطيور، يحتشد عمالقة التمويل في الاتجاه نفسه، ويقيمون على مقربة من بعضهم بعضاً. إنهم يقطنون في أعلى الأحياء، في منازل ضخمة لدرجة أنها تستحق رموزاً بريدية خاصة بها. إن الإقامة في المناطق نفسها، وحتى في المباني نفسها، توفر إحساساً بالانتماء، ونتيجة لإقامتهم مع أمثالهم، فإنهم في الواقع يستبعدون أولئك المختلفين. وتماشياً مع قوانين التسلسل الهرمي للشبكة، فهم غالباً ما يقطنون في المنازل الواقعة في المركز أو في الطوابق العليا من المباني في المدن الكبيرة - التي يمكن منها التمتع بمناظر بانورامية خلابة للمدينة الممتدة تحتها. إن التذكارات العقارية في "قلب المركز" لا غنى عنها، لأن موقع الشبكة يُعد واحداً من العلامات الأكثر وضوحاً للمكانة الاجتماعية. إن التركيز الأعلى للممولين في مدينة نيويورك موجود في منطقة أبر إيست سايد بالقرب من سنترال بارك؛ وفي منطقة غرينتش، في ولاية كونيتيكت؛ وفي منطقة بيدفورد، في مقاطعة ويستشستر؛ وبالطبع في منطقة هامبتونز في جزيرة لونغ آيلاند. بينما يفضل بعض الممولين المحافظين أماكن "الأثرياء القديمة" في نيويورك في فيث أفينو وبارك أفينو، يحتشد آخرون في صفوف المليارديرات "الأحدث" في وسط المدينة. في المجمل، تضم تلك المباني حرفياً مليارات الدولارات من الثروة الشخصية تحت سقف واحد.

يعيش ملك الأسهم الخاصة ستيف شوارزمان في مبنى من المباني الأكثر شهرة في مانهاتن: ٧٤٠ بارك أفينيو. كان المبنى الضخم الرائع المشاد من الحجر الجيري، الذي يقع على زاوية بارك أفينيو وشارع ٧١، مسكناً لكثيرين من قادة الصناعة المالية المشهورين. أبرز سمة للمبنى هي تاريخه المشهدي، الذي يعد سلعة رائجة في بلدٍ فتي. يقال إن شوارزمان دفع مبلغاً قدره ٣٠ مليون دولار في عام ٢٠٠٠ ثمناً لشقة كان يقطنها جون دي روكفلر يوماً ما، وهو أحد أفراد عائلة من العائلات الأكثر جاهاً في أمريكا. جرى تجهيز الجزء الثلاثي العلوي، الذي يشغل الطوابق الثلاثة العليا من المبنى، بأربع وعشرين غرفة وأماكن للخدم وكل رفاهية يمكن تخيلها. وثمة مولون آخرون يتشاركون في العنوان نفسه، من بينهم: إسرائيل "إيزي" إنغلاندر (الذي تبلغ ثروته الصافية ٥ مليارات دولار) وديفيد غانيك، اللذان يعدان عملاقين من عمالقة صناديق التحوط؛ والرئيس التنفيذي السابق لمجموعة سيت، جون ثين؛ وهوارد ماركس (الذي تبلغ ثروته الصافية ١,٨٧ مليار دولار) من شركة أواك تري كابيتال مانجمنت (Oaktree Capital Management).

إن مؤسسي صناديق التحوط: مارك لاسري (الذي تبلغ ثروته الصافية ١,٦٩ مليار دولار) من شركة أفينيو كابيتال غروب (Avenue Capital Group)، وغلين دوين (الذي تبلغ ثروته الصافية ملياري دولار) من شركة هايبريدج كابيتال مانجمنت (Highbridge Capital Management)، والأسطورة جورج سوروس، يُعدون من الأشخاص الذين يفضلون الإقامة في فيفث أفينيو أكثر من بارك أفينيو. يقيم سوروس في شقة مزدوجة من ست عشرة غرفة في مبنى نظيف وأنيق مع خدمة لا تشوبها شائبة يقع في فيفث أفينيو - الشارع ٨٧ مع إطلالة رائعة على سنترال بارك. الطابق السابع، الذي يحوي غرفة الجلوس الفخمة وغرفة الطعام الرسمية، مخصص للترفيه بصورة أساسية، في حين أن الغرف الشخصية تقع في الطابق الثامن. في أثناء أسبوع الأمم المتحدة، يزور كثير من الشخصيات الأجنبية رفيعة المستوى المبنى لتقديم عروضهم واقتراحاتهم، الأمر

الذي يثير استياء الجيران الذين يتعين عليهم أن يتحملوا الإزعاج الناجم عن إغلاق الشارع ٨٧ بالحواجز ووجود المفارز الأمنية.

يختلف السعر عموماً، غير أن كبار الممولين ينفقون عادةً ما يزيد على ١٠ ملايين دولار على عقارات تذكارية، مع تخصيص بضعة ملايين إضافية للتجديد. وثمة حاجة إلى ما لا يقل عن ١٠٠ مليون دولار من الأصول السائلة حتى يعدون مشترين محتملين في هذه المباني، ويجري التدقيق في السجلات المالية. لكن السعر ليس العقبة الوحيدة؛ إذ يصعب التغلب على مجلس الإدارة، الذي يعمل كلجنة قبول. إن العديد من المباني الأكثر تشدداً في قبول أفراد جدد في مناهاتن هي تعاونيات، ما يعني أنها تعمل مثل النوادي، وسكانها هم الذين يقررون ما إذا كان المتقدمون يعدون مناسبين أم لا. وحسب القول المأثور "المال لا يمكن أن يشتري لك طبقة [اجتماعية عليا]"، فقد واجه كثير من المتقدمين الأثرياء والمشهورين رفضاً محرّجاً.

يُعدُّ سنترال بارك ويست ١٥ واحداً من العناوين الأحدث والأرقى. يقع "برج القوة" في الزاوية الجنوبية الغربية من سنترال بارك. وهو مثال عن الإسراف بأناقته العصرية والسهولة. يحتوي على مسبح مضاء من الأعلى يبلغ ارتفاعه خمسة وسبعين قدماً، ومطعماً خاصاً، وقبواً للنبيذ، وصالة للألعاب الرياضية، وغرفة عرض سينمائي. الموظفون مدربون تدريباً عالياً، ويقدمون أفضل الخدمات لمن يدفع أكثر، حيث يبلغ الدخل من الصيانة الشهرية وحدها آلاف الدولارات. توجد شقق كثيرة مجهزة بمصاعد خاصة، ومصاطب مذهلة، ونوافذ ممتدة من الأرض حتى السقف تتيح إطلالات شاملة على مناهاتن. وتتوفر شقق بغرفة نوم واحدة لاستيعاب الموظفين العاملين على خدمة سكان هذا المكان. يدخل الرئيس التنفيذي السابق لشركة سيتي غروب المصرفية ساندي ويل، والرئيس التنفيذي لشركة غولدمان ساكس المصرفية لويد بلانكفين، والملياردير في صندوق التحوط دانيال لوب، في عداد المقيمين في ذلك المبنى.

تخطى المنازل الواقعة في الجانب الشرقي العلوي من مناهاتن بشعبية كبيرة أيضاً لدى جماعة المليارديرات؛ وهذه المنازل فناء خلفي، الذي يعد بمنزلة الرفاهية

القصوى في المدينة التي تكون فيها المساحة سلعة محدودة. اشترى ليون بلاك مؤخراً منزلاً في المدينة بقيمة ٥٠ مليون دولار في الحي الأرستوقراطي، ويتطلب ٢٠ مليون دولار أخرى للترميم والتجديد. سيكون بمنزلة خلفية مثالية لمجموعة بلاك الفنية الرائعة، التي تضم تحفاً كثيرة تبلغ قيمتها مئات الملايين من الدولارات.

ينتقل مشهد القوة، في عطلات نهاية الأسبوع الصيفية، إما إلى منطقة هامبتونز في جزيرة لونغ آيلاند أو "إلى الريف"، كما يُطلق على شمالي المدينة. يمتلك جميع الممولين تقريباً منازل فخمة، مجهزة بحمامات سباحة وملاعب تنس ودور ضيافة، وتحيط بها الحدائق التقليدية الغضة، وسياج من نباتات الينغستروم الطويلة، ومقومات الأمان. تكلف الصيانة مئات آلاف الدولارات سنوياً، وتتطلب في كثير من الأحيان توظيف متخصص في ترميم العقارات. تتشكل النوى الفائقة حتى داخل التكتلات. في هامبتونز، تتجمع المراكز الفائقة حول ميدو لين، وغين لين، وديون رود. يمتلك ليون بلاك مجعاً ضخماً على شاطئ البحر حيث احتفل بعيد ميلاده الثالث والستين بحفل موسيقي خاص مذهل أحياء إلتون جون. يقيم أيضاً الممولان ديفيد غانيك وهنري كرافيس في الحي. حصل ستيف شوارزمان على عقار في ووتر ميل كان يملكه ذات يوم وريث ثروة عائلة فاندربيلت، وأعاد بناءه.

تُعدّ البيوت الفاخرة الخاصة بنهاية الأسبوع أيضاً بمنزلة مواقع مثالية للترفيه، وإقامة الحفلات الساحرة، وهي طريقة أخرى من الطرائق التي تعتمد عليها النخبة المالية للبقاء داخل دوائرها الاجتماعية الخاصة.

تُقيم لالي ويموث، وريثة ومؤلفة صحيفة واشنطن بوست، حفل استقبال أنيق في الرابع من تموز من كل عام، يليه عشاء رسمي في منزلها الكلاسيكي في ساوثهامبتون. لقد سمعت كثيراً عن هذا التجمع السنوي الذي تُقيمه، وهو أحد المعالم الاجتماعية البارزة في الصيف للأثرياء والمشاهير. تعد الدعوات مرغوبة للغاية، وجميع عمالقة التمويل وزوجاتهم الفاتنات متلهفون للحضور: يتنمي ستيف

شوارزمان إلى تلك الدائرة، وكذلك لويد بلانكفين، وليون بلاك، وهنري كرافيس، وويلبر روس. يُقبل أشخاص من خارج تلك الدائرة طالما أنهم يسهمون بشيء مثير للاهتمام أو مسلّ أو مفيد. لقد شعرت بسعادة غامرة لدعوتي، غير أنني لم أكن متأكدة من اللياقة المطلوبة: ماذا ينبغي أن أرتدي، وما هو نوع الهدية التي يجب إحضارها، وماذا أتوقع.

* * *

لقد بحث الفصل الخامس في القوى البارزة التي تُمكن النخبة المالية وتجعلها متجانسة للغاية: حب المائل - أو "محبة أن نكون سواء" - وظاهرة "الأثرياء يزدادون ثراءً". الآن بعد أن أصبح لدينا إدراك واضح بكيفية عمل حب المائل داخل دوائر النخبة المالية، سيستكشف الفصل السادس بدقة كيف يبني هؤلاء المسؤولون التنفيذيون شبكاتٍ لتعزيز قوتهم.



Notes

- 1- Easley and Kleinberg, *Networks, Crowds, and Markets*, Kindle locations 1941-46.
- 2- Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* (New York: Little, Brown and Company, 2009), 17, Kindle edition.
- 3- Koch and Lockwood, *Superconnect*, 184.
- 4- Berger, Kick, Koetter, and Schaeck, “Does It Pay to Have Friends?” 2087-2105.
- 5- Kristen Lamoreaux, “Hiring Managers: Personal Networks Hold Hiring Power for CIOs,” *CIO.com*, January 27, 2010,
http://www.cio.com/article/526363/Hiring_Managers_Personal_Networks_Hold_Hiring_Pow
- 6- Miller McPherson, Lynn Smith-Lovin, and James M. Cook, “Birds of a Feather: Homophily in Social Networks,” *Annual Review of Sociology* 27 (August 2001): 415-44,
https://www.researchgate.net/publication/200110353_Birds_of_a_Feather_Homophily_in_So
- 7- Charles Kadushin, *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings* (New York: Oxford University Press, 2011), Kindle locations 870-81, Kindle edition.
- 8- Niall Ferguson, *The Ascent of Money: A Financial History of the World* (New York: Penguin, 2008), Kindle locations 1098-1103, Kindle edition.
- 9- Andy Serwer and Melanie Shanley, “Wall Street’s Hottest Hand Blackstone CEO Steve Schwarzman Has Built a Powerhouse Unlike Any Other,” *Fortune*, June 9, 2003,
http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/06/09/343947/index.htm

- 10- Tyler Cowen, "The Marriages of Power Couples Reinforce Income Inequality," *New York Times*, December 24, 2015, <http://www.nytimes.com/2015/12/27/upshot/marriages-of-power-couples-reinforce-income-inequality.xhtml>.
- 11- Jordan Weissmann, "Ben Bernanke to Princeton Grads: The World Isn't Fair (and You All Got Lucky)," *The Atlantic*, June 3, 2013, <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/06/ben-bernanke-to-princeton-grads-the-world-isnt-fair-and-you-all-got-lucky/276471>.
- 12- Sara Neville, "Top Firms' 'Poshness Test' Imposes Class Ceiling," *Financial Times*, June 15, 2015; Heather McGregor, "'Poshness Tests' Are About What You Know," *Financial Times*, June 19, 2015, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d647785e-1677-11e5-b07f-00144feabdc0.xhtml>; Lauren A. Rivera, "Guess Who Doesn't Fit In at Work," *New York Times*, May 30, 2015, <http://www.nytimes.com/2015/05/31/opinion/sunday/guess-who-doesnt-fit-in-at-work.xhtml>.
- 13- Vicky Ward, "Lehman's Desperate Housewives," *Vanity Fair*, April 2010, <http://www.vanityfair.com/news/2010/04/lehman-wives-201004>.
- 14- Jonathan Wai, "Investigating America's Elite: Cognitive Ability, Education, and Sex Differences," *Intelligence* 41 (2013): 203-211, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160289613000263>.
- 15- Jonathan Rodkin, "Best Business Schools 2014: By the Numbers," *Businessweek*, November 11, 2014, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-11-11/best-business-schools-2014-by-the-numbers>.
- 16- Laura Newland, "How Elite Colleges Still Feed Wall St.'s Recruiting Machine," *New York Times*, April 30, 2012, <http://dealbook.nytimes.com/2012/04/30/how-elite-colleges-still-feed-wall-streets-recruiting-machine/>.

- 17- Matt Taibbi, *Griftopia: Bubble Machines, Vampire Squids, and the Long Con That Is Breaking America* (New York: Random House, 2010), 208.
- 18- Sherwin Rosen, "The Economics of Superstars," *The American Economic Review* (71)5 (December 1981): 845-58.
- 19- Xavier Gabaix and Augustin Landier, "Why Has CEO Pay Increased So Much?" The National Bureau of Economic Research, Working Paper 12365, July 2006, <http://www.nber.org/papers/w12365>.
- 20- Ulrike Malmendier and Geoffrey Tate, "Superstar CEOs," National Bureau of Economic Research, Working Paper 14140, June 2008, <http://www.nber.org/papers/w14140>.
- 21- Arch Patton, "What Is Executive Experience Worth? Rising Trainee Salaries Create Imbalance," *Business Horizons*, 11(5) (October 1968): 31-40.
- 22- Duff McDonald, "The Godfather of CEO Megapay: McKinsey Consultant Arch Patton Didn't Invent Wealth Inequality," *Observer*, August 13, 2013, <http://observer.com/2013/08/the-godfather-of-ceo-megapay-mckinsey-consultant-arch-patton-didnt-invent-wealth-inequality>.
- 23- David Mitchell, "Top Bankers Have One Special Skill: Convincing Us They Merit Millions," *The Guardian*, July 27, 2013, <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jul/28/bankers-special-skill-millions-david-mitchell>.
- 24- Miles Johnson, "Top Hedge Fund Managers Made \$21.5bn Last Year, Up 50% from 2012," *Financial Times*, May 6, 2014, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7b350ef8-d51a-11e3-9187-00144feabdc0.xhtml>; Alexandra Stevenson, "For Top 25 Hedge Fund Managers, a Difficult 2014 Still Paid Well," *New York Times*, May 5, 2015,

- <http://www.nytimes.com/2015/05/05/business/dealbook/top-25-hedge-fund-managers-took-bad-14-all-the-way-to-the-bank.xhtml>; Stephen Taub, “The 2016 Rich List of the World’s Top-Earning Hedge Fund Managers,” *Institutional Investor’s Alpha*, <http://www.institutionalinvestorsalpha.com/Article/3552805/The-2016-Rich-List-of-the-Worlds-Top-Earning-Hedge-Fund-Managers.shtml>.
- 25- Rupert Neate, “Top 25 Hedge Fund Managers Earned \$13bn in 2015-More Than Some Nations,” *The Guardian*, May 10, 2016, <https://www.theguardian.com/business/2016/may/10/hedge-fund-managers-salaries-billions-kenneth-griffin-james-simon>.
- 26- Tracy Alloway and Tom Braithwaite, “M Stanley Chief Warns on Wall St Pay,” *Financial Times*, October 4, 2012, <https://next.ft.com/content/96e3261c-0654-11e2-bd29-00144feabdc0>.



الفصل السادس

تشبيك المسؤول التنفيذي

رأس المال العلائقي

المركز الفائق للمراكز الفائقة: كلاوس شواب

تقع مدينة جنيف في الجزء الناطق بالفرنسية من سويسرا، وهي مماثلة لجارتها فرنسا في الأسلوب والأناقة؛ وتتسم بسحر جذاب مقترن بفتنة متواضعة. تشهد القصور المهيبة والحدائق المشذبة بلمسة من الزمن الجميل على تاريخها بوصفها جياً حصرياً ومتحفظاً خاصاً بالأثرياء وثرواتهم. في مقابل جبال الألب الضخمة المغطاة بالثلوج، تبدو الحياة في مدينة جنيف هادئة هدوءاً خادعاً، بيد أنها تشبه بجعة على بحيرة جنيف - هادئة في الأعلى، لكنها تجدف بقوة في الأسفل. يقع مقر كثير من المؤسسات الكبيرة والمؤثرة في جنيف، مثل منظمة الصحة العالمية، والمنظمة الأوروبية للبحوث النووية، والمنتدى الاقتصادي العالمي. يرتبط المنتدى الاقتصادي العالمي على نحو عام بمنتجع دافوس السويسري للتلج، بسبب التجمع السنوي الشهير الذي يحدث فيه، لكن مقر المؤسسة الرئيس يقع في جزء تابع لبلدية جنيف يسمى كولوني (Cologny).

قبلت دعوة لزيارة المنتدى الاقتصادي العالمي في أثناء رحلة من رحلات العمل المتكررة التي أقوم بها إلى سويسرا. نقلتني سيارة أجرة عبر بحيرة جنيف إلى الضفة اليسرى، وصعدت بي التلال على طول الأجزاء القديمة من المدينة. ونظراً لأن منظر الجبال الجميل قد أسرنى وأنا أسلك الطريق المتعرج، الذي تصطف على جانبيه المساحات الخضراء والزهور المتفتحة الملونة المتجهة نحو الشمس، شعرت وكأنني في إجازة أكثر من كوني في رحلة عمل إلى واحدة من

أقوى المؤسسات في العالم. انعطفت سيارة الأجرة في نهاية المطاف نحو اليسار، واقتربت من باب معدني ثقيل يتحرك منزلقاً على مجرى. بعد اجتياز التدقيق الأمني المشدد، فُتح الباب تلقائياً وانكشف خلفه طريق دائري يقود إلى مبنى خرساني وزجاجي عصري للغاية. تابعت طريقي إلى مكتب الاستقبال، حيث التقيت بضعة وجوه مألوفة واصطُحبت بعدها إلى غرفة اجتماعات. تعكس الهندسة المعمارية للمبنى فرادة المؤسسة التي يضمها. هي مزيج من العناصر الشرقية والغربية، تتميز بتصميم مفتوح مع جدران زجاجية توفر إطلالات رائعة على بحيرة جنيف. ثمة خليط عالمي مفعم بالحياة من الشباب الذين يرتدون ملابس عمل غير رسمية، ويتجمعون في المناطق العامة الفسيحة المشمسة، والمزينة بأشكال فنية منتقاة من جميع أنحاء العالم.

يُعدُّ المنتدى الاقتصادي العالمي واحداً من المنظمات الأقل فهماً والأكثر إثارة للجدل في العالم. قد يكون غموضه ناجماً عن حقيقة أنه من صنع شخص واحد فقط، ولا يبدو أنه يتلاءم تماماً مع أي إطار. وعلى الرغم من أن المنتدى كان يركز في البداية على القضايا الاقتصادية، فهو يتبنى الآن نهجاً كلياً يشمل العلوم والسياسة والثقافة. ربما يكون حاضنة الشبكات ومنصّتها الأكثر فاعلية وقوة في عصرنا. وعلى غرار مركز فكري عملاق، يركز المنتدى على القضايا الملحة، ويوفر إطاراً للحلول، ويكون ذلك في الغالب عن طريق الانضمام إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص أو التوسط فيها. لقد تعرّض اجتماع اللاعبين الأقوياء في دافوس إلى الانتقاد نتيجة لتواطؤ لا داعي له، لكن المشكلات العالمية تقتضي حلولاً عالمية، ويُعدُّ المنتدى الاقتصادي العالمي في وضع مناسب فريد للجمع بين مزيج انتقائي من الأشخاص المؤثرين. ارتفعت منزلة المنتدى الاقتصادي العالمي ارتفاعاً كبيراً في أوائل عام ٢٠١٥، حينما اعترف المجلس الفيدرالي السويسري به كمؤسسة دولية للتعاون بين القطاعين العام والخاص مشابهة لمؤسسة الصليب الأحمر.

يُعدُّ مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي، كلاوس شواب، واحداً من أعظم منشئي الشبكات. فكيف تمكن أكاديمي، منذ انطلاقة كخبير اقتصادي ومهندس شاب، من جذب الأشخاص الأكثر نفوذاً في العالم وإنشاء منصة الاجتماعات الدولية البارزة متعددة التخصصات؟ إن الأستاذ الألماني الأصل، الذي يرتدي نظارة طبية، ذا الهيئة الجادة يتحدث ببطء بصوت باريتوني^(١)، لا هو مرتفع ولا منخفض، ولكنه ألمانية ثقيلة. وهو يتمتع بهيئة رجل الدولة، بمشيته المستقيمة ورأسه الشامخ؛ وبفضل موقعه المحوري، فهو قوي كقوة كثير من ضيوفه. وما يدعو إلى الدهشة، وفق روايته الخاصة، أنه انطوائي، وينأى بنفسه عن دائرة الحفلات. يحسب بعضهم خجله تكبراً. قد يبدو متحفظاً، غير أن شبكته الواسعة والراسخة هي دليل على إخلاصه ومراعاته لحقوق الآخرين ومشاعرهم. وهو معروف بانضباطه، وحبه للمشي الطويل المتعب في الجبال، وروح الدعابة الجافة.

أسس شواب المنتدى في عام ١٩٧١ بوصفه تجمعاً متواضعاً للمسؤولين التنفيذيين من رجال الأعمال الأوروبيين. ونتيجة لامتلاكه الرؤية والحدس والعقل الفضولي والتركيز الحاد الشديد، طور المنتدى ليصبح علامة عالمية حصرية. ولا يزال حتى الآن يُشكل القوة الدافعة للمنظمة ومصدراً مستمراً للابتكار على الرغم من بلوغه العقد الثامن من العمر. يتبأ النقاد - وفي المقام الأول أولئك الذين لم توجه لهم دعوة قط - على نحو دائم بتوقف دافوس، ويشكو الحاضرون من كل شيء، بدءاً من الخدمات اللوجستية وصولاً إلى الرسوم. ومع ذلك، فإنهم جميعاً يعودون عاماً إثر عام، والطلب على التذاكر يفوق الأماكن المتاحة بنسبة كبيرة.

إذن ما هي الوصفة السحرية لقوة شبكة شواب؟ لقد طور شواب، على غرار كثير من كبار القادة الآخرين، نظريةً في بداية حياته المهنية أصبحت بمنزلة

(١) صوت باريتوني (baritone voice): هو نوع من أصوات الغناء الذكوري الكلاسيكي، الذي يقع نطاقه الصوتي بين أنواع الصوت الجهير والتينور، وكان الاستخدام الأول لهذا المصطلح في أواخر القرن الخامس عشر. / المترجم /

الأساس لجميع مساعيه. وبحسب مبدأ أصحاب المصلحة: "لا تخضع إدارة المؤسسة للمساءلة أمام المساهمين فيها فحسب، بل يجب أن تخدم أيضاً مصالح جميع أصحاب المصلحة، ومن ضمنهم الموظفين والعملاء والموردين؛ وعلى نطاق أوسع، يجب أن تخدم الحكومة والمجتمع المدني وأي شخص آخر قد يتأثر بعملياتها أو يهتم بها". عمد شواب لاحقاً إلى توسيع هذا المفهوم ليشمل المواطنة العالمية للشركات، التي تُعدُّ "الشركات أصحاب مصلحة في المجتمع العالمي، جنباً إلى جنب مع الحكومة والمجتمع المدني". [١] يجري تشجيع الشركات التي استفادت استفادة كبيرة من العولمة على تحمّل مسؤولية اجتماعية ورد الجميل.

استفادت نظرية شواب من نزعة انتشرت عبر العالم، والتي كانت في مستهل المنتدى الاقتصادي العالمي قد بدأت في التطور فحسب: العولمة وظهور نخب القوى عبر الوطنية. إن تراجع قوة الدول القومية، والافتقار إلى قيادة عالمية، وظهور تكتلات قوية، قد أدى إلى ازدياد أهمية مفهوم أصحاب المصلحة. استناداً إلى نظريات شواب، تتبنى رسالة المنتدى الاقتصادي العالمي مقارنة شاملة؛ إذ تدعو ممثلي المنظمات غير الربحية، والقادة العالميين الشباب، من دون مقابل. يعطي مبدأ أصحاب المصلحة المنتدى الاقتصادي العالمي الشرعية والسلطة والأصالة والغرض من منبره - لتحسين حالة العالم.

تطور شواب ببطء من عقدة إلى مركز، ثم إلى مركز فائق. إضافة إلى خلق أيديولوجية سليمة وتمييز نفسه أكاديمياً في سويسرا، حصل أيضاً على درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية كينيدي بجامعة هارفارد. ونال هناك شهرة دولية، وأجرى اتصالات مهمة عدة، وصقل مهاراته، ورسخ سمعته. من بين ابتكاراته الأخرى، وضع تصور لـ تقرير التنافسية العالمية السنوي، الذي يتضمن أيضاً اعتبارات الاستدامة. مع مرور السنين، تحولت بنات أفكاره إلى ورقة بحثية موثوقة تستحوذ على اهتمام عالمي. استطاع شواب عبر قيادته الفكرية تعزيز مكانته في المجتمع العالمي، وحصل على ١٤ شهادة دكتوراه فخرية، و١٧ وساماً وطنياً، وحصد جوائز لا حصر لها. كما جرى اختياره للعمل في اللجنة التوجيهية

لمجموعة بيلدربرغ (Bilderberg Group). إنه يجسد تماماً الحقيقة التي مفادها أن كل شبكة تحتاج إلى نواة يمكن أن تدور حولها العقد الأخرى.

اختار شواب بذكاء موقعاً جبلياً منعزلاً خالياً من عوامل الإلهاء ليكون مركزاً للتجمع السنوي للمتدعي الاقتصادي العالمي، حيث يمكنه تجميع حشد كبير من أصحاب المراكز الفائقة. إضافة إلى ذلك، اختار أرضاً سويسرية محايدة وركز على القواسم المشتركة للمشاركين بدلاً من التركيز على اختلافاتهم. ونتيجة للتشديد على العناصر المتماثلة، صُمِن جذب عدد كبير، إذ إن الناس يميلون إلى الانجذاب نحو الآخرين الذين لديهم شيء مشترك معهم.

ما زالت مسألة الخلافة من دون معالجة رغم المدة الزمنية الطويلة [التي قضها شواب في رئاسة المنتدى]، ما دفع بعضهم إلى التكهن بأن شواب كان إما في حالة إنكار وإما لم يجد بعد شخصاً يراه على مستوى المهمة. بصرف النظر عن حقيقة أن شواب ليس لديه خطط للتقاعد، فإن الاعتراف الرسمي بالمنتدى الاقتصادي العالمي بوصفه منظمة دولية في عام ٢٠١٥ اقتضى في النهاية وجود خطة خلافة رسمية، ومصفوفة حوكمة، لضمان استدامة المنتدى ونجاحه على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن مكانة شواب المميزة، والطبيعة الشخصية جداً لعلاقاته، تثيران الريية بشأن مستقبل المنتدى في حال استقالته يوماً ما. ولكن حتى ذلك اليوم وما بعده بزمّن طويل، سيظل شواب من دون شك المركز الفائق للمراكز الفائقة.

الأصدقاء ذوو الفوائد: شبكات رأس المال = رأس مال الشبكة

تُحدّد سطوة الشخص اليوم، أكثر من أي وقت مضى، بعدد اتصالاته ومعرفته بالطريقة الأفضل لاستخدام هذه الاتصالات. توفر قوة الشبكة سطوة الشبكة، وإن المسؤولين التنفيذيين الأكثر نجاحاً لا يصلون إلى القمة بناءً على مهاراتهم التحليلية فحسب، وإنما بسبب قدرتهم القوية على تكوين العلاقات. إننا جميعاً نبدأ حياتنا المهنية برأسمالنا البشري الشخصي، ولكن يُتوقع من المسؤولين التنفيذيين في مستوى معين أن يعملوا على إقامة شبكات مهنية واسعة

وراسخة. يُعد رأس المال العلائقي من الأصول غير الملموسة، وهو يعكس القيمة الكامنة في علاقات الشخص. كلما كانت العلاقات عالية المستوى وقوتها كبيرة، ازدادت قيمة "رأس المال العلائقي". إنه أصل ثمين، لأن علاقات الشخص في اقتصاد المعرفة، حيث يمكن صنع نسخة مطابقة من كل شيء تقريباً، هي علاقات فريدة من نوعها.

إن "رأس المال العلائقي" يخلق "رأس مال الشبكة"، الذي يزيد من "العائد على العلاقات". يُعد رأس المال العلائقي للمسؤول التنفيذي ذا قيمة كبرى، لأنه يوسع الشبكة الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم يزيد من ربحيتها. ونتيجة للعمولة على وجه الخصوص، أصبحت الشبكات مجالاً متميزاً للمنافسة. وقد مارست العمولة ضغوطاً رافعة للجودة ومخفضة للأسعار، ما يزيد الصعوبة على الشركات في تمييز منتجاتها وخدماتها. هذا يجعل الاتصالات البشرية مرغوبة أكثر، التي هي بطبيعتها شخصية للغاية وفريدة من نوعها. ويمكن أن تكون تلك الاتصالات هي العامل الحاسم فيما يتعلق بأي المصارف التي يجري اختيارها لتنظيم الاكتتابات العامة البارزة، وأي الصناديق التي ستشهد تدفقات بمليارات الدولارات، وأي الشركات التي ستحصل على إمكانية الوصول إلى الصفقات الضخمة.

يعد ذكاء الشبكة واحداً من الموارد الأكثر قيمة، كما استكشفنا في الفصل الثالث. تُستمد المعلومات الأكثر أهمية من أشخاص آخرين، وليس من الموارد النظرية، وهذا بمنزلة رابط قوي بين أصحاب المراكز الفائقة. وفي عصر يتسم بالإفراط المطرد في المعلومات، فإن المعلومات ذات الصلة، والملائمة زمنياً، والخاصة، التي تُستمد من المصادر الأصلية، تُعد الآن سلعة لا غنى عنها. وكما أشار كلاوس شواب، لا يمكن اكتساب الذكاء العاطفي السياقي من قراءة الأوراق، وإنما عبر التفاعلات مع الأشخاص الآخرين فقط. [٢] وبناء على ذلك، فإن بناء شبكة راسخة ومتنوعة ودينامية يُعد أمراً ضرورياً للقادة، إذ إن نجاحهم يقتضي أن يظلوا مُطلعين [على ما هو جديد في مجال عملهم]، وأن تكون لهم إمكانية الوصول إلى الفرص والموارد ليكون بمقدورهم اغتنامها. تُمكن

الشبكات القوية المراكز الفائقة من التواصل مع الأقران والروابط الضعيفة على حد سواء من أجل نسج شبكة أكثر إحكاماً تمتد إلى ما وراء غرفة صدى التفكير المتجانس، وتغطي أي نقطة عمياء. توفر تحالفات كهذه موارد ودعماً ونفوذاً أكبر.

أقرب إلى الفن من العلم: جاذبية + تفاعل = صفة

تشكل الشبكات البشرية وفق القوانين التي يمكننا تحليلها وتطبيقها؛ غير أن العلاقات تتضمن أيضاً متغيرات غير معروفة، وجوانب غير ملموسة، وعناصر لا يمكن إدراكها تماماً. عندما ندخل غرفة، لماذا ننسجم فوراً مع بعض الناس أو نشعر بالنفور منهم؟ لماذا نثق بشخص ما على الفور في حين نرفض آخرين مباشرة؟ ليس من السهل فهم الكيمياء الشخصية، ويعد تفسيرها أكثر صعوبة من تفسير القوانين العلمية لعلم الشبكات. لكن ثمة بعض الآليات التي تسلط الضوء على هذه الظاهرة غير المنظورة، على الأقل إلى حد ما.

يعد التواصل مع الآخرين واحداً من أهم احتياجاتنا طوال حياتنا؛ وإن درجة تعاوننا ونجاحنا تميزنا من الأنواع الأحيائية الأخرى. نحن متلهفون إلى بناء علاقة بشرية، وقد صقل التاريخ التطوري قدرتنا على القيام بذلك. لقد تعلمنا تقييم الآخرين وإدراك إشارات عقلهم الباطن عن طريق تفسير أصواتهم، وتعابير وجوههم، ولغة أجسادهم. كلما ازدادت الحواس المعنية، ازدادت دقة تقييمنا.

إن الوجه هو الجزء الأكثر تعبيراً في جسم الإنسان؛ إذ يكشف عن ثروة من العلامات المرئية بشأن الحالة العاطفية للفرد. عندما نلتقي شخصاً جديداً، نقرر في غضون ثلاثة عشر جزءاً من ألف من الثانية ما إذا كنا نحبه أم لا. [٣] يجعلنا الأشخاص المألوفون نشعر بالراحة، في حين أن الغرباء يدفعوننا إلى أن نكون في حالة تأهب. تحدث هذه الاستجابات بوساطة الدماغ، الذي يعالج المنبهات الإدراكية إضافة إلى العاطفية. تتلقى اللوزة الدماغية، التي تعد جزءاً من "نظام البقاء على قيد الحياة" في الدماغ، مدخلات من جميع الحواس، وتعالج الخوف والذكريات العاطفية. تؤدي الإشارات المشبوهة، التي تبعث على عدم الثقة، إلى

تنشيط اللوزة الدماغية. في المقابل، عندما نثق بالآخرين، تنتشط قشرة الفص الجبهي للدماغ، التي ترتبط بالعمليات الإدراكية. تؤكد ردود الفعل هذه أنه لا يمكننا فعلاً بناء علاقات عميقة إلا بصورة شخصية، لأنها الطريقة المثلى لتقييم الناس والتواصل معهم.

البيئات الرقمية مقابل اللمسة البشرية

تنبأ كلاوس شواب، في مقابلة مع صحيفة الفايننشال تايمز، أنه "في غضون عشرين أو ثلاثين عاماً، لن يظل الناس يذهبون إلى المؤتمرات"، لأن "البعد الرقمي سيغير كيفية تفاعل الناس وكيفية عقد المؤتمرات". [٤] كيف تؤثر تقانات الاتصال الجديدة في شبكات القادة في ميدان التمويل؟ هل يجعلون التفاعل الشخصي أقل أهمية أو حتى لا ضرورة له؟ لقد تحقق الكثير بشأن إمكانية التواصل مع الناس عبر الإنترنت؛ إذ أدت التطورات الثورية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى اختصار أبعاد الزمان والمكان، الأمر الذي أتاح الاتصال بأي شخص في أي مكان وأي زمان. أضافت التقنية اللاسلكية استيعاباً كبيراً جداً واتصالية بسرعة غير مسبوقة. في الوقت الحاضر، تعد الإنترنت بمنزلة المركز العصبي للاتصال.

على الرغم من أن التقنية تؤدي دور الموصل، فإنها تنشئ أيضاً حاجزاً. وإن كلا الجانبين، جانب الاتصال وجانب الفصل، له قيمة: يمكن أن تنمو الشبكات الإلكترونية نمواً أسيّاً على نحو أسرع من الشبكات الشخصية، وتمكّن من إجراء حوار مع عدد لا حدّ له من الجمهور، وتساعد على تنظيم الحركات الاجتماعية أو السياسية. في الوقت نفسه، يمكن لهذه الشبكات أن تدفع الناس إلى الانكفاء عن التفاعل المباشر. يجادل أشدُّ النقاد بأن التقنية تحط من قدر كيائنا كفرد، وتقلل من أهمية الشخصية. [٥] فمن وجهة نظرهم نحن نبنئ وهم إقامة علاقات وثيقة من دون القيام بالاستثمارات والتضحيات اللازمة؛ نحن "نعطي الأشياء صفات إنسانية و... نعامل بعضنا بعضاً كأشياء". [٦] في الواقع، إن الاتصالات

الإلكترونية المعقّمة تجعل التأكد من صحة هوية الناس أكثر صعوبة؛ إذ يمكنهم التضليل بشأن هويتهم، وتشويه الحقائق، وإخفاء النوايا من دون إظهار أي علامات تحذير مألوفة، وبناء على ذلك يجري التلاعب بالعلاقات الإنسانية. إن الفروق الدقيقة في الاتصال مثل نبرة الصوت ودرجته تضع غالباً في البريد الإلكتروني. تنبؤاً مؤتمرات الفيديو المرتبة الثانية في الأفضلية بعد الاجتماعات وجهاً لوجه، بيد أنها غير قادرة على الحلول محل تلك الاجتماعات؛ لأنه ليس بمقدور المشاركين فيها إجراء تواصل بصري مباشر، وتبادل المصافحات، والإيحاءات الشخصية الأخرى، أو تفسير الإشارات غير اللفظية. وعلى هذا النحو، فإن التفاعل الرقمي سطحي في أحسن الأحوال وهش في أسوأ الأحوال. وغالباً ما تكون الشبكات الاجتماعية القائمة على الإنترنت مثل فريندستر (Friendster)، وماي سبيس (Myspace) شبكات سريعة الزوال. مع عدم وجود عائق أمام الدخول، فإن المستخدمين ليس لديهم ولاء كبير، ويغادرون الشبكة عندما يجدون أفضل منها. إذا حدث خلل تقني، أو منع حكومي، يصبح الاتصال مستحيلاً.

استناداً إلى دراسة أجراها بيو بعنوان "العزلة الاجتماعية والتقانة الجديدة"، فإن الناس لا يزالون يفضلون التواصل وجهاً لوجه بوصفه الوسيلة الأساسية للبقاء على اتصال. [٧] تعد العلاقة العميقة والموثوقة بمنزلة امتياز يجب نيله باستثمار الوقت والجهد، واختباره عبر الشدائد والمحن، وتعزيزه عبر التجارب المتبادلة. إضافة إلى ذلك، كلما أصبحت التفاعلات البشرية أكثر ندرة، أصبحت قيمتها أكبر. هذا هو السبب الذي يدفع الممولين ذوي جداول المواعيد المتخمة، والرؤساء التنفيذيين الذين يفتقرون إلى أوقات فراغ، والمليارديرات الذين لديهم ما يكفي من الأعمال المحفزة، إلى بذل الوقت والجهد لحضور التجمعات الدولية في جميع أنحاء العالم. ومن ثم، في حين أن الخوارزميات يمكن أن تساعد على تعزيز الحفاظ على العلاقات الشخصية، فإن التفاعلات البشرية شديدة التعقيد لدرجة أن البتات الرقمية لن تجاريها أو تحل محلها في الواقع مطلقاً.

ما وراء التشبيك: كيفية كسب الأصدقاء والتأثير في الناس

يهدف التشبيك إلى بناء علاقات غير رسمية، والحفاظ عليها، واستخدامها لتيسير الأنشطة ذات الصلة بالعمل والوصول إلى الموارد. [٨] ويمارس المشبكون الأفضل مقارنة كلية "للربط الإيجابي"، لأنهم مهتمون على نحو صادق بالأشخاص الآخرين، ويريدون دائماً التعلم من خلال تبادل الأفكار، ويستمتعون بالتواصل والاتصال. أقر مالكولم غلادويل بأن عدداً قليلاً من الأشخاص، الموصولون، لديهم مقدرة استثنائية حقاً على تكوين صداقات ومعارف. [٩] إنهم بمنزلة الحبال التي تربط المجتمع معاً، ويُعدّون مكونات بالغة الأهمية لشبكات مجتمعاتنا. [١٠] يمتلك أصحاب المراكز الفائقة كلهم هذا الميل نحو الشبكات؛ إنهم "مسؤولو الشبكة الرئيسون" في شركة مي، إنك (Me, Inc). وهم يعملون طوال حياتهم بلا كلل ولا ملل على إنشاء دائرة نفوذ والعناية بها. كل ما يفعلونه يعزز التشبيك في حلقة تغذية راجعة من السبب والنتيجة. يبدو التشبيك أمراً طبيعياً لهم، ولديهم مقدرة على جعل الآخرين يشعرون بالراحة. إنهم يفضلون النوعية على الكمية، والتوصيل على التحصيل، والزراعة على الصيد. في كثير من الأحيان، تبدأ العلاقات طويلة الأمد من دون أن يكون لها أي دافع محدد أو غرض عملي، وتنضج مع مرور الزمن، وتصمد أمام التجارب والمحن قبل أن تبلغ أوجها في علاقات منفعة متبادلة.

إن امتلاك ميل للتشبيك يقتضي من المرء أن يكون منفتح العقل. الرؤساء التنفيذيون الناجحون فضوليون، ويسعون وراء التحديات، ولا يعترفون بالحدود، ولا يخشون المخاطر أو الإخفاقات. وفي مساعيهم المستمرة إلى التعلم والتوسع إلى ما وراء الوضع الراهن، يهتمون الفرصة للقاء أشخاص جدد. لديهم عادةً نظرة إيجابية للإنسانية، ويبحثون عن معارف جدد، ويبنون علاقات تستمر على المدى الطويل. بصورة عامة، عندما نلتقي أشخاصاً جددًا، سرعان ما نحكم عليهم سبقياً بما يتوافق مع أهوائنا لتوفير الوقت والبقاء ضمن المنطقة التي نشعر فيها بالراحة. يتحلى المشبكون الكبار بعقول منفتحة؛ وباستخدام ذكائهم العاطفي المرتفع، يخلقون روابط حقيقية ويجعلون الآخرين يشعرون

بالراحة في وجودهم. يعد هذا أمراً مهماً، لأن "الناس سوف ينسون أقوالك، والناس سوف ينسون أفعالك، بيد أن الناس لن ينسوا أبداً الشعور الذي أعطيتهم إياه". [١١]

ينطبع المشبكون من الطراز الأول في الذاكرة. إن الأمر لا يقتصر على من تعرفه فحسب؛ وإنما من يعرفك أنت، وهو أمر أكثر أهمية. إنه يساعد على البروز بصورة إيجابية، سواء كان ذلك عن طريق الكاريزما أم الإسهامات الذكية أم سرعة البديهة أم الأعمال الخيرية. إن الأشخاص الذين يتحلون بالدمائة، ويفيضون حيوية، ويتمتعون بشخصيات جذابة ومهارات اجتماعية ممتازة لن يجدون مشقة في الحصول على الدعم والمعلومات والتغذية الراجعة قطّ. صاغ جوزيف أكرمان، الذي تولى منصب الرئيس التنفيذي لمصرف دويتشه بنك مدة طويلة، العبارة التالية: "يمكن للشخصية المناسبة تعلم أي شيء، لكن لا يمكن تعلم كيفية الحصول على شخصية مناسبة". [١٢] لا يمكن بناء علاقات راسخة ومرنة استناداً إلى الدردشة فحسب؛ بل يجب أن تستند إلى المحتوى. يجب أصحاب المراكز الفائقة قضاء بعض الوقت مع أشخاص مثيرين للاهتمام يسهمون بمحادثات مفيدة. يشدد كلاوس شواب، مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي، على أن المشبكين الكبار ليسوا ساعين إلى المعرفة فقط، وإنما هم أيضاً وسطاء في تبادل الأفكار.

يستفيد الرؤساء التنفيذيون الأقوياء من قوة الارتباط بأشخاص أقوياء آخرين. إن قيمة الشبكات تعادل قيمة الأشخاص الذين يشكلونها، وقوتها تعادل قوة العلاقات داخلها. ونظراً لأن هيئة معينة للشبكة يمكن أن تزيد من فاعليتها، [١٣] فإن اتصالية الرؤساء التنفيذيين تزداد إذا كانت جهات الاتصال الخاصة بهم ذات اتصالية جيدة أيضاً. تستبعد الشبكات الحصرية بحكم تعريفها غالبية الناس، ويكون ذلك في كثير من الأحيان عن طريق وضع حواجز عالية أمام الدخول. تشبه منصات أصحاب المراكز الفائقة الأندية القائمة على الدعوة فقط، إذ إن الطلب على العضوية يفوق العرض، ويعرف أصحاب المراكز الفائقة

كيفية تجاوز الحواجز العالية بالاستفادة من المكانة والسمعة والاتصالات. كلما ارتفعت المرتبة، ازداد تجانس الأشخاص الذين يتفاعلون، وانخفض الحاجز أمام الأقران. يُسهّل التجانس داخل المجموعة الألفة - أو على الأقل الوهم بوجودها - ويحترم الأقران عادةً إنجازات بعضهم بعضاً، حتى لو كانوا يتنافسون فيما بينهم. ومع ذلك لا تزال علاقاتهم على هذا المستوى عرضةً للمنافسة والامتعاض والمحسوبية وضغط الأقران.

قد تنعم دعائم التمويل هذه بنقاط قوة مهنية أكثر من الشخص العادي، ومع ذلك فهي بالتأكيد ليست محصنة من نقاط الضعف البشرية وإمكانات الضرر. يمكن للشبكات أن تقدم لأعضائها الدعم النفسي في أثناء النكسات وأوقات الشدة والضيق؛ فمن يستطيع أن يفهم المرء فهماً أفضل من شخص واجه تحديات وتجارب مماثلة؟ توفر التحالفات الشخصية الدعم والرعاية للذين يشجعان أصحاب المراكز الفائقة على التغلب على الأوضاع الصعبة. إن مختلف مجالات الحياة الشخصية المتداخلة، مثل الصداقات والدوائر الاجتماعية والجمعيات الخيرية، إضافة إلى المجال المهني، تُنسج معاً في نسيج محبوك بإحكام.

سيمياء الكيمياء: هجوم السحر

لا يمتلك القادة الفاعلون حقاً في مجال التمويل المهارة التقنية والذكاء العاطفي فحسب، بل يمتلكون أيضاً صفات أخرى غير ملموسة مثل الكاريزما والسحر. [١٤] يجذب الأشخاص الكاريزماتيون، الذين يتحلون بموقف منفتح، الأشخاص والفرص، ما يمنحهم ميزة استثنائية عند التشبيك. إنهم يجمعون بين الجوهر والشخصية، ولديهم القدرة على التركيز على شخص ما بانتباه حقيقي وغير مشتت، ما يجعله يشعر بأنه مميز. يتمتعون بحضور قوي، ويلفتون الانتباه إلى أنفسهم، ويفتنون الجماهير. ينجحون في إقناع الناس وجذبهم إلى صفهم بفضل ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على افتتاحهم، ما يؤدي إلى تعزيز أهدافهم الخاصة. يتحلى معظم الأشخاص المتربعين على القمة بروح الدعابة؛

وهو تعبير عن الذكاء الاجتماعي الذي يعد ناجعاً للغاية في افتتاح الناس والترابط معهم. غالباً ما يستطيعون بفضل سرعة بديتهم، التي تُضفي عليهم تواضعاً، جسر الاختلافات في الثقافة والمكانة والمصالح.

يُعدُّ جورج سوروس من البارعين في إطلاق العبارات الساخرة على نحو غير متوقع. حين يجري تذكيره بشيء يفضل تحاشيه، كان يرد بالقول: "أنا لا أتذكر الماضي؛ إني أتذكر المستقبل فقط"، وحين يُسأل عن طريقته في العمل، يقول: "حين أضطر إلى العمل، أعمل باهتياج لأنني أشعر بالغضب كوني مضطراً إلى العمل". ويطلق نوريل روييني على نحو متواصل الدعابات الاقتصادية واحدة تلو الأخرى، من قبيل: "إن الفرق بين الرأسمالية والشيوعية هو أنه في الرأسمالية، يستغل الإنسان الإنسان، وفي الشيوعية يحصل العكس تماماً؛" "في الرأسمالية، ما هو لي هو لي، وفي الاشتراكية، ما هو لك هو لي"؛ و"خلق الله الاقتصاديين لتحسين صورة المتنبيين الجوين".

أسياد الشبكات وإبداعاتهم

يبادر كثير من أنجح المشبكين إلى بناء شبكات كبيرة وبارزة. فعلى سبيل المثال، أطلق ستيف شوارزمان برنامج شوارزمان سكولارز (Schwarzman Scholars)، الذي يقدم منحاً دراسية للطلاب الدوليين في جامعة تشينغ هوا في بكين للمساعدة في تطوير شبكاتهم المهنية. صرح شوارزمان بأن "رعاياه سيتمكنون من الوصول إلى بعض من الأشخاص الأكثر نفوذاً في هيكل السلطة الصينية"، إضافة إلى كثير من المشاركين في دافوس، مثل: لورانس "لاري" سمرز؛ ومؤرخ هارفارد نبال فيرغسون؛ وجاك ما، رئيس مجلس إدارة مجموعة علي بابا (Alibaba Group). [١٥] وأنشأ بول تيودور جونز شبكة واسعة ومُحَكَّمة من أغنى الممولين في العالم بوساطة مؤسسته الناجحة للغاية روبرن هود فاونديشين (Robin Hood Foundation). وأنشأ كلاوس شواب شبكة المراكز الفائقة الأساسية بوساطة منتداه "المنتدى الاقتصادي العالمي". يدرك جورج سوروس، الذي أسس كثيراً

من مراكز الفكر والجمعيات الخيرية، أن الاستراتيجية الأفضل لتحقيق الوصول والتأثير داخل شبكة ما هي المشاركة في إنشائها.

في الصين، حيث العلاقات الشخصية المعروفة باسم غوانشي (guanxi) أكثر أهمية تقليدياً مما هي عليه في الدول الغربية، باشر كثير من الشركات المالية الدولية في ممارسة الإستراتيجية الشعبية الداعية إلى توظيف "أمراء صغار"، أطفال الناس الأثرياء. يعد الشراء مباشرة في شبكات النخبة الحاكمة الآسيوية وشبكات نخبة الشركات فيها طريقاً مختصراً ملائماً للوصول إلى فرص الأعمال. إلا أن هذه الممارسة لا تخلو من الشراك. إن التوظيف مقابل الأعمال ينتهك قوانين مكافحة الرشوة الأمريكية، وقد تورط كثير من المصارف الكبرى في هذه الممارسة.

مفاهيم سلبية عن التشبيك

في أثناء تناول الغداء في مطعم ال فور سيزون في نيويورك، أثنى مدير مكتب عائلي فرنسي على مهاراتي في التشبيك، على الرغم من أنه كان يمتق مفهوم التشبيك ذاته ويبدو محتاراً من الحماس الذي يوليه الأمريكيون لهذا الموضوع. ومع أنه كان يدرك أهميته، لم يكن يرغب في أن يكلف نفسه عناء الانخراط فيه.

إن كثيراً من الناس لديهم مقاومة فطرية للتشبيك؛ فهم لا يشعرون بالراحة تجاه مفهوم علاقات الصفقات، لأنهم يرونه يعادل استغلال الأشخاص، أو حتى أسوأ من ذلك، يعادل التلاعب بهم. من وجهة نظرهم، إن تشكيل الروابط إستراتيجياً على أساس الفوائد المحتملة يبدو مخادعاً، أو مصطنعاً، أو حتى غير أخلاقي. يُنظر إلى الخدمات المشروطة بأنها أمر مهين. واستناداً إلى دراسة أُجريت في جامعة تورنتو، يمكن للتشبيك المهني أن يخلق مشاعر تتسم بالنجاسة الأخلاقية والقذارة الجسدية. كان الأشخاص الذين شملتهم الدراسة يشعرون بالتضارب حين كان حافزهم ذا صلة بالأنانية وليس الإيثار. ومع ذلك، فإن من كانوا في مواقع القوة كانوا أكثر ارتياحاً للتشبيك، الذي يعزز مواقعهم ويرقيها، ومن ثم يُحصّن بنى القوة القائمة. [١٦]

ثمة آخرون غير مرتاحين لفعل التشبيك نفسه، إذ يجدون العمل في الغرفة^(١)، أو الاقتراب من الناس، أو الانخراط في دردشة قصيرة أمراً مربكاً. إن بعض المسؤولين التنفيذيين، ولا سيما إذا كانت لديهم مهارات تقنية قوية وليسوا في حاجة إلى الاعتماد كثيراً على مهارات التعامل مع الآخرين، ينظر إلى التشبيك على أنه تمرين غير لائق في أحسن الأحوال وتعذيب في أسوأ الأحوال - شيء مزعج يأتي على حساب قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء. يعاني الانطوائيون في كثير من الأحيان أوقاتاً صعبة في التشبيك لأن التواصل مع الآخرين على نحو توقّعي يتطلب منهم جهداً أكبر؛ إنهم أقل ميلاً إلى الترويج للذات، ويرون أن إقامة اتصالات سطحية تُعد مضيعة للوقت.

لما كان الغرض من التشبيك هو التعاون، وتبادل المعلومات والموارد والوصول من أجل المنفعة المتبادلة، فإنه يجب أن يكون تبادلياً بحكم تعريفه. يدرس آدم إم. غرانت، في كتابه المعنون بـ "أعط وخذ"، كيفية تأثير دوافع الأشخاص الناجحين وقدراتهم وفرصهم في التبادلية. يميز غرانت بين ثلاثة أنواع من الناس: "الآخذون"، الذين يأخذون أكثر مما يعطون؛ و"المعطون"، الذين يعطون أكثر مما يحصلون عليه؛ و"المعادلون"، الذين يحافظون على التوازن بين العطاء والأخذ. بحسب غرانت، تُظهر الأبحاث أن المعطين يصنفون ضمن الأفضل والأسوأ أداءً، في حين أن الآخذين والمعادلين يحتلون موقعاً وسطاً. يبنّي المعطون شبكات عميقة بلا كلل ولا ملل، ويعطون للآخرين من دون انتظار أي شيء منهم في المقابل. يتحلّى المعطون الذين يصنفون ضمن الأسوأ أداءً بطيبة نفس واضحة، ويجري استغلالهم عبرها. يعمل المعطون الناجحون باستمرار على خلق أوضاع يربح فيها الجميع، بيد أنهم يعرفون أيضاً متى وكيف يضعون الحدود. ونتيجة للنوايا الحسنة التي بُنيت طوال حياتهم، يمكنهم الوصول إلى

(١) العمل في الغرفة (to work the room): يعني ذلك التحرك وسط حشد من الناس، وتحيية الناس وإشراكهم في المحادثة. وعادةً ما يتضمن كثيراً من المصافحة أو المعانقة أو الترييت على الظهر، إضافة إلى كثير من الحماس الواضح. / المترجم /.

الدعم والموارد كلما دعت الحاجة. ومن المثير للاهتمام، أنه عندما يعطي المعطون، فإن عطاءهم ينتشر ويترسل. يُعاقب الأشخاص الذين يأخذون فقط بنشر أخبار سلبية عن سمعتهم، ولا سيما إذا كانوا يستغلون الآخرين على نحو غير عادل. [١٧] ويكافأ اللطفاء والكرماء، إن لم يكن بالتزامن مع فعل العطاء، بعدئذ على هيئة رأس مال شبكي مودع في مصرف رأس المال الاجتماعي.

في نهاية المطاف، يتوق كل إنسان إلى علاقات تواصل عميقة وحقيقية. في عالم اليوم، نحن جميعاً نعتمد بعضنا على بعض، وإن إنشاء علاقات تواصل لا يهدف إلى الاستفادة المتعمدة من الناس، بل إلى خلق فرص للجميع. وإذا تم تنفيذه على نحو صحيح، فسيكون مفيداً للطرفين. الأشخاص الذين يركزون على مصلحتهم الشخصية دون مراعاة الآخرين والمفترسون ينقرّون الآخرين ولن يستمروا طويلاً. العلاقات المتوازنة التي تأخذ وتعطي بحق، هي فقط التي ستكون مستدامة وصامدة أمام اختبار الزمن.

مراكز الفكر: اللوحات الأم للشبكة

تعد مراكز الفكر أكثر تأثيراً في النظام المالي مما كنت قد اعتقدته في البداية. يبدو المصطلح مجرداً وباطنياً، ولكن داخل مراكز الفكر ثمة أشخاص حقيقيون لديهم قوة حقيقية وأموال حقيقية، ويمارسون نفوذاً فعلياً. إنهم مترابطون على نحو سلس مع مؤسسات المال والأعمال - وربما الأهم - مع المؤسسة السياسية، ولذلك يتمتعون بوصول شامل. إن هذه المنظمات غير الربحية تجمع أيضاً الخبراء الذين يجرون الأبحاث ويولدون الأفكار، ويدافعون عن المصالح.

ينخرط كبار المسؤولين التنفيذيين الماليين كلهم تقريباً في مراكز الفكر. تعد مؤسسة بروكينغز (Brookings Institution) المؤسسة الأكثر تأثيراً، وهي تضم رئيس شركة كارلايل (Carlyle) ورئيس مصرف دويتشه بنك بوصفها أمناء. ثمة مركز فكر آخر مؤثر هو مجلس العلاقات الخارجية، الذي يضم مجلس إدارته وزير الخزانة الأمريكي السابق روبرت روبن، ولاري فينك من شركة بلاك

روك، وستيف شوارزمان من شركة بلاك ستون. مراكز الفكر التي أعرفها شخصياً أكثر من غيرها هي: مجموعة الثلاثين، ولجنة بريتون وودز، ومعهد التفكير الاقتصادي الجديد. تركّز مجموعة الثلاثين [١٨] على القضايا الاقتصادية، ويضم مجلس إدارتها: رؤساء المصرف المركزي الأوروبي ومصرف إنكلترا وشركة بلاك روك وشركة يو بي إس. تدرس لجنة بريتون وودز [١٩] التعاون الاقتصادي الدولي، وتضم لاري سمرز وجورج سوروس وكلاوس شواب وكثيراً من حكام المصارف المركزية في مجلس إدارتها. تكون مجموعة الثلاثين ولجنة بريتون وودز موجودتين في أثناء اجتماعات صندوق النقد الدولي، ونتيجة لذلك تستفيدان من وجود الأطراف القوية كلها في مكان واحد.

يعمل معهد التفكير الاقتصادي الجديد على إصلاح النظريات الاقتصادية كي تخدم الاقتصاديات على نحو أفضل؛ وكان قد أسسه جورج سوروس، وسرعان ما وجد دعماً من ممولين آخرين. تعد تجمعاته أمثلة رئيسة عن تشبيك المسؤولين التنفيذيين، إذ إنها تجذب مجموعة متنوعة مذهلة بحق من الحائزين جائزة نوبل وغيرهم من الأكاديميين المتميزين وكبار المصرفيين في المصارف المركزية وكبار المسؤولين التنفيذيين الماليين.

معهد التفكير الاقتصادي الجديد: توصيل المتصل في بريتون وودز

عُقد المؤتمر الأول لمعهد التفكير الاقتصادي الجديد، الذي حضرته، في بريتون وودز، في جبال ولاية نيو هامبشاير البيضاء. استقليتُ طائرة خاصة، جنباً إلى جنب مع جورج سوروس وفريقه، من مطار تيتربورو في ولاية نيوجيرسي ووصلتُ بعد ساعة إلى مطار ماونت واشنطن الإقليمي. كان ذلك في أوائل نيسان، وكانت جبال الأبلاش المهيبة لا تزال مغطاة بالثلوج. أفلتتُ حافلة صغيرة، وانعطفت نحو منصة المراقبة لتتيح لنا فرصة مشاهدة المناظر الطبيعية المهيبة والوعرة. على الرغم من أن الشمس كانت مشرقة، كان البرد قارساً، لذلك قررنا عدم التوقف للغداء ومواصلة القيادة قُدماً إلى فندق ماونت واشنطن

الأبيض ذي السقف الأحمر المصمم على الطراز الإسباني إبان عصر النهضة. ذكرني هذا الفندق بالنوع النموذجي من المنتجعات العائلية الأمريكية، الذي يصور في أحيان كثيرة في أفلام هوليوود الكلاسيكية. يتمتع الفندق بتاريخ عظيم: في عام ١٩٤٤، استضافت الولايات المتحدة فيه أربعاً وأربعين دولة حين نظّمت مؤتمر بريتون وودز، الذي أنشأ بنية اقتصادية عالمية جديدة، إلى جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. إن التصميم الداخلي الفاخر، بسقوفه العالية التي تتدل منها الثريات، والحلى المعمارية البارزة المصنوعة ببراعة، والأعمدة الخشبية البيضاء الكبيرة، ينضح بالتقاليد والرفاهية.

بعد الانتهاء من ترتيب أموري [في غرفتي في الفندق]، انضمت إلى الضيوف الآخرين للمشاركة في حفل استقبال ترحيبي في الـ كونسرفاتوري (Conservatory)، وهي قاعة مستديرة صُمم سقفها على شكل قبة كبيرة. لقد كنت على معرفة بالجميع تقريباً من قبل، وبدأ الأمر وكأنه تجمع أصدقاء. كانت القوة الذهنية مجتمعة تركز على حقيقة أن الأنظمة المالية والتدخلات السياسية لم تكن قد لحقت بعد بنظامنا المالي المعولم. كان جدول الأعمال حافلاً بالمناقشات المثيرة للاهتمام والمتحدثين المشهورين على مستوى العالم. ألقى كلمة الترحيب روب جونسون، المدير التنفيذي لمعهد التفكير الاقتصادي الجديد، الذي كان كبير الاقتصاديين في لجنة مجلس الشيوخ الأمريكي المصرفية، وكان قد عمل في إدارة صندوق سوروس (Soros Fund Management). كانت المناقشات أكاديمية تماماً، ولربما كانت تبدو للشخص العادي العامل في المجال المالي مجردة على نحو غير قابل للتطبيق. تحدث الأستاذ بجامعة هارفارد كين روجوف، وجورج سوروس عن النظام الاقتصادي والسياسي الناشئ، في حين تناول الأستاذ بجامعة كولومبيا جيفري ساكس، وكارمن راينهارت من معهد بيترسون في حديثهما إدارة الاقتصاد الكلي بعد الأزمة. أما رئيس وزراء المملكة المتحدة السابق جوردون براون، الذي كنت أعتقد سابقاً أنه ممل إلى حد ما، فقد سحر الجمهور

بالكلمة الرئيسية الدالة على بصيرة نافذة التي ألقاها بلغة عاطفية على الغداء عن القضايا المالية العالمية.

كان جدول الأعمال مكتظاً بالجلسات التي تبدأ في الصباح الباكر وتمتد حتى المساء. وكان العشاء يبدأ في وقت متأخر، وبعده يتجمع كثير من الضيوف في الحانة. في أثناء تناول طعام العشاء، تطرق اللورد أدير تورنر - الذي كان في ذلك الحين رئيس هيئة الخدمات المالية في المملكة المتحدة - إلى اقتصاديات السعادة، وهو أحد المتحدثين المفضلين لدي. وأضاء تشارلز دالارا، رئيس معهد التمويل الدولي، وجو ستيغلز، الحائز جائزة نوبل، على النظام المالي الناشئ في آسيا. كانت فجوة الثروة المتزايدة موضوعاً سائداً طوال الاجتماع. ومن النقاط البارزة الأخرى: مناقشة مع جورج سوروس ورئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي السابق بول فولكر؛ ومناقشة على العشاء مع وزير الخزانة الأمريكي السابق لاري سمرز. كان من الرائع الاجتماع مع هذه الشخصيات التاريخية بلحمها وشحمها، ومعرفة كيفية تفكيرها، ومن ثم مناقشة وجهات نظرها معها شخصياً. وكان الناس يعمدون بين الجلسات إلى التفرق لإجراء أحاديث غير رسمية أمام المواعد المتوهجة أو في البار الدافئ المريح. كان إطار الحدث يعكس إطار عمل دافوس: يجري "حجز" الضيوف في موقع بعيد يصعب الوصول إليه، ونتيجة لذلك فهم مرغمون حكماً على أن يتحدث بعضهم مع بعض، وهو ما يخلق بيئة مثالية للتشبيك بين المسؤولين التنفيذيين.

* * *

شرح هذا الفصل لماذا تساوي شبكات المراكز الفائقة صافي ثروتها، وكيف توظف رأس المال العلائقي لتحقيق أعلى عائد على العلاقات. ثمة أسباب نشوئية ونفسية لعدم إمكان الاستغناء عن التفاعل الشخصي وعدم إمكان استبداله في تكوين علاقات عميقة وقوية. إضافة إلى ذلك، فإن عقليات المسؤولين التنفيذيين

مبرمجة للتواصل، ويستخدمون ذكاءهم العاطفي وسحرهم وجاذبيتهم لإنشاء شبكات على نحو استباقي. يدرك أصحاب المراكز الفائقة أن التشبيك جزء حيوي من العالم المالي، وينظرون إليه على أنه يخلق فرصاً متبادلة مفيدة للطرفين، ويستثمرون كثيراً من الوقت والمال لتمديد روابطهم وتقويتها. وعلى الرغم من ذلك، كما سنرى في الفصل السابع، فإن معظم التشبيك الذي يمارسه أصحاب المراكز الفائقة يحدث داخل الحدود الحصرية لمؤتمرات خاصة بالأعضاء فقط، وأحداث خاصة أخرى من الأحداث التي لا يحضرها سوى النخبة.



Notes

- 1- World Economic Forum, "History," <http://www.weforum.org/history>.
- 2- Neil Parmar, "Klaus Schwab: Inside the World Economic Forum," *Wall Street Journal*, September 4, 2014,
<http://www.wsj.com/articles/klaus-schwab-inside-the-world-economic-forum-1409843416>.
- 3- Derek Thompson, "How Your Face Shapes Your Economic Chances," *The Atlantic*, August 1, 2014,
<http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/08/the-economics-of-your-face/375450>.
- 4- Gillian Tett, "Klaus Schwab Opens Door for His Davos Successor," *Financial Times*, May 19, 2015,
<https://next.ft.com/content/0fcb6966-fdfd-11e4-9f10-00144feabdc0>.
- 5- Jaron Lanier, *You Are Not a Gadget: A Manifesto* (New York: Random House, 2009), Kindle locations 121-26, Kindle edition.
- 6- Mark Bauerlein, *The Digital Divide: Arguments for and Against Facebook, Google, Texting, and the Age of Social Networking* (New York: Penguin, 2011), Kindle location 60, Kindle edition; Sherry Turkle, *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other* (New York: Perseus Books Group, 2011), Kindle edition.
- 7- Keith Hampton, Lauren Sessions Goulet, Eun Ja Her, and Lee Rainie, "Social Isolation and New Technology," The Pew Internet & American Life Project, November 4, 2009,
<http://www.pewinternet.org/2009/11/04/social-isolation-and-new-technology>.

- 8- Hans-Georg Wolff and Klaus Moser, "Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 196- 97,
<http://psycnet.apa.org/journals/apl/94/1/196>.
- 9- Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Hachette, 2006), 41.
- 10- Barabasi and Frangos, *Linked*, 55-56.
- 11- Carmine Gallo, "The Maya Angelou Quote That Will Radically Improve Your Business," *Forbes*, May 31, 2014,
<http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2014/05/31/the-maya-angelou-quote-that-will-radically-improve-your-business>.
- 12- Ben Knight, "Axel Weber Snubs Deutsche Bank for Swiss Financial Giant," *Deutsche Welle*, July 1, 2011, <http://www.dw.de/axel-weber-snubs-deutsche-bank-for-swiss-financial-giant/a-15204477>.
- 13- Christakis and Fowler, *Connected*, 8.
- 14- Rosabeth Moss Kanter, "Why You Need Charisma," *Harvard Business Review*, September 11, 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/09/why-you-need-charisma>.
- 15- Alessandra Stanley, "Schwarzman Scholars Announces Inaugural Class to Study in China," *New York Times*, January 10, 2016,
<http://www.nytimes.com/2016/01/11/business/dealbook/schwarzman-scholars-announces-inaugural-class-to-study-in-china.xhtml>.
- 16- "Networking Can Make Some Feel Dirty Says New Study," Rotman School of Management, press release, September 10, 2014,
http://www.eurekalert.org/pub_releases/2014-09/uotr-ncm091014.php.

- 17- Adam M. Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* (New York: Penguin Group, 2013), Kindle edition.
- 18- “Current Members,” Group of Thirty, <http://group30.org/members>.
- 19- “About the Bretton Woods Committee,” The Bretton Woods Committee, <http://www.brettonwoods.org/page/about-the-bretton-woods-committee>.





الفصل السابع

للأعضاء فقط

منصات التشبيك الحصرية للنخبة الفائقة العالمية

عواقب عشاء: هجوم على اليورو

حينما كانت أزمة اليورو تتكشف في عام ٢٠١٠، نظمتُ حفل عشاء لصندوق التحوط نيابة عن شركة روبيني للاقتصاد العالمي، كان نجمه الاقتصادي الشهير نوريل روبيني، الذي كنت أعمل معه في ذلك الحين. لقد كنا نقيم مثل هذه الفعاليات على نحو منتظم مع أباطرة الصناعة المالية مثل جورج سوروس، ولويس بيكون من شركة مور كابيتال (Moore Capital)، وستيف شوارزمان من شركة بلاك ستون، ومايكل نوفوغراتز من شركة فورتريس إنفستمنتس (Fortress Investments)، ودان لوب من شركة ثيرد بوينت (Third Point)، وإريك مينديش من شركة إيتون بارك كابيتال مانجمنت (Eton Park Capital Management)، وكثيرون غيرهم. كان الضيوف، البالغ عددهم نحو خمسة عشر، يختلطون في حفل استقبال كوكتيل ومن ثم يتناولون طعام العشاء جلوساً، وكان روبيني في أثنائه يقدم وجهة نظره الاقتصادية الكلية، يلي ذلك تبادل محفز للأفكار. تعد هذه الأنواع من الفعاليات مألوفة في العالم المالي، وقد كنت متمكنة تمكناً جيداً من تنظيمها.

لقد كنت أشارك في تنظيم مآدب صغيرة فكرية مرتين كل أسبوع في مكان عملي السابق، شركة الوساطة سكارسدل إكوييتيز (Scarsdale Equities). كانت هذه المآدب الصغيرة تقليداً يعود تاريخه إلى ستينيات القرن الماضي. [١] كنا

نستقبل عشرات الضيوف، مرتين في الأسبوع، في غرفة قوس قُرح الرائعة التي تعطي معلّم روكفلر بلازا (Rockefeller Plaza) حيث كانت تقع مكاتبنا. يمكن من هذه الغرفة المستديرة الرائعة ذات السقف العالي والواقعة في الطابق الخامس والستين التمتع بإطلالات بانورامية على أفق منطقة مانهاتن وما وراءها. تعكس ثرياتها الكريستالية وزخارفها ذات المرايا ضوء الشمس، وتغمر الطاولات البهيجة والكراسي الذهبية بضوء دافئ. كانت عائلة شبرياني تدير المطعم، وتقدم البوفيه الأغنى والأشهى في المدينة. كان هذا حتى بالنسبة للعاملين في وول ستريت المدللين الأثرياء يُعدُّ متعةً، وكان كثير من المستثمرين المشهورين يتحملون رحلات منتصف النهار لتبادل الآراء بشأن الاستثمارات مع أقرانهم في أشياء أشبه بالخيال. بعد ذلك، كنا ننشر ملاحظات عن المناقشات بين عملائنا.

لما كنت أقوم بتنظيم عشاء روبيني، راجعت قائمة جهات الاتصال التي لدي؛ وكان اسم جورج سوروس على رأسها، الذي كان قد حضر كثيراً من الفعاليات التي نظمناها في الماضي. لكنه سخر من الاقتراح هذه المرة، ورفض دعوتي بشدة، الأمر الذي أصابني بالدهشة. كما تبين فيما بعد، لقد أدى تقرير في صحيفة وول ستريت جورنال عن عشاء فكري جرى حديثاً، برعاية شركة الوساطة ضعيفة الشهرة مونيس كريسي هاردت وشركاه (Monness Crespi Hardt & Co.) لنحو ثمانية عشر مديراً من مديري صناديق التحوط، إلى كارثة علاقات عامة مع تبعات قانونية غير متوقعة على ضيوفها. [٢] استناداً إلى الصحيفة، كان الحديث في العشاء المذكور قد ركز على زوال اليورو. وأشار المراسل إلى أن هذا الحديث قد أدى إلى رهانات على انخفاض قيمة اليورو، ما زاد الضغط على الاتحاد الأوروبي في معالجة أزمة الديون اليونانية. ويبدو أن اقتباساً غير ذي صلة من جورج سوروس، الذي لم يكن حاضراً أصلاً في العشاء المذكور، يحذر من أن اليورو قد ينهار، والإشارة إلى حضور أسطورة صناديق التحوط والمندر بانهيان مصرف ليان برادرز ديفيد أينهورن، يُثبتان الغرض

الخبيث. الاستنتاج الحتمي: تواطأت زمرة من مفترسي صناديق التحوط لمهاجمة اليورو واليونان.

أدت القصة دوراً مباشراً في التصور السلبي الذي ارتسم في أذهان الجمهور عن صناديق التحوط بأنها تستفيد من بؤس الآخرين، وحضت على إجراء تحقيق قام به قسم مكافحة الاحتكار بوزارة العدل [الأمريكية]. تلقى بعض مديري صناديق التحوط إخطارات لحفظ أي سجل من سجلات التداول يتعلق برهانات السوق على اليورو من أجل التحقيق في أنماط التواطؤ المحتمل. إضافة إلى ذلك، أعلنت المفوضية الأوروبية أنها، في ضوء الأزمة اليونانية، ستحقق في التداولات في مقايضات التخلف عن سداد الديون السيادية، لأنه لم يكن من المفترض أن تستفيد صناديق التحوط من بلايا الدول المتعثرة في المنطقة. ومع ذلك، سيكون من الصعوبة بمكان، إن لم يكن من المستحيل، أن يتسبب عدد قليل من المديرين في إفلاس بلد ما بأنفسهم، لأن اليورو يمثل أكثر من تريليون دولار أمريكي من التداول اليومي في أسواق العملات العالمية. [٣] إضافة إلى ذلك، فإن التبادل المعلوماتي المفاهيمي للآراء بشأن تداولات العملات نادراً ما يكون غير قانوني.

في آخر الأمر، تبين أن التغطية الإعلامية للحدث شابتها بعض الأخطاء. فعلى النقيض من المزاعم الأولية، لم يحصل العشاء في سرية، وإنما في مطعم عام. كانت المحادثة المسجلة - التي دامت ١٤٥ دقيقة وشملت ثلاثة وعشرين موضوعاً - قد ركزت على اليورو مدة ثلاث دقائق ونصف فقط، ولم يشارك فيها سوى ثلاثة مديرين فقط. عندما سألت سوروس عن الحادثة، أجاب بجفاف: "صدقيني، إذا كانت لدي فكرة تداول عظيمة، فإن آخر شيء أرغب في القيام به هو مشاركتها". ولكن نتيجة لاهتمام وسائل الإعلام المفرط، والتشهير، والتداعيات القانونية المحتملة، كان سوروس قد فقد شهيته مؤقتاً. عادت حفلات العشاء في آخر الأمر من جديد، بيد أن المديرين صاروا أكثر احتراساً في مناقشاتهم.

نظريات المؤامرة: تفسير محاولات التفسير

نظراً للطبيعة شديدة الحصرية لمنصات تشبيك أصحاب المراكز الفائقة -
الفعاليات المخصصة للأعضاء فقط، والمؤتمرات، والحفلات الخاصة، والجمعيات
الخيرية - فليس من المستغرب أن يجد النظام المالي نفسه، في كثير من الأحيان، في
قلب نظريات المؤامرة. تظهر هذه النظريات عموماً لأن الناس لا يحبون
العشوائية والريبة. حين تقع أحداث مهددة مثل الأزمة المالية، فإنهم يشعرون
بفقدان السيطرة. يُعدّ ابتكار أنماط ذات مغزى لتفسير ما هو غير مؤكد، وغير
قابل للتفسير، ولا يمكن السيطرة عليه، عملاً من صلب الطبيعة البشرية، لأنه
من المقلق الاعتقاد بأن العشوائية هي التي تحدد وجودنا من دون أي غرض
يمكن أن يُدرَك. وبناء على ذلك، نحاول مطابقة أحداث محددة مع أسباب
محددة، في محاولة لخلق نظام في هذا العالم. عندما تكون الأحداث شديدة التعقيد
إلى درجة لا يمكن فهمها، فإننا نميل إلى نسج الروايات، وإلقاء اللوم على قوة
أعلى متصورة؛ غالباً ما تتواطأ العقول المدبرة المالية الاستغلالية على حساب بقية
المجتمع. يتأثر هذا النوع من التفكير بالتحيز التأكيدي، الذي يعني البحث عن
تأييد لاعتقاد موجود، أو تفهّم التحيز عقب حدوثه، أي الاصطناع اللاحق
لتفسيرات توضح شيئاً سبق أن حدث قبلاً.

تعد نظريات المؤامرة أمراً خطراً، لأنها في أحسن الأحوال تُغلق أفواه
السكان وفي أسوأ الأحوال تمنع إيجاد حلول حقيقية؛ فنظريات كهذه تحرف
الحقائق ذات الصلة، ونتيجة لذلك تتجنب إجراء تحليل صحيح. هذا لا يعني
نفيًا لإمكان حصول مؤامرة عرضية - أو على الأقل محاولة حوكها - إلا أن ذلك
غالباً ما يكون الاستثناء وليس القاعدة.

لماذا تحتاج الشبكات إلى منصات: الاتصالية

تحتاج الشبكات إلى منصات كي تتشكل وتتوسع وتقوى. تتبع النخبة
المالية نمط هجرة على نحو سنوي، حيث تندفع أفواجاً إلى خلوات مخصصة

للمدعوين فقط مثل: المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، وصندوق النقد الدولي، ومجموعة بيلدريرغ، ومعهد أسبن، ومؤتمر ألين وشركة صن فالي (Allen & Company Sun Valley Conference)، وغيرها الكثير. كانت هذه الجمعية القبلية الفائقة تتطور مع مرور الوقت، ويحضر أعضاؤها هذه "الشعائر" على نحو طقسي كي يَروا ويَروا، ويؤكدوا مكانتهم، ويُعترف بهم. توفر هذه الاجتماعات، التي تعزز شعوراً بالانتماء إلى مجتمع محلي، غلافاً واقعياً آمناً للتفاعل، غير أنها غير منظمة إلى درجة تكفي لترك مجال للمصادفة، وهو ما يعزوا إليه كثير من المسؤولين التنفيذيين الأقوياء جزءاً من نجاحهم على الأقل. [٤]

فيما يتعلق بمنصات القوة، فإن الكلمة السحرية هي "الوصول"؛ إذ إنها تضع حواجز عالية أمام الدخول، ولا يتم قبول سوى أصحاب المراكز الفائقة فقط. يجب أن يتمتع الأشخاص بالدرجة المطلوبة من المكانة والسمعة والقوة ليحصلوا على دعوة. يمكن أن يتوقف الوصول أيضاً على الارتباط مع مؤسسات ومجموعات وشبكات معينة. على سبيل المثال، إذا فقد رئيس تنفيذي لشركة متعددة الجنسيات منصبه، وأخفق في الحصول على منصب مماثل، فمن المحتمل ألا يدعوه المنتدى الاقتصادي العالمي إلى دافوس مرة أخرى. تتمحور هذه الاجتماعات على نحو عام حول تبادل الأفكار، ومشاركة الخبرات، وتنمية العلاقات. تعزز الخطبُ الرئيسة والمناقشات العامة، وحفلات الكوكتيل، وحفلات العشاء الأواصر بين الأشخاص الذين ينجذبون بصورة طبيعية نحو بعضهم بعضاً. وعلى هذا النحو، فإن هذه الأحداث التي تجمع أصحاب القوة والنفوذ تخلق النسيج الضام لدوائر التأثير المتناسكة اجتماعياً. المراكز الفائقة فقط هي التي لديها "دليل التشغيل" عن كيفية الوصول إلى هذه الآليات واستعمالها.

مُسلّسة القوة السنوية: رسالة من دافوس

يُعد المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس واحداً من أشهر هذه المنصات وأكثرها فاعلية. إن موسم الاجتماعات، الذي يبدأ في كانون الثاني، يوحد قادة

الصناعة المالية إلى جانب قادة الشركات والحكومات والأوساط الأكاديمية. ونظراً لأن المشاركين كلهم ينتمون إلى شبكات متنوعة متعددة التخصصات متعددة الأبعاد - من الأشخاص والشركات والمؤسسات والمعلومات - فإن التلاقح وتعطيل "التفكير المنعزل" يُعد أمراً فاعلاً على نحو خاص. الصيغة السحرية لنجاح دافوس هي: صَغُرَ القرية، وإشكالية السفر إليها، وصعوبة التنقل فيها. تُعد هذه العيوب فعلياً المزية الأكبر للحدث؛ إذ إن المشاركين يُجبرون حرفياً على التواصل بعضهم مع بعض.

يتسم المنتدى الاقتصادي العالمي بشفافية عالية للجمهور نتيجة لوجود عدد ضخم من وسائل الإعلام الدولية؛ بل حتى يمكن الآن مشاهدة الجلسات الفردية مباشرة عن طريق الإنترنت. ينظر جزء من الجمهور البصير إلى دافوس بعين الريبة في كثير من الأحيان؛ لأنه لا يوجد سوى عدد محدود من التذاكر المتاحة، وعملية التقدم للحصول عليها هي عملية شديدة التنافسية. لا يمكن "شراء" الوصول لأن ثمة معايير أخرى غير المقدرة المالية - مثل العمل الخيري، أو الإنجازات الأكاديمية، أو الابتكار التقني - تحدد أيضاً اعتبارات القبول. يُقبل ممثلو القطاعات غير الهادفة إلى الربح، إضافة إلى القادة الشباب الذين حققوا إنجازات استثنائية، قبولاً من دون مقابل. ولكن يجب على غالبية المشاركين دفع الرسوم الباهظة، التي - كما هو متوقع - لا تقلل من حجم الطلب. تبدأ رسوم العضوية السنوية للمرتبة الأدنى في المنتدى الاقتصادي العالمي من ٦٠,٠٠٠ فرنك سويسري. وتصل قيمة الرسوم للشركاء الإستراتيجيين إلى مبلغ ٦٠٠,٠٠٠ فرنك سويسري، وتختار المؤسسات المالية الكبيرة كلها تقريباً هذا المستوى الأعلى من العضوية. يُضاف إلى ذلك المبلغ تكاليف السفر بالطائرة الخاصة، والسيارة مع سائق، وتكاليف إضافية أخرى ناجمة عن أمور متنوعة مثل استضافة الحفلات وإقامة الولائم؛ ومن ثم فإن المبالغ المدفوعة تتجاوز الـ مليون دولار من دون ريب.

يتمتع الشركاء الاستراتيجيون بتأثير كبير في جدول الأعمال والوصول ذي الامتياز إلى المزية الأكثر قيمة للمنتدى الاقتصادي العالمي: الحاضرين الآخرين من ذوي المكانة الرفيعة، ولا سيما كبار صانعي السياسات. تكون الجلسات والمناسبات في معظمها مفتوحة لجميع الحاضرين في المنتدى الاقتصادي العالمي، بيد أن الاجتماعات غير الرسمية لقادة الاقتصاد العالمي تقتصر على الحاضرين من ذوي المكانة الرفيعة، من قبيل: رؤساء الوزراء؛ ووزراء الخارجية والمالية؛ وحكام المصارف المركزية؛ والرؤساء التنفيذيين للشركات؛ ونخبة الأكاديميين؛ وكبار صانعي السياسات مثل رئيس صندوق النقد الدولي، ورئيس المصرف المركزي الأوروبي، ورئيس منظمة التجارة العالمية، ورئيس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يتمتع الحاضرون بموقع جيد لتحقيق أقصى استفادة من المنتدى الاقتصادي العالمي. وإنهم، بوصفهم أصحاب مراكز فائقة، يعملون على تحقيق الكفاءة المثلى في بناء العلاقات بدعم من موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً وميزانيات سخية. يجتمع الممولون بأقرانهم ليتبادلوا الآراء ووجهات النظر حول الصناعة المالية، ويناقشوا المصالح المتبادلة مثل إلغاء القيود، وهو موضوع يمكنهم طرحه مباشرة على المنظمين وصانعي السياسات الحاضرين. لا يوجد مكان آخر يجمع فيه عملاء حاليون ومحتملون بهذا القدر من الكثافة. إنه بمنزلة جنة كبار المصرفيين ومديري الصناديق. إن كبار المستثمرين مثل جورج سوروس، الذين لا يحتاجون إلى البحث عن العملاء أو تلبية احتياجاتهم، يغتنمون الفرصة لحس نبض الأسواق من خلال التحدث مع رؤساء الدول، وحكام المصارف المركزية، والرؤساء التنفيذيين للشركات، وكبار القادة العالميين في ميادينهم الخاصة.

تكون مرتبة المشاركين ظاهرة بوضوح على الشارات المرمزة بالألوان. وتتصدر الترتيب الشخصيات الملكية، مثل الأمير هاكون ملك النرويج، والملك عبد الله ملك الأردن، والملك فيليب ملك بلجيكا؛ ورؤساء الدول، مثل المستشار الألمانية ميركل، والرئيس الروسي بوتين. ذكر لي أحد أعضاء مجلس مؤسسة المنتدى الاقتصادي العالمي، مع تدوير عينيه، أنه في أثناء اجتماعاتهم يجب على كل فرد منهم النهوض عندما تدخل الملكة رانيا [زوجة الملك عبد الله ملك

الأردن] الغرفة. عادة ما ينتقل كبار الشخصيات بطائرة حوامة، ويغلقون الطرقات بمواكب سياراتهم، ولكن بعضهم، مثل الأمير هاكون أو الأمير أندرو، يعد سهل المنال. وإن عمالقة التكنولوجيا، مثل إريك شميidt وسيرجي برين من غوغل، يُعدون أيضاً من كبار الشخصيات المهمة بسبب "عامل الثقة بالنفس". وتعد بطاقة سيارة المنتدى الاقتصادي العالمي علامة من العلامات البصرية الأخرى الدالة على المكانة، وهي ليست متاحة إلا للحاضرين الذين يتمتعون بالمقدرة المالية الأعلى. يمكن لسيارات الليموزين التي تحمل الرخصة المرغوبة للغاية الوصول إلى جميع أنحاء البلدة، بما في ذلك مركز المؤتمرات. يُنقل ركبها المحظوظون حتى المرائب الواقع تحت مبنى مركز المؤتمرات مباشرة. [إذاً] حتى في عالم دافوس النقي، فإن بعض الحاضرين أكثر مساواة من بعضهم الآخر. وعلى الرغم من أن البيئة تفسح المجال للاختلاط بين التخصصات والصناعات، يسود التجانس في كثير من الأحيان، ويتحلق الإعلاميون والتقانيون والممولون بعضهم حول بعض.

الحفلات، التي تعد من بين الأماكن الأكثر كفاءة للتشبيك، تخضع أيضاً لنظام ترانبي. وتعد الحفلة التي تقيمها شركة غوغل الحفلة الأكثر شعبية، التي تضم بضع مئات من الأشخاص، ولكنها لا تقبل سوى الضيوف المسجلين حصراً. لقد شهدت منع رئيس تنفيذي لشركة أمريكية كبرى متعددة الجنسيات من حضور الحفلة لأن اسمه لم يكن مدرجاً في القائمة؛ فانفجر غاضباً بالقول ("هل تعرفون من أنا؟") وصار يتلقى دعوة دائمة منذ ذلك الحين. استضافت شركة غوغل في عام ٢٠١٤ تجمعاً صغيراً في فندق إنتركونتيننتال الجديد، بدلاً من الحفلة الكبيرة التقليدية، مع ماري جي بليج الحائزة جائزة غرامي. اتسم الحدث الفائق الحصرية بحضور أباطرة المال من أمثال مايكل ديل، وريتشارد برانسون، والرئيس التنفيذي لبنك أوف أمريكا بريان موبينهان. كانت الحفلة المنافسة التي تقيمها شركة ماكينزي، ذات البطاقة التي تحتل المرتبة التالية في شدة الطلب عليها، لا تزال تعج بالحضور. تُصنّف حفلات الاستقبال التي تقيمها الوسائل الإعلامية مثل شبكة تلفزة سي إن بي سي، وصحيفة الفايننشال تايمز،

ومجلة فوربس، وبوردا دي إل دي نايتكاب (Burda DLD Nightcap) في مستوى مماثل. يتعلق الأمر في الواقع بالترتيب الشخصي، على الرغم من أن الفعاليات التي لا تنطوي على حاجز معين للدخول تكون أقل حصرية. بعد سنين من التجربة المباشرة، لا بد لي من القول إن معظم الحفلات مبالغ فيها ومتشابهة إلى حد ما. في المنتدى الاقتصادي العالمي على وجه الخصوص، يطوف الأشخاص أنفسهم كل مكان، لذلك إذا بقي المرء في المركز الجغرافي، فسيمر به الجميع في نهاية المطاف.

الفعاليات الأكثر حصرية هي العشاء الخاص والحفلات التي تقتصر على عدد صغير جداً، ورغم ذلك لديها عيب يتمثل في حشر المرء مع عدد محدود من الأشخاص مدة زمنية مغلّية فيها - وقتٌ ربما يكون من الأفضل قضاءه في التشبيك مع عدد كبير من الأشخاص في إحدى حفلات الاستقبال. بالطبع ثمة ميزة للعشاء تتمثل في أن الأشخاص يتواصلون على نحو أعمق حول وجبات الطعام المشتركة، وينخرطون في أحاديث أطول كثيراً من الدردشة البسيطة. إنني عادةً أقبل كل دعوة مثيرة للاهتمام أتلقيها. في العشاء الذي أقامه فيكتور تشو، وهو أحد أقطاب المال في هونغ كونغ، كان شريكاي اللذان يجلسان حول الطاولة نفسها هما ولي العهد البحريني، والرئيس التنفيذي لشركة باسف (Badische Anilin- und Sodafabrik). ليس لدى الحفلات الأصغر في المنتدى قائمة عند الباب بأسماء المدعوين، وإنما إجراءات أمنية مشددة فحسب، مثل التجمع الذي تقيمه إيزابيث مردوخ وماثيو فرويد في شاليههما الريفية على قمة جبل ماجيك خلف فندق شاتزالب. لقد كوفئت لقاء الجهد الإضافي المتمثل في ركوب تلفريك إلى أعلى الجبل متبوعاً بمسير عشر دقائق مشياً على الأقدام عبر الثلوج الكثيفة بمحادثات مع أشخاص مثيرين للاهتمام، مثل الممثلة تشارليز ثيرون، التي لم أكن لأقابلها لولا ذلك.

لقاء آخر من لقاءات المصادفة، التي لم يكن من الممكن حصولها في مكان غير دافوس، كان مع فلاديمير بوتين. قبل بضع سنين، أرسل الرئيس الروسي

بطاقات دعوة ملونة بلون الكريم، ومطبوعة بحبر ذهبي نافر، ومزينة بشعار النبالة لحكومة الاتحاد الروسي، تدعو إلى حضور حفل استقبال بعد العشاء. لم يكن لدي أي أعمال في روسيا، إلا أنني لم أقابل بوتين من قبل، لذلك حضرت بدافع الفضول المحض. كانت الفعالية بمنزلة دراسة في المكانة، والتسلسل الهرمي، والشبكات، وقوى الجاذبية التي يمتلكها صاحب المركز الفائق؛ وقد أقيمت في قاعة الولايم في فندق أرابيلا شيراتون سيهوف (Arabella Sheraton Hotel Seehof). كان دخول الفندق يشبه دخولاً مباشراً في الأراضي الروسية. كان مظهر الناس مختلفاً، وملابسهم مختلفة، ولم يكونوا يبذلون أي جهد للتحدث باللغة الإنكليزية. يكون رجال الأمن الأهم عادةً "غير مرئيين"، ولكن هنا حراس شخصيون متجهمو الوجوه، كان يبدو وكأنهم عملاء لوكالة الاستخبارات السوفياتية (لجنة أمن الدولة، الـ كي جي بي) من قلب الوكالة المركزية مباشرة، كانت تصدر منهم تعابير مرئية على نحو مقنع للغاية تشير إلى أنه من الأفضل عدم العبث معهم. قاد قائد الأوركسترا الشهير والمثير للجدل فاليري جيرجيف، وهو صديق مقرب من بوتين، أوركسترا روسية صغيرة وسط تصفيق حار. كانت الموسيقى الروسية، والكافيار الروسي، والفودكا الروسية، كلها متوفرة بكثرة؛ بيد أنه لم يكن يوجد سوى بوتين واحد. شكّل الضيوف دائرة عملاقة حول الرئيس، على نحو لم أره من قبل في حفل كوكتيل، مثل غشاء يلف خليته، يتحركون معه ببطء وهو يتجول في الغرفة. إن مشهد مجموعة كبيرة كهذه، مكونة من كبار المسؤولين التنفيذيين في الغالب، تنحني أمام الزعيم [القوي لبلد ذي سياسات مناوئة للغرب]، كان مشهداً مثيراً للفضول.

لم يكن لدي صبر كثير على هذا التملق الجماعي، ووقفت في طريق بوتين وقلت: "الآن حان دور السيدات!". ثم تحولت إلى التكلم باللغة الألمانية، التي كنت أعرف أنه يتقنها، لأبعده عن حذره في سبيل كسب وقت إضافي للتفكير فيما سأقوله بعد ذلك. ولكن على نحو غير متوقع، قلب الطاولة عليّ، واستجاب على الفور باللغة الألمانية وكأنها لغته الأصلية من دون أن يرمش عينيه. لقد أدليت

بملاحظة فيها دعاية ساحرة حول إمدادات الطاقة الروسية لألمانيا، التي كانت في ذلك الوقت محل نزاع، ولكن بإنعام النظر في عينيه الزرقاوين المجردتين، شعرت أننا لا نتشارك بالضرورة روح الدعاية نفسها. جمدت مكاني فترة وجيزة، ثم جذبت بسرعة رئيساً تنفيذياً يقف ورائي مباشرة وقلت: "أوه، الدكتور كلاينفيلد كنت أريد أيضاً أن أتحدث معك". وبهذا، التعبير الوداعي، شققت طريقي للخروج من هناك.

حتى في أثناء ذروة أزمة أوكرانيا في عام ٢٠١٥، فإن الروس المتكئين بسهولة، الذين نأى المجتمع الغربي بنفسه عنهم إلى حد بعيد سياسياً واقتصادياً، حضروا إلى دافوس ولم يغيبوا عن المؤتمر، وقد بدا أنهم غير منزعجين من الاضطرابات. كان كثير من كبار رؤسائهم التنفيذيين حاضراً، إضافة إلى ثمانية مليارديرات روس، واستضافوا حفلات فخمة كما كانوا يفعلون تماماً في السنين السابقة من دون أي ارتباك. لقد كان المزاج هادئاً إلى حد ما بإقرار الجميع، ووصف الرؤساء التنفيذيون الغربيون على نحو موحد الوضع بأنه محرج. وقد اهتم إمبراطور الشبكات كلي الشمول، كلاوس شواب، كما هو متوقع، بالترحيب ترحيباً خاصاً وصريحاً بأصدقائه الروس.

المركز العالمي للقوة المالية: صندوق النقد الدولي

يبدأ الناس بالتأؤب حين سماع اسم صندوق النقد الدولي؛ إذ إنه يبدو موضوعاً مملاً، أليس كذلك؟ حسناً، لقد كان بمنزلة مؤسسة بيروقراطية وغير مثيرة إلى حد ما حتى حدوث الأزمة المالية، إذ أثبت أنه نقطة تحول - ولم يكن ذلك بسبب زعيمه الجديد الملون فقط، دومينيك شتراوس كان. في عام ١٩٤٤، اجتمعت ٤٤ دولة في بريتون وودز، في نيو هامبشاير، وأنشأت صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بهدف تأسيس نظام عملة جديد وضبطه. وبحلول الوقت الذي اندلعت فيه الأزمة المالية في عام ٢٠٠٨، كان عدد الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي قد ازداد ووصل إلى ١٨٨ دولة عضواً.

لقد رسَّخ نفسه بوصفه منصة لصانعي السياسات على الصعيد الدولي. ونظراً لمكانته العالية على المستوى السياسي، وبنيته المتنوعة من ناحية التمثيل، وعملية صنع القرار الرسمية والمرنة فيه، والقوة الذهنية المشتركة؛ فإن صندوق النقد الدولي مؤهل بصورة فريدة لاتخاذ دور قيادي في تنسيق تدابير الإنقاذ والمساعدة في تنفيذها. يحضر اجتماعاته عادةً حكام المصارف المركزية، ووزراء المالية، والرؤساء التنفيذيون للمصارف، والمسؤولون التنفيذيون في وكالات التصنيف، والمسؤولون التنفيذيون في هيئات سياسية وغيرها من المؤسسات الدولية ومراكز الفكر والأوساط الأكاديمية.

واشنطن العاصمة: عاصمة الظل المالية

يستضيف صندوق النقد الدولي اجتماعين رئيسيين في السنة: اجتماع الربيع الذي يحضره نحو ٤,٠٠٠ مشارك، ويتمحور في الغالب حول السياسة؛ واجتماع الخريف، الذي يحضره نحو ١٢,٠٠٠ شخص، ويشمل ممثلين عن القطاع الخاص، مثل المصرفيين ومديري الصناديق. إضافة إلى ذلك، ثمة مؤسسات عدة أخرى تنظم "مؤتمرات ظل". وعلى الرغم من عدم ارتباطها رسمياً بصندوق النقد الدولي، فإنها تستضيف مؤتمرات العملاء؛ إذ إنها تستفيد من واقع أن كثيراً من ممثلي القطاع المالي المهمين يتجمعون في مكان واحد، وتُعقد مؤتمرات عملاء موازية. يسكن موظفو صندوق النقد الدولي البالغ عددهم ٢,٥٠٠ موظف، والذين ينتمون إلى ١٥٠ دولة، في مبنيين خرسانيين ضخمين لا يتسمان بأي صفة لافتة للنظر يقعان في واشنطن العاصمة، بالقرب من حي جورج تاون الجذاب.

لقد حضرت اجتماعات صندوق النقد الدولي للمرة الأولى في تشرين الأول من عام ٢٠٠٨، بعد ثلاثة أسابيع من كارثة مصرف ليمان براذرز، وكان ذلك في ذروة الأزمة المالية. وشاركت على مدى ثلاثة أيام في اجتماعات عدة عُقدت في صندوق النقد الدولي، والمعهد الدولي للتمويل، ومجموعة الثلاثين، ومراكز فكر أخرى متنوعة. لم أكن أعرف سوى عدد قليل جداً من الأشخاص،

ولم أستطع أن أميز إلا كبار المسؤولين من وسائل الإعلام، مثل دومينيك شتراوس كان، وجان كلود تريشييه، وعدد قليل من الرؤساء التنفيذيين للمصارف الكبيرة مثل جو أكرمان من مصرف دويتشه بنك. طوال نهاية الأسبوع، قابلت بضع مئات من الأشخاص، وكان من المستحيل تذكرهم جميعاً. وفي كثير من الأحيان لم أكن على دراية بالمؤسسات التي يعملون لديها، ولم يكن لدي أي فكرة عن كيفية ترابط الكيانات المختلفة. لقد استغرق الأمر مني بضع سنين لأصبح على دراية كافية بهذه الشبكات الضخمة المرتبطة بصندوق النقد الدولي، وأتعلم أسماء أعضائها، وأدرك الترابطات المؤسسية التي لا تعد ولا تحصى. إن الأمر شبيه بتجميع لغز معقد يتألف من عدد لا يحصى من القطع غير المألوفة - المنظمات، والأفراد الذين يشكلونها، وشبكاتهم الخاصة - ويحتاج تركيبها معاً إلى وقت طويل لحل اللغز.

النظام المالي معقد، ولا يمكن فهمه تماماً، هذا إن كان ثمة سبيل إلى فهمه، إلا بكليته. ونظراً لأنه يستحيل على الأشخاص العاديين معرفة جميع أجزاء هذه الشبكة، فمن الصعب عليهم فهم ذلك النظام فهماً صحيحاً. ويؤدي ذلك أيضاً إلى صعوبة شرحه لأن النظرية مجردة وجافة للغاية. لقد قدم الغموض الناتج عن النظام مصلاً وافراً لنظريات المؤامرة. ولكن، في متابعة المناقشات وراء الكواليس لصانعي السياسات، تخلصت من أي فكرة راودتني تفيد بأنهم كانوا يستخدمون معرفتهم الفائقة لتنفيذ خطة رئيسة. في أعقاب انهيار النظام المالي، أصبت بالحيرة من مدى قلة المنظور والسيطرة على النظام الذي كان لديهم. على العكس تماماً، بدوا مذعورين ومربكين على نحو محبط.

اجتماعات صندوق النقد الدولي في إسطنبول: الرقص على التيتانيك

يمكن أن تكون اجتماعات صندوق النقد الدولي والاجتماعات ذات الصلة مملّة والمزاج فيها كئيباً، بيد أنه غالباً ما تُستضاف في أماكن فخمة من دون أي مراعاة للنفقات.

تُعقد الاجتماعات في واشنطن العاصمة في عامين متتاليين، ثم يعقبهما اجتماع في موقع دولي [خارج الولايات المتحدة]. إن عقد الاجتماع في مواقع نائية ينطوي على سفر مرهق يستغرق وقتاً طويلاً، وفي هذا الصدد لا تتمتع الاجتماعات بالكفاءة؛ بيد أن عدم الكفاءة هذا يوفر لها الكفاءة الجوهرية: نظراً لأن المشاركين يبذلون جهداً كبيراً في سبيل حضور هذه التجمعات، فإنهم يميلون إلى التركيز عليها بجدية أكبر. يتشارك الناس في تجارب تربط بينهم - سواء كانت رحلة طويلة مملة بالطائرة أم توهاناً في مدينة غير معروفة. وتزداد هذه الروابط قوة مع مرور الوقت؛ وفي كثير من الحالات، تتطور علاقات الأعمال المجردة إلى صداقات.

في تشرين الأول من عام ٢٠٠٩، حينما كانت الأزمة في ذروتها وكان بقاء كثير من المصارف موضع شك، عقدت الاجتماعات في مدينة إسطنبول. وعلى الرغم من الوضع الاقتصادي المنذر بكارثة، نزلت المؤسسات المالية في مقار باهظة الثمن في أكثر الفنادق تميزاً، ومنها قصر جيراغان الفخم الواقع على شواطئ [مضيق البوسفور] ذات المناظر الخلابة. تم بناؤه في القرن التاسع عشر كقصر عثماني، ويبدو وكأنه شيء مما ورد في كتاب ألف ليلة وليلة. يتسم طراز بنائه الرائع وتصميمه الداخلي الباروكي^(١) بأعمدة رخامية، وتطعيمات معقدة، وأثاث مُحلّى بالذهب. وصلت النخبة المالية في العالم إلى منصة هبوط الطيران المروحي القريبة، واحتشدت في غرف اجتماعات أنيقة مشمسة وعلى شرفات بانورامية جميلة. كان أمراً سريالياً أن يُرى اللاعبون أنفسهم من جميع أنحاء العالم يعاودون الظهور على نحو منتظم في وقت واحد في أجزاء مختلفة من العالم.

توقف كثير من الحاضرين عند نفقات الإقامة الباهظة، وناقشوا ما إذا كانت مناسبة في ضوء النظام المالي الهش وحقيقة أن كثيراً من المصارف المتفخرة

(١) الباروك (Baroque): أسلوب فني تميز بالزخرفة المغالى فيها، وباصطناع الأشكال المنحنية في فن العمارة،

وازدھر في أوروبا في القرنين السابع عشر والثامن عشر. / المترجم /.

قد يحتاج إلى دعم دافعي الضرائب. ولكن الواقع لم يكن قد وصل تماماً إلى كثير من المصرفيين، الذين كانوا يبدون وكأنهم لا يزالون يعيشون في الماضي. كانت الحجوزات قد تمت منذ مدة طويلة، ولم يكن يوجد سوى عدد محدود من الخيارات المتعلقة بـأماكن الإقامة والطعام، وشعر المصرفيون بالحاجة الماسة إلى إعطاء انطباع جيد إلى عملائهم والحفاظ على مظهرهم. كانت المصارف كلها واقعة في المأزق نفسه، وكان من غير المعقول لأي منها أن يبادر ليكون قدوة ويتخذ مكان إقامة في موقع منخفض الإيجار. إضافة إلى ذلك، كان من الأسهل كثيراً تحمل أي مخاوف تتعلق بالانهيار الوشيك للنظام، وربما للمؤسسة التي يعمل لديها المرء، في محيط رائع برفقة الشمبانيا والكافيار.

جمعت الاجتماعات كبار السياسيين، وحكام المصارف المركزية، والرؤساء التنفيذيين للمصارف، ومديري الصناديق معاً. ألقى رئيس الوزراء التركي أردوغان (رئيس تركيا الحالي) خطاباً رئيساً في حفل المعهد الدولي للتمويل في قاعة الرقص الكبرى بقصر جيراغان. كان الحدث تقليدياً ومهرجانياً وساحراً لدرجة أنه بدا وكأنه حفلة راقصة مجتمعية أكثر من كونه عشاء للمصرفيين.

دار حاكم المصرف المركزي التركي دورموش يلماز، ونائب رئيس الوزراء ووزير الدولة علي باباجان، من دون توقف بين الفعاليات والاجتماعات وحفلات الاستقبال في جميع أنحاء المدينة. استضاف كومرتس بنك حفلة من أكثر حفلات الاستقبال إثارة في قصر السلطنة أسماء المذهل حقاً. كان القصر العتيق المكون من ثلاثة طوابق على الواجهة البحرية قد تم تجديده بذوق رفيع، وجرى تزيين محيطه بإضاءة مناسبة. كان الجميع حاضراً، على الرغم من أن القصر يقع في جزء قديم وضيق من المدينة يتطلب تنقلات تستغرق وقتاً طويلاً. عمد كومرتس بنك إلى جلب ضيوفه من كل المحطات وأغرقهم بالمأكولات الراقية والنبذ الفاخر.

اتسم حفل الاستقبال الذي أقامه دويتشه بنك بأكثر تجمع للضيوف المرموقين، وقد حصل ذلك على الأقل جزئياً بسبب نفوذ الرئيس التنفيذي جو

أكرمان. كان من بين الضيوف رجل الأعمال التركي كهرمان صادق أوغلو، الذي دعا أكرمان؛ وكايو كوخ فيسر، نائب رئيس مجلس إدارة دويتشه بنك؛ وأكسل فيبر، في ذلك الوقت رئيس المصرف المركزي الألماني؛ وزوجاتهم؛ وعدداً قليلاً من الضيوف الآخرين - ومن بينهم أنا المحظوظة - على متن يخت أتاتورك، سفارونا (Savarona). نُظمت لنا جولة خاصة في واحد من أكبر اليخوت في العالم، والذي كان صادق أوغلو قد رمه على حسابه، وتبادلنا الآراء بشأن حالة التمويل في حين كان الرجال يدخلون السيجار، ويعزف أحد الضيوف على البيانو.

كنت مرهقة، بيد أن الهروب من ذلك التجمع كان مستحيلاً؛ إذ إن الطريقة الوحيدة للوصول إلى الشاطئ كانت بوساطة قارب أو مركب شراعي. وهكذا، استمرت أمسية طويلة أخرى حتى الساعة الثالثة صباحاً، إلا أن تجمعات خاصة فريدة كهذه تشكل في كثير من الأحيان روابط شخصية أكثر حميمية. يسبب التحفيز المفرط لهذه المؤتمرات إرهاقاً عقلياً في آخر الأمر. إنني أخضع عادة لما أسميه بـ "منحنى المؤتمرات": في اليوم الأول، أكون خجولة بعض الشيء، وأكون لا أزال مشغولة باستيعاب الانطباعات؛ وفي اليومين الثاني والثالث، أرتفع بسرعة إلى أعلى مستوى؛ وفي اليوم الرابع، يبدأ الشعور بالتعب يصيبني بوجه عام.

قمة القوى: مؤتمر بيلديرغ

ربما يكون مؤتمر بيلديرغ هو التجمع الأكثر حصرية للنخبة العالمية. تأسس المؤتمر في عام ١٩٥٤ لتعزيز الحوار عبر جانبي المحيط الأطلسي، وسمي على اسم مكان اجتماعه الأول، فندق دي بيلديرغ في هولندا. يقتصر الحدث الذي يستمر ثلاثة أيام على المدعوين حصراً، ويحضره نحو ١٥٠ شخصاً من الأشخاص الأقوى في العالم، ومن بينهم مشاركون كثر من القطاع المالي. يختلط فيه رؤساء الدول مع الدبلوماسيين، والجنرالات، والرؤساء التنفيذيين للشركات الرائدة، وصانعي السياسات، والأرستقراطيين، وقادة الفكر، والصحفيين. ومن

بين من حضر المؤتمر في دوراته السابقة: حكام مصارف مركزية مثل ماريو دراغي وبن برنانكي؛ ووزراء مالية مثل جورج أوزبورن، وجيروين ديسيلبلوم، وهانك بولسون، وتيم جيتنر، ولاري سمرز، وروبرت روبن؛ ومسؤولون تنفيذيون في المصارف مثل لويد بلانكفين وروبرت زوليك من مصرف غولدمان ساكس، وبول أشلايتنر من دويتشه بنك، وأنا بوتين من بنك سانتاندير؛ ومستثمرون كبار مثل فيليب هيلدبراند من شركة بلاك روك، وبيتر ثيل من شركة ثيل كابيتال، وكين غريفين من شركة سيتاديل، وروجر ألتمان من شركة إيفركور (Evercore)، وهنري كرافيس والجنرال ديفيد تريوس من شركة الأسهم الخاصة كوهليبرغ كرافيس روبرتس وشركاه.

لا يزال برنامج المؤتمر مكتوماً، وتخضع المناقشات فيه لقاعدة تشاتام هاوس،^[٥] التي بموجبها يمكن للمشاركين استخدام المعلومات المتداولة فيه، ولكن يُحظر عليهم الكشف عن هوية المتحدث وانتمائه، أو هوية وانتماء أي مشارك آخر في هذا الشأن. لا يجوز للحاضرين إحضار شركاء ولا مساعدين شخصيين، ويُفرض على عناصر الأمن البقاء على مسافة معينة. ولما كان المشاركون لا يحضرون الاجتماعات الخاصة بصفاتهم الرسمية، فإنهم قادرون على التفاعل بصورة غير رسمية، ما يمنحهم نعيم الاستبداع والتحدث بحرية. ونظراً لأنهم محل اهتمام الناس بصورة عامة، يجب أن يكونوا عادة حذرين على الدوام مما يقولونه، لأن كل لفظة يتفوهون بها تخضع للتدقيق ويمكنها تحريك الأسواق. في مؤتمر بيلديرغ، يمكن للمشاركين التفاعل مع أقرانهم في جو مريح والحصول على إدراك أفضل للقضايا الجيواقتصادية، والتطورات الوشيكة، والفرص في مجال الأعمال. لم أحضر المؤتمر قطّ، ولكنني على معرفة بكثير من الأشخاص الذين حضروه. يأخذ المشاركون موضوع السرية على محمل الجد على نحو غير متوقع، على الرغم من أن معظمهم يرمي إيباء هنا وتلميحاً هناك، ما يسهم في إضافة قطعة جديدة إلى اللغز وزيادة توضيح الصورة. يبدو أن الآراء

مُجمعة على أن اجتماعات بيلدريغ أقل إثارة بكثير مما هو مفترض عادة، حيث لا يجري اتخاذ أي قرار قابل للتنفيذ والتطبيق من الناحية السياسية.

ولكن السرية تثير الشكوك، ويعتقد بعض من غير المشاركين بأن بيلدريغ بمنزلة حكومة ظل عالمية تسيطر عليها الشركات، عاقدة العزم على هندسة مصير البشرية. على الرغم من أن هذا الأمر بعيد الاحتمال بعض الشيء نظراً لتنوع المشاركين واختلاف المصالح، فإن التفاعل المباشر خلف الأبواب المغلقة لمثل هؤلاء الأشخاص الأقوياء من دون أي مشاركة من المجتمع المدني يطرح مشكلة، لأنهم متهمون بالاطلاع على الفرص الأكثر قيمة ويمكنهم تغليب مصالحهم من دون أي مساءلة. ومع ذلك، فإن عمليات التواطؤ الأخطر تحدث عادة على مرأى من الجميع، ولا سيما في تشكيل جماعات الضغط. على الرغم من كل ذلك، حتى لو كانت لديهم نوايا شائنة، فلا حاجة للمشاركين في مؤتمر بيلدريغ إلى السفر إلى مواقع بعيدة عندما يمكنهم التواصل سراً عبر الهاتف. ونظراً لأنهم جميعاً يعرفون بعضهم بعضاً، فيمكنهم عقد الاجتماعات نفسها وإجراء المحادثات نفسها في مطاعمهم المفضلة من فئة الثلاث نجوم، وعلى نخوتهم، وفي خلوات نهاية الأسبوع، من دون أن يكونوا تحت أعين وسائل الإعلام العالمية. ربما يكون عامل الجذب الأكبر للمشاركين هو إظهار مكائبتهم النخبوية.

القوة الخفية: تجمعات المكاتب العائلية

تعد أرض سويس ري سنتر في روشليكون، في سويسرا، مكاناً مثيراً للإعجاب. وهي تشتمل على مجمع واسع مع حدائق جميلة التصميم تطل على بحيرة زيورخ وجبال الألب. ويعد الفن المعماري الأنيق لمركز المؤتمرات العصري بمنزلة الخلفية المثالية لتصميمه الداخلي الانتقائي ومجموعته الفنية الضخمة. يؤدي ممشى تكتنفه أشجار الليمون عبر الحديقة إلى قصر بودمر الباروكي الجديد، الذي بناه أحد الصناعيين السويسريين في عشرينيات القرن العشرين.

كان هذا مسرحاً لأحد تجمعات المكاتب العائلية التي كنت أحضرها بانتظام. يعمل حراس شخصيون، يرتدي كل منهم بنطالاً أسوداً وكنزة ذات قبة ضيقة، على حماية عمداء العائلة وكبار مسؤوليها التنفيذيين، الذين تصل ثروتهم الصافية مجتمعة إلى نحو ١٥٠ مليار دولار. كنت طوال مسيرتي المهنية أتعامل مع مستثمرين مؤسسين فقط، بيد أنني أصبحت أنحرف نحو فضاءات الثروة الخاصة بعد أن أطلقت شركتي الخاصة. وبسبب معرفتي بكثير من الأفراد ذوي الثروات الفائقة على مستوى العالم، طلب مني مكتبُ عائلة أحد المليارديرات تقانة المعلومات المساعدة في إنشاء منصة عالمية غير ربحية لمكاتب عائلية، حيث يمكنهم الاجتماع لتبادل الآراء والتعاون من دون مشاركة وسطاء ماليين، مثل المصرفيين أو مقدمي الخدمات الآخرين كالمحامين ومستشاري الضرائب. إن تجمعات كهذه تعد واحدة من بين التجمعات الأكثر حصرية وخصوصية، لأن هذه العائلات وممثليها لا يفتحون لأحد غيرهم مجالاً للانضمام إلى صفوفهم.

إن المكاتب العائلية هي شركات إدارة استثمار لعائلات ثرية. تقوم المصارف والشركات المالية والمكاتب متعددة العائلات عادةً بإدارة أصول العائلات التي تصل قيمتها إلى ٥٠٠ مليون دولار؛ أما بالنسبة للعائلات التي تزيد قيمة ممتلكاتها على ٥٠٠ مليون دولار من الأصول السائلة، فإن امتلاكها لشركات استثمارية خاصة بها يعد أمراً مناسباً، لأنه يوفر لها التحكم والسرية وكفاءة التكلفة. تطور مفهوم مكتب العائلة على مدى زمني طويل. أنشأ رجل الأعمال البارز جون دي روكفلر مكتب عائلته في القرن التاسع عشر. تكسب العائلات في كثير من الأحيان ثروة كبيرة نتيجة لتأسيس شركات ناجحة للغاية، ويستمر هذا الكسب أحياناً على مدى أجيال عدة. ومن بين تلك العائلات: عائلات صناعية قديمة، أو صناعيين جدد، أو مليارديرات التقانة. لا يتجاوز عدد أعضاء بعض العائلات اثني عشر فرداً، في حين تضم عائلات أخرى المئات. إن الحفاظ على الثروة هو أولوية المكاتب العائلية.

استناداً إلى قول مأثور، تدوم الثروة ثلاثة أجيال: الجيل الأول يجمعها، والثاني يعيش عليها، والثالث يبددها. لا يعد معظم عمداء الأسر عمالقة ماليين بالمعنى الكلاسيكي لأنهم لم يكسبوا أموالهم في صناعة الخدمات المالية. ومع ذلك، فإن الثروة المتراكمة من إنشاء الشركات الكبيرة الناجحة تمنحهم قوة اقتصادية هائلة؛ ويؤثرون بفاعلية في المشهد الاقتصادي والمالي الدولي بفضل استثماراتهم. في عام ٢٠١٦، كان يبلغ عدد المليارديرات في العالم ١,٨١٠ - يملكون ثروة إجمالية صافية قدرها ٦,٥ تريليون دولار - يقيم في الولايات المتحدة ٥٤٠ منهم، من بينهم ممولون مثل جورج سوروس، وستاني دروكنمير، وستيف كوهين، وستيف شوارزمان، وليون بلاك. [٦] كثير منهم لديه مكاتب عائلية خاصة به. رؤساء المكاتب العائلية، الذين يكونون عادةً مُجَدِّين ولهم أساس راسخ، يحافظون في المقام الأول على سرية الثروة. إنهم يضعون حواجز عالية أمام الدخول، ويوظفون في كثير من الأحيان أشخاصاً يقفون عند الباب لفحص الطلبات وتدقيقها، لأن ثرواتهم تجعلهم أهدافاً دائمة للأشخاص الذين يريدون شيئاً منهم.

تعد المكاتب العائلية قوى قوية ومؤثرة في مجتمعاتها المحلية نظراً لأنها من الأطراف المهمة في خلق الوظائف ودفع الضرائب ودعم الأعمال الخيرية. كلما دعونا المسؤولين العموميين إلى اجتماع يقيمه أحد المكاتب العائلية، كانوا يلبون الدعوة بسعادة.

تسهل منصات المكاتب العائلية عملية التشبيك بحيث تستطيع العائلات أن تستفيد من تجارب بعضها بعضاً، وأن تستثمر معاً، وأن ترفع من قوتها الشرائية. قد تشارك عائلة سعودية تعمل في مجال النفط رؤى حول أسعار السلع، في حين يقدم صناعي ألماني معلومات عن أهداف الاستحواذ المحتمل في الشركات الألمانية المرغوبة للغاية. ويمكن للملياردير بريطاني أن يدعو عائلات أخرى للمشاركة في استثماراته في البنية التحتية، في حين قد يبحث رجل أعمال هندي عن مستثمرين مشاركين للعمل في قطاع الاتصالات. الغرض هو الحصول

على المعلومات الأصلية مباشرة من المصدر بدلاً من الحصول على معلومات ثانوية مخففة من طرف ثالث له مصالح متضاربة. تعد المكاتب العائلية مثلاً آخر عن كيفية التهام الأشخاص ذوي الخصائص المتشابهة بعضهم على بعض، وتعظيم قوتهم. لديهم وصول أفضل إلى الفرص، ولديهم أيضاً الوسائل للاستفادة منها، الأمر الذي يؤدي إلى إدامة قوتهم الشبكية.

تغذية القوة: اجتماعات الغداء لذوي القوة

إضافة إلى الأحداث المنظمة مثل اجتماعات دافوس وصندوق النقد الدولي، يعمل معظم أصحاب المراكز الفائقة بانتظام على إبقاء شبكاتهم الشخصية موجودة في المطاعم القوية الفاعلة، وكان مطعم فور سيزونز في نيويورك واحداً منها حتى منتصف عام ٢٠١٦. كان يقع في مبنى سيغرام في بارك أفينو في وسط مانهاتن، وهو مبنى يُنظر إليه على نطاق واسع على أنه تحفة معمارية عصرية. يتألف المطعم من غرفتي طعام - غرفة البلياردو وغرفة الشواء - متصلتين بوساطة ممر تزينه أكبر لوحة قماشية لـ بيكاسو في الولايات المتحدة، وهي ستارة مسرح من الإنتاج الفرنسي عام ١٩١٩ لباليه لو تريكورن. كانت غرفة البلياردو الرائعة متمحورة حول بركة من رخام كارارا الأبيض ومحاطة بنباتات موسمية كبيرة: أشجار النخيل في الصيف، والقيقب الياباني في الخريف، والبتولا في الشتاء، وأشجار الكرز المزهرة في الربيع. كانت الغرفتان مُزَيَّنَتين بستائر متسلسلة شبكية من الألمنيوم ذات لون برونزي، والتي تمتص الإضاءة الخافتة حيث تعطي الأسقف المرتفعة، التي يبلغ ارتفاعها عشرين قدماً، الأعمال الفنية الحديثة المنتجة بوفرة متنفساً ملائماً.

كان ثمة خيار واحد فقط لتناول طعام الغداء: غرفة الشواء. وعلى النقيض من كثير من المطاعم الأخرى في مدينة نيويورك، حيث يمثل إجراء محادثة تحدياً نتيجة لارتفاع شدة الضوضاء، يبدو أن اتساع غرفة الشواء يمتص الضوضاء ويضمن التكتّم. كان تاريخ مطعم فور سيزونز وطابعه واضحين، وقد حظي

بأتباع مخلصين بين النخبة في العالم. كان هنري كيسنجر من رواده على نحو منتظم مدة عقود، وكذلك ستيف شوارزمان، وبيت بيترسون، ولاري فينك، وبول فولكر، وكثيرون غيرهم. إن كل قطب من أقطاب المال ذُكر اسمه في هذا الكتاب، تقريباً، قد ارتاده يوماً ما. وفيما يتعلق بي، كانت كل مأدبة غداء بمنزلة تجربة لا تُنسى - ليس فقط لأنني كنت دائماً أجلس على طاولة كيسنجر في غيابه - وإنما لأن تركيز القوة السريالية كان يبدو دائماً أنه يؤدي إلى حدوث شيء ذي مغزى: لقاء غير متوقع، أو تعرف إلى شخص جديد، أو تلقي دعوة، أو اغتنام فرصة، أو بداية حوار، أو إعادة الحياة إلى خط من خطوط التواصل.

لسوء الحظ، أصبح مطعم ال فور سيزونز في نهاية المطاف بمنزلة خشبة المسرح التي عُرض فوقها مشهد زواله. شهد المطعم التاريخي والأصيل فصله الأخير، أُزيلت ستارة بيكاسو وأطفئت الأنوار. قام مالك مبنى سيغرام الألماني المولد والأمريكي النشأة، آبي روزين، بتهديد جوليان نيكوليني، مستأجر ال فور سيزونز، وطالباً منه إما دفع مبلغ أكبر بكثير لقاء تجديد عقد استئجار المطعم أو الخروج. وكأن هذا لم يكن سيئاً بما فيه الكفاية، فأصبح معبد الطهي بعد ذلك مسرحاً لفضيحة غير مثيرة للشهية، اتُهم فيها نيكوليني بالاعتداء الجنسي؛ وفي صفقة مع المدعين العامين، أقر بأنه مذنب بارتكاب جرم الاعتداء لحل قضية الادعاء عليه. [٧] أسس روزين مكاناً جديداً أكثر حداثة في الموقع القديم، وافتتح نيكوليني فندقه فور سيزونز الجديد في بارك أفينيو على بعد بضع كتل سكنية، مع دعم كثير من رعاته المخلصين. قد تكون نهاية مطعم فور سيزونز كما نعرفه الآن، بيد أنها بالتأكيد لن تكون نهاية اجتماعات الغداء لذوي القوة.

تمرين القوة: التشبيك، والعمل، والتمرين

لا يتواصل المسؤولون التنفيذيون في أثناء تناول الطعام فقط؛ إنهم ينتسبون أيضاً إلى نوادي لياقة بدنية حصرية للغاية، مثل نادي سيتاراس للياقة البدنية (Sitaras Fitness)، حيث يمكنهم بسهولة إدارة الأعمال في أثناء التمرين. من

الخارج، يعد نادي سيتاراس للياقة البدنية غير واضح، إذ لا توجد أي لوحة تحمل اسمه لتدل على وجوده. ومع ذلك، فإن سيارات الليموزين المهيّمة تتجه على نحو منتظم إلى المبنى الشاهق الحصري في وسط مانهاتن مقابل برج بلومبرغ العصري جداً. عندما يفتح السائقون الأبواب، تظهر أساطير الاستثمار مثل جورج سوروس، وجاك ويلش، وجيمس دي روبنسون الثالث، وبول فولكر، وكثيرون آخرون، وهم يرتدون ملابس التمرين. قد يكون لدى نادي سيتاراس النسبة الأكبر من كبار المسؤولين التنفيذيين الماليين مقارنة مع أي صالة ألعاب رياضية في المدينة. إن عملاءه حصريون جداً لدرجة أن صحيفة نيويورك تايمز، وصحيفة الفايينشال تايمز، ووسائل إعلام دولية أخرى مختلفة صارت ترابط عنده. [٨] [٩] لا يوجد بديل للتمرين، ولا سيما في أمريكا، حيث ترتبط الرياضة ارتباطاً مباشراً بالحيوية المفترضة، والدينامية، والعقل الحاد - بصرف النظر عن مدى انشغال المسؤول التنفيذي، أو أهليته للرياضة، أو تقدمه في السن. اللياقة هي رمز المكانة.

أسس جون سيتاراس، المدرب ولاعب كمال الأجسام السابق، هذا النادي الخاص الذي لا يقبل الأعضاء الجدد إلا عن طريق الإحالة وبعد فحص شامل للخلفية. أتعن سيتاراس فن الرياضة البدنية مع برنامج التحليل الخاص به وإجراءات التمرين الفردية التي تُدار شخصياً. هو شخص رقيق وجذاب، ولديه موهبة طبيعية في التواصل مع الشخصيات القوية. وبالاعتماد على رؤيته وغيخته التي لا تخطئ، بنى علاقات مع كبار العملاء الذين يتضاعفون كمستثمرين ومستشارين له. يميز سيتاراس نفسه في بيئة نيويورك الشديدة التنافسية عن طريق تلبية رغبات سوق متخصصة تضم بعضاً من أكثر الشخصيات طلباً وصعوبة في الإرضاء في الشارع. يتمتع أصحاب المراكز الفائقة بالخصوصية والرفاهية، ولكن الأهم من ذلك كله امتياز صحبة بعضهم بعضاً من دون أن يجري الحكم عليهم أو إزعاجهم. في مدينة يزيد عدد سكانها على ٨ ملايين نسمة، ويوجد فيها عدد لا يحصى من الخيارات، ينجذب قادة الصناعة هؤلاء إلى مجال قوة التجانس حيث يشعرون بالراحة والاسترخاء. وثمة فائدة إضافية

تتمثل في إمكانية قيامهم بمناقشة الأعمال على نحو عَرَضي، وعقد الصفقات في أثناء جلوسهم على الكراسي المريحة على التراس، وهي واحة خصبة في وسط صحراء وسط المدينة الخرساني. يُقال إن الصفقات الكبرى قد بدأت هنالك.

على الرغم من كوني واحدة من عدد قليل من النسوة في سيتاراس، تماماً كما هو الحال في وول ستريت، أشعر بالراحة في ذلك المكان بسبب جوّه الخاص ومرافقه المزدوجة الرحبة. بالطبع، قد تكون ممارسة تمرين الضغط بالرجلين في حين يتمطط بول فولكر بجانبك أمراً محرجاً بعض الشيء، لكنها تساعد على تبادل المزاح في المرة القادمة التي تجلسان فيها أحدهما بجانب الآخر في عشاء رسمي. وفيما يتعلق بالأشخاص الذين يعملون على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع، لا يوجد فصل بين التشبيك والعمل والتمرين.

"مناكفة أصحاب المراكز الفائقة": الحفلات الخاصة

يقع العقار المبني على طراز عصر النهضة الإسباني، الذي يملكه جورج سوروس ويدعى إل ميرادور (El Mirador)، قبالة صفوف المليارديرات على طريق المدينة القديمة في ساوثهامبتون. يقضي المستثمر الأسطوري شهري تموز وآب فيه، ويقوم برحلات عَرَضية إلى المدينة إذا لزم الأمر. بالنظر إلى بعض الناس، تعد مثل هذه القصور بمنزلة مظاهر بصرية لنجاحه، وبعضهم الآخر يعدها مجرد أمكنة للاستمتاع بجملها ورفاهيتها، بيد أنهم كلهم تقريباً يستخدمون منازلهم كمناصب تشبيك حيث يكرمون وفادة ضيوفهم. ينطبق الشيء نفسه على جورج سوروس، الذي بنى شبكات معقدة على نحو لا يصدق حول العالم. وهو يستضيف في إل ميرادور، في نهاية كل أسبوع، مجموعة مجدولة من الضيوف الذين عادةً ما يكونون خليطاً انتقائياً، ما يجعل تجمعاته الاجتماعية ممتعة للغاية. إذا كانت المجموعة شديدة التجانس، فقد تفتقر المحادثة إلى التحفيز، ولكن إذا كانت شديدة الاختلاف، فقد تفتقر إلى الحماسة. إن المجموعة الأفضل هي التي تكون خليطاً من الأشخاص الذين يعرفون بعضهم بعضاً مع عدد قليل من

الأشخاص الجدد. إذا كانت الطباع تكمل بعضها بعضاً، فإن المحادثة تجري عادةً على النحو التالي: يوضع المتحدثون بجانب المستمعين، ويُحلب الانطوائيون بالانبساطيين، والأشخاص الفكاهيون بالأكثر جدية. يجمع سوروس دائماً الخليط المناسب، ويستمتع أيضاً شخصياً بتصميم مخطط الجلوس. يتبادل الفنانون والمثقفون والممولون الآراء، ويتجادلون، ويمزحون في محادثات مفعمة بالحياة.

يُؤوى الضيوف في أماكن مريحة داخل المنزل الرئيس أو في مجمع دار الضيافة، الذي يقع في الحديقة الجميلة وسط أشجار قديمة، وأحواض زهور ملونة، ومسبح، وملعب تنس. تقع هذه الملكية على بعد ثلاث دقائق سيراً على الأقدام من الشاطئ، التي يتردد إليها سوروس بعد مباريات التنس. لا يوجد جدول أعمال رسمي ولا بروتوكول، وللضيوف الحرية في قضاء وقتهم كما يحلو لهم مع الموظفين الموجودين تحت تصرفهم. يمكنهم الاستمتاع بوجبة الإفطار في المكان الذي يلائمهم، وتناول طعام الغداء في الحدائق الشاسعة. الفعاليات الرسمية الوحيدة هي العشاء. تبدأ الأمسيات عادةً بحفلات الكوكتيل التي تجري على الشرفة الأمامية، وهو وقت مناسب للاختلاط والتفاعل مع معارف جدد. وبعد نحو ساعة حينما تميل الشمس إلى الغروب، ينتقل الضيوف إلى غرفة الطعام الرسمية، حيث تبدأ مناقشات محفزة. غالباً ما يكون ضيوف سوروس أصدقاء أعزاء وقادة في مجالاتهم الخاصة، ولديهم جميعاً شيء مثير للاهتمام يقدمونه. يعد تبادل الحوار مع مجموعات من الأشخاص المتنوعين للغاية إحدى الطرائق التي يظل بها سوروس مطلعاً على أهم القضايا. وي طرح في بعض الأحيان أفكاراً للمناقشة، ويتلقى ردوداً ربما لم يفكر فيها من قبل.

يمضي سوروس أوقات نهاية الأسبوع في بقية العام، وحين لا يكون مسافراً، في الريف في منزله العائلي الفخم في بيدفورد، الذي يقع على قمة تل تحتضنه حدائق بديعة واسعة مع مناظر خلابة للمناطق الريفية المحيطة. يحتوي المنزل على عدد كبير من غرف الضيوف، وكل منها مصمم وفق صفة مميزة مختلفة. يستمتع سوروس في غالب الأحيان بصحبة مفكرين جادين يملكون

ثروة فكرية أكثر مما يستمتع برفقة الأشخاص ذوي الثروة المادية. ونظراً لأن سوروس يعد مركزاً فائقاً، فقد أصبح أصدقاؤه على مر السنين أصدقاء لبعضهم بعضاً. إن تنوع الأشخاص المقربين من سوروس يعكس تنوع شبكاته الموجودة في جميع أنحاء العالم. إن استضافة الحفلات الخاصة في عقارات أصحاب المراكز الفائقة توفر لهم منصة تشبيك مثالية أخرى لتوسيع مواقعهم العليا وتقويتها.

الغرض الأسمى من التشبيك: الدائرة الخيرية

لدى النخبة المالية فرص كثيرة للالتقاء والتشبيك، بيد أن الأعمال الخيرية تمثل نقطة جذب أكبر من كثير من الفعاليات الأخرى. يحتك الممولون بعضهم ببعض في كثير من الفعاليات الخيرية في جميع أنحاء العالم على مدار العام. لا تزال أهم الأعمال الخيرية - التي تستضيفها النخبة ومن أجلها - تُقام في نيويورك. يتمتع الأمريكيون تقليدياً بثقافة عطاء سخّي بسبب الضرائب المنخفضة، مقارنة مع أماكن أخرى، إضافة إلى النظام الاجتماعي الضعيف نسبياً. يتمتع الممولون الأنكلو ساكسونيون بموقع مثالي لتحسين كفاءة العمل الخيري بالاستفادة من إدراكهم في مجال المال والأعمال، وهي إستراتيجية صاغها ماثيو يشوب ومايكل غرين باسم "الرأسمالية الخيرية". [١٠] بالنظر إلى الأثرياء، إنها بمنزلة ضرورة اجتماعية لالتزام قضية ما والتبرع لها. كانت هذه هي الكيفية التي شجع عبرها بيل غيتس وارن بافيت وبضع عشرات من المليارديرات الآخرين للانضمام إليه في "تعهد العطاء" والتبرع بما لا يقل عن نصف ثرواتهم للأعمال الخيرية. كثير منهم أعضاء في مجالس المستشفيات والمتاحف ودور الأوبرا وشركات البالية والمؤسسات التعليمية نفسها، ويستخدمون صداقاتهم وعلاقاتهم لجذب المانحين وجمع أكبر قدر ممكن من الأموال. تجمع الحفلات التي يستضيفونها بين القضايا الجادة والتسلية المرحية - الزاخرة بالنجوم من الصف الأول، والفتنة، والعرض الإعلامي.

لما كان من المتوقع أن يكون الدعم متبادلاً، فقد ازدادت الإسهامات الخيرية على نحو كبير. وعلى الرغم من انخفاضها بصورة واضحة إبان الأزمة

المالية، استعادت زخمها منذ ذلك الحين. يعترض النقاد بالقول إن مشاركة المليارديرات في الأعمال الخيرية التي تغطي بتغطية إعلامية واسعة هي مسعى إعلاني ذاتي. على الرغم من أنه صحيح أن العمل الخيري يعزز صورة أولئك المليارديرات ومكانتهم وربما سعادتهم، لا يمكن لدوافع الخدمة الذاتية أن تنتقص من آثار الأعمال الخيرية، وفي الحصيلة فإن الفوائد تفوق كثيراً أي عيوب.

تعد الطائرات المروحية، ومواكب السيارات، وصفارات الإنذار هي السمات المميزة لتجمع مبادرة كليتون العالمية السنوي في نيويورك، الذي تدعوه صحيفة الإيكونوميست بـ "جوائز الأوسكار الخيرية". [١١] في الأسبوع الثالث من أيلول، تمتلئ المدينة بالحيوية وتبدو كأنها مركز الكون. يتزامن الحدث مع انعقاد الجمعية العامة للأمم المتحدة، التي يحضر فيها ممثلو ١٩٣ دولة عضواً في الوقت نفسه إلى المدينة - ومن بينهم كثير من رؤساء الدول، الذين يقيمون عادةً في الفنادق الفاخرة الواقعة في وسط المدينة. تدخل نيويورك في إغلاق افتراضي، إذ تُغلق شوارع عدة أمام الحركة العامة وتخصص لكبار الشخصيات ورجال الشرطة الذين يعملون على حمايتهم. يستغل عددٌ كبير جداً من المنظمين البارزين وجود قادة العالم، والرؤساء التنفيذيين، والمحسنين، والحائزين جائزة نوبل، ويستضيفون فعاليات ظل.

انطلقت مبادرة كليتون العالمية قبل عقد من الزمن بصخب كبير، ونتيجة لقدرة الرئيس كليتون على حشد القوى، سرعان ما وصلت إلى نجاح غير مسبوق من حيث نوعية المانحين والأموال التي يتم جمعها. يعد كليتون مركزاً فائقاً، بسبب موقعه وموقع هيلاري [زوجه]، وببساطة لأنه يتمتع بشعبية كبيرة جداً لدرجة أن النخبة العالمية تتملق له. يكون المزاج احتفالياً، ويتواصل الحضور في الفعاليات غير الرسمية مثل حفلات الكوكتيل والعشاء الخاص.

تعد الفعالية الخيرية التي يقيمها مايك ميلكن في هامبتونز، الخاصة بجمع التبرعات للمصابين بسرطان البروستات، واحدة من الفعاليات الأخرى لجمع

التبرعات التي توضح مدى مهارة وول ستريت في استخدام شبكات المراكز الفائقة لتحسين جمع الأموال. اكتُشفت إصابة فاعل الخير، الذي تاب الآن عن ارتكابه السابقة، بسرطان البروستات في المرحلة الثالثة بعد إطلاق سراحه من السجن، حيث كان يقضي عقوبة بتهمة الاحتيال في مجال السندات المالية. لقد حارب المرض بالمشابرة والالتزام نفسيهما اللذين دخل بهما سوق السندات في وقت سابق، وتعافى تماماً، وهو حتى هذا اليوم معافى من السرطان. حشد شبكته الهائلة من الممولين والمؤثرين، مكرساً نفسه لكثير من القضايا الخيرية. في كل عام، ينظم حفلة رائعة في المكان الصيفي المفضل للأثرياء: هامبتونز، حيث يقدم أصدقاؤه المليارديرات كلهم، مثل: ليون بلاك، وستيف شوارزمان، وجون بولسون، وريتشارد ليفراك تبرعات كبيرة، ويحصلون على تقدير عام.

* * *

لقد عرّجنا في الفصل السابع على منصات النخبة المالية الحصرية الدولية، المخصصة للمدعويين فقط، وتوصلنا إلى فهم أفضل لما تبدو عليه الحياة في جانب المسؤولين التنفيذيين. بينما يبدو أن الاجتماعات والأحداث المرموقة ساحرة لمن كان منا ينظر إليها من الخارج، فإن الحقيقة هي أن أقطاب المال هؤلاء يعملون دائماً في سبيل الحفاظ على مواقعهم الشبكية وزيادة قوتهم، يجب عليهم السفر بانتظام لتنمية العلاقات القائمة وتطوير علاقات جديدة. إن كون المرء صاحب مركز فائق يتطلب تضحيات، ويأتي ذلك على حساب الصحة الجسدية والعقلية، والعائلة، ونوعية الحياة. سيستكشف الفصل الثامن بعض الجوانب السلبية للانتماء إلى النخبة المالية المحددة الأعضاء.

Notes

- 1- Adam Smith, *The Money Game: Lunch at Scarsdale Fats* (New York: Open Road Media, 2015), Kindle location 2874, Kindle edition.
- 2- Susan Pulliam, Kate Kelley, and Carrick Mollenkamp “Hedge Funds Try ‘Career Trade’ Against Euro,” *Wall Street Journal*, February 26, 2010, <http://www.wsj.com/articles/SB1000142405274870379500457508774184807439>.
- 3- Susan Pulliam, Kate Kelly, and Carrick Mollenkamp “Hedge Funds Try ‘Career Trade’ Against Euro,” *Wall Street Journal*, February 26, 2010, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703795004575087741848074392>; Katherine Burton and David Scheer, “U.S. Said to Tell Hedge Funds to Save Euro Records,” *Bloomberg*, March 3, 2010, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2010-03-03/u-s-said-to-tell-hedge-funds-to-save-euro-records>; Matthew Goldstein and Svea Herbst-Bayliss, “Hedge Fund Dinner Party Sparks U.S. Euro Probe,” Reuters, March 3, 2010, <http://www.reuters.com/article/2010/03/03/markets-euro-investigation-dinnertalk-idUSN0311646820100303>.
- 4- Dorie Clark, “Networking When You Hate Talking to Strangers,” *Harvard Business Review*, May 5, 2015, <https://hbr.org/2015/05/networking-when-you-hate-talking-to-strangers>.
- 5- “About: Chatham House Rule,” Chatham House, <http://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule>.
- 6- Kerry A. Dolan and Luisa Kroll, “Forbes 2016 World’s Billionaires: Meet the Richest People on the Planet,” *Forbes*, March 1, 2016,

<http://www.forbes.com/sites/luisakroll/2016/03/01/forbes-2016-worlds-billionaires-meet-the-richest-people-on-the-planet>.

- 7- James C. McKinley Jr., “Julian Niccolini, Co-Owner of Four Seasons Restaurant, Pleads Guilty to Misdemeanor Assault,” *New York Times*, March 24, 2016,

<http://www.nytimes.com/2016/03/25/nyregion/julian-niccolini-co-owner-of-four-seasons-restaurant-pleads-guilty-to-misdemeanor-assault.xhtml>.

- 8- Janey Morrissey, “Sitaras Fitness, Where Business Titans Work Out,” *New York Times*, March 3, 2012,

<http://www.nytimes.com/2012/03/04/business/sitaras-fitness-where-business-titans-work-out.xhtml>.

- 9- Roland Lindner, “Sitaras Fitness in New York: Wo George Soros ins Schwitzen kommt,” *Frankfurter Allgemeine*, April 2012,

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/sitaras-fitness-in-new-york-wo-george-soros-ins-schwitzen-kommt-11709768-p2.xhtml>.

- 10- Matthew Bishop and Michael Green, *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World* (London: Bloomsbury, 2010), Kindle locations 174-75, Kindle edition.

- 11- “Virtuous in New York,” *Economist*, September 23, 2008,

<http://www.economist.com/node/12285516>.

الفصل الثامن

تكاليف الفرصة

الجانبي السلبي من الارتقاء

تفويت لحظات لا تنسى

تعد مدينة باريس واحدة من الأماكن المفضلة لدي، لذلك كان من دواعي سروري تلقي دعوة لحضور حفل عيد ميلاد صديقتي بيكسين دالارا في مدينة النور. إن بيكسين وزوجها تشارلز هما من "أصدقاء العمل" الكلاسيكيين. كنت قد قابلت تشارلز في أحد اجتماعات صندوق النقد الدولي الأولى التي شاركت فيها، وجرى تقديمي لاحقاً إلى بيكسين، وهي متخصصة في مجال الأسهم الخاصة، ومع مرور السنين أصبحنا أصدقاء. كان تشارلز على مدى عقدين من الزمن رئيساً للمعهد الدولي للتمويل، وهو منظمة أخرى تبدو غير مثيرة من المنظمات التي تكون في الواقع قوية ومهمة على نحو لا يصدق. إن المعهد الدولي للتمويل هو رابطة عالمية للمصارف والمؤسسات المالية الأخرى التي تتعامل على نحو وثيق مع صانعي السياسات في سبيل الدعوة إلى سياسات مواتية. كما يوفر منصة للمسؤولين التنفيذيين في المصارف للقاء بعضهم مع بعض، وكذلك للقاء مع المسؤولين الحكوميين والرؤساء التنفيذيين للشركات. كان مقدراً على تشارلز أن يتولى هذا المنصب: مسؤول سابق رفيع المستوى في وزارة الخزانة وصندوق النقد الدولي، وكان على اتصال جيد للغاية بكامل طيف الصناعة المالية، وعلى وجه الخصوص في الميدان السياسي. كان جديراً بالمحبة وواضحاً، وكان على اتصال جيد بالجمهور.

طور تشارلز المعهد الدولي للتمويل، جنباً إلى جنب مع جو أكرمان، الرئيس التنفيذي لدويتشه بنك في ذلك الحين، وبيل رودس، نائب رئيس مجلس الإدارة في شركة سيتي غروب المصرفية آنذاك، ليصبح أقوى منظمة ضغط مصرفية في العالم. وقد أصبح مع مرور السنين جزءاً لا يتجزأ من المشهد المالي، وصار ممثلاً في كثير من الاجتماعات الدولية المهمة. وبوصفه محامياً، كان يعمل في الغالب خلف الكواليس، إلا أن الأمور تغيرت تغيراً كبيراً في أثناء أزمة الديون السيادية الأوروبية، حينما مثل المصارف في أكبر إعادة هيكلة للديون السيادية في التاريخ.^[١] كثيرة هي الأمور التي كانت على المحك، ومنها احتمال تفكك منطقة اليورو، وقد ألقى به في خضم المفاوضات وتحت أضواء الشهرة التي جاءت معها.

في وقت عيد ميلاد بيكسين، كان تشارلز عالقاً في محادثات مملة لا تنتهي، تجري في أثينا، بوصفه رئيس المفاوضات عن المصارف، ويناقش لمعرفة مَنْ مِنَ الدائنين سيتحمل الخسائر من أجل تفادي تحلف اليونان الوشيك عن سداد الديون. وكان على الدائنين من القطاع الخاص أن يوافقوا على بعض المشاركة إلى جانب مجموعة اليورو؛ وإلا لما كانت خطة الإنقاذ عملية من الناحية السياسية. لطالما كان تشارلز مدمناً على العمل وملتزمًا بشغف، ولكن الآن اعترفت بيكسين، بحسرة، أنه كان حرفياً لا يتوقف لأخذ استراحة على الطريق. كان هذا هو الحال في نهاية الأسبوع في حفل عيد ميلادها الرائع الذي طال انتظاره. تم التخطيط لإقامة حفل عيد الميلاد في فندق ريتز الأسطوري في ساحة فاندوم التاريخية، الواقع على مرمى حجر من قصر الإليزيه ومتحف اللوفر. شهدت جدران فندق ريتز الرخامية المهيبة كثيراً من الأحداث التاريخية، واستضافت ملوكاً ورؤساء دول ومليارديرات وقادة في ميدان الصناعة. إن أناقة الفندق الباريسية التي تتجلى فيها نكهة العالم القديم، مع أثاث الفندق المذهب، وستائره الفخمة، وأعماله الفنية المتقنة، تذكرنا بالأزمة الماضية.

التقت بيكسين في بار الفندق الجميل، في الليلة التي سبقت الحفلة المنتظرة. ونظراً لأن تشارلز قد أنهكته أزمة الديون الأوروبية في الأشهر السابقة،

فقد قدم هو وعائلته تضحيات شخصية عدة من النوع الذي لا يمكن للمال أن يحل محله. كانت بيكسين دائماً متفهمة لعبء عمل تشارلز، بيد أنها الآن قد أظهرت قلقها. كان من المقرر أن يسافر بعد ظهر ذلك اليوم، ولكن بتوقيت في غاية الدقة، وصلت المفاوضات في ذلك اليوم بالضبط إلى المرحلة الحاسمة، ما أجبره على البقاء في أثينا. لم يكن قد ادخر جهداً أو نفقةً لتنظيم الاحتفال الخاص بزوجه بعناية، وكان الأصدقاء يتقاطرون من جميع أنحاء العالم. ولكن تحت سطح هذه الفتنة والرفاهية الجارفتين، تكمن خيبة الأمل والبؤس المحتملين في حال لم يتمكن أهم شخص في حياة بيكسين - زوجها - من الحضور. على الرغم من أن بيكسين كانت قد أعدت نفسها ذهنياً لهذا الاحتمال، لم يكن من المتصور ألا يحضر تشارلز. في آخر الأمر، طار في اللحظة الأخيرة بعد ظهر يوم السبت، على الرغم من أنه كان يواصل المفاوضات عبر الهاتف دون توقف، ولم يكن واضحاً تماماً ما إن كان سيصل ويحضر العشاء. في نهاية المطاف استطاع فعل ذلك، ولم يسمح للتوتر أن يظهر عليه، وإن كان متوتراً تماماً. استضاف كل من بيكسين وتشارلز أصدقاءهما بلباقة، وكان بينهم كثير من أصحاب المراكز الفائقة في المجال المالي. وذكرت الصحافة في إشارة إلى الحادث أن "تشارلز دالارا قد غادر اليونان لارتباطه بموعد في باريس"، و"ستسمر المفاوضات عبر الهاتف". [٢] كانت أمسية رائعة، وسرعان ما وصل الوضع في اليونان إلى نتيجة ناجحة، وإن كانت مؤقتة.

توضح هذه القصة كيف يمكن أن تدفع العائلة ثمناً باهظاً لكون المرء صاحب مركز فائق. على الرغم من أن، في هذه الحالة بالذات، تشارلز تمكن لحسن الحظ من حضور احتفال عيد ميلاد زوجه المهم، لا تزال حالة عدم اليقين تسبب ضغوطاً كبيرة. وثمة مرات كثيرة لا يحالف فيها صاحب المركز الفائق الحظ، وتضيق عليه لحظات مهمة مع العائلة والأصدقاء. يُعد العمل بالنظر إلى صاحب المركز الفائق هو الأولوية دائماً، ويمكن أن يكون لذلك تداعيات خطيرة على سلامته الجسدية وسعادته العاطفية.

اختبار الإجهاد: إن كون المرء صاحب مركز فائق ليس بهذه الروعة

بقدر ما يبدو الأمر ساحراً من الخارج، فإن كون المرء صاحب مركز فائق له ثمن. يعيش كبار المسؤولين التنفيذيين المالكين في عالم حصري ومنعزل غني بالجاه، والامتيازات، والمكافآت المالية؛ بيد أن هذه المكافآت تتطلب تضحيات ومقايضات، والمخاطر السلبية الناجمة عنها عالية على نحو مذهل. تتجلى الثقافة الواقعية خلف الواجهة اللامعة للشركات المالية في عبارات شائعة في العالم المالي من قبيل: "أنت جيد بقدر جودة صفقتك الأخيرة"، "ماذا فعلت من أجلي مؤخراً؟"، و"تكافأ بقدر ما تحقق من إيرادات". يعامل القائمون بالتوظيف المهنيين الشباب الواعدين معاملة النجوم، ويغرونهم بعروض عمل مرموقة وذات رواتب عالية. في البداية، تكون البيئة المحفزة منشّطة، وتوفر الثقافة الراسخة والصدقة الحميمة إحساساً بالانتماء إلى المجتمع المحلي، والغرض، والأهمية. ومع ذلك، فإن البقاء رهن الطلب على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع - من دون أي سيطرة أو قدرة على وضع حدودٍ - له ثمن باهظ في نهاية المطاف. إن عالم التمويل هو أسلوب حياة، ثقافة كل شيء أو لا شيء، حيث يكون المرء إما في الداخل وإما في الخارج؛ إما يشارك في اللعبة وإما يجلس على الهامش. في الهياكل الهرمية الصارمة ذات الانضباط التام، يجب على الجميع بذل ما هو مطلوب منهم، غالباً على حساب الحياة والعلاقات الشخصية.

يلجأ كثير من المسؤولين التنفيذيين، كونهم مدمني عمل وسفر، إلى الحبوب والمنشطات للتعويض عن الحرمان الدائم من النوم. أخبرني أحد مليارديرات الأسهم الخاصة، الذي يجوب العالم باستمرار بطائرته الخاصة، بأنه لا يستطيع العيش ومواصلة عمله من دون حبوب منومة. وقد أدت الأزمة المالية إلى تفاقم هذه الضغوط. ألغيت عشرة في المئة من الوظائف في وول ستريت، ولكن عبء العمل ظل جوهرياً كما هو. وفي غضون ذلك، تغيرت روح العصر، وما كان في السابق يُعد عملاً معتاداً غداً الآن غير أخلاقي أو غير قانوني. أصبحت المنافسة على العملاء والصفقات حادة أكثر من أي وقت مضى، في حين

أن ازدياد التدقيق التنظيمي وقواعد الامتثال البيروقراطية الجديدة أضاف حملاً مملأ ومرهقاً إلى عبء العمل. أشخاص كثيرون لا يستمرون في العمل بعد سن الأربعين بكثير، وكثيرون منهم لا يدخلون المهنة إلا لكسب أكبر قدر ممكن من المال قبل الخروج في أسرع وقت ممكن. يبلغ متوسط مدة عمل المصرفي الاستثماري ما بين سبع إلى تسع سنين. [٣]

لقد شهدت شخصياً تمجيد كون المرء مجهداً بالعمل ولا ينام كفاية، الاحتفاء بالإرهاق وتعظيم أولئك الذين يتباهون بقضاء أكبر عدد من الليالي دون نوم. في ثقافة "مكافأتي أكبر من مكافأتك"، الذكورية في الغالب، تعد قدرة المرء على العيش من دون نوم تقريباً بمنزلة كونه صاحب أداء عالٍ. عندما يقول المصرفيون "من التاسعة إلى الخامسة"، فإنهم لا يقصدون عادة الساعة الخامسة بعد الظهر، بل الخامسة من صباح اليوم التالي. إن أكثر سمة مزعجة من سمات هذه البيئة هي "مظهرية الوقت": البقاء في العمل حتى لو لم يكن ثمة ما ينبغي فعله، لمجرد إظهار الولاء الدائم للمنظمة. بسبب الضغوط التنافسية، ما من أحد يريد أن يكون أول المغادرين لمكان العمل، لذلك يتأخر الجميع في محاولة للظهور بمظهر المشغول. وإضافة إلى ذلك، ثمة "الدورة السحرية": يستقل المرء سيارة أجرة إلى منزله، وتنتظره من دون إطفاء محركها حتى يستحم ويبدل ملابسه، لتعيده مباشرة إلى العمل.

قد يكون نمط الحياة هذا رائعاً وممتعاً حين يكون المرء في ريعان شبابه، ولكن مع تقدمه في السن والاقتراب من الهرم، فإن له ثمناً جسدياً ونفسياً. المسؤولون التنفيذيون الذين يتقنون تجاوز العقبات في طريقهم إلى القمة إما يكونون ذوي شخصيات مواتية للعمل في هذه البيئة، وإما أن عودهم قد اشتهت نتيجة للمسير على هذا الطريق. في هذه المهنة الداروينية للغاية، يجب على المسؤولين التنفيذيين أن يكونوا دائماً في القمة في مجال عملهم لتحقيق الأرباح وصد المنافسين. وفق القول الذي يتردد: إنه وحيد في القمة. ثمة عدد ضئيل جداً من الوظائف التنفيذية العليا؛ وجحافل من المسؤولين التنفيذيين الطموحين الذين يريدونها.

الاستغراق في العمل: اختلال التوازن بين العمل والحياة العائلية

لا يؤثر الجانب السلبي في المسؤولين التنفيذيين فحسب، بل يمتد أيضاً إلى عائلاتهم. يكون أصحاب المراكز الفائقة غائبين [عن عائلاتهم] في معظم الوقت. حينما يكونون في المدينة، فإنهم يعملون عادةً حتى ساعات متأخرة ويستضيفون العملاء؛ وفي بقية الوقت يكونون على سفر، وحينما يعودون إلى بيوتهم يكونون مرهقين، ولا سيما إذا لم يكن لديهم "موهبة السفر" ولا يمكنهم النوم على متن الطائرات. تتطلب الترابطات العالمية عبر المناطق الزمنية، جنباً إلى جنب مع أجهزة الاتصال الحديثة، أن يكون المرء متاحاً على مدار الساعة، وقد سمعت عدداً كبيراً جداً من القصص عن إجازات لم تكتمل، ونهايات أسابيع أمضيت في مكالمات جماعية، واحتفالات عائلية مُفوّتة. ومع ذلك، فإن معدل الطلاق بين أصحاب المراكز الفائقة أقل منه بين عامة الناس من دون ريب. لقد دام زواج وارن بافيت من زوجته الأولى مدةً تزيد على خمسين عاماً، وراي داليو متزوج منذ أربعين عاماً، وجيمي ديمون مع زوجته منذ أكثر من ثلاثين عاماً. قد يكون مردّ ذلك إلى التصرف على النحو الأفضل في الوقت القليل المتاح، أو عدم وجود فرص كثيرة للجدال، أو الترتيبات غير المعلنة.

إضافة إلى ذلك، تُعدُّ تكاليفُ الطلاق الباهظة، وما يتلوّه من فقدان للخصوصية عواملَ ردع لا لبس فيها. إبان الطلاق الثاني لجاك ويلش، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك (General Electric)، انكشف أمرُ تلقيه مبالغ سخية من الشركة على نحو مستمر، ما أدى إلى قيام هيئة الأوراق المالية والبورصات [الأمريكية] بالتحقيق في الأمر. ونتيجة لذلك، تخلى ويلش طواعية عن معاشه التقاعدي السنوي البالغ ٢,٥ مليون دولار. إن معدل الطلاق المنخفض يُسعدُ المساهمين، لأن الطلاق يمكن أن يؤثر سلباً في الأداء. واعتماداً على الترتيبات المالية، قد يفقد الرئيس التنفيذي جزءاً من حصة ملكيته في الشركة، ما يقلل من نفوذه. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون الطلاق مصدر

إشغال هائل، ما يؤثر سلباً في إنتاجية الرئيس التنفيذي، وتركيزه، ومستوى نشاطه. يمكن أن يؤثر أيضاً في موقفه تجاه المخاطر.[٤]

ليس الأزواج فقط هم من يتأثرون ببروز المركز الفائق وشهرته؛ بل يتأثر الأطفال أيضاً، وربما على نحو أسوأ. فعلى سبيل المثال، كان لذلك عواقب وخيمة على كاثرين، ابنة جوزيف أكرمان الذي استمر في منصب الرئيس التنفيذي لمصرف دويتشه بنك مدة طويلة. فقد اغتالت جماعة فصيل الجيش الأحمر الإرهابية (The Red Army Faction) سلف والدها، ألفريد هيرهاوزن، بسيارة مفخخة، وجرى اختطاف واحد من جيلها، وقتله، وهو جاكوب فون ميتزلر، سليل أسرة ميتزلر المصرفية. كما كانت حاضرة عندما تلقى والدها رسالة مفخخة من أناركيين^(١) إيطاليين. لقد أصيبت بنوبات هلع شديدة نتيجة لنشأتها في بيئة يسودها الخوف من تهديدات كهذه، معزولة ومحيط بها حراس شخصيون بوصفهم رفاقها الدائمين، وقد أخفت حالتها هذه عن والدها مدة طويلة. وبحسب روايتها الخاصة، كان والدها حاضراً إلى جانبها كلما احتاجت إليه، ولكنه كان غائباً في معظم الأحيان في أثناء مرحلة مراهقتها.[٥]

الجنون الإعلامي: العيش تحت المجهر

إن التدقيق المستمر الذي تقوم بها وسائل الإعلام يمكن أيضاً أن يؤثر سلباً، ولا سيما عندما تكون المخاطر عالية جداً. حين يتم توثيق كل خطوة يخطوها المسؤولون التنفيذيون تقريباً، تصبح حيواتهم الخاصة شبه مكشوفة. كل شيء مباح من دون حدود، وفي كثير من الأحيان تُقحم العائلة في المشهد. عمد ماتياس دوفنر، الرئيس التنفيذي لشركة إكسل سبرينغر (Axel Springer) وناشر

(١) الأناركية (Anarchism): تترجم عادة إلى لا سلطوية، وهو مصطلح مشتق من الكلمتين اليونانيتين "آن" و"آركي" وتعنيان "من دون حاكم". وهي فلسفة سياسية وحركة رافضة للسلطة وكل أشكالها القسرية. وتدعو إلى إلغاء سلطة الدولة المركزية، التي تعتقد بأنه لا لزوم لها، بل هي ضارة وغير مرغوب فيها. / المترجم /

صحيفة بيلد، التي تحتل المرتبة السادسة بين صحف التابلويد^(١) اليومية الأكثر مبيعاً في جميع أنحاء العالم، إلى تلخيص قوانين عمل صحف التابلويد على نحو منهجي حينما صرح أن "من يصعد مع صحيفة بيلد سينزل معها أيضاً". [٦] وينطبق الشيء نفسه على صحف التابلويد الأمريكية. ما إن حثّ لويد بلانكفين، الرئيس التنفيذي لشركة غولدمان ساكس المصرفية، العاملين لدى الشركة على تجنب التباهي غير المبرر بالثروة، حتى نشرت صحيفة نيويورك بوست - وهي صحيفة تابلويد يستخف بها الجميع ومع ذلك يخشونها - قصة عن زوجته تزعم فيها أنها أُصيبت بنوبة عصبية في فعالية خيرية في هامبتونز. على ما يبدو أنه انتابها ثورة غضب عنيفة، وصارت تصرخ بأنها لن تنتظر في الصف مع أشخاص كانوا قد دفعوا أموالاً أقل مما دفعت. وسواء كانت القصة مبالغاً فيها أم لا، فإن الخبر كان محرراً جداً للأطراف المعنية. [٧] في عصر الشفافية الكاملة، لا غنى عن الرقابة الذاتية الفاعلة، وهي حقيقة لم يبدُ أن السيد بلانكفين قد اكتوى بنارها إلا بعد ثلاثة أشهر. ففي إجابة عن سؤال من صحيفة تايمز أوف لندن بشأن المكافآت والتعويضات المرتفعة للمصرفيين، قال إنه كان مجرد مصرفي "يقوم بعمل الله". [٨] وعلى الرغم من أنه ادعى لاحقاً بأنه كان يمزح، كان رد الفعل السلبي كبيراً جداً.

حين تسربت بطاقة عيد الميلاد لعام ٢٠١٤ الخاصة بجيمي ديمون، جرى سيلٌ من التعليقات الإعلامية السلبية، التي صورتها مع عائلته يلعبون التنس داخل شقتهم الفاخرة في الجادة الخامسة. من المحتمل أن يكون مُخرج التصوير الخلاق قد وجد هذه الصورة دينامية ومبتكرة، غير أن العرض اللامعقول، والذي لم يُعر اهتماماً للشراء المقترن مع التنس غير الملائم للأثاث، صورتها الصحافة على أنه منحط وغير مناسب.

(١) صحف التابلويد (tabloid): يشير مصطلح صحافة التابلويد إلى الصحافة المصورة التي تركز على موضوعات شعبية مثل قصص الجريمة المثيرة، وعلم التنجيم، وحياة المشاهير، وبرامج التلفزة... وما شابه. / المترجم /.

يطفو الأقارب أحياناً على سطح المشهد العام، ما يصيب أصحاب المراكز الفائقة بالغم. بعد إقالة بوب دايموند، الرئيس التنفيذي لشركة باركليز، على إثر فضيحة ليبور، وتعرضه لانتقادات شديدة، أظهرت ابنة دايموند المشاكسة دعمها عبر إطلاق تغريدة تضمنت كلاماً نابياً بحق جورج أوزبورن وإد ميلباند. [٩] في الواقع، أي شيء يفعله "نادي لكي سيرم" (Lucky Sperm Club) - مصطلح صاغه وارن بافيت - يبدو أنه يثير اهتمام الجمهور. إن وسائل الإعلام الشعبية مولعة دائماً بنشر الأخبار التي تتناول الحياة المدهشة لأكثر ذرية وول ستريت إثارة. إن كون الوالد مشهوراً، هو أمر له امتيازاته بالتأكيد، غير أنه يعني أيضاً البقاء تحت المراقبة المستمرة والفحص الدقيق. حينما خصصت ابنة جيمي ديمون، وهي صحافية، مقالاً لموضوع مخرج يتناول الجهود التي تبذلها النساء لإخفاء "عملية القيام بتلبية احتياجاتهن الجسدية" في العمل، تصدر عناوين الصحف. [١٠]

المرض الفائق: دفع الثمن الأكبر

إن الصفات التي تُمكن أصحاب المراكز الفائقة من الصعود إلى القمة - مثل الحافز المرتفع والمرونة - يمكن أن تكون السبب في سقوطهم أيضاً. يُعدُّ كبار المسؤولين التنفيذيين أشخاصاً حريصين على بلوغ الكمال، يحسبون أنفسهم فريدي عصرهم، ويخشون أن يُفسر تعرضهم للنقد على أنه نقطة ضعف. ففي بيئة تنافسية مليئة بعدم الثقة والشك، يجب عليهم الحفاظ على المظاهر. وبناء على ذلك، يظلون عادةً في كامل نشاطهم، ويخفون مشاعر الخوف والكرب والإرهاق التي تتنبأهم حتى في أثناء الأزمات الشخصية. وإذا تراكمت الضغوطات إلى حد معين، يمكن أن تتحول إلى اكتئاب - أو ما هو أسوأ منه.

عانى كثير من الرؤساء التنفيذيين الإرهاق، ولا سيما في أثناء الأزمة المالية وفي أعقابها، وقد جرى مواراة ذلك وعلاجه في معظم الحالات بنظام من الأدوية التي تستلزم وصفة طبية، ومن ضمنها مضادات الاكتئاب. كان الرئيس التنفيذي لشركة لويديز (Lloyds)، أنطونيو هورتا أوسوريو، الحالة الوحيدة رفيعة المستوى

لمسؤول تنفيذي كبير يعترف بالإفلاس. بعد مدة لم تصل إلى عام واحد في الوظيفة، تقاضى خلالها حزمة تعويضات سنوية بلغت ٨,٣ مليون جنيه إسترليني، إضافة إلى أسهم بقيمة ٤ ملايين جنيه إسترليني كمكافأة تعاقد، أخذ إجازة مرضية فورية بسبب الإعياء المرتبط بالتوتر. وكان أوسوريو قد ذكر قبل مدة وجيزة في حديث صحفي أنه كان يعمل يومياً على مدار الساعة، وكانت الأخبار التي تدور في الشارع وتقول إنه كان يجابه التدقيق الذي تقوم به وسائل الإعلام قد تسببت بمزيد من الضغوط. وبعد شهرين، عاد إلى عمله.

لقد شُخصت أمراض خطيرة، مثل السرطان، لدى كثير من كبار المحترفين في المجال المالي. فعلى سبيل المثال، شُخص مرض السرطان لدى بول كاليلو، الرئيس التنفيذي لبنك كريدي سويس الاستثماري، والشخص اللطيف حقاً، في عام ٢٠٠٩ في خضم الأزمة المالية. كان في الثامنة والأربعين من العمر، رياضياً، متزوجاً، ولديه أربعة أبناء. انتقل كاليلو من جناح المسؤولين التنفيذيين إلى جناح المصابين بالسرطان، حيث كوّن صداقات أصبحت من الماضي في غضون أيام قليلة. كان الأمر شديد القسوة. لقد قال إنه يعتقد بأن ضغوط الأزمة المالية ربما تكون هي السبب الكامن وراء المرض.

ينزع كبار الممولين إلى مساواة الاحتراف بالفشل الشخصي، وفي الحالات الأكثر تطرفاً، لا يرون طريقة للخروج من الرمال المتحركة النفسية سوى إنهاء حياتهم. كان عدد حالات الانتحار بين كبار المصرفيين في أعقاب الأزمة المالية مذهلاً. من الناحية الإحصائية، يزيد احتمال انتحار المصرفي مقارنة بالقوة العاملة الإجمالية بنسبة ٣٩ في المئة. [١١]

أصبح انتحار بيير ووتيه، المدير المالي لمجموعة زيورخ للتأمين، حدثاً إعلامياً غير اعتيادي، لأنه حمل في مذكرة انتحاره جو أكرمان - رئيس مجلس إدارة مجموعة زيورخ للتأمين آنذاك - المسؤولية المباشرة والشخصية. واتهم أكرمان بوضعه تحت ضغط شديد نتيجة لأسلوبه الإداري الصارم. رفض أكرمان هذه الادعاءات رفضاً قاطعاً، لكنه مع ذلك استقال في اليوم التالي. وظل

الحادث المؤسف محيراً إلى حد ما، نظراً لأنه لم تكن ثمة علامات تشي بإمكان حدوث ذلك. برأ تحقيق رسمي أجراه مكتب محاماة خارجي أكرمان، إذ لم يجد أي مؤشر على أن المدير المالي قد تعرض لضغوط مُفرطة لا داعي لها أو غير ملائمة.

من يدري كم عدد كبار المسؤولين التنفيذيين المتفاجرين بتهور، الذين يبدو ظاهرياً أنهم لا يقهرون، لكنهم يعانون الاكتئاب سرّاً؟ بالطبع يمكنهم التحرر من السجن الذي فرضوه على أنفسهم في أي وقت، بيد أنهم في أكثر الأحيان غير قادرين على الهروب من السجن الناجم عن شخصياتهم. على الرغم من احتمال وجود فرص كثيرة لديهم حين ترك مناصبهم، كثيرون منهم يجدون أن فقدان المحتمل للمكانة والتقدير والسلطة هو أمر لا يُحتمل أكثر بكثير من ضغوط الموقع الأكثر مشقة. إنها لعبة المكانة الأسرة، ويكون الرؤساء التنفيذيون المكبلون بالأصفاد الذهبية مستهلكين تماماً نتيجة لجهودهم المبذولة في سبيل البقاء في القمة.

تصادم العمالة: النزال القريب والانقلابات

يحتاج الرؤساء التنفيذيون إلى امتلاك قدرة كبيرة تُمكنهم من الحكم على الشخصية لفرز المؤتمنين على الأسرار الجديرين بالثقة، لأن كل شخص يتعاملون معه تقريباً يحرص على مصلحته الشخصية. ثمة كثير من الأمثلة عن انقلابات حدثت في المستويات الأعلى لمؤسسات مالية كبيرة.

أُطيح بالرئيس التنفيذي لشركة سيتي غروب المصرفية، فيكرام بانديت، على نحو قاسٍ في انقلاب نفّذه مجلس الإدارة، وكان الحدث صادماً لـ لول ستريت، وتصدر عناوين الصحف الدولية. لقد بدأ كل شيء على نحو واعد؛ إذ إن بانديت، الذي هاجر إلى الولايات المتحدة من الهند في سن المراهقة، كان يُعدُّ بالإجماع مفكراً عبقرياً ومبتكراً. كان انطوائياً وعقلانياً وهادئاً، بيد أنه كان عادةً عميق التفكير حين يتحدث. وعلى الرغم من أنه كان يثير إعجاب أولئك الذين يعرفهم بذكائه الحاد، كان يُصاب بالحرج والضيق في المواقف الاجتماعية. كان كثير من الناس يظنون أن خجله تكبراً، وكان ذكاؤه الحاد يصيبهم بالرعب.

كان شديد الابتعاد عن المخاطرة، وينزع إلى تقييم الخيارات كلها تقييماً دقيقاً قبل اتخاذ أي قرار.

كان بانديت نفسه قد شارك قبل سنين في مصرف مورغان ستانلي في انقلاب، حين حاول مع مجموعة من كبار المسؤولين التنفيذيين الإطاحة بالرئيس التنفيذي فيليب بورسيل. إلا أن بورسيل نجا من الصراع على السلطة، وأُخرج بانديت من المصرف. في نهاية المطاف، انضم بانديت إلى مسؤولين تنفيذيين سابقين في مصرف مورغان ستانلي، وأسسوا صندوق تحوط: أولد لين بارتنز (Old Lane Partners). وفي سعيهم لجمع الأصول، طرّقوا باب شركة سيتي غروب، حيث كان لدى بانديت منفذ دخول إليها عبر وزير الخزانة الأمريكي السابق روبرت روبن، الذي كان من كبار المعجبين بفكر بانديت. استثمرت شركة سيتي غروب المصرفية ١٠٠ مليون دولار في صندوق تحوط بانديت، بعد موافقة الرئيس التنفيذي للشركة آنذاك تشاك برنس. غير أن روبن كانت لديه خطط أخرى لبانديت؛ إذ كان يأمل في تنصيبه خلفاً للرئيس التنفيذي القائم لشركة سيتي غروب المصرفية.

في عام ٢٠٠٧، اشترت شركة سيتي غروب صندوق التحوط أولد لين بارتنز بمبلغ قدره ٨٠٠ مليون دولار، في صفقة عُدَّت بمنزلة مكافأة التعاقد الأكبر في تاريخ وول ستريت. لسوء الحظ، تعثر الصندوق بعد ذلك بوقت قصير، ولم يمض عام بعد شراء شركة سيتي غروب المصرفية له حتى تهاوى. ثم اندلعت أزمة الرهن العقاري على نحو مفاجئ، واضطر تشاك برنس إلى الاستقالة وسط خسائر بالمليارات. ضغط روبن من أجل أن يصبح بانديت خليفة الأمير، وعلى الرغم من المقاومة الأولية لمجلس الإدارة، انتصر في النهاية. في الجانب الإيجابي من سجله الحافل في شركة سيتي غروب، سدد ٤٥ مليار دولار من أموال الإنقاذ، وأعاد بناء رأس المال، وأوقف الأقسام ذات الأداء الضعيف، وأعاد ضبط خطوط أعمال الشركة. لكنه كان قد ورث فوضى، وواجه أوقاتاً صعبة منذ البداية. في ظل إدارته، فشل المصرف في اختبار الإجهاد،

واضطر إلى شطب ٤,٧ مليار دولار من حصته في مصرف مورغان ستانلي سميث بارني؛ في غضون ذلك، رفضت الحكومة اقتراحه بإعادة شراء الأسهم وزيادة توزيعات الأرباح على المساهمين.

حينما أخفقت شركة سيتي غروب على نحو مخزٍ في الاستحواذ، الذي كانت في أمس الحاجة إليه، على شركة واشوفيا الغنية بالودائع لمصلحة شركة ويلس فراغو، عزت وسائل الإعلام الفشل في الحصول على الصفقة إلى بانديت. مع مرور الوقت، أوقع بانديت الفرقة بين كثير من المسؤولين التنفيذيين في الشركة ممن خدموا مدة طويلة فيها؛ إذ جرت ترقية بعض المواليين، في حين نُحِّي آخرون جانبا. عمد مايكل أونيل، رئيس مجلس الإدارة الذي كان قد تنافس سابقاً على منصب الرئيس التنفيذي وخسر أمام بانديت، إلى طرح مخاوفه بشأن عهد بانديت مع بقية أعضاء مجلس الإدارة. كانوا متفقين معه، واحداً تلو الآخر، حتى لم يبق أحد متعاطفاً مع بانديت.

في تلك الأثناء، لم تكن الضحية تعلم ماذا يُحْضَر لها. بعد نشر تقرير إيجابي عن أرباح الشركة، كان بانديت في مزاج نفسي جيد، ولم يخامرهُ أدنى شك حين دُعي إلى اجتماع. وفي ذلك الاجتماع أفصح أونيل عن الخبر الصاعق: قال لبانديت إن مجلس الإدارة قد فقد الثقة به، وخيَّره بين ثلاثة بيانات صحفية مختلفة تعلن تركه للشركة؛ يمكن لبانديت اختيار إما الاستقالة الآن، وإما في نهاية العام، وإما إقالته من دون سبب. اختار بانديت المصدوم الخيار الأكثر حفظاً لماء وجهه في ظل تلك الظروف؛ الاستقالة. بعد مغادرته شركة سيتي غروب، أشغل نفسه في الاستشارات ورأسمالية المشاريع. في آخر الأمر، تعاون مع ستيفن ليفيت مؤلف كتاب "الاقتصاد العجيب" لرئاسة شركة استشارية، تي غي غي (TGG)، حيث استخدم شبكته الواسعة من جهات الاتصال المكونة من رؤساء تنفيذيين لبناء قاعدة عملاء. [١٢]

في انقلاب آخر في مجال الصناعة المالية، عمد جيمي ديمون، الرئيس التنفيذي لمصرف جي بي مورغان، الذي أقاله ساندي ويل قبل بضع سنين، إلى

تسديد هذا الدين إلى بيل وينترز. كان وينترز، وهو مسؤول تنفيذي كبير شارك في رئاسة المصرف الاستثماري مع ستيف بلاك، يعد خليفة محتملاً لديمون. كان له الفضل في مساعدة المصرف على تفادي كثير من الاستثمارات المحفوفة بالمخاطر في الفترة التي سبقت الأزمة، ولكن قيل إن انتقاده لدور المصرف إبان تلك الفترة أثار استهجان ديمون. حُمنَ العاملون في وول ستريت بأن ديمون قد رأى في وينترز المحبوب والناجح منافساً له، وأطاح به قبل أن يشدد عوده، ويصبح أكثر قوة.

صُدم وينترز، الذي كان قد أمضى ربع قرن في مصرف جي بي مورغان، ولم يكن يفكر بالمغادرة. تم الإعلان عن الإقالة قبيل الاجتماعات السنوية لصندوق النقد الدولي، التي عقدت في ذلك العام في إسطنبول. لم أكن أعرف وينترز فعلياً، لكنني كنت أراه من حين لآخر. لقد كان ودوداً على الدوام، وكان كثيرون من زملائه يثنون عليه، وقد صُدموا لسماع أخبار ما بدا وكأنه صرف من العمل من دون رحمة. لقد فوجئت أكثر حينما التقيت وينترز في صف الاستقبال في حفل استقبال كوكتيل أقامه مصرف جي بي مورغان في مطعم فيري لوكانتاسي في جيراجان كاد. عندما صافحته أعربت عن أسفي لنبا إقالته. ببساطة لا أثر فيها للنقمة، اعترف صراحةً بأنه لا يزال مصدوماً، ولا يعرف حقاً ماذا يقول. أعتقد بأن حضوره يُظهر عزيمة قوية.

تُعد مسألة الخلافة مسألة حساسة لأنها تُرغم الرؤساء التنفيذيين على مواجهة تاريخ انتهاء صلاحيتهم. يفشل كثير من الرؤساء التنفيذيين الديكتاتوريين المغرورين في تنشئة خلفاء لهم في كثير من الأحيان، وتظل مجالس الإدارة عادةً موالية لهم. من المنطقي استثمار الوقت في التخطيط لخلافة منتظمة؛ فإن لم يتم ذلك تضطر مجالس الإدارة إلى تعيين رؤساء تنفيذيين خارجيين، وهم بصورة عامة لا يؤدون أداءً جيداً أيضاً. كما أن الرئيس التنفيذي المغادر يتسبب في نفقات انتقالية كبيرة؛ إذ إنه سيحصل على حزمة أجور، والرئيس التنفيذي الجديد سيحصل على مكافأة تعاقد. إضافة إلى ذلك، تجلب المراحل الانتقالية معها إعادة تنظيم مثيرة للاضطراب ومكلفة، نظراً لأن المسؤولين التنفيذيين الجدد ينزعون

إلى إحاطة أنفسهم بالموالين، وعادةً ما يترك الموالون للرؤساء التنفيذيين القدامى الشركة ويتبعونه.

الانتصار والهزيمة: مهنة مضطربة

ترأس جو أكرمان مصرف دويتشه بنك على مدى عقد من الزمن، وأصبح "دويتشه" - كما يشار إليه في وول ستريت - واحداً من المصارف الرائدة في العالم في ظل قيادته. من الناحية التاريخية، كان الرئيس التنفيذي لمصرف دويتشه بنك يتمتع بمكانة وجاذبية غير عادية في ألمانيا، نظراً لأن الشعب [الألماني] ينظر إلى المؤسسة على أنها انعكاس لألمانيا نفسها، وينظر إلى رئيسها التنفيذي على أنه وكيلها الائتماني. غير أن أكرمان ظل طوال مدة ولايته شخصاً مشيراً للجدل.

لطالما كان أكرمان وسيطاً قوياً، نجح في وضع نفسه في مركز الشبكات ذات الصلة والفعاليات المهمة. أينما احتشدت النخبة المالية، كان من المؤكد أنه سيكون في وسطها. لقد أمضى وقتاً طويلاً جداً يطير في الجو لدرجة أنه أصبح واحداً من الأشخاص العشرة الأكثر سفراً بالطائرات في أوروبا وفق شركة طيران نت جيتس (NetJets). ونظراً لموقعه المحوري جداً في قلب الشبكات المالية والاقتصادية والسياسية، فقد حقق قوته العظمى في ذروة الأزمة المالية. بوصفه موضع ثقة المستشار ميركل، ومستشار وزير المالية بير شتاينبروك، تحولت مكانته من مجرد مصري إلى شبه رجل دولة. وبفضل رئاسته للمعهد الدولي للتمويل، بات السفير غير الرسمي للمؤسسات المالية على مستوى العالم. وعلى هذا النحو، لقد أدى دوراً مهماً وبناءً في المفاوضات المتعلقة بالأزمة اليونانية. ثبت عددٌ استثنائي من المناصب المؤثرة التي تولاها مكانته كصاحب مركز فائق: إضافة إلى منصبه في مصرف دويتشه بنك، كان عضواً في مجلس الإشراف لشركة سيمنس إي غي (Siemens AG)، وعضواً غير تنفيذي في مجلس إدارة شركة رويال داتش شل (Royal Dutch Shell)، وعضواً في مجلس إدارة المنتدى الاقتصادي العالمي، وعضواً في كل من لجنة بيلدربيرغ التوجيهية واللجنة

الثلاثية الأطراف، وأستاذاً زائراً مختصاً في التمويل في كلية لندن للاقتصاد، وأستاذاً فخرياً في جامعة غوته فرانكفورت. لقد ازدهر في أضواء الشهرة، وكان في مجاله يتربع على قمة هيكل السلطة المالية.

لكن مسيرته التي تميزت بنجاحات مذهلة، اتسمت أيضاً بإخفاقات غير متوقعة. وقد نزع الجمهور الألماني إلى التشكيك فيه، لأن أقواله وأفعاله كان يُنظر إليها أحياناً على أنها منفصلة عن الواقع. كان الأمر المثير للجدل بوجه خاص هو هدفه الطموح المتمثل في تحقيق عائد على الأسهم بنسبة ٢٥ في المئة، الذي أبقاه مرتفعاً طوال الأزمة؛ وحزم أجوره الضخمة، التي جعلته في بعض الأحيان الرئيس التنفيذي الأعلى أجراً في ألمانيا.

في عام ٢٠٠٤، جرت مقاضاة أكرمان، بوصفه عضواً في مجلس الإشراف في شركة مانسمان إي غي (Mannesmann AG)، إلى جانب خمسة مسؤولين تنفيذيين آخرين بتهمة خيانة الأمانة المزعومة لموافقته على مكافآت بقيمة ٧٤ مليون دولار للمسؤولين التنفيذيين في شركة مانسمان بعد استحواذ مجموعة فودافون على الشركة. استمرت المحاكمة ثلاث سنين، ظل إبانها أكرمان في منصب الرئيس التنفيذي لمصرف دويتشه بنك على الرغم من التحديات المنطقية واحتمال صدور حكم بالسجن مدة عشر سنين مسلطاً فوق رأسه. في النهاية، حصل على حكم ببراءته.

إضافة إلى ذلك، اتهم أيضاً بالإدلاء بأقوال كاذبة فيما يتعلق بقضية أمام محكمة مدنية رفعها ورثة ليو كيرش. كان قطب الإعلام الراحل قد رفع دعوى قضائية ضد مصرف دويتشه بنك، يتهم فيها رئيسه التنفيذي السابق، رولف بروير، بالمسؤولية عن إيصال تكتله إلى الإفلاس بعد أن شكك بروير علناً في جدارته الائتمانية. وشابت المحاكمة فضيحة تجسس غير لائقة، تضمنت مراقبة عضوين في مجلس الإدارة وأحد المساهمين المهمين يُشتبه في قيامهم بتسريب معلومات. وكان من الأساليب المريبة الأخرى فحاً عبر حسناء برازيلية تبلغ من

العمر ٢٣ عاماً، وميكروفوناً مخفياً في باقة زهور، وتسلسل جاسوسة فاتنة إلى شركة المحاماة التابعة للطرف المقابل. بدت مثل هذه الهفوات السريالية في الحكم غريبة في عالم الشركات الألمانية الرتيب، ولم تُعز إلى أكرمان نفسه قط، وإنما نُسبت إلى حد بعيد إلى متعاقدين من شركة تحرّ خارجية. بعد اثني عشر عاماً، عمد مصرف دويتشه بنك إلى تسوية القضية الأصلية مع ورثة كيرش مقابل ٧٧٥ مليون يورو، إضافة إلى الفوائد ونفقات أخرى. وتمت تبرئة أكرمان تماماً من تهمة الإدلاء بأقوال كاذبة في القضية المرفوعة أمام المحكمة المدنية. [١٣]

وقد أظهر أكرمان موهبة في ارتكاب الأغلاط في العلاقات العامة. فُسّرت لقطة فوتوغرافية اتُخذت في أثناء محاكمة مانسمان - التي أظهرته يتسم ابتسامة عريضة، ويشير بعلامة النصر - على أنها مثال عن الغطرسة النخبوية، وقد تسببت في عاصفة إعلامية شديدة دفعته إلى أن يعتذر علناً. وثمة تعليق شائن فيما يتعلق بإجازته منح مكافآت ضخمة، قال فيه: ("هذه هي البلاد الوحيدة التي يُجرّج فيها أولئك الذين ينجحون في تحقيق سعر جيد لشركة ما إلى المحاكم نتيجة لذلك")، أدى أيضاً إلى رد فعل عنيف آخر تبعه أيضاً اعتذار علني آخر. [١٤] ولم يلق إعلانته عن ازدياد الأرباح بنسبة ٨٧ في المئة، الذي اقترن مع التسريح المؤقت لـ ٦,٥٠٠ موظف، حماسة أيضاً.

وثمة حادثان آخران مسّا المستشار أنجيلا ميركل من بين الناس جميعاً. بينما كان أكرمان يساعد في وضع تصوّر لبرنامج ميركل لعملية الإنقاذ، قيل إنه صرح بأنه ليخجل من تلقي مساعدة الحكومة، وقد نال توبيخاً علنياً من الحكومة الألمانية نتيجة لهذا التعليق. كما أنه أثار غضب المستشار حينما قال علانية إنها استضافت حفل عيد ميلاده الستين في المستشارية مع ثلاثين ضيفاً من اختياره. إن هذه المعاملة التفضيلية على حساب دافعي الضرائب قد أوقعت ميركل في ورطة، وأمرت المحكمةُ المستشارية بالكشف عن التفاصيل. في وقت لاحق، وصف أكرمان علاقته مع المستشار بأنها ودية ومهنية، لكنه أقر بأن الأزمة المالية قد جعلت العلاقة بين المصارف والحكومات أكثر صعوبة.

على الرغم من تقلبات الأيام وابتسام الحظ وعبوسه، كان أكرمان ينجح دائماً في تحقيق الغلبة والانتصار، ولكن يبدو أن الأمور لم تعد تجري في مصلحته تماماً حين شارفت مدة ولايته على الانتهاء، ما دفع النقاد إلى القول لقد فاتته الوقت المناسب للتخلي عن السلطة. ونظراً لأنه لم يكن، لا هو ولا مجلس إدارة دويتشه بنك، قد أعدَّ خليفة يتولى المنصب بعده، فقد وافق على البقاء بضعة أشهر أخرى بعد نهاية مدة ولايته. بعد ذلك، أبدى رغبةً في تولي منصب رئيس مجلس الإشراف، بيد أن المساهمين، والمؤسسة السياسية في برلين، ونقاداً آخرين رفضوا ذلك؛ خشية تركّز خطرٍ للسلطة، وتدخلٍ محتمل في عمل خلفائه. وحين اتضح الافتقار إلى الدعم، سحب أكرمان عرضه.

بعد ذلك بوقت قصير، وافق على العرض الذي يصبح بموجبه رئيساً لمجلس إدارة مجموعة زيورخ للتأمين، حيث خطط لاستخدام شبكته الدولية وعلاقته مع سويسرا كمركز مالي. بعد بضعة أشهر من بدء ولايته، انتحر المدير المالي للشركة، بيير ووتيه، وحمل أكرمان المسؤولية في مدونة له، كما نوقش قبلاً في هذا الفصل. على الرغم من أن تحقيقاً رسمياً قد برأ أكرمان تماماً، ظلّت وصمة عار معينة على جبينه لا يمكن تحديدها، وإن لم تكن مبررة. بعد أسبوعين من استقالته، استقال أيضاً من مجلس الإشراف في شركة سيمنز.

انضم أكرمان فيما بعد إلى مجلس إدارة شركة الأسهم الخاصة إي كيو تي بارتنرز (EQT Partners)، إضافة إلى مجلس إدارة مجموعة رينوفا (Renova Group)، التي يملكها في الأصل الملياردير الأوليغارشي فيكتور فيكسيلبرغ، الذي يحتل المرتبة الثانية في الثراء في روسيا. وبعد ذلك بمدة قصيرة، انتُخب أكرمان رئيساً لبنك قبرص، الذي كان فيكسيلبرغ أحد المساهمين المهمين فيه. وأكد الممول ويلبر روس، وهو أحد المستثمرين الكبار الآخرين في البنك، سلامة هذا الاختيار قائلاً: "إن [أكرمان] لديه قائمة ضخمة من جهات الاتصال. يمكن للمرء أن يتخيل أنه يعرف فعلياً كل شخص في أوروبا، وكل شخص في أوروبا الشرقية، وأعداداً هائلة من الناس في الولايات المتحدة وأماكن أخرى من العالم". [١٥] أثار خيار

أكرمان بالانضمام إلى مجموعة رينوفا بعض الدهشة، ووصف أحد الاقتصاديين عمله في بنك قبرص بأنه "ليس خطوة صحيحة لتحسين حياته المهنية، [فمن هو الذي يقبل الانتقال] من اقتصاد مجموعة السبع إلى قبرص ذات الـ ٢٢ مليار دولار كانوا يطلقون على قبرص اسم مقبرة الدبلوماسيين بسبب المشكلة القبرصية^(١). وربما هي الآن مقبرة المصرفيين". [١٦]

وبصرف النظر عن ذلك، لن يتعاطف سوى عدد قليل من الناس مع هذا المليونير، الذي لا يزال يحظى بتقدير كبير. لكن أصحاب المراكز الفائقة يقيسون قيمتهم الذاتية بمقياس مختلف، نظراً لأن قيمهم وحساسيتهم تُعاير على نحو مختلف. ولما كان ثمة أهمية قصوى للتقدير العام، والمكانة، والنجاح بالنسبة لهم، فإن الهزائم العامة تؤثر في صميم كياناتهم.

* * *

في هذا الفصل، نظرنا إلى ما وراء الواجهة، وسلطنا الضوء على التفضيلات الشخصية التي يجب أن يقدمها أصحاب المراكز الفائقة. إن العمل بالنسبة لكبار المسؤولين التنفيذيين ليس وظيفة، وإنما أسلوب حياة، من الأساليب التي تترافق مع مطالب وضغوط هائلة. يستغرق أصحاب المراكز المالية الفائقة في أعمالهم على حساب عائلاتهم؛ وقد أدى عبء العمل الهائل، والضغط التنافسي، والتدقيق العام إلى إصابة كثير من أصحاب المراكز الفائقة بالإرهاق، والأمراض الخطيرة، وقد أدى حتى إلى حالات انتحار. تغذي هذه السمعة السيئة التصور الذي مفاده أن المرأة تفتقر إلى وسائل النجاح في بيئة عمل قاسية وغير صديقة للعائلة كهذه. ومع ذلك، فإن غياب النساء عن القمة ناجم أساساً عن استبعادهن المنهجي من شبكة الأولاد القدامى، كما سنرى في الفصل التالي.

(١) إشارة إلى مشكلة انقسام جزيرة قبرص إلى دولتين نتيجة للاحتلال التركي لشمال الجزيرة، التي استعصى حلها على عتاة العاملين في الشأن الديبلوماسي، الذين كان آخرهم كوفي عنان بخطه الخمس التي لم يحالفها النجاح. / المترجم /.

Notes

- 1- David Tweed and Aaron Kirchfeld, “Momentum Is Building on Greek Debt Swap, IIF’s Dallara Says,” *Bloomberg*, March 2, 2012, <http://www.bloomberg.com/news/2012-03-02/momentum-is-building-on-greek-debt-swap-iif-s-dallara-says.xhtml>.
- 2- Paul Anastasi and Garry White, “Greek Debt Deal Hits Setback as Talks Suspended,” *The Telegraph*, January 21, 2012, <http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/9030163/Greek-debt-deal-hits-setback-as-talks-suspended.xhtml>.
- 3- Dawn Kopecki, “Young Bankers Fed Up With 90-Hour Weeks Move to Startups,” *Bloomberg*, May 9, 2014, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-09/young-bankers-fed-up-with-90-hour-weeks-move-to-startups>.
- 4- David F. Larcker, Allan L. McCall, and Brian Tayan, “Separation Anxiety: The Impact of CEO Divorce on Shareholders,” Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance and Leadership No. CGRP-36, September 28, 2013, <http://corpgov.law.harvard.edu/2013/12/03/the-impact-of-ceo-divorce-on-shareholders>.
- 5- Lorenz Wagner, “Endlich gut genug,” *Süddeutsche Zeitung*, Heft 37, 2014, <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/42184/2/1>
- 6- Stefan Niggemeier, “When Tabloids Turn: Powerful Media Ally Abandons German President,” *Spiegel*, January 3, 2012,

- <http://www.spiegel.de/international/germany/when- tabloids-turn-powerful-media-ally-abandons-german-president-a-806982.xhtml>.
- 7- “Goldman Sachs Wives Hate to Wait,” *Page Six*, August 5, 2009,
<http://pagesix.com/2009/08/05/goldman-sachs-wives-hate-to-wait>.
- 8- Matt Phillips, “Goldman Sachs’ Blankfein on Banking: ‘Doing God’s Work,’” *Wall Street Journal*, November 9, 2009,
<http://blogs.wsj.com/marketbeat/2009/11/09/goldman-sachs- blankfein-on-banking-doing-gods-work>.
- 9- Matthew Holehouse, “Bob Diamond’s Daughter Attacks George Osborne,” *The Telegraph*, July 3, 2012,
<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/9373342/Bob- Diamonds-daughter-attacks-George-Osborne.xhtml>.
- 10- Laura Dimon, “The Last Office Taboo for Women: Doing Your Business at Work,” *Daily Beast*, April 27, 2013,
<http://www.thedailybeast.com/witw/articles/2013/04/27/the-last- office-taboo-for-women-doing-your-business-at-work.xhtml>.
- 11- Jen Wieczner, “Is There a Suicide Contagion on Wall Street?” *Fortune*, February 27, 2014,
<http://fortune.com/2014/02/27/is-there-a-suicide-contagion-on-wall-street>.
- 12- Jessica Silver Greenberg and Susanne Craig, “Citi Chairman Is Said to Have Planned Chief’s Exit Over Months,” *New York Times*, October 25, 2012,
<http://www.nytimes.com/2012/10/26/business/citi-chairman-is-said-to-have-planned- pandits-exit-for-months.xhtml>; Kevin Roose and Joe Coscarelli, “The Tuesday Massacre: The Details Behind Vikram Pandit’s Ouster at Citigroup,” *New York*, October 16, 2012,

- <http://nymag.com/daily/intelligencer/2012/10/vikram-pandit-out-as-citigroup-ceo.shtml>; Joe Weisenthal, “Stunning NYT Report Explains How Vikram Pandit Was Really Fired From Citi,” *Business Insider*, October 26, 2012, <http://www.businessinsider.com/how-vikram-pandit-was-ousted-from-citi-2012-10>; Joe Hagan, “Most Powerless Powerful Man on Wall Street,” *New York Magazine*, March 1, 2009, <http://nymag.com/news/businessfinance/55035>.
- 13- “Einigung in Rechtsstreit: Deutsche Bank zahlt Kirch-Erben mehr als 775 Millionen Euro,” *Spiegel Online*, February 20, 2014, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-zahlt-kirch-erben-fast-eine-milliarde-euro-a-954613.xhtml>; Gisela Friedrichsen, “Deutsche-Bank-Prozess: ‘Ein Freispruch, wie er sich gehört,’” *Spiegel Online*, April 25, 2016, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-juergen-fitschen-erleichtert-josef-ackermann-kopfschuettelnd-a-1089192.xhtml>.
- 14- “Mannesmann Defendants Not Guilty,” *BBC News*, July 22, 2004, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3915717.stm>.
- 15- Maria Petrakis, “Davos-Man Ackermann Lured to Cyprus Bank by Billionaires,” *Bloomberg*, November 10, 2014, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-11-11/davos-man-ackermann-lured-to-cyprus-bank-by-billionaires>.
- 16- Ibid.

الفصل التاسع

"الاقتصاديات النساء": الحلقة المفقودة

الفجوة بين النوعين الاجتماعيين: غياب المرأة الفاعلة

قد تتساءلون لماذا كتبت حتى الآن بصورة حصرية تقريباً عن الرجال. يعود السبب، للأسف، إلى أن النساء غائبات إلى حد بعيد عن المستويات العليا للتمويل، حيث يسود التماثل، ولا يوجد تغاير، أو تنوع، إلا في المستويات الدنيا. إنني أُلقي خطابات في مؤتمرات الصناعة المالية على نحو منتظم، وكلما دخلت المسرح ووقفت خلف المنصة، أرى أمامي بحراً رمادياً؛ بدلات رمادية مقترنة عادةً مع شعر رمادي ونظارات. نقص عدد النساء في مؤتمرات كهذه لا تُغفله عين؛ وتتألف الأقلية النسائية الصغيرة في معظمها من موظفات الدعم: سكرتيرات ومساعدات وما شابه ذلك، مُجمَّعات جانباً. غالباً ما يفترض الحاضرون الذكور أنني مساعدة شخص ما أو مترجمة. في الواقع، تُطرح عليّ في كثير من الأحيان أسئلة من قبيل: "مع من أنت هنا؟"، "من هو زوجك؟"؛ أو، في المناسبات الأكثر اجتماعيةً، يسألونني بفضول يتغلب على الأدب: "هل... تعملين؟". إنهم يفترضون تلقائياً أنه لا يمكنني أن أكون نداً لهم، بل لا بد أن أكون ملحقة بهم. عندما أقول إنني محامية، أتلقي مجاملات من قبيل: "لكنك لا تبدين بهيئة المحامية"، وعادة ما تتبعها دعاية مثل "أتمنى لو كان محاميّ في هيئتك". وحين أفصح عن أن لدي شركتي الخاصة، تكون الاستجابة المعتادة هي: "أوه. شركة تسويق أم علاقات عامة؟"؛ فهما تخصصان يُنظر إليهما تقليدياً على أنهما مجالان من المجالات النسائية.

فجوة الوصول: الحصرية تعني استبعاداً

إن كون امرأة موجودة في عالم التمويل المتجانس الذي يهيمن عليه الذكور، يُحتم عليها تحمل الإهانات العرضية برزانة، وصد التجاوزات على نحو دبلوماسي، حتى لا تجرح غرور الجاني خشية أن يُنظر إليها على أنها مشاكسة، مسكونة بالانتقام، أو أن تصيبها تداعيات سلبية أخرى. يُعد وجود النساء في النخبة الأمريكية ضعيفاً بوجه عام، ولكن الوجود الأضعف يتجلى في الصناعة المالية أكثر من أي مكان آخر. فمنذ عام ٢٠١٣، لا يوجد فيها سوى ٦ شركات تديرها نساء من الشركات المالية الكبرى البالغ عددها ١٥٠ في العالم، و ٥ في المئة من الرؤساء التنفيذيين للشركات الـ ٥٠٠ الأغنى من النساء، وثمة امرأة واحدة ترأس مؤسسة مالية أمريكية كبرى، وهي أبيغيل جونسون، التي أصبحت في عام ٢٠١٤ الرئيس التنفيذي لشركة الإخلاص للاستثمار (Fidelity Investments) بعد تقاعد والدها. والأمر مماثل في أوروبا، حيث لا يوجد، حتى كتابة هذه السطور، سوى امرأة واحدة تقود مؤسسة مالية كبرى: أنا باتريشيا بوتين، التي أصبحت عند وفاة والدها في عام ٢٠١٤ خليفته ورئيسة شركة بانكو ستاندر [للخدمات المالية] (Banco Santander). [١] إضافة إلى ذلك، لا تدير النساء سوى ٢ في المئة فقط من أصول الصناديق المشتركة في الولايات المتحدة، وفي مقابل كل مديرة صندوق تحوط واحدة، ثمة ثمانون مديراً.

قبل عقد من الزمن، ذكرت صحيفة نيويورك تايمز أن "الرجال البيض لا يزالون يهيمنون على وول ستريت، ويشغلون الجزء الأكبر من الوظائف الأقوى والأعلى أجراً في الصناعة [المالية]"، [٢] ولم تتغير الأمور كثيراً منذ ذلك الحين. وفق ما أظهرت الدراسات، لا يمكن تحقيق النجاح في وول ستريت عبر العمل الجاد والأداء المتفوق وحدهما، مع الأخذ في الحسبان أن النساء اللواتي يصنعن النجاح يكنّ في المتوسط أكثر ذكاءً وأفضل تعليماً من نظرائهن الذكور. على الرغم من أن النساء يشغلن نحو نصف الوظائف على المستوى المهني كلها، إلا أنهن لا يشغلن سوى ١٦ في المئة فقط من المناصب العليا،

ولا يتولين سوى ٥ في المئة فقط من المناصب التنفيذية في الشركات الأمريكية الكبرى. [٣] لا تستفيد الصناعة المالية إلا من نصف الرأسمال البشري الكلي. ما هو تأثير هذه الحقيقة على مرونة النظام ككل؟ هل كانت الأزمة المالية لتنتهي على نحو مختلف لو كان ثمة ليمان سيسترز في مقابل ليمان براذرز [أي أخوات ليمان في مقابل إخوة ليمان]؟

تبلغ كلفة التمييز الممارس في وجه الأقليات في مجال الأعمال نحو ٦٤ مليار دولار سنوياً في الولايات المتحدة وحدها. [٤] لم يتم إدراك قدرة النساء على التفوق في المناصب العليا إلا منذ عهد حديث نسبياً، [٥] ويبدو أن قضية الأعمال بالنسبة للمرأة واضحة: بالنظر إلى المؤسسات المالية العاملة على الصعيد العالمي، أصبح التنوع أكثر أهمية من أي وقت مضى، وإدخال النساء يُحسّن تمثيل قاعدة العملاء؛ إذ إن لديهن تجارب مختلفة، وبناء على ذلك، يُضفن المزيد من وجهات النظر إلى عملية حل المشكلات. على سبيل المثال، تستفيد مجالس إدارة الشركات من إدخال عدد أكبر من النساء فيها، لأن منظورهن الأكثر شمولية لسياق الشركة الواسع يعد أحد الأصول المهمة من حيث تقييم المخاطر إضافة إلى الاستفادة من الفرص. [٦] ثمة دراسات عدة أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا تُظهر أيضاً أن النساء أفضل بكثير في "قراءة الأفكار" - التعرف إلى القرائن غير اللفظية - من نظرائهن الذكور. هذه المهارات، وليس التنوع فقط، يعود لها الفضل الأكبر في جعل مجموعات معينة تتفوق على مجموعات أخرى. [٧]

في عام ٢٠١٥، وصفت صحيفة الفايننشال تايمز مديرات الأموال بأنهن من الأنواع الأحيائية المهددة بالانقراض. على الرغم من أن "الصناديق التي تملكها غالبية من النساء قد كان لها قصب السبق في ميدان صناديق التحوط ككل في السنين الست والنصف السابقة"، و"تفوقت مديرات صناديق التحوط على المديرين على مدار عام ٢٠١٣ ككل"، [٨] كان عدد مديرات المحافظ ينخفض على نحو مطرد. [٩] إذن على الرغم من البحوث العلمية التي تُظهر أن التنوع الأكبر يؤدي إلى انخفاض المخاطر، ومزيد من التفكير طويل الأمد، واتخاذ

قرارات أقل تحيزاً، وعائد أكبر على رأس المال، ثمة الآن عدد من النساء في المناصب التنفيذية العليا في القطاع المالي أقل مما كان عليه الحال قبل الأزمة. حتى لو استطاعت النساء الوصول إلى المستويات العليا، فإنهن يتعثرن عادةً في أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات من العمر لأنهن حتى في المناصب العليا نادراً ما يجري توصيلهن بقنوات القوة والمعلومات إلى مدى مماثل لما يجري مع الرجال. إذا نجحت النساء في الوصول إلى مجلس الإدارة، يكنّ في كثير من الأحيان نساء "رمزيات" ومعزولات عند مقارنتهن مع الرجال. [١٠]

إن النساء مهمشات حتى في مجال الصناعة الرأسمالية المبكرة التي لا تخلو من المخاطرة؛ وهو ميدان أقل رسمية من ميادين التمويل الأخرى الأكثر رسوخاً، ولكن الافتقار إلى التقاليد والقواعد لا يجعل الأمر أسهل بالنسبة للنساء. وصف كثير من الناس هذه البيئة بأنها غير ودية وغير ترحيبية، ويصعب على النساء فيها منازل مؤسسية ذكورية اعتمد نجاحها على وجه الدقة على حقيقة أنها تزدهر في حالة المخاطر والاضطراب، ولا تلتزم القواعد، وهي دائماً في حال من التنبه للحدود التالية لتوسيعها. لا يصعب على النساء اقتحام تلك البيئة المحابية للرجال فقط، وإنما من نجح منهن في ذلك "يترك هذه الصناعة أفواجاً". [١١] منذ عام ٢٠١٤، لم يكن سوى ١٣ في المئة من الشركات القائمة على رأس المال المخاطر شريكة مؤسسية واحدة على الأقل، و ٤ في المئة فقط من الرأسماليين الداعمين للشركات الناشئة من النساء، على الرغم من أن ثمة دراسة قد خلصت إلى أن الشركات الناشئة التي تديرها النساء تحقق عائداً على الاستثمار أعلى بنسبة ٣١ في المئة من الشركات الناشئة التي يديرها الرجال. [١٢] بوجه عام، الرجال البيض يوظفون رجالاً بيضاً.

يعد هذا القطاع "التقدمي" محافظاً ومتحيزاً جنسياً مثله مثل بقية قطاعات الصناعة المالية، كما تبين من دعاوى قضائية كثيرة؛ ولا سيما عند جمع الأموال، غالباً ما تواجه النساء سلوكاً معادياً للنساء وغير لائق. إن أصحاب المليارات العاملين في مجال التقنية، "الصناعيين" الذين يصنعون التاريخ في عصرنا، هم

ذكور على وجه الحصر. في ميدان صناعة رأس المال المخاطر، تعد العلاقات العميقة ذات أهمية قصوى للحصول على الصفقات وتشكيل علاقات عمل مثمرة مع رواد الأعمال، الذين يكونون في الواقع من الذكور في معظم الأحيان.

يعود السبب الرئيس في قلة عدد النساء اللواتي يصلن إلى القمة في ميدان التمويل إلى استبعادهن إلى حد بعيد من شبكة الأولاد القدامى. يفضل أصحاب المراكز الفائقة المسيطرون أن يحيطوا أنفسهم بأولئك الذين يتهاون معهم ويشعرون بالراحة حولهم: رجال آخرون. إنهم ينشئون دوائر ثقة داخلية وثيقة؛ ما يرفع من مستوى الكفاءة في المؤسسات الكبيرة وغير المتأثرة بالشعور الشخصي، نظراً لأن التجانس والانسجام يرفعان من مستويات الراحة، ويسهلان التواصل، ويقللان من الشك. إبان الأزمة، تعرضت شيلا بير، رئيسة المؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع، لاستبعاد صارخ من شبكة الأولاد. ونتيجة لذلك، تساءلت عما إذا كان مرد ذلك إلى "عدم أهلية فاضح أو عدم احترام لا يصدق... أو أن شبكة الأولاد يريدون اتخاذ القرارات فيما بينهم فحسب، كما تكهن كثير من المعلقين. ربما لم يرغب الأولاد في أن يتعاملوا مع شيلا بير". [١٣]

كلما ارتفعت المرتبة، ازداد تجانس التجمعات؛ ولن يكون لفريق الإدارة العليا المكون من الذكور حوافز تذكر لمناصرة قضايا نسائية. يعد الاستبعاد من شبكات كهذه - ومن الصلات غير الرسمية القيّمة المتشكلة داخلها - بمنزلة عائق واضح، وإن تترس الرجال في هذه البنى يمنحهم مزيداً من رأس المال الاجتماعي والقدرة على المساومة. لم تحقق محاولات إنشاء شبكات تتمحور حول النساء فاعلية تذكر حتى الآن، لأن عدد النساء اللواتي يشكلن جزءاً من المؤسسات ذات المراتب العليا ضئيل جداً، والشبكات الجانبية محدودة النطاق بالضرورة. [١٤] كانت سالي كراوتشك التي نشرت شبكة على هذا النحو تعد واحدة من أنجح النساء في وول ستريت بوصفها رئيسة تنفيذية لشركة سانفورد سي بيرنشتاين (Sanford C. Bernstein)، ومديرة مالية لشركة سيتي غروب المصرفية، ورئيسة تنفيذية لشركة سيتي ويلث مانجمنت (Citi Wealth)

(Management)، وأخيراً بوصفها رئيسة لإدارة الثروة والاستثمار العالمية في بنك أوف أمريكا. كانت الأزمة المالية سبباً في مغادرة كراوتشك آخر وظيفتين لها، وبعد مغادرتها بنك أوف أمريكا، اشترت شبكة النساء برودز ٨٥ (Broads ٨٥)، التي أسستها شريكة شركة غولدلمان ساكس المصرفية لتكون منصة لكبار المسؤولين التنفيذيات. في عام ٢٠١٤، عمدت كراوتشك إلى إعطائها لقباً ذكياً هو إليفيت (Ellevest)، وأطلقت صندوق مؤشر باكس إليفيت العالمي للمرأة، الذي يستثمر في الشركات ذات التصنيف العالي من حيث النهوض بالقيادة النسائية. لا يزال من المبكر الحكم على فاعلية شبكة إليفيت، ولكن البداية واعدة.

فجوة التشييك: دردش أو أخسر

يعود الضعف النسبي للشبكات النسائية أيضاً إلى تصرفات النساء؛ إذ تُظهر الدراسات أن النساء أكثر تردداً من الرجال في استخدام شبكات نظير إلى نظير الخاصة بهن، لأنهن يشعرن بعدم الارتياح حين يستخدمن الصلات على نحو انتهازي. كما يجادل بعضهم قائلاً إنه نظراً لأن النساء لم يحصلن على فرص عمل في مراتب عالية إلا لبضعة عقود فقط، فإنهن يفتقرن إلى قدوة يحتذى بها، وما زلن يتعلمن الممارسات التي استوعبها الرجال منذ مدة طويلة. [١٥] توظف النساء في كثير من الأحيان للاستفادة من مهارتهن الناعمة في جذب عملاء جدد، وبيع خدمات مالية، والمساعدة على استمرار العلاقات مع العملاء. على الرغم من تفوق النساء في هذه الأدوار، لم تتمكن تقريباً من اقتحام المراتب العالية في مجال التمويل التي يهيمن عليها الذكور.

على الرغم من أنه من المفترض أن تكون النساء أفضل من الرجال في تعزيز العلاقات، لم يغيّر حتى الآن أنماط سلوك الشبكة القديمة المستمرة منذ قرون. في كثير من الأحيان، تجري ترقية النساء لإظهار التنوع، ما يساعد مجالس الإدارة التي يغلب عليها الذكور في "إثبات وجود" ظاهري للنساء، ولا سيما إذا

كانت المؤسسات تلبي احتياجات عملاء متنوعين. إضافة إلى ذلك، قيل إنه يجري توظيف النساء لإنشاء "مناطق عازلة" بين الإدارة والقوى العاملة أو الجمهور، ولا سيما لوظائف في مجال الموارد البشرية أو العلاقات العامة. [١٦]، [١٧] ويعزى هذا القصور الذاتي جزئياً على الأقل إلى أن المرأة لا تزال مقيدة بالقيم والمعايير الاجتماعية القديمة القائمة أصلاً على القوة البدنية، التي كانت ضرورية لكثير من المهن ما قبل الصناعة. في عالم اليوم، إن كثيراً من هذه المعايير قد تجاوزه الزمن، لكن المنظمات تعمل بصورة ارتدادية على إدامة الممارسات التقليدية التي تساعد في الحفاظ على هياكلها. يحاول كثير من النساء ببساطة التأقلم، وأن يكون "واحداً من الأولاد" بوصفه أسلوب بقاء.

ثغرة التقييم: الأداء مقابل الإمكانيات

يبدو أنه لا يصعب حتى على الرجال المتواضعين أن يرتقوا في المراتب. ربما يعود السبب في ذلك، كما كشفت دراسة أجرتها شركة ماكينزي عام ٢٠١٢، إلى أن الحكم على النساء يكون بناءً على الأداء في حين يجري الحكم على الرجال بناءً على الإمكانيات. [١٨] أشارت مجلة هافارد بزنس ريفيو إلى "أننا نعيش في عصر الاحتفاء الذاتي ... حيث الشهرة تعادل النجاح، وأصبحت المرجعية الذاتية هي القاعدة ... غالباً ما يتم الخلط بين [التبجح] وغريزة ألفا من حيث القدرة والفاعلية". [١٩] تكون النساء عادةً أكثر تواضعاً، وحتى عندما يكون أدائهن أفضل، فإنهن يخسرن لأن المعايير السلوكية الذكورية لا تنطبق عليهن. لا يعد الطموح في السياق الاجتماعي الحالي ميزة للإناث، لأنه يعني ضمناً الهجوم، وهو من اختصاص الرجال. [٢٠] وبناء على ذلك، حين تتصرف النساء على نحو أكثر تنافسية يُنظر إليهن على أنهن يفتقرن إلى الدفء العاطفي. إن ثقافة المال - حيث يدر المال مزيداً من المال المقترن بالقوة - تحرف الديناميات الاجتماعية أكثر، وفي كثير من الأحيان تكافئ القسوة. ونتيجة لذلك، تنزع النساء القويات إلى العمل

بجد أكبر في محاولة لتأكيد جدارتهن في مقابل الافتراض القائل إنهن يتقدمن بالاستفادة من سحرهن الأنثوي.

إضافة إلى ذلك، تُظهر الدراسات أن الرجال يعمدون إلى أداء أعمال مرئية في مكان العمل، في حين أن النساء يتعدن عن العلنية، ويضحين بأنفسهن في القيام بمعظم "الأعمال المنزلية المكتبية"؛ وهي مهام إدارية مضيعة للوقت، ولا تُكسب منفذها أي حسنة. [٢١] عدا عن أن ثمة نزعة إلى توقع المساعدة من امرأة، في حين أن المساعدة التي يقدمها الرجل ليست مجانية. وقد تعرضت لهذا التهميش تعرضاً مباشراً، وحضرت اجتماعات كانت تتعرض فيها النساء للمقاطعة أو التجاهل؛ وحين قال رجل الشيء نفسه بالضبط بعد عشر دقائق، كان موضع إشادة. إن خوف النساء من أن يؤدي الكلام الكثير إلى الارتداد عليهن سلباً له ما يبرره. بينما يُحكم بإيجابية على الرجال الأقوياء الذين يتحدثون مدة طويلة مقارنة مع غيرهم، يُنظر إلى النساء اللاتي يفعلن ذلك على أنهن أقل كفاءة. [٢٢]

ينزع الموظفون الذكور أيضاً إلى إقامة علاقات أفضل وأكثر مباشرة مع رؤسائهم. وإذا ادعى رجل أن له الفضل في عمل قامت به امرأة، فغالباً ما يصدقه كبار المسؤولين بصورة طبيعية، ولا سيما إذا كان مُنتج العمل ممتازاً. وثمة أيضاً ظاهرة "التفاقه الذكوري" (mansplaining)؛ عندما يشرح الرجل متشائخاً شيئاً لامرأة تكون أكثر دراية به. يحدث هذا الأمر معي على نحو متكرر، وعلى الرغم من أن الرضوخ لهذا الأمر مهين، ليس في يد المرء خيارات كثيرة يمكنه القيام بها من دون أن يبدو فظاً. يُعد تعليقُ جيمي ديمون على خبرة إليزابيث وارين أحد الأمثلة الواضحة عن "التفاقه الذكوري"، إذ قال: "لا أعرف ما إذا كانت تفهم تماماً النظام المصرفي العالمي"، على الرغم من حقيقة أنها كانت أستاذة سابقة في قانون الإفلاس بجامعة هارفارد، ومهندسة مكتب الحماية المالية للمستهلك، ورئيسة الهيئة الحكومية التي أشرفت على برنامج إغاثة الأصول المتعثرة إبان الأزمة. [٢٣]

فجوة الأجور: أجور النساء المنخفضة^(١)

إن الاختلاف في الموقف والإدراك يُعد سبباً من الأسباب الرئيسة في استمرار الفجوة في الأجور؛ وهذه الفجوة أقل انتشاراً في المستويات التنفيذية العليا. ولكن في الطريق إليها، لا تزال النساء في المتوسط يتقاضين أجراً يقل بنسبة ٢٠% عن الأجر الذي يتقاضاه نظرائهن الذكور، على الرغم من أنهن في أكثر الأحيان يكنّ أفضل تعليماً وأكثر إنجازاً. يعود جزء من السبب في فجوة الأجور إلى "فجوة الطلب". بينما يشترط الرجال الترقية، تتردد النساء في التفاوض؛ وعندما يفعلن ذلك، يحصلن على عقوبة في كثير من الأحيان، ما يجعلهن أقل اندفاعاً للمحاولة مرة أخرى. لا تزال الصورة النمطية المجتمعية الدائمة تتمثل في أن المرأة ينبغي أن تكون لطيفة ومراعية لشعور الآخرين ومعتنية؛ وعندما تنتهك هذا المعيار بالتعبير عن آرائها الخاصة بحرية، يُنظر إليها على أنها عدوانية. ترى شيريل ساندبرغ أن المسؤولية الشخصية للمرأة تقتضي منها "الانحناء"، وفي حين أن لديها بالتأكيد وجهة نظر، يجب أيضاً تغيير السياسة العامة والمؤسسات تغييراً جوهرياً قبل أن يمكن معالجة النظام.

تعد فجوة الطلب متأصلة بعمق، حتى على مستوى الرؤساء التنفيذيين: قال ساتيا ناديل، الرئيس التنفيذي لشركة ميكروسوفت، في عام ٢٠١٤: إن النساء اللواتي لا يطلبن علاوات يخلقن "سمة جيدة" لأنفسهن. [٢٤] هؤلاء هم النساء اللواتي سيثق بهن، وسيحملهن المزيد من المسؤولية. بعبارة أخرى، من تطلب علاوة لا تكون أهلاً للثقة. على الرغم من أن هذا التصريح قد يكون صادمًا، لم يتفوه ناديل إلا بما لا يزال كثيرون من المسؤولين التنفيذيين يعتقدون به على الأرجح، ولكنهم يعرفون أنه ليس من الحكمة سياسياً قوله في الأماكن العامة. إن كون النساء في كثير من الأحيان لديهن سلوكيات ومعتقدات تحد

(١) أجور النساء المنخفضة (SELLING WOMEN SHORT): الترجمة الحرفية للعبارة "بيع النساء على

المكشوف"، وهي مأخوذة من عنوان كتاب بقلم ليزا فيزريستون صدر عام ٢٠٠٦، يتناول الظلم الذي يحيق

بالعاملات في شركة وول مارت، من حيث التدريب والأجور والوظائف مقارنة مع الرجال. / المترجم /.

من ذواتهن هو أمر غير مساعد. نظراً لأن النساء يلقين معاملة مختلفة، ويواجهن صعوبة في الارتقاء على سلم المراتب، فإنهن يعانين في أحيان كثيرة ضعف الثقة. وعند النجاح، يشعر كثير من النساء أنه محظوظ ليس إلا، أو - الأسوأ من ذلك - أنه مثل المحتالين، في حين أن الرجال ينزعون إلى عزو نجاحاتهم إلى قدراتهم الاستثنائية. [٢٥]

فجوة الفشل: الترقيات العكسية

ثمة مجال واحد فقط تحتل فيه النساء موقع الصدارة: حينما يجب تقليل مخزونات الصناعة المالية وعدد القوى العاملة، فالدور يأتي على "السيدات أولاً". [٢٦] ومع ذلك، في حين أن أول من يُفصل من العمل في فترة الانكماش هو النساء في كثير من الأحيان، فإن الحالات التي يجري فيها ترقيتهن فعلياً تكون عادةً لعنة مقنعة وإعداداً للفشل. صاغت ميشيل رايان، الأستاذة المشاركة في علم النفس بجامعة إكستر، مصطلح "الجُرف الزجاجي" لوصف ظاهرة ترقية النساء في أوقات الأزمات. لا تعد المناصب القيادية الخطرة في الأوقات الخطرة عروضاً مربحة. [٢٧] لدى كريستين لاغارد خبرة مباشرة في التعامل مع الفوضى: أصبحت أول رئيسة لشركة بيكر & ماكنزي (Baker & McKenzie)، شركة المحاماة الأكبر في العالم، حينما كانت "فوضى كاملة"، وقد جرى اختيارها لتولي رئاسة صندوق النقد الدولي بعد استقالة سلفها دومينيك شتراوس كان نتيجة لفضيحة جنسية شنيعة. وقد أقرت بأن "النساء في كثير من الأحيان يؤول مآلهن إلى تولي المسؤولية عن تسوية الأمور حينما لا يسير أي شيء على ما يرام". [٢٨]

انضم مستثمرون ناشطون من أمثال كايل باس ونيلسون بيلتز إلى ما يشبه نزعة إلى مهاجمة الشركات التي تقودها نساء. تُثبت البحوث أنه يُنظر إلى المديرات التنفيذيات على أنهن أقل قدرة من نظرائهن الرجال، وأن الاكتتابات العامة للشركات التي تقودها نساء تعد استثمارات أقل جاذبية. قد يكون التحيز اللاواعي هو أن النساء تعد أهدافاً أكثر سهولة وأقل قدرة على المقاومة. [٢٩]

فجوة النصح: غياب النصح

يستفيد الرجال أيضاً من النصح الذي يتلقونه من رجال آخرين يتبوؤن مواقع مهمة. إنهم يدردشون مع رؤسائهم في أثناء نزعات الغولف والمناسبات الرياضية والسهرة الخارجية. أوضحت إينا درو، كبيرة مسؤولي الاستثمار السابقة في مصرف جي بي مورغان وإحدى النساء الأعلى مرتبة والأطول خدمة في القطاع المصرفي، أن ندرة المسؤولات التنفيذيات ناتجة جزئياً عن الافتقار إلى النصح في المجال الشرکاتي: "إذا ظلت النساء قاصرات عن تلبية متطلبات مناصبهن وليس لديهن إمكانية للنمو، وظلن مشبّطات جراء العدوان الذکوري، فسوف تستمر التباينات". [٣٠]

يعود الفضل إلى شيريل ساندبرغ في كسر المحرمات: يتطور النصح المهني وفق قواعد حب المماثل. غالباً ما يميل الرجال إلى رعاية رجال أصغر سناً يرتبطون بهم بصورة طبيعية أكثر. [٣١] وفي المقابل، فإنهم يتحاشون إسداء النصح إلى النساء خشية القيل والقال. يمكن للمسؤول التنفيذي أن يذهب لاحتساء الجعة في حانة رياضية مع مرؤوسه بعد العمل، بيد أن فعل الشيء نفسه مع امرأة شابة قد يبدو وكأنه موعد غرامي. [٣٢] قبل بضع سنين، كنت جالسة في مناسبة رسمية على الطاولة الرئيسة إلى جانب رئيس تنفيذي معروف لشركة مالية عالمية؛ ومع مرور الوقت وتناوله بضعة أكواب من النبيذ، أفلتت منه عبارة "يا إلهي، أنت ذكية جداً، ولكن إذا وظفتك، فسوف يعتقد الجميع بأن لدينا علاقة غرامية". شعرت بالحرج الشديد من أجله، ولم أرو الحكاية لأحد.

الفجوة الجنسية: ذئاب وول ستريت الدائرة التي تجوس بحثاً عن فريسة

إضافة إلى التمييز في الوظائف والأجور، لا يزال التمييز الجنسي على أساس المظهر أكثر انتشاراً مما قد يعتقده المرء. فالمرأة لا تتصرف على نحو مختلف فحسب؛ وإنما تبدو مختلفة. على النقيض من الرجال، يتعين على النساء إيلاء اهتمام كبير جداً بمظهرهن. بينما يكون مستوى معيناً من الجاذبية له فوائده، ينبغي

ألا يصل الأمر إلى حد الإغراء الواضح. وبناء على ذلك، يتعين على النساء تسريح شعرهن بصورة متحفظة، ووضع مكياج معتدل. وينبغي ألا تكون الملابس على قياس الجسم تماماً بكل تفاصيله، ولا مفتوحة الصدر والظهر، ولا قصيرة. ويلجأ بعض النساء إلى أزياء معينة بوصفها وسائل رادعة، مثل ارتداء ملابس فضفاضة، ونظارات، وخواتم الزفاف رغم أنهن غير متزوجات. سألني أحد المتخصصين في الموارد البشرية ذات مرة عما إذا كان بالإمكان إقناعي بصيغ شعري بلون أغمق. تنهدت قائلة: "كان ذلك أسهل فيما مضى". في ثقافة متجانسة يديرها الذكور، ويهيمن عليها الذكور، يؤدي جذب الاهتمام بصورة كبيرة إلى خلق مقاومة. يُحكم على النساء باستمرار بناءً على مظهرهن، في حين لا يحكم على الرجال بناءً على المظهر.

لم تؤد السياسات الداخلية الأكثر صرامة إلا إلى جعل التمييز أكثر دقة، بل حتى أصعب في مكافحته. وفق مسح أجرته صحيفة الفايننشال تايمز، لقد تعرضت واحدة من كل اثنتين من موظفات إدارة الصناديق للتحرش المنتظم أو السلوك الجنسي في المكتب. [٣٣] وقالت ٥٤ في المئة من النساء إنهن واجهن سلوكاً "غير لائق" في مكان العمل. إن التعبير عن الرأي بحرية ومن غير تردد أو خوف يُعدُّ بوجه عام من المحرمات، وتخشى المرأة تعرضها للعار نتيجة للهجمات التي تتم على الشخصية، ووصمها بالواشية والخصم. ومن ناحية أخرى، إن النظر إلى المرأة على أنها ضحية يعد بمنزلة إنهاء لمسيرتها المهنية. فما إن تعترف المرأة بتعرضها للتحرش الجنسي، حتى يصبح من الصعوبة بمكان التخلص من صورة "الضحية"، التي تهد ببيان القوة، وتعزز صورة الضعف، وتجعل من المستحيل تقريباً الحصول على مناصب قيادية رفيعة المستوى. [٣٤]

ظهرت شركة غولدمان ساكس المصرفية مؤخراً في الأخبار نتيجة لدعوى قضائية تزعم وجود نمط من التمييز الذي يمارس في وجه الزميلات. وتتهم المصرف بممارسة ثقافة ذكورية يجري فيها المصادقة على تهيمش النساء، وحصول الذكور على ترقية وأجور تفضيلية وغير متناسبة. [٣٥] تعتمد مؤسسات مالية كثيرة إلى تسوية

القضايا القانونية بدفع مبالغ تصل قيمتها إلى ملايين الدولارات في سبيل تفادي المحاكمات التي تُجرى على مرأى ومسمع من الجمهور، والتي قد تكشف عن ارتكاب أعمال ظلم أخرى، كمنح تعويض أقل عن عمل متماثل في النوع والمقدار والنجاح. [٣٦] حين إتمام هذا الكتاب لم يكن قد بُتَّ في الدعوى بعد.

أنهت بليث ماسترز، إحدى كبار المسؤولات التنفيذيات في وول ستريت، مسيرتها المهنية التي استمرت سبعة وعشرين عاماً في مصرف جي بي مورغان بعد أن أعلن المصرف عن بيع وحدة السلع العالمية التي أدت إلى إيرادات قياسية تقارب ٣ مليارات دولار. كانت قبلاً الرئيس التنفيذي لمصرف جي بي مورغان الاستثماري، وحينما اندلعت الأزمة المالية في عام ٢٠٠٧ أصبحت موضوع سوء معاملة عامة، ويُحتمل أن يكون السبب في ذلك، جزئياً على الأقل، أنها برزت متمتعة بالمقدرة إضافة إلى جاذبيتها وأنوثتها الملحوظتين. [٣٧] تُعدُّ حقائق مكان العمل المعاصر مثيية للرشد وباعثة على الإحباط لجيل من النساء تربى على الاعتقاد بأنه إذا حصل على تعليم ممتاز سيحصل على مهنة قائمة على الجدارة.

فجوة المرونة: قوة الذكور وضعف الإناث

يرى الممولون المحافظون أن الافتقار إلى النساء في المراتب العليا يرجع إلى تغير أولوياتهن حالما يُنجبن طفلاً. أرغم مدير صندوق التحوط الأسطوري بول تيودور جونز على الاعتذار علناً بعد تصريح مفاده أن النساء لا يمكنهن المنافسة بعد إنجاب الأطفال أو الدخول في عملية الطلاق: "لن ترى قطُّ عدداً من المستثمرات أو المتداولات العظيمات بقدر عدد الرجال. الدورة الشهرية. نهاية القصة حالما تلمس شفتا ذلك الطفل نهد تلك الفتاة، قُضي الأمر". [٣٨] لدى جونز ولع بالتفوه بمثل هذه التعبيرات عن الرجولة المثيرة للعواطف، كما كان الحال حين قال في أحد المؤتمرات إننا في أمس الحاجة إلى "طبيب عيانيّ لوصف فياغرا للمصرف المركزي". [٣٩]

يرى آخرون أن النساء لم يُخلقن - جسدياً أو نفسياً - لتحمل بيئة الضغط المرهق على المستوى التنفيذي؛ ويختار بعضهن فعلياً مغادرة هذا العالم التنافسي التجاهي إلى الأبد في ضوء ضعف احتمالات الصعود إلى القمة. وبدلاً من ذلك، ينضممن إلى شركات صغيرة، أو يغيرن مجالاتهن المهنية، أو ينشئن شركاتهن الخاصة، حيث تحكم عليهن قوى السوق بدلاً من الرؤساء الذكور. [٤٠]

في الماضي القريب، تصدر مناصرون من أمثال شيريل ساندبرغ على نحو علني عملية إقناع النساء بالمطالبة بالمواقع المؤهلة للحصول عليها. ولكن لا يزال يتعين على النساء المشهورات في عالم التمويل أن يدلن بتصرّيات مماثلة. على النقيض من ذلك، تقع النساء فريسة "مفارقة الرجل الخارق"، حيث يفعلن كل شيء ولكنهن بعيدات عن الحصول على أي شيء. ثمة كثير من كبار النساء الضليعات القويات اللواتي يملكن الجراءة على التعبير عن آرائهن بحرية من دون تردد، من أمثال آن ماري سلوتر من جامعة برينستون، وإندرا نويي، الرئيسة التنفيذية لشركة بيسي، يعتقدن بأن النساء يمكنهن "التظاهر بالحصول على كل شيء"، ولكن يكاد يكون من المستحيل على المرأة أن توازن بين العمل والعائلة دون مساعدة. [٤١] في مجال التمويل، تمثل الموازنة بين العمل والحياة تحدياً خاصاً بسبب ساعات العمل الطويلة، وعدم تحكم المرء في وقته، والسفر المكثف. وبحسب باحثين في جامعة هارفارد، يُحكم على النساء بقسوة أكبر من الرجال حين مغادرتهم العمل في وقت أبكر من غيرهن. من المحتمل أن يفترض زملاؤهن أنهم قد غادروا للذهاب واصطحاب الأطفال، في حين يُفترض أن الرجال الذين يغادرون مبكراً يفعلون ذلك لعقد اجتماعات مع العملاء. بصرف النظر عما إذا كانت المرأة فعلياً أكثر انخراطاً في رعاية الأطفال والمهام المنزلية، يظل الافتراض الذي مفاده أنها مرتبطة بالمنزل قائماً إلى حد بعيد، وهذا هو سبب إناطة المهام المتعلقة بالسفر بالرجال عادةً أكثر من النساء. وقد يساعد التخصيص التفضيلي للفرص في تفسير سبب حصول النساء على ترقّيات أقل من نظرائهن الرجال. [٤٢]

لا يزال الحساب المحبط والصريح صراحة غير عادية، الذي قدمته إيرين كالان، [٤٣] المديرية المالية لمصرف ليهان براذرز في وقت انهيار المصرف، غير قابل للنسيان. وصفت في صحيفة نيويورك تايمز كيف انسَلَّت حدودها حتى أصبح العمل هو كل ما تبقى، تجربة لا تتمناها لأي شخص. [٤٤] كان يتردد في الشارع أن ديك فولد، الرئيس التنفيذي للمصرف، قد عمد إلى ترقيةها إلى منصب كبير الموظفين الماليين لأنها كانت عديمة الخبرة في هذا المجال، ومن ثم سيكون من السهل التأثير فيها. في الواقع، تذكَّرت لاحقاً كيف عمل كل من فولد وغريغوري على إعدادها لتكون "فتاة الخريف". [٤٥] الملف في صحيفة وول ستريت جورنال الذي يُظهر ميلها إلى الملابس الباهظة الثمن، واستخدام متسوق شخصي من شركة بيرغدورف غودمان (Bergdorf Goodman)، [٤٦] إلى جانب لقطات ساحرة، لم يحسَّن صورتها بوصفها مديرة مالية لمصرف كبير، ولا سيما لمصرف كان على وشك الإفلاس.

سد الفجوة بين النوعين الاجتماعيين: صاحبة المركز الفائق كريستين لاغارد

تُعَدُّ كريستين لاغارد، رئيسة صندوق النقد الدولي، واحدةً من بين قلة من النساء اللواتي تحدين التحيز، وأثبتن أسبقيتهن، وارتقين إلى قمة التمويل الدولي. في أمسية لطيفة من أمسيات شهر أيلول في نيويورك، اصطفت سيارات ليموزين سوداء يقودها سائقون خصوصيون أمام فندق بلازا الرائع في سنترال بارك، وترجل منها قادة دوليون في مجال السياسة والأعمال والتمويل. عددٌ من الشخصيات الأجنبية الرفيعة المقام، والرؤساء التنفيذيين لشركات عالمية، والأشخاص المهمين على المستوى الدولي، الذين يرتدون ملابس سهرة، شقوا طريقهم وسط إجراءات أمنية مشددة إلى قاعة الاحتفالات الكبرى الفخمة لحضور حفلة عشاء جائزة المواطن العالمي التي يمنحها المجلس الأطلسي (Atlantic Council). يستضيف المجلس الأطلسي، المكرس لتعزيز العلاقات عبر جانبي الأطلسي، حفل جوائز سنوي يُكرِّم القادة الذين يعالجون تحديات معاصرة. وصف فريد كيمبي،

رئيس المجلس ومديره التنفيذي، الحاضرين بأنهم "مجتمع النفوذ الأساسي". كانت كريستين لاغارد واحدة من الحاصلين على جوائز في هذه المناسبة الاحتفالية؛ امرأة طويلة ونحيلة وترتدي فستان سهرة أحمر أنيقاً، جالت بين الضيوف البارزين بسهولة [في طريقها إلى المنصة]. وبعد أن قدمها كلاوس شواب، مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي ورئيسه، أبهرت الجمهور بخطاب أسر. في اليوم التالي، عادت إلى واشنطن لتترأس الاجتماعات السنوية لصندوق النقد الدولي.

كان مسار لاغارد الوظيفي الاستثنائي مساراً بعيد الاحتمال، وذلك نظراً إلى بداياتها. ولدت في عام ١٩٥٦ لعائلة فرنسية برجوازية، وترعرعت في نورماندي. توفي والدها، الأستاذ الجامعي، حينما كانت في السابعة عشر من عمرها، تاركاً والدتها التي كانت معلمة لتربيتها مع إختوها الثلاثة الأصغر. كانت لاغارد متفوقة في المدرسة، وانضمت إلى فريق السباحة المتزامنة الوطني، الذي تقول عنه الآن - مع غمزة عين - إنه علمها كيفية "حبس أنفاسها" و"العمل بصورة جيدة في الفرق المنظمة". وبعد أن أمضت عاماً في الولايات المتحدة في منحة دراسية، عادت إلى باريس للالتحاق بكلية الحقوق. تقدمت مرتين إلى المدرسة الوطنية للإدارة^(١)، وهي مدرسة النخبة لكبار البيروقراطيين، بيد أنها فشلت في امتحان القبول في المرتين. عندما أجرت مقابلة التوظيف لوظيفتها الأولى في أكثر شركات المحاماة شهرة في فرنسا، قيل لها - رغم أنهم سيقبلونها بكل سرور - لن تصبح قط شريكة لمجرد كونها امرأة. [٤٧] تابعت مسيرتها وانضمت إلى شركة بيكر & ماكينزي، شركة المحاماة العالمية الأكبر في العالم؛ وأمضت بضع سنين تعمل في الولايات المتحدة؛ وفي عام ١٩٩٩، أصبحت أول امرأة تتولى رئاسة الشركة. انضمت فيما بعد إلى الحكومة الفرنسية،

(١) المدرسة الوطنية للإدارة (École nationale d'administration): هي واحدة من أعرق المدارس العليا الفرنسية؛ إذ أنشئت في عام ١٩٤٥ على يد ميشال دوبريه بهدف ديمقطة الوصول إلى المناصب المدنية العليا. وتقوم باختيار وتدريب من سيصبحون كبار المسؤولين في فرنسا. وقد ألقاها الرئيس الفرنسي إيمانويل ماكرون في نيسان من عام ٢٠٢١، وأنشأ معهد الخدمة العامة بدلاً منها. / المترجم /.

أولاً بوصفها وزيرةً للتجارة، وبعدئذ وزيرةً للزراعة. في وقت الأزمة المالية تماماً، أصبحت أول وزيرة مالية في فرنسا في عهد الرئيس نيكولا ساركوزي، ما جعلها أيضاً أول وزيرة مالية في دول مجموعة السبع. بعد الفضيحة الجنسية الشنيعة لرئيس صندوق النقد الدولي دومينيك شتراوس كان، مُنح هذا المنصب المرموق إلى لاغارد، التي أثارت إعجاب الدول الأربع والعشرين الأكبر بين أعضاء الصندوق، في سلسلة من المقابلات المكثفة والمرهقة للحصول على هذه الوظيفة.

تحدث لاغارد قوانين حب المائل، لأنه لم يكن من الممكن تقريباً أن تكون مختلفة عن الرجال الذين يسيطرون على البيئة المهنية من حولها أكثر مما كانت. كان أعضاء مجلس إدارة صندوق النقد الدولي كلهم من الذكور، وكذلك كان معظم حكام المصارف المركزية ووزراء المالية. لقد نجحت على الرغم من افتقارها إلى خلفية عائلية بارزة أو التعليم النخبوي الفرنسي المطلوب. عدها الفرنسيون القوميون شبه أمريكي، بسبب السنين التي أمضتها في الولايات المتحدة، وإتقانها للغة الإنكليزية، والموقف الأنكلو ساكسوني. لاغارد شخصية كاريزمية، وتنصح بأناقة العالم القديم. إنها دائماً "تعمل"؛ لطيفة دوماً بصرف النظر عن الظروف، مفعمة بالحيوية في المناقشات، ومليئة بالطاقة التي يبدو أنها لا تتأثر بالتوتر والتخلف عن موعد الرحلات الجوية. ربما تكون شخصيتها، ومظهرها، وسلوكها أكثر استثنائية من مجموعة مهاراتها، الأمر الذي يميزها تمييزاً واضحاً من الرجال الذين يعملون في المجال نفسه.

لقد ارتقت السلم الوظيفي مع الحفاظ على أنوثتها، وفنتتها، وسحرها؛ وعلى النقيض من كثير من النساء اللواتي يفضلن الانصهار والاندماج، فإنها تفرد نفسها في بيئة رتيبة إلى حد ما، ما يتطلب ثقة بالنفس وشجاعة كبيرتين. تصدر زياً وهندامها عناوين الصحف مرات لا حصر لها، ومنحاهما مكاناً مرغوباً فيه في قائمة مجلة فانيتي فير للأشخاص الأكثر أناقة، وملفاً شخصياً في مجلة فوغ. وصفها المؤلف الحائز جائزة بوليتزر لياقت أحمد، في كتابه المعنون بـ "جولة في صندوق النقد الدولي"، بأنها "أسرة" و"فاتنة"، وتُثنى جيليان تيت من صحيفة

الفايننشال تايمز على أناقتها، وخزانة ملابسها المنسقة بأناقة. بل حتى إن صحيفة الغارديان المتمتعة بالاحترام ذهبت بعيداً إلى حد السؤال: "هل هذه هي المرأة الأكثر جاذبية في العالم؟" تقول مجلة فوربس تخميناً إنها "تستعمل زياً لتأكيد فرادتها وهيمنتها وسط بحور من البدلات [الرسمية الرجالية]"، وللمساعدة في "نقل ثققتها وسلطتها". تسميها مدونات المؤضة أيقونة المؤضة، ويشيد بها آخرون بوصفها برهاناً على أنه بمقدور المرأة أن تكون أنيقة وكفوءة في الوقت نفسه. ولكن من ناحية أخرى، فإن ملابس ماركة شانيل المكلفة جداً التي ترتديها، وحقائب ماركة هيرميس الباهظة الثمن التي تحملها، والمجوهرات الغالية التي تزين بها، قد دفعت النقاد إلى اتهامها بالتباهي بثروتها ومكانتها في بيئة تعاني مشكلات اقتصادية وفقراً وتقسفاً. [٤٨]

لا يزال يتعين على لاغارد أن تتحمل تعليقات الذكور المتشائخة والمتعالية إلى يومنا هذا، حتى وهي في منصبها الأعلى. حينما أشارت إلى أن المصارف الأوروبية في حاجة ماسة إلى رأس مال، وكانت محقة في ذلك، أجاب كريستيان نوير، حاكم المصرف المركزي الفرنسي، "بصراحة تامة، لا أفهم ما قالتها". [٤٩] ترجمة العبارة: إنها لا تدري عما تتحدث. فكّر وزير المالية الفرنسي السابق لوران فابيوس في فرصها في الحصول على منصب رئاسة صندوق النقد الدولي، وقال: "ستنجح. إنها امرأة أنيقة". [٥٠] ترجمة العبارة: إنها غير مؤهلة. عندما تواجه لاغارد مثل هذه الازدراءات والإهانات، فإنها عادة ما تصرُّ بأسنانها، وتصدها بملاحظة فكاهية. ليس في مقدوري أن أحصي عدد المرات التي شعر فيها الاقتصاديون والمصرفيون الذكور بأنهم مرغمون على أن يدلوا برأي يقولون فيه - على الرغم من أنها امرأة بارعة من دون ريب - إنها غير مناسبة للوظيفة لأنه، كونها محامية، ليس لديها فهم كامل للقضايا الاقتصادية. اسمحوا لي أن أخالفكم. لديها سجل حافل بكل المقاييس، وتحظى باحترام كبير داخل صندوق النقد الدولي وخارجه. في عام ٢٠١٦، أعيد انتخابها بالإجماع بوصفها المرشح الوحيد لمنصب المدير العام لصندوق النقد الدولي لولاية ثانية مدتها خمس سنين.

تُبدى لاغارد أسفها في كثير من الأحيان لقلة عدد النساء العاملات في مجال التمويل، وذلك في محاولة للتوعية بهذه القضية، الأمر الذي أثار في وجهها انتقادات من داخل صندوق النقد الدولي لأنه قد يصرف الانتباه عن المشكلات الأكثر إلحاحاً. لقد جادلت بأن "البيئات التي يهيمن عليها نوع اجتماعي ليست جيدة، ولا سيما في القطاع المالي، الذي لا يوجد فيه سوى عدد قليل جداً من النساء. لدى الرجال نزعة إلى... إظهار مدى كثافة الشعر في صدرهم، مقارنة بالرجل الذي يجلس إلى جانبهم. أعتقد بصدق أنه ينبغي ألا يكون عدد كبير من الرجال موجوداً في غرفة واحدة". [٥١] كما حذرت من أن النساء لا يمكنهن الحصول على كل شيء، وأن أولئك اللواتي يحاولن ذلك ينبغي لهن تهيئة أنفسهن للفشل. لقد أقرت بأن عملية التوفيق بين حياتها المهنية وحياتها العائلية لم تكن أمراً سهلاً. الأم المطلقة، التي لديها ولدين، هي الآن على علاقة طويلة الأمد مع رجل أعمال كورسيكي. [٥٢]

أدت تنقلات لاغارد بين القطاعين الخاص والعام إلى توسيع شبكتها العالمية بصورة كبيرة. ليس من الواضح ماذا ستكون خطواتها المهنية التالية بعد انتهاء مدة ولايتها في صندوق النقد الدولي^(١)، لكن من غير المستبعد تماماً أن تصبح أول رئيسة فرنسية. أتمنى لو أتمكن من استخلاص بعض العبر من ارتقاء مدام لاغارد العالي بخلاف الحصول على أفضل تعليم، والتحلي بالعزيمة، وبقاء المرء صادقاً مع نفسه، فكثير من النساء الأخريات فعّلتن الشيء نفسه ولم يصلن إلى مستوى النجاح الذي وصلت إليه. إنها مؤهلة بصورة فريدة فعلاً، وتمتلك درجة عالية من الذكاء الاجتماعي والقدرة على التكيف، لكنني أعتقد أيضاً بأنه في حالتها كان جميع النجوم إلى صفها. ما إن وجدت مساراً تصاعدياً، حتى امتلكت القدرة والحظ السعيد للحفاظ على هذا الزخم الإيجابي. بصورة عامة،

(١) لم تكمل لاغارد مدة ولايتها الثانية في صندوق النقد الدولي، إذ قدمت استقالتها في ٢ تموز ٢٠١٩، بعد أن رُشحت لتكون الرئيس المقبل للمصرف المركزي الأوروبي، خلفاً لماريو دراغي. وهي تشغل هذا المنصب منذ تشرين الثاني ٢٠١٩. / المترجم /

لا بد أن أقول إنني لست متفائلة جداً بأن الأمور ستتغير تغيراً كبيراً نحو الأفضل في المستقبل القريب. هذا أمر مؤسف، لأنه يوجد برهان كافٍ على الفوائد الموضوعية في مجال الأعمال، التي تنجم عن ازدياد التنوع بين الجنسين، والخلفيات، والتجارب، والأفكار، والآراء. عن طريق تعطيل التفكير الجماعي الذكوري، ومواجهة المجازفة المفرطة، فإن تقدم المرأة سيجعل النظام ككل أكثر توازناً واستقراراً.

* * *

استكشف هذا الفصل أسباب قلة عدد النساء في أعلى مستويات التمويل. في أثناء مناقشة الفجوات بين النوعين الاجتماعيين والأجور والفرص، ركزنا بوجه خاص على "فجوة الشبكة": حقيقة أن النساء مستبعدات إلى حد بعيد من شبكات الرجال، وليس لديهن شبكات كافية خاصة بهن، ويفتقرن إلى الناصحين. أثبتت كريستين لاغارد أنها استثناء نادر للقاعدة، ربما لأن تجربتها في كل من القطاعين العام والخاص قد أدت إلى ازدياد روابط شبكتها ازدياداً كبيراً. في الفصل العاشر، سندرس عن كثب الترابطات الوثيقة بين القطاعات المالية والشركاتية والسياسية، التي تمد المراكز الفائقة بقوة هائلة.



Notes

- 1- Fabio Benedetti - Valentini, "Women Rare at Top of European Banks as EC B's Nouy Ascends," *Bloomberg*, February 19, 2014, <http://www.bloomberg.com/news/2014-02-19/women-rare-at-top-of-european-banks-as-ecb-s-nouy-ascends.xhtml>; For reference, see also: Gillian Tett, "Central Banking: Still a Man's World," *Financial Times*, August 9, 2013, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/2d8c1ac4-ffba-11e2-b990-00144feab7de.xhtml>.
- 2- Patrick McGeehan, "Discrimination on Wall St.? The Numbers Tell the Story," *New York Times*, July 14, 2004, <http://www.nytimes.com/2004/07/14/business/14place.xhtml>.
- 3- Fabio Benedetti - Valentini, "Women Rare at Top of European Banks as ECB's Nouy Ascends," *Bloomberg*, February 19, 2014, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-19/women-rare-at-top-of-european-banks-as-ecb-s-nouy-ascends>; Anna Brown, "Perceptions about Women Bosses Improve, but Gap Remains," *Fact-Tank*, blog of the Pew Research Center, August 7, 2014, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/08/07/perceptions-about-women-leaders-improve-but-gap-remains>.
- 4- Tim Smedley, "The Evidence Is Growing-There Really Is a Business Case for Diversity," *Financial Times*, March 15, 2014, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4f4b3c8e-d521-11e3-9187-00144feabdc0.xhtml>.
- 5- Debora L. Spar, *Wonder Women: Sex, Power, and the Quest for Perfection* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), Kindle locations 3463-65, Kindle edition.
- 6- Cathy Benko and Bill Pelster, "How Women Decide," *Harvard Business Review*, September 2013, <https://hbr.org/2013/09/how-women-decide>.

- 7- Olimpia Zagnoli, "Why Some Teams Are Smarter Than Others," *New York Times*, January 16, 2015,
<http://www.nytimes.com/2015/01/18/opinion/sunday/why-some-teams-are-smarter-than-others.shtml>.
- 8- Stephen Foley, "Is Gender a Factor in Fund Performance?" *Financial Times*, February 9, 2015,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/92007f04-b035-11e4-92b6-00144feab7de.shtml>.
- 9- Chris Newlands, "The Fall of the Female Fund Manager," *Financial Times*, February 22, 2015.
- 10- Carolin Ströbele, "Mit 50plus ist für Karrierefrauen Feierabend," *Karriere.de*, July 7, 2015,
<http://www.karriere.de/karriere/mit-50plus-ist-fuer-karrierefrauen-feierabend-167863>.
- 11- Tracey Lien, "Why Are Women Leaving the Tech Industry in Droves?" *Los Angeles Times*, February 22, 2015,
<http://www.latimes.com/business/la-fi-women-tech-20150222-Story.shtml>.
- 12- Nina Burleigh, "What Silicon Valley Thinks of Women," *Newsweek*, January 28, 2015,
<http://www.newsweek.com/2015/02/06/what-silicon-valley-thinks-women-302821.shtml>.
- 13- Bair, *Bull by the Horns*, 98.
- 14- Pamela Ryckman, *Stiletto Network: Inside the Women's Power Circles That Are Changing the Face of Business* (New York: AMACOM, 2013), Kindle edition; Sara Murray, "Ex- Banker Heads Up 'Broad' Effort at Boosting Women in Business," *Wall Street Journal*, January 31, 2014,
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304856504579340971127508490>; Diane Brady, "Sallie Krawcheck and the Value of Women's Networks," *Bloomberg Businessweek*, May 16, 2013,

- <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-16/sallie-krawcheck-and-the-value-of-womens-networks>.
- 15- For reference, see also: Brady, “Sallie Krawcheck and the Value of Women’s Networks.”
 - 16- Richard L. Zweigenhaft and G. William Domhoff, *Diversity in the Power Elite: How It Happened, Why It Matters* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2006), 58, Kindle edition.
 - 17- Benedetti-Valentini, “Women Rare at Top of European Banks.”
 - 18- Joanna Barsh and Lareina Yee, “Unlocking the Full Potential of Women in the US Economy,” McKinsey & Company, April 2011, http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_po
 - 19- John Darne and Jeffrey Gedmin, “Six Principles for Developing Humility as a Leader,” *Harvard Business Review Blog Network*, September 9, 2013, <http://blogs.hbr.org/2013/09/six-principles-for-developing>.
 - 20- Sheryl Sandberg, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (New York: Knopf Doubleday, 2013), 17, Kindle edition.
 - 21- Adam Grant and Sheryl Sandberg, “Madam C.E.O., Get Me a Coffee: Sheryl Sandberg and Adam Grant on Women Doing ‘Office Housework,’” *New York Times*, February 6, 2015, <http://www.nytimes.com/2015/02/08/opinion/sunday/sheryl-sandberg-and-adam-grant-on-women-doing-office-housework.xhtml>.
 - 22- Victoria L. Brescoll, “Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations,” Harvard Kennedy School, Women and Public Policy Program, 2011, <http://gap.hks.harvard.edu/who-takes-floor-and-why-gender-power-and-volubility-organizations>.
 - 23- Amanda Terkel, “Jamie Dimon Wants to Mansplain Banking to Elizabeth Warren,” June 10, 2015,

- http://www.huffingtonpost.com/2015/06/10/jamie-dimon-elizabeth-warren_n_7555204.xhtml.
- 24- “Microsoft CEO Satya Nadella: Women, Don’t Ask for a Raise,” *The Guardian*, October 9, 2014,
<https://www.theguardian.com/technology/2014/oct/10/microsoft-ceo-satya-nadella-women-dont-ask-for-a-raise>.
- 25- Katty Kay and Claire Shipman, “The Confidence Gap, Evidence Shows That Women Are Less Self-Assured than Men-and That to Succeed, Confidence Matters as Much as Competence,” *The Atlantic*, April 14, 2014,
<http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/04/the-confidence-gap/359815>.
- 26- Margo Epprecht, “The Real Reason Women Are Leaving Wall Street,” *The Atlantic*, September 5, 2013,
<http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/09/the-real-reason-why-women-are-leaving-wall-street/279379>; Carrick Mollenkamp, “Sallie Krawcheck on Taking the Fall-Again,” *Marie Claire*, April 17, 2012,
<http://www.marieclaire.com/career-money/jobs/sallie-krawcheck-interview>.
- 27- Andrew Clark, “Lehman Brothers’ Golden Girl, Erin Callan: Through the Glass Ceiling- and Off the Glass Cliff,” *Guardian*, March 19, 2010,
<http://www.theguardian.com/business/2010/mar/19/lehmans-erin-callan-glass-cliff>.
- 28- Gillian Tett, “Lunch with the FT: Christine Lagarde,” *Financial Times*, September 12, 2014,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4c506aec-3938-11e4-9526-00144feabdc0.xhtml>.
- 29- Andrew Ross Sorkin, “Do Activist Investors Target Female CEOs?” *New York Times*, February 9, 2015,
<http://dealbook.nytimes.com/2015/02/09/the-women-of-the-s-p-500-and-investor-activism>.

- 30- Debora L. Spar, *Wonder Women: Sex, Power, and the Quest for Perfection* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), Kindle locations 3222-25, Kindle edition.
- 31- Sandberg, *Lean In*, 71.
- 32- Ibid., 72.
- 33- Madison Marriage, "FTfm Survey: Fund Market Rocked by Sexism Claims," *Financial Times*, September 8, 2013,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4e57770e-1639-11e3-a57d-00144feabdc0.xhtml>.
- 34- Chris Newlands and Madison Marriage, "Chauvinistic Boys' Club Still Rules Asset Management," *Financial Times*, November 24, 2013,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/3ee96d7c-52a2-11e3-8586-00144feabdc0.xhtml>; Zweigenhaft and Domhoff, *Diversity in the Power Elite*, 62-63.
- 35- Karen Gullo, "Goldman Must Turn Over Female Employee Complaints in Suit," *Bloomberg*, October 16, 2013,
<http://www.bloomberg.com/news/2013-10-15/goldman-must-turn-over-female-employee-complaints-in-suit.xhtml>.
- 36- Zweigenhaft and Domhoff, *Diversity in the Power Elite*, 62-63; Gullo, "Goldman Must Turn Over Female Employee Complaints in Suit."
- 37- Tett, "The Female Face of the Crisis Quits the Spotlight."
- 38- Jenna Johnson, "Paul Tudor Jones: In Macro Trading, Babies Are a 'Killer' to a Woman's Focus," *Washington Post*, May 23, 2013,
http://www.washingtonpost.com/local/education/paul-tudor-jones-in-macro-trading-babies-are-a-killer-to-a-womans-focus/2013/05/23/1c0c6d4e-c3a6-11e2-9fe2-6ee52d0eb7c1_story.xhtml.
- 39- Kelly Bit, "Tudor Jones Says to Sell U.K. Gilts During Late Summer," *Bloomberg*, May 5, 2014,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-05-tudor-s-jones-said-macro-funds-need-central-bank-viagra>.

- 40- Gillian B. White, "Women Are Owning More and More Small Businesses," *The Atlantic*, April 17, 2015,
<http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/04/women-are-owning-more-and-more-small-businesses/390642/>.
- 41- Ann-Marie Slaughter, "Why Women Still Can't Have It All," *The Atlantic*, July/August 2012,
<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>; Indra Nooyi, "Why PepsiCo CEO Indra K. Nooyi Can't Have It All," *The Atlantic*, July 2014,
<http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/07/why-pepsico-ceo-indra-k-nooyi-cant-have-it-all/373750/>.
- 42- Danielle Paquette, "Why Women Are Judged Far More Harshly Than Men for Leaving Work Early," *The Washington Post*, June 10, 2015,
<http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2015/06/10/why-women-are-judged-far-more-harshly-than-men-for-leaving-work-early/>.
- 43- Abby W. Schachter, "A More Dire Assessment of Work-Life Balance: Erin Callan vs. Sheryl Sandberg," *Acculturated*, March 15, 2014,
<http://acculturated.com/a-more-dire-assessment-of-work-life-balance-erin-callan-vs-sheryl-sandberg/>.
- 44- Erin Callan, "Is There Life after Work?" *New York Times*, March 9, 2013,
<http://www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.xhtml>.
- 45- Erin Callan Montella, *Full Circle: A Memoir of Leaning In Too Far and the Journey Back* (Triple M Press, 2016), Kindle locations 2216-20, Kindle edition.
- 46- Susanne Craig, "Lehman's Straight Shooter, Finance Chief Callan Brings Cool Jolt of Confidence to Credit-Rattled Street," *Wall Street Journal*, May 17, 2008,
<http://online.wsj.com/news/articles/SB121098034130400069>.

- 47- Christine Lagarde, "Dare the Difference, Finance & Development," *IMF* 50(2) (June 2013),
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2013/06/straight.htm>; Renee Montagne and Christine Lagarde, "IMF's Lagarde: Women in Workforce Key to Healthy Economies," NPR, March 28, 2014,
<http://www.npr.org/2014/03/28/294715846/imfs-lagarde-women-in-workforce-key-to-healthy-economies>; Christine Lagarde, "Women and the World Economy," *Project Syndicate*, September 24, 2013,
<http://www.project-syndicate.org/commentary/how-to-increase-women-s-participation-in-the-workforce-by-christine-lagarde>.
- 48- "The 2011 International Best-Dressed List," *Vanity Fair*, August 3, 2011,
<http://www.vanityfair.com/news/2011/08/revealed-vfs-2011-international-best-dressed-list>; Diane Johnson, Christine Lagarde, *Vogue*, August 22, 2011, <http://www.vogue.com/865416/christine-lagarde-changing-of-the-guard>; Gillian Tett, "Lunch with the FT: Christine Lagarde," *The Financial Times*, September 12, 2014,
<http://www.ft.com/cms/s/0/4c506aec-3938-11e4-9526-00144feabdc0.xhtml>; Molly Guinness, "Is This the World's Sexiest Woman (and the Most Powerful)?" *The Guardian*, July 16, 2011,
<https://www.theguardian.com/world/2011/jul/17/christine-lagarde-worlds-sexiest-woman>; Raquel Laneri, "Christine Lagarde's Power Dressing," *Forbes*, August 25, 2011,
<http://www.forbes.com/sites/raquellaneri/2011/08/25/christine-lagardes-power-dressing>; Liaquat Ahamed, "Money and Tough Love: On Tour with the IMF," *Visual Editions*, August 2014.
- 49- Liz Alderman, "Mme. Lagarde Goes to Washington," *New York Times*, September 24, 2011,
<http://www.nytimes.com/2011/09/25/business/economy/christine-lagarde-new-imf-chief-rocks-the-boat.xhtml>.

50- Ibid.

51- Spar, *Wonder Women*, Kindle locations 3453-60.

52- Gillian Tett, “Lunch with the FT: Christine Lagarde,” *Financial Times*, September 12, 2014, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4c506aec-3938-11e4-9526-00144feabdc0.xhtml>.



الفصل العاشر

المراكز الفائقة الدوارة

إنشاء احتكارات شبكية

الاختطاف النفسي

تتفاعل الشبكات المالية مع شبكات أخرى، ما يعزز بُناها. ثمة قطاعان متشابكان على نحو لا ينفصم عبر الروابط الشخصية هما قطاع المالية وقطاع السياسة؛ بينهما علاقة تعمل على إدامة نفسها بوسائل مثل "الباب الدوار"، وممارسة الضغط، والإسهام في تمويل الحملات [الانتخابية]. يتمتع الرؤساء التنفيذيون للمؤسسات المالية بسلطة مالية، في حين يتمتع السياسيون بسلطة تنظيمية. ما دامت الشركات المالية توفر التمويل للسياسيين، فإن مصالحهم متعاوضة. وتثير هذه الترابطات مسائل مختلفة سنستكشفها بشيء من التعمق.

يثير التكافل بين المجالين المالي والسياسي مخاطر جدية تشمل في "الأسر العلائقي" (relational capture). يعكس المصطلح حقيقة أن البشر يحاولون على نحو غريزي تعزيز بيئات العمل الإيجابية عبر التعاون والتوفيق. يُعد الأسر العلائقي في جوهره نسخة من متلازمة ستوكهولم أسهل انقياداً. بعد قدر معين من التفاعل، يصبح الناس مرتبطين، وفي آخر الأمر يغدو بعضهم مدين لبعض. على الرغم من أنه يُفترض أن يتحاشى القادة من القطاعين العام والخاص الاختلاط بعضهم مع بعض، كل منهم لديه شيء يريده الآخر؛ وغالباً ما يجري استغلال النفوذ السياسي والتنظيمي للحصول على مواقع وظيفية وإسهامات في الحملات [الانتخابية]. أظهرت الأبحاث أنه في غضون وقت قصير من التفاعل، يبدأ "الأسر العلائقي". يتطور "الأسر العلائقي" الصرّف إلى "أسر إدراكي"، حين

يعمل المنظّمون عن كثب مع المنظّمين لدرجة أنهم يبدؤون في رؤية المشكلات من خلال عدستهم. يمكن أن يبلغ الأسر الإدراكي أوجهه في "الأسر التنظيمي"، حيث يصبح المنظّمون تحت سيطرة القطاع المالي نفسه الذي يتعين عليهم تنظيمه. [١]

ثمة قضية أخرى تتمثل في تركّز القوة على نحو مفرط، الذي يتسارع بوساطة قوى نظامية يصعب كسرها. والواقع أن الأسواق تعزز الكفاءة، التي بدورها تكافئ الحجم، الذي يؤدي بدوره إلى تركيز القوة الاقتصادية؛ ومن ثم السياسية. [٢]

تجسد عائلة كلينتون مثلاً ممتازاً عن هذه العلاقة التكافلية بين الحكم والقطاع المالي. نظراً لأن هيلاري كلينتون أدركت إبان توليها وزارة الخارجية أن القيادة العالمية للولايات المتحدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقوتها الاقتصادية، فقد جعلت الاعتبارات الاقتصادية جزءاً لا يتجزأ من السياسة الخارجية، وأنشأت مكتب كبير الاقتصاديين. قدمت الشركات المالية إسهامات كبيرة في الحملات الانتخابية لكل من هيلاري وبيل كلينتون، ودفعت لهما ملايين الدولارات في مقابل خطاباتهما، وتبرعت بسخاء لمبادرة كلينتون العالمية.

أدى هذا الاختلاط بين الشؤون الحكومية والخاصة إلى اتهامات متكررة بتضارب المصالح. تتداخل الحياة الشخصية والمهنية لشخصيات القطاعين العام والخاص على نحو منتظم في الدائرة الاجتماعية وفي مختلف المناسبات المهنية مثل المؤتمرات وجمع التبرعات في جميع أنحاء العالم. بينما يحوط القطاع المالي رهاناته بإسهامات في كلا الجانبين من المعترك السياسي [الديمقراطي والجمهوري]؛ يجب على السياسيين مثل هيلاري كلينتون اللعب على الحبلين لإثارة إعجاب الجماهير مع استرضاء المتبرعين لهم في المصارف. ثمة مسائل شائكة، كالتنظيم المالي على سبيل المثال، تعد بمنزلة سيف ذي حدين للسياسيين على وجه الخصوص.

الباب الدوار

يشير مصطلح "الباب الدوار" إلى دينامية مهنية يتنقل فيها الموظفون بين القطاعين العام والخاص، ونتيجة لذلك ينسجون شبكة محكمة من الاتصالات.

وقد عبر بيل مويرز عنه على نحو ملائم قائلاً: ثمة "باب دوار بين الخدمة الحكومية والأموال الوفيرة في القطاع الخاص يدور بسرعة كبيرة بحيث يصبح قوة لا تقاوم، يدفع السياسة والتمويل العالي معاً". [٣] يثير هذا التقاطع بين القطاعين قضايا تضارب المصالح، بيد أنه يعد أيضاً طريقة فاعلة لينيء المرء موقعه كمركز فائق. تُسهّل العلاقات المتقاطعة بين القطاعين الخاص والعام نشر المعلومات والتأثير في طرائق التفكير في كلا الاتجاهين. وقد يعطي الموظفون العموميون مصداقية أكبر لآراء القطاع الخاص في مسائل معينة؛ إضافة إلى ذلك، قد يحاولون تكديس المزايا لمصلحتهم للحصول لاحقاً على وظيفة مربحة في الصناعة المالية. على الرغم من أن الأجور في القطاع العام جيدة بصورة عامة، لا يمكن مقارنتها مع إمكانات الدخل الموجودة عادةً في القطاع الخاص. على سبيل المثال، في عام ٢٠١٣، كان بن برنانكي يحصل على راتب سنوي يبلغ نحو ٢٠٠ ألف دولار بوصفه رئيساً لمجلس الاحتياطي الفيدرالي؛ وبعد وقت قصير من مغادرته الاحتياطي الفيدرالي، كسب ما لا يقل عن ٢٥٠ ألف دولار مقابل تحدّثه مدة ساعتين في دائرة المؤتمرات. [٤]

إن عدد المدرجين في قائمة كبار المسؤولين التنفيذيين في الصناعة المالية وكبار الموظفين العموميين، الذين يتنقلون ذهاباً وإياباً بين القطاعين العام والخاص، مرات عدة في بعض الأحيان، لا يمكن حصره تقريباً. يمكن ضرب بعض الأمثلة كما يلي: انضم وزير الخزانة الأمريكية السابق تيم جيشنر إلى شركة الأسهم الخاصة واربورغ بينكوس؛ وكان وزير الخزانة الأمريكية السابق لاري سمرز مستشاراً عالي الأجر لشركات في وول ستريت قبل أن يرأس المجلس الاقتصادي الوطني للرئيس أوباما، وعاد بعد ذلك إلى وول ستريت ليمارس أدواراً استشارية مختلفة؛ وكان هانك بولسون رئيساً تنفيذياً مشاركاً لشركة غولدمان ساكس المصرفية قبل أن يصبح وزيراً للخزانة الأمريكية في ظل إدارة جورج دبليو بوش. تولّى بتر أورزاغ، المستشار الاقتصادي لبيل كلينتون ومدير مكتب الميزانية في الكونغرس في عهد أوباما، مناصب عليا في شركة سيتي غروب

وشركة لازارد بعد مغادرة القطاع العام. ديفيد ليتون، الذي كان قد شغل منصب وكيل وزارة الخزانة الأمريكية إبان إدارة كليتون، تولى لاحقاً منصباً رفيعاً في إدارة المخاطر العالمية في شركة سيتي غروب المصرفية قبل أن يصبح مساعداً خاصاً للرئيس أوباما. على مدى السنين القليلة الفائتة، عمل ليتون نائباً للمدير العام لصندوق النقد الدولي. تولى ويليام دالي منصب وزير التجارة في عهد الرئيس بيل كليتون، وبعد ذلك أصبح رئيساً للعلاقات الحكومية العالمية في مصرف جي بي مورغان، ثم عاد إلى البيت الأبيض كرئيس لموظفي أوباما. في عام ٢٠١٦، فاجأ ميرفين كينغ كثيراً من الناس حين أصبح مستشاراً كبيراً لشركة سيتي غروب، الذي كان قبلاً حاكماً لبنك إنكلترا وناقداً مصرفياً صريحاً. [٥]

صاحب المركز الضخم المتذبذب: روبرت روبن

لا يكتمل أي بيان عن الأبواب الدوارة إن لم يذكر روبرت روبن. لكن من أين ستكون البداية؟ هل تكون من مناصبه في شركة غولدمان ساكس المصرفية؟ أو من توليه منصب وزير الخزانة إبان إدارة كليتون؟ أو من دوره اللاحق بوصفه مديراً لمجلس الإدارة وكبير المستشارين في شركة سيتي غروب المصرفية إبان الأزمة المالية، أو من شغله لموقع "رئيس الموارد البشرية" غير الرسمي للرئيس أوباما، أو من عمله في منصب الرئيس المشارك لمجلس العلاقات الخارجية؟ إن عدد المناصب البارزة التي شغلها روبن في القطاعين الخاص والعام يكاد يكون غير مسبوق. إنه التجسيد البشري للمركز الفائق، يقع في مركز شبكة منسوجة بكثافة وعالية المستوى تغطي الميادين الأساسية كلها: المالية، والسياسة، والأعمال، والوسط الأكاديمي.

كان روبن، الموجود في كل مكان والقادر على كل شيء، يتمتع بقوة علنية هائلة إضافة إلى نفوذ فاعل. يبدو ظاهرياً وكأنه نقيض للممول النمطي، ولكنه مثال واحد. إن روبن قاتم الظلال، له سياء أستاذ شارد الذهن قليلاً. شعره رمادي بالكامل، ويعطيه جسمه النحيل القوي وعينه اليقظتان مظهراً شاباً.

سلوكه بسيط ومتواضع، وسمعته طيبة وجديرة بالثقة. في عالم تسود فيه الشخصيات الصاخبة والبراقة، ينضح روبن بالصفاء والهدوء. وهو معروف بالاحتفاظ برباطة الجأش وضبط النفس في جميع الأوقات وقدرته على البقاء منفصلاً عن الأحداث من حوله.

حصل روبن على إجازة جامعية من جامعة هارفارد، ثم التحق بكلية لندن للأعمال، وتخرج بعد ذلك في كلية الحقوق بجامعة ييل. بدأ حياته المهنية في شركة المحاماة المرموقة كليري غوتليب، حيث خاض تجربته الأولى مع متداولي المراجعة، الذين تواصلوا معه لاستخلاص معلومات عن الصفقات. انتقل بعد عامين إلى شركة غولدمان ساكس المصرفية، حيث بدأ كمتداول مراجعة للمخاطر. يستغل متداولو المراجعة اختلافات الأسعار في الأسواق من خلال المعلومات التي يحصلون عليها بطريقة شرعية، ويجري ذلك عادةً عبر العلاقات الوثيقة مع الأشخاص الذين يُحتمل أن تكون بحوزتهم، مثل المحامين والمحاسبين وغيرهم من المهنيين الماليين. كان روبن يتمتع ببراعة في إجراء الاتصالات، ونجح نجاحاً باهراً في الارتباط بشبكة غولدمان البلاتينية والوصول إلى المعلومات. كان مقدراً له فعلياً أن يعمل في المراجعة نتيجة لشخصيته الفكرية والاجتماعية. إن قدرته على اتخاذ القرار بسرعة وعلى نحو سليم قد كانت بمنزلة ثروة لشركة غولدمان وله شخصياً. وسرعان ما ارتقى إلى موقع الرئيس المشارك.

حقق روبن قفزة نوعية في القطاع العام عام ١٩٩٣ حينما أصبح مديراً للمجلس الاقتصادي الوطني، وهو منصب قد أنشأه الرئيس كلينتون خصيصاً له. كان مكلفاً برسم السياسات الاقتصادية وتنفيذها؛ وكان نفوذه كبيراً لأن كلينتون لم يكن خبيراً في الاقتصاد، وكان يعتمد اعتماداً شديداً على نصائحه. بعد ذلك بعامين، أصبح نجم شركة غولدمان ساكس المصرفية السابق وزير الخزانة الأمريكية السبعين. يُعزى له الفضل إلى حد بعيد في "روبينوميكس" (Rubinomics)، وهي سياسة حققت ميزانية متوازنة عن طريق الزيادات الضريبية وخفض الإنفاق. وأثنى عليه كلينتون بوصفه وزير الخزانة الأمريكي الأكثر إثارة للإعجاب

منذ ألكسندر هاميلتون. إلا أن روبن كان قد أشرف أيضاً على إلغاء قانون غلاس ستيغال (Glass-Steagall Act)، الذي كان يفصل بين الاستثمار والأنشطة المصرفية التجارية، ويعد ذلك العمل الآن أحد الأسباب الرئيسة للأزمة المالية.

بعد أن غادر روبن البيت الأبيض، خشيت ساندي وايل، مهندسة تكتل سيتي، ذهاب روبن إلى شركة منافسة؛ وقدمت له عرضاً واضحاً للغاية من حيث الأجور - ١٥ مليون دولار سنوياً - بيد أنه غامض من حيث الالتزامات. انحدرت مهمة روبن إلى صياغة الاستراتيجيات، الأمر الذي أعطاه سلطة من دون مسؤوليات عملية. إضافة إلى ذلك، عمل على نحو أساسي كسفير للعلامة التجارية للشركة، ونقطة اتصال للعملاء رفيعي المستوى الذين كانوا يستمتعون بالتفاعل مع وزير الخزانة الأمريكي السابق، و"كبير مسؤولي جماعات الضغط" نظراً لمعارفه المهمين في واشنطن. يمكن لأي شخص يتمتع بمكانة كهذه أن يفتح أي باب، ويحصل على معلومات لا تقدر بثمن، ويمثل على نحو فاعل مصالح المصرف تجاه العملاء والمنظمين.

يصعب إلى حد ما قياس الفوائد غير الملموسة للمكانة والوصول، لكنها يُحدثان فرقاً من دون أدنى شك. فعلى سبيل المثال، قدم روبن فرصة الاستحواذ على مصرف بانامكس المكسيكي إلى شركة سيتي المصرفية عبر اتصاله مع غولدمان، وكانت عملية مربحة جداً. إضافة إلى ذلك، قدم إرشادات إبان الأزمة المالية، وكان يعمل كهيئة تصويب لكبار المسؤولين التنفيذيين، ويدعم الجهود المبذولة لتحقيق الاستقرار في المصرف عبر خطه المباشر مع موظفين سابقين في شركة غولدمان ووزير الخزانة هانك بولسون ومعارف آخرين في واشنطن. لسوء حظ سيتي، لم يُحلّ توظيف روبن من وصول الشركة المصرفية إلى شفا الانهيار تقريباً، والحاجة إلى حزمة إنقاذ ممولة من دافعي الضرائب بقيمة ٤٥ مليار دولار. لم يكن يحظى بتقدير مثالي، ولا سيما بالنظر إلى حقيقة أن آخر عمل رسمي قام به قبل انضمامه إلى سيتي كان المساعدة في إلغاء قانون غلاس ستيغال. لم يكن من الممكن وجود سيتي كمزيج من مصرف تجاري واستثماري لو لم يُلغ قانون

غلاس ستيغال. مهما يكن، لم تترك الكارثة أثراً دائماً، لا في سمعته ولا في آفاق حياته المهنية.

المسعى التالي الذي قام به روبن أعاده إلى القطاع العام. لطالما كان روبن مناصراً للحزب الديمقراطي، وقد أيد انتخاب أوباما؛ لذا لم يكن الأمر مفاجئاً حينما اختار أوباما روبن للعمل في المجلس الاستشاري الاقتصادي الانتقالي، وقد شغل معظم المناصب الرئيسة مع الموالين له. وكان من بينهم تلميذه تيموثي جيتشر، الذي أصبح وزير الخزانة؛ وصديقه لاري سمرز، الذي تولى منصب مدير المجلس الاقتصادي الوطني؛ ومساعديه بيتر أورزاغ، الذي تولى منصب مدير مكتب الميزانية بالكونغرس، وجين سبيرلينغ، الذي أصبح مستشاراً لتيم جيتشر. ذكرت شيلا بير، الرئيسة السابقة للمؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع، بأن تنويع أوباما لتيم جيتشر بدا وكأنه ضربة في الصميم. إنها "لم تستوعب كيف يمكن لشخص كانت حملته الانتخابية قد قامت على أجندة "التغيير" أن يعين شخصاً كان متورطاً حتى النخاع في الإسهام في الفوضى المالية التي أدت إلى انتخاب أوباما". التفسير الوحيد الذي كان يمكن لبير أن تفكر فيه هو أن روبن قد دفعه للقيام بذلك، ووصفت التعيينات الاقتصادية الأخرى بأنها "استعراض حقيقي للأفراد الذين خدموا في وزارة خزانة بوب روبن". [٦]

منذ ذلك الحين، أعد روبن نفسه ليكون مفكراً عاماً، وشغل منصب الرئيس المشارك لمجلس العلاقات الخارجية ومنصب المؤسس المشارك لمشروع هاميلتون في معهد بروكينغز، الذي يركز على سياسات النمو. تقودنا ثروة روبن العظيمة وقوته وشبكاته إلى التساؤل: ما هي الصيغة السحرية التي سمحت له بالتنقل في أعلى ميادين النظام بمثل هذه السهولة البادية؟ لديه الثروة والكفاءة والمصدقية؛ وهي خصائص مشتركة بين عدد لا يحصى من الأشخاص الآخرين العاملين في مجال التمويل. لكن ما الذي يميزه من الآخرين؟ أولاً، من الجدير بالذكر أنه طور بنية فكرية (أشير إليها آنفاً في الفصل الرابع)، والتي حددها في كتابه الأكثر مبيعاً المعنون بـ "عالم ملتبس: خيارات صعبة من وول ستريت إلى

واشنطن". ثانياً، كان روبن ممتازاً في إقامة العلاقات. وضع نفسه في نقاط التقاطع المحورية في الشبكة مثل غولدمان ساكس، والبيت الأبيض، ومؤسسة هارفارد، من بين جهات أخرى كثيرة. قال في إحدى المقابلات الصحفية إن أحد أسباب العودة إلى مصرف سيتي هو رغبته في أن يكون في قلب الأشياء تماماً. [٧] كان مع كل خطوة يخطوها يحسن من سمعته ويرفع من مكانته ويزيد من "رأس مال تعاملاته" عن طريق تبادل الخدمات والمعلومات القيمة مع غيره من أصحاب المراكز الفائزة. وقد حسن شبكته تحسناً كبيراً عبر الاستفادة من مناصبه المختلفة. كما صرح في المقابلة نفسها بأن العمل في سيتي سيبقيه على اطلاع على مجريات الأحداث، ويجهزه تجهيزاً أفضل للتعامل مع السياسة العامة.

كانت شخصية روبن ملائمة بصورة مثالية ليغدو صاحب مركز فائق لأنه يُصنّف بين الممولين الأكثر ذكاء عاطفياً. سمحت له طبيعته الاستبطانية، التي تتسم بالوعي الذاتي، بالتطور من متداول مبتدئ إلى مسؤول تنفيذي ورجل دولة خبير بالحياة والناس. كان سلوكه الحيي والمتواضع ساحراً ومطمئناً على عكس زملائه العدوانيين على نحو صريح. كان يمد الآخرين بأفكاره عن طيب خاطر، ويعزو الفضل إلى مستحقيه. كان روبن طوال حياته ملتزماً ببناء مجتمع واقتصاد شاملين يستفيد منهما الجميع. وحسبما يقول كليتون، كان روبن يعمل في أحيان كثيرة بما يخالف مصالحه الخاصة عند رسم السياسات. [٧] كما كان يشارك بفاعلية في الأعمال الخيرية لمصلحة المعوزين. هل كان يهدف من الإيثار ونكران الذات إلى التقدم في حياته المهنية فحسب؟ وكيف تتوافق مساعي الإيثار مع مكافآته المرتفعة في الوقت الذي كانت فيه خسائر سيتي تهدد بقاءها، والذي اعتمدت فيه خطوات الإنقاذ العامة؟ هل يُعد الانقسام بين المصلحة الذاتية والإيثار مفارقةً أو هو أمر منطقي تماماً؟

إلى أي مدى تتماشى المصلحة الذاتية مع المصلحة العامة، وأين تتباعدان؟ وأخيراً، في أي مرحلة تنحرف المصلحة الذاتية إلى ارتكاب الآثام؟ يمكننا على الأقل أن نفترض أن الشخص الذي عمل طوال حياته بهذا القدر من الطموح

والنجاح في مجال التمويل هو شخص يهتم بالمال، وقد أشار روبن إلى نفسه على أنه "شخص تجاري بصورة معقولة". [٨]

يقول منتقدو روبن إن انتقاله بين القطاعين العام والخاص يعبر عن كل ما هو خطأ في الباب الدوار؛ ويجادل المدافعون عنه بأن نقل المعرفة عبر القطاعين يفيد كل مؤسسة فيهما، بيد أن هذا لا ينفي حقيقة أن الأفراد المعنيين يستفيدون من النظام استفادة غير متناسبة. يتمتع روبن أيضاً بموهبة غير عادية في إدارة سمعته. لم يخلق عداوات كثيرة، وحافظ على علاقات ممتازة مع وسائل الإعلام، ولم يعاني سوى عدد محدود من أزمات العلاقات العامة. [٩]

عمل روبن، مثله مثل معظم كبار المسؤولين التنفيذيين، على توسيع بصمة علاقته على نحو متواصل. لقد وضع مساعديه في مواقع رئيسة من مواقع السلطة، الأمر الذي ضمن له تدفق المعلومات، والوصول، و"رأس المال السياسي"، وأدى هذا كله إلى تعزيز موقعه شخصياً. بدأ روبن شبكة جديدة بدعم من معهد بروكينغز، تحت اسم مشروع هاميلتون، حيث يتجمع الأشخاص المؤثرون حوله بوصفه مركزاً. في مجلس العلاقات الخارجية، يحتل روبن موقعاً على رأس كثير من الشبكات المتقاربة، المختلفة من حيث الصناعات والمناطق الجغرافية والمهمة. وفي أثناء وجوده في شركة غولدمان ساكس المصرفية، أعطى عدداً من الموظفين الشبان الأموال التأسيسية حينما غادروا الشركة ما مكنهم من إنشاء صناديقهم الخاصة. حالياً، يرأس بعض هؤلاء المديرين أكبر صناديق التحوط وأنجحها في العالم [دان أوك مدير صندوق التحوط أوتش زيف (Och-Ziff)، وإريك مينديتش مدير صندوق التحوط إيتون بارك (Eton Park)، وفرانك بروزنز مدير صندوق التحوط تاكونيك كابيتال (Taconic Capital)، وريتشارد بيرى مدير صندوق التحوط بيرى كابيتال (Perry Capital)]، [١٠] ويستطيع روبن الاعتماد على ولائهم. إن شبكة رأس المال الخاصة بروبن، المؤلفة من مليارات وشيوخ ورؤساء تنفيذيين وما شابه ذلك، قادرة على حشد قوى مالية بأبعاد عصية على الإحاطة تقريباً. تتجلى فائدة مثل هذا الوصول عندما يتعلق الأمر بحشد القوى السياسية على وجه الخصوص.

الأبواب المفتوحة: طوني بلير

نقل رئيس الوزراء البريطاني السابق طوني بلير مفهوم الباب الدوار إلى مستوى جديد تماماً. لقد كان عنصراً دائماً في حفلة الكوكتيل التي يقيمها مصرف جي بي مورغان في دافوس على مدار السنين القليلة الماضية. كان السياسي الجذاب والمفعم بالحياة، الذي تحول إلى رائد أعمال ثم تحول إلى ممول، يقف في صف الاستقبال مدة ثلاث ساعات كاملة، ويصافح بلا كلل مئات من كبار عملاء مصرف جي بي مورغان، ومن بينهم ملوك شركات الأسهم الخاصة، وعمالقة صناديق التحوط، والمليارديرات، والأوليغارشية. وكان يركز انتباهه الكامل بشغف على كل ضيف، ويتسم بطول أناة لعدد لا يحصى من الأشخاص. كان بريق رئاسته للوزراء لا يزال متلاًئلاً، ومكانته واضحة، وقوة شبكته أكبر من أي وقت مضى.

عمد طوني بلير بعد انتهاء مدة ولايته إلى تأسيس شركة استشارية في مجال الأعمال تحت اسم طوني بلير أسوشيياتس (Tony Blair Associates)، حيث استخدم صلاته الدولية الممتازة لتقديم المشورة إلى الحكومات، ومفاوضات الوساطة، والأبواب المفتوحة، والعمل بوصفه وسيطاً يجمع بين المستثمرين الأثرياء والحكومات. بوصفه رئيساً للمجلس الاستشاري في مصرف جي بي مورغان، كرّس نفسه للفعاليات التي تقيمها الشركات واجتماعات العملاء رفيعة المستوى، مقدماً المشورة بشأن المسائل الدولية في مقابل ٣ ملايين دولار سنوياً كما يقال. وكان يعمل أيضاً وكيلاً لشركة بترو سعودي (Petro Saudi)، وهي شركة نفط مرتبطة بالعائلة الملكية السعودية، في مقابل ٦٦ ألف دولار شهرياً إضافة إلى ٢ في المئة من أي صفقة ناتجة عن جهوده، كما كان يعمل لدى شركة زيورخ للتأمين في مقابل ٧٥٠ ألف دولار سنوياً.

إضافة إلى ذلك، كان طوني بلير يقدم المشورة إلى صندوق الثروة السيادية في أبو ظبي، ورئيس كازاخستان نور سلطان نزارباييف، ورئيس رواندا بول كاغامي. وكانت لديه تعاملات تجارية مع الصين، والكويت، وأذربيجان، ومنغوليا، وسيراليون، وليبيريا، وموزمبيق، وتيمور الشرقية. وقد حصل على مليون دولار

لقاء مشاركته التي استمرت ثلاث ساعات في تسهيل مفاوضات الاندماج البالغة قيمتها ٦٦ مليار دولار بين شركتي غلينكور وإكستراتا (Glencore, Xstrata) والعائلة الحاكمة القطرية. يعد أيضاً متحدثاً مرغوباً فيه للغاية، ويتقاضى وسطياً ٢٠٠ ألف دولار لكل مشاركة في التحدث. وعلى حد تعبير إحدى الصحف، لو جمعت أطوال المسافات التي يطير عبرها في عام واحد لكانت مساوية للمسافة بين الأرض والقمر.

إضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية، حصلت شركته أيضاً على ترخيص من هيئة الخدمات المالية؛ يُحيز لها تقديم المشورة للعملاء، واستثمار الأموال نيابة عنهم. تُقدر وكالة بلومبرغ أن أعماله، من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠١٣، قد حققت ما لا يقل عن ٩٠ مليون دولار. قد لا يمثل هذا الرقم قيمة مكاسبه الإجمالية الفعلية، إذ ثمة أنشطة كثيرة من الأنشطة التي يقوم بها ليس ملزماً الكشف عنها. [١١] لقد ظل حتى أوائل عام ٢٠١٥ رئيساً لـ "اللجنة الرباعية الدبلوماسية"، وهي منظمة تحاول تعزيز السلام في الشرق الأوسط. لم يأتِ السلام بعد، لكن بالنظر إلى بلير كان للمنصب فوائد ملائمة غير مباشرة تتمثل في ترسيخ مكانته، ومنحه بطاقة دعوة للنخب العربية.

قال بلير إنه يستخدم التدفق النقدي الكبير الناتج عن أعماله لتمويل جهوده الخيرية، التي تركز بوجه رئيس على تعزيز التسامح الديني، والاقتصاديات المفتوحة القائمة على القواعد. نظراً للهيكल الغامض والمعقد ظاهرياً لشركات بلير ومؤسساته، فقد تعرض لانتقادات واسعة من وسائل الإعلام والجمهور البريطاني الساخط. ينتقد بعضهم بقسوة تضارب المصالح المزعوم الناتج عن أنشطته المتداخلة، الهادفة إلى الربح وغير الهادفة إلى الربح، وتعامله مع الأنظمة الاستبدادية ذات السجلات المملوطة في مجال حقوق الإنسان. كان بلير يرد على مثل هذه الاتهامات بالقول إنه يتعامل مع هذه الأنظمة لتعزيز الإصلاح السياسي، ويحاجج بالقول إن التحسين التدريجي أفضل من عدم إحراز أي تقدم على الإطلاق. [١٢] تستفيد البلدان الهامشية من الاحترام الذي يمنحه بلير لها،

والصلات التي يوفرها. وهي بدورها تُعد بمنزلة عملاء جذايين ذوي ثروات ضخمة وإمكانات نمو هائلة، ما يفتح الطريق نحو فرص عقد الصفقات.

على الرغم من الأموال الهائلة التي يكسبها بلير، يبدو أنه لا يطرب للمال كما يطرب للتقدير العام والرغبة في البقاء في دائرة الضوء. ونظراً لكونه مندفعاً وقلقاً، فقد عمل - على حد تعبيره - باجتهاد بالغ في بناء رولودكس بلاتيني بعد مغادرته منصبه.

الصلات المتبادلة: التعاون البناء في أوقات الأزمات

إن عمق وامتداد الشبكات المتهاسكة لصانعي السياسات الدولية ولأصحاب المراكز المالية الفائقة أصبحت واضحة على وجه الخصوص إبان الأزمة المالية؛ فحين أوشك النظام المالي على الانهيار، اجتمعوا لتنسيق الاستجابات الطارئة غير المسبوقة. على الرغم من إمكان التشكيك في شرعية جهودهم ونزاهتها وفعاليتها تشكيكاً مبرراً، لا جدال نسبياً الآن في أن النظام المالي العالمي كان على الأرجح سيتقوض من الداخل، وسيصحب ذلك عواقب لا تحصى، لو لم يتخذ القادة تدابير غير تقليدية. [١٤]

لم يكن يجري الكشف عن معظم ما كان يحدث خلف الكواليس في ذلك الوقت من أجل تجنب الذعر المالي في الأسواق، واستمرار المصارف في عملها. ولكن في السنين التي أعقبت كارثة مصرف ليمان، عمد كثير من المسؤولين الذين شاركوا بفاعلية في الاستجابة للأزمة المالية إلى تأليف كتب فيما بعد، أمارطوا فيها اللثام عما كان يحدث في أرض الواقع. ومن بين أولئك الذين رويوا تجربتهم المباشرة بن برنانكي، وهانك بولسون، وتيموثي جيثنر، وشيلا بير. كان ثمة موضوع واحد مشترك بين جميع كتاباتهم: الدور الحاسم الذي لعبته العلاقات الشخصية في حل المشكلات التي يبلغ كبرها حداً يتعذر عنده على أي فرد معالجتها بمفرده. على سبيل المثال، شدد هانك بولسون، "جنرال الحرب" للرئيس بوش إبان الأزمة، على نحو متكرر في كتابه المعنون بـ "على حافة الهاوية"

على أهمية العلاقات العميقة، وهو الشيء الذي تجلى في كتاب أندرو روس سوركين المعنون بـ "أكبر من أن يفشل". [١٥]

على الرغم من أن بولسون قد يترك انطباعاً بأنه منعزل ومتواضع إلى حد ما، يُعد في الواقع مثلاً عن مُشبِّك من الطراز الأول. فقبل أن يتولى منصب وزير الخزانة، كان الرئيس التنفيذي لشركة غولدمان ساكس المصرفية وأقام علاقات مع القادة في جميع أنحاء العالم، ولا سيما مع النخبة الصينية. قيل إن علاقاته في الصين كانت أفضل حتى من علاقاته مع الإدارة الأمريكية، وأصبحت لاحقاً إحدى الحسنات المهمة إبان الأزمة المالية. بعد أن أصبح وزيراً للخزانة، سعى إلى تعزيز علاقته مع كوندوليزا رايس، وزيرة الخارجية الأمريكية آنذاك، التي كان قد ساعدها من قبل في البحث عن وظيفة. في يومه الثاني في منصب وزير الخزانة، اصطحبها لتناول الغداء، حيث كشفت له أن أفضل طريقة لتكوين علاقة مع الرئيس بوش هي قضاء الوقت معه بمفرده. في ذلك الحين، لم يكن بولسون يعرف الرئيس بوش جيداً، لكنه كان قد أدرك أن القدرة على الوصول المباشر إليه ستكون أمراً بالغ الأهمية. في رأيه، لن تكون أي مفاوضات ذات معنى ما لم يتمكن من كسب ثقة الرئيس.

استمر بولسون في الحفاظ على علاقات وثيقة مع المسؤولين التنفيذيين الماليين، الذين كان يعرفهم منذ كان يعمل في وول ستريت، وفي أثناء الأزمة استفاد من تعاونهم ومعلوماتهم المباشرة من الميدان. إضافة إلى ذلك، بذل جهده لإقامة علاقات مع السياسيين في جانبي المعترك السياسي. مستعيداً مزاجه في وول ستريت، كان ينظر إلى الـ ٥٣٥ عضواً في الكونغرس على أنهم "عملاء" جدد، ويتودد إليهم بالحماس نفسه الذي كان قد استخدمه في أثناء مسيرته التجارية. [١٦] كما أنشأ "رابطة خاصة" مع بن برنانكي، وحافظ على "علاقة بناءة" مع شيلا بير، رئيسة المؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع آنذاك.

إن نجاح بولسون في إقرار قانون حزمة الإنقاذ الطارئة المعروف باسم (برنامج إغاثة الأصول المتعثرة) قد أثبت ذكاءه العاطفي ومهاراته الاجتماعية.

كان برنامج إغاثة الأصول المتعثرة موضوعاً خلافياً إلى أقصى حد، وتبعاً لذلك كان من الصعب جداً إقناع الكونغرس بدعمه. قبيل التصويت عليه مباشرة، ركع على ركبة واحدة وتوسل إلى نانسي بيلوسي، التي كانت آنذاك رئيسة مجلس النواب، ألا تعرقل الصفقة، ردت السيدة بيلوسي على هذا التصرف بسخرية قائلة: "لم أكن أعرف أنك كاثوليكي". [١٧] طوال مدة الأزمة، شكل بولسون وجيشن وبرنانكي الثلاثي الذي كان له الفضل الأساسي في الحيلولة دون سقوط الولايات المتحدة في الهاوية، وضمناً النظام المالي العالمي.

إطلاق رئيس

إن الاستراتيجية الأكثر موثوقية لتحقيق الوصول والتأثير داخل شبكة معينة هي الشروع في إنشائها. وإذا كانت شبكة المرء الجديدة تجمع بين المال والسياسة، فستكون أكثر قوة. هذا ما حدث عندما عمد كثير من اللاعبين ذوي الوزن الثقيل في وول ستريت إلى دعم سناتور من شيكاغو يفتقر إلى الشهرة يُدعى باراك أوباما. أسهم جورج سوروس، عملاق صندوق التحوط الملياردير، في صعود أوباما عن طريق تأييده والتبرع لحملة. في أيار ٢٠٠٧، استضاف سوروس حملة لجمع التبرعات في شقته الفخمة في الجادة الخامسة، وأقنع عملاقاً آخر من عمالقة صناديق التحوط، بول تيودور جونز، بعد ذلك بوقت قصير بإقامة حفل كبير لجمع التبرعات في قصره الرائع على الواجهة البحرية في كونيكتيكت، وقد حضره كثير من أثرياء وول ستريت. يعد سوروس وجونز قائدين في اختصاصهما من قادة الرأي التي تحظى بالإعجاب ويُحذا حذوها، لذلك فإن دعمهما قد أثار عدداً كبيراً من المناصرين، ودفع حملة أوباما في مسار تصاعدي. تعد الإسهامات المالية مهمة، إلا أن الوصول إلى شبكات أصحاب المراكز الفائقة يُعد مهماً بالقدر نفسه على الأقل. بمجرد أن يحشد أصحاب المراكز الفائقة شبكاتهم، فإن هذا بدوره يؤدي إلى حشد كثير من الشبكات الفرعية، ومن ثم ينجم عنه أثر مضاعف يؤدي إلى تمويل أعلى بصورة كبيرة.

إبداء الدعم يرفع عموماً من احتمالية الوصول إلى شبكة معينة والتأثير فيها، لكنه بالتأكيد أمر غير مضمون كما تعلم العاملون في وول ستريت. كان دعم القطاع المالي لحملة أوباما للولاية الثانية عام ٢٠١٢ دعماً أقل بكثير [من الدعم الذي قدمه لحملة الأولى] بعد أن أصابه "ندم المشتري"؛ شعر العاملون في هذا القطاع بأن أوباما قد انقلب عليهم نتيجة لتبنيه رواية "القط السمين" العدائية. وبينما اعترف أوباما بفضل المانحين الكبار مثل وارن بافيت، الذي لديه صورة الجد الخيّر، عبر دعوته إلى الانضمام إلى دائرته الاستشارية، فقد كان يتفادى جورج سوروس في أغلب الأحيان، الذي يعد أكثر إثارة للجدل. أخفق موظفو أوباما في الاستجابة لطلبات سوروس مدة طويلة، ولم يفعلوا سوى ترتيب عقد اجتماع قصير غير رسمي على مضض. شعر سوروس بعدم الاحترام، وهو الذي كان وصوله إلى هيلاري كلينتون في أثناء كونها السيدة الأولى موضع تقدير دائم لديه. [١٨]

يحافظ الرؤساء التنفيذيون للمؤسسات المالية الأكبر أيضاً على علاقات وثيقة مع الرئيس، وكثير منهم تخرج في الجامعة نفسها. جيمي ديمون، ولويد بلانكفين، ومايكل كوربات، والرئيس أوباما، جميعهم من خريجي جامعة هارفارد. كما يتمتع الرؤساء التنفيذيون للمصارف الكبرى بوصول مباشر إلى الرئيس لمجرد أنهم يقودون مؤسسات مهمة على مستوى البلاد تحتفظ بتريليونات الدولارات من الودائع. استناداً إلى إحصاءات رسمية، فقد زاروا وأجروا مكالمات مع الرئيس أوباما، وتيموثي جيثنر، ومسؤولين كبار آخرين مرات عدة إبان الأزمة. [١٩] وفي ألمانيا، تكشف إحصاءات مماثلة أن كبار المصرفيين كثيراً ما كانوا يتفاعلون مع المستشارية ميركل وموظفيها. [٢٠]

"الفساد المشرعن": بمقدور المال شراء أفضل الديمقراطيات

ثمة طريقة أخرى لتعزيز وصول المرء ومصالحه، وهي الاحتفاظ بجماعات ضغط في جانبي المعترك السياسي. في اقتصادنا المعاصر الذي يعد اقتصاد نفوذ،

تعد العلاقات المتبادلة عملة قابلة للتداول. [٢١] يستفيد كبار الموظفين العموميين السابقين من علاقاتهم القائمة مسبقاً لتزويد المسؤولين التنفيذيين في القطاع المالي بإمكانية الوصول إلى الشخصيات العامة. [٢٢] بحسب دراسة أجراها المكتب الوطني للأبحاث الاقتصادية، فإن الدور الرئيس لأعضاء جماعات الضغط هو الحفاظ على الصلات مع السياسيين. وهذه العلاقات بدورها تحدد الموضوع الذي يعملون عليه، وحينما ينتقل السياسيون إلى منصب آخر، يتبعهم أعضاء جماعات الضغط. تعد الخبرة في القضايا أمراً جيداً، بيد أن الأفضلية تميل بصورة أكبر بكثير نحو جماعات الضغط التي لها صلات عميقة بالمؤسسة السياسية. [٢٣] وعلى نحو يتماشى مع هذه النتائج، حددت دراسة أجرتها جامعة وارويك قيمة الصلات الشخصية من خلال حسابان عائدتان جماعات الضغط السياسية الأمريكية؛ إذ وجدت أنها تنخفض بنسبة ٢٤ في المئة إذا ترك صاحب العمل السابق، الذي كانت تتعامل معه، منصبه الحكومي. [٢٤] إن نفوذ جماعات الضغط في وول ستريت يمتد حتى إلى كتابة التشريعات، وعادة ما يتلقى المشرعون الذين يؤيدون مشاريع القوانين هذه مساعدات مالية أكثر من أولئك الذين لا يدعمونها. [٢٥]

شراء الحماية السياسية

إذا أحس المرء بأن بعض الشركات لا يخضع للتدقيق بالشدة نفسها التي يخضع لها بعضها الآخر، فقد لا يكون ذلك نابعاً من خياله. إن السلطة التقديرية التي تمتلكها هيئة الأوراق المالية والبورصات تفتح الباب فيها لإمكانية التلاعب. توضح دراسة أجرتها كلية لندن للأعمال أن الشركات المرتبطة سياسياً أقل عرضة، في المتوسط، للخضوع لإجراءات إنفاذ قانون هيئة الأوراق المالية والبورصات، وفي حال مقاضاتها فإنها تواجه عقوبات أقل شدة. كما تثبت الدراسة إحصائياً أنه كلما ازداد إسهام الشركة في التبرعات السياسية، كان التعامل معها أكثر تساهلاً. يترتب عن ذلك أن هيئة الأوراق المالية والبورصات

لا تركز على المخالفين الأسوأ، وإنما على المخالفين الأقل اتصالاً. ومن البديهي أن تكون الإسهامات المالية أكثر كفاءة إذا جرى تقديمها إلى سياسيين رفيعي المستوى من حزب الأغلبية، وإلى أولئك الذين يضعون ميزانية هيئة الأوراق المالية والبورصات أو يكونون أعضاء في لجان الرقابة. [٢٦]

يحتاج النقاد بأن شراء النفوذ في دولة ديمقراطية يعد بمنزلة إضفاء الشرعية على الفساد، وأن القطاع المالي الراجح يسود على حساب المصلحة العامة. تعد هذه الحجة منطقية لمجموعة متنوعة من الأسباب. فعلى الرغم من أنه من المشروع تماماً تمثيل مصالح المرء أمام السلطات القائمة، ثمة بضعة قيود وضوابط وتوازنات حين يصل الأمر إلى شراء خدمات في واشنطن. كان الموظفون العموميون السابقون حاسمين أيضاً، من بينهم شيلا بير رئيسة المؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع. تنتقد شيلا بير في كتابها المعنون بـ "التعامل مع المواقف الصعبة"، "النفوذ غير المبرر لجماعة الضغط في مجال الخدمات المالية". [٢٧] ففي رأيها، كانت العلاقة بين واشنطن وول ستريت قد أصبحت علاقة وثيقة، وإن كثيراً من الأشخاص الذين شاركوا في معالجة الأزمة - على مستوى كبار الموظفين والموظفين العاديين على حد سواء - كانوا مسؤولين عن بعض الأخطاء التنظيمية والعثرات التي أودت بنا إلى الأزمة. [٢٨]

لكن يمكن استعمال هذه الحجة في الاتجاه المعاكس أيضاً: يتمتع المنظمون الذين لديهم خبرة في القطاع الخاص بفهم أفضل لعمليات المؤسسات المالية. ولما كانت هذه المؤسسات مزودة بأشخاص ذوي مؤهلات عالية ومحفزين جداً ومبدعين للغاية - كثير منهم خبراء على مستوى عالمي في التحايل على الأحكام القانونية - فقد يكون هذا أمراً نافعاً. مثال عن ذلك: روبرت خزامي، الذي انتقل مرات عدة بين القطاعين العام والخاص. فبعد أن عمل مستشاراً عاماً لمصرف دويتشه بنك، بما في ذلك إبان سني الأزمة المالية، انضم إلى هيئة الأوراق المالية والبورصات، زاعماً أن تجربته في القطاع الخاص ستحسن نتائج الإنفاذ الخاصة به. حينما غادر هيئة الأوراق المالية والبورصات في ٢٠١٣، قبل عرضاً بقيمة ٥ ملايين

دولار من شركة المحاماة كيركلاند & إليس (Kirkland & Ellis)، وامثل لـ "فترة انتظار" مدتها عام واحد قبل الانضمام إلى صاحب العمل الجديد. [٢٩]

قوة العلاقة: نشر قبيلة اليورو الموقوتة

أصبح دور صانعي السياسات والسياسيين حاسماً إبان الأزمة المالية، ووضعت العلاقات موضع الاختبار. حلت واشنطن العاصمة محل مدينة نيويورك مؤقتاً بوصفها عاصمة مالية للولايات المتحدة؛ في الواقع، انتقل كثير من المصرفيين المُسرَّحين جنوباً سعيًا وراء وظائف في مبنى الكونغرس الأمريكي بواشنطن. كان السياسيون في جميع أنحاء العالم يعيشون في بيئة تتعارض مع ميولهم، ويفتقرون إلى الفطنة المالية لإدارة الوضع المعقد. إضافة إلى ذلك، فإن السياسيين ملتزمون أولاً وقبل كل شيء تجاه ناخبينهم، في حين يتطلب الحفاظ على النظام المالي الدولي اتخاذ تدابير عبر الحدود. ولذلك، كانوا مرغمين على تقديم تنازلات في حالة شديدة الغموض، يتعذر فيها حساب قيمة تنازلاتهم. كان الخلل في مشروع اليورو قد أسهم في الهشاشة الأساسية للنظام المالي والاقتصادي والسياسي، ما جعل النوايا الحسنة التعاونية أكثر أهمية.

في ربيع عام ٢٠١٠، أصبحت اليونان تعاني على نحو متزايد الضائقة المالية التي أصابتها، في حين اندلعت اضطرابات اجتماعية عنيفة في الشوارع. ونتيجة لذلك، بدأ الذعر يدب في الأسواق المالية الدولية، وأصبحت شديدة التقلب. في غضون خمسة أيام فقط، أثار واحد من أصغر الاقتصاديات في أوروبا أزمة هددت بالانتشار إلى البرتغال وإسبانيا، ما أدى إلى مخاوف من تفكك العملة وما يتبع ذلك من عواقب لا تحصى. إن الانهيار الداخلي غير المنضبط للعملة، أو مجرد الخوف منه، الذي أدى إلى اندفاع العملاء إلى المصارف لسحب أموالهم وانهيار السوق، كان الكابوس الأسوأ للجميع.

ولأن ذلك قد جاء بعد الانهيار المؤلم لمصرف ليمان براذرز في عام ٢٠٠٨، كانت الإدارة الأمريكية قلقة على نحو خاص من انتشار العدوى في النظام المالي

العالمي وصولاً إلى شواطئ الولايات المتحدة. ولذلك، تطوعت الإدارة الأمريكية بإسداء نصيح لم يُطلب منها، وممارسة ضغط لطيف على الأوروبيين. ومن منظور نظام الولايات المتحدة الموحد وعقليتها الاستباقية، لم تتمكن من فهم سبب ظهور الأوروبيين في حالة من البلادة. في تلك الأثناء، كان الوضع اليوناني يزداد سوءاً بسرعة كبيرة، وفي غضون أيام أصبح من الواضح - للمرة الأولى - أن إحدى دول منطقة اليورو في حاجة إلى الإنقاذ. سارع رؤساء دول مثل أنجيلا ميركل، ونيكولا ساركوزي، وسيلفيو برلسكوني إلى الاجتماع مع وزراء المالية وحكام المصارف المركزية خلال نهاية الأسبوع للبحث عن حل، في حين ظل الجمهور في جهل عما يجري. كان ثمة "قنبلة موقوتة" تدق: في صباح يوم الاثنين، ستفتح الأسواق الآسيوية، وإذا انهارت، فمن المحتمل أن تقوض الأسواق العالمية معها. كان قادة أوروبا يخشون أن يكون اليورو معرضاً لخطر انهيارٍ شديد.

وقد أدوا دوراً رائداً في تنسيق الإجراءات بالتعاون مع رئيس صندوق النقد الدولي دومينيك شتراوس كان، وحكام المصارف المركزية - بتوجيه من جان كلود تريشيه، رئيس المصرف المركزي الأوروبي؛ وماريو دراغي، رئيس مصرف إيطاليا المركزي؛ ورئيس الاحتياطي الفيدرالي بن برنانكي. كان من الصعب للغاية حشد سبع عشرة دولة مختلفة في منطقة اليورو مع دولٍ رائدةٍ عدةٍ أخرى حول العالم في غضون أيام قليلة فقط، نتيجة للتصادم بين الأيديولوجيات المتعارضة والمصالح المتنافسة. وعلى الرغم من أن مصلحتها المشتركة الشاملة - سلامة النظام المالي - توفر دافعاً قوياً للتوصل إلى اتفاق، كان ثمة عقبات قانونية وسياسية ولوجستية كثيرة يتعين التغلب عليها. كانت الأعصاب تالفة، والمناقشات المثيرة للخلاف قائمة.

في النهاية، كان تعاونهم فاعلاً لأن عدداً كبيراً من صانعي السياسات يعرف بعضهم بعضاً ويفهمه. ثمة رابطة وثيقة كانت تجمع برنانكي ودراغي وتريشيه، ولم يكونوا في حاجة إلى الإسهاب في الحديث. كان [رئيس صندوق النقد الدولي] شتراوس كان يتمتع بالاحترام، وكان لديه علاقة عمل جيدة مع

الجميع تقريباً، ونتيجة لذلك فإن كلمته كان لها وزن. كان كثير من السياسيين قد أقاموا علاقات على مر السنين، وكانوا على دراية بخصوصيات بعضهم بعضاً؛ ويعرفون كيفية القيام بالأمر الصحيح، وبناء التحالفات، والتفاوض للتوصل إلى حل يربح بموجه الطرفين. كانت ألمانيا وفرنسا قريبتين لأن أنجيلا ميركل ونيكولا ساركوزي كانا قريبتين؛ وقد قاما معاً بجلب القادة الآخرين إلى ركنهما، وكبحا الشخصيات الأكثر صعوبة من أمثال برلسكروني. وفي نهاية المطاف، توصلوا إلى اتفاق عارضه الألمان بشدة: التمويل الحكومي عن طريق طباعة النقود. قدم برنانكي خط مقايضة، وأسهم شتراوس كان إسهاماً سخياً بالمال نيابة عن صندوق النقد الدولي، على الرغم من أنه تجاوز سلطته، واقتضى الأمر موافقة بأثر رجعي من مجلس إدارة صندوق النقد الدولي. [٣٠]

في النهاية، أنشأت منطقة اليورو آلية إنقاذ بلغت قيمتها الإجمالية ٧٥٠ مليار يورو. جرى ترتيب الحل على عجل، وكان فيه عيوب كثيرة، بيد أنه حال دون تفكك النظام. لو لم يكن لدى المشاركين - على الأقل الجزء الأكبر منهم - علاقات وثيقة كانت مثل هذه المفاوضات المعقدة صعبة للغاية، وربما لما كانت بناء على ذلك النحو.

الكيان الفائق: الشبكة الرأسمالية التي تدير العالم

إن اللاعبين الرئيسيين في القطاع المالي متشابكون أيضاً على نحو وثيق مع أعضاء قطاع الشركات. [٣١] تعد الشركات العالمية مراكز قوى ضخمة. وبالنظر إلى الكيانات الاقتصادية، فإن كثيراً من الشركات الكبرى في العالم تحتل مرتبة أعلى من مرتبة البلدان على مقياس العائدات والنتائج المحلي الإجمالي، وتعد شركات عدة منها شركات مالية. ٨٠ في المئة على الأقل من السيطرة على هذه الشركات تعود إلى ٧٣٧ مسهماً فقط. كشفت دراسة أجراها المعهد الفيدرالي السويسري للتكنولوجيا عن شبكة هياكل ملكياتها المتشابكة. بدأ الباحثون بقاعدة بيانات تضم ٣٧ مليون جهة فاعلة اقتصادية، ثم قلصوها إلى ٤٣,٠٦٠ شركة عبر وطنية. ومن ثم عمدوا إلى نمذجة الحيازات المتقاطعة واكتشفوا أن مجموعة شركات متشابكة على نحو محكم يبلغ عددها ١٣١٨ تمتلك نسبة كبيرة

من سيطرة الشركات في العالم. تتألف النواة الداخلية من ١٤٧ شركة، وهي الأقوى، وكلها تمتلك بالضرورة أجزاء من بعضها بعضاً.

إن كون معظم كيانات هذه النواة الفائقة مصارف ليس أمراً مستغرباً. تهيمن المؤسسات المالية على المراكز العشرة الأولى، إذ يحتل مصرف باركليز المركز الأول، ويليه مباشرة شركة التأمين أكسا، ثم مصرف ستات ستريت، وبعده مصرف جي بي مورغان، ويليه فانغارد، ثم مصرف يو بي أس، وبعده ميريل لينش. [٣٢] يمثل هذا الهيكل صورة مصغرة عن العلاقات المتشابكة بين المؤسسات، ومن ثم عن الأشخاص الذين يترأسونها. وفي كثير من الأحيان، يرتبط الأفراد ارتباطاً مباشراً عبر وجودهم في مجلس الإدارة في شركات مختلفة، وهو واقع يؤدي إلى تدفقات المعلومات، والمصالح المتوافقة، والفرص. [٣٣] تنزع هذه الديناميات الشبكية إلى تعزيز الكوربوراتية^(١)، إذ إن مجموعات المصالح الرئيسة لديها نفوذ كبير في الدولة.

* * *

في هذا الفصل، رأينا أن الباب الدوار، وممارسة الضغط، والإسهام في تمويل الحملات يؤدي إلى نسج شبكة محكمة وقوية من العلاقات الشخصية بين القطاع المالي والمؤسسة السياسية. تحرف الروابط الشخصية النظامَ لمصلحة أصحاب المراكز الفائقة، وعلى الرغم من أن تضارب المصالح يمكن أن يمثل خطراً، باستطاعة العلاقات القوية الحفاظ على النظام في أوقات الأزمات. لكن ماذا يحدث لتلك العلاقات الثمينة في أثناء الأزمات الشخصية؟ ما مدى استحمال تلك الشبكات ومرونتها إذا انتهك صاحب المركز الفائق القواعد القانونية، والأخلاقية، والمجتمعية؟ سيستكشف الفصل الحادي عشر أصحاب المراكز الفائقة الذين يفقدون روابطهم مع النظام، وما إذا كان بمقدورهم استعادتها أم لا.

(١) الكوربوراتية (Corporatism): يعرفها هوارد فياردا بأنها: نظام للسلطة وتمثيل المصالح مستمد من الفكر الاجتماعي الكاثوليكي، يركز على التمثيل الوظيفي واندماج العمل ورأس المال في نظام تراتبي، تقوده وتوجهه الدولة. تُترجم أحياناً إلى النزعة النقاوية؛ أو الشركاتية؛ أو هيمنة جماعات المصلحة. / المترجم /.

Notes

- 1- e Bernstein, “Secret Tapes Hint at Turmoil in New York Fed Team Monitoring JPMorgan,” *ProPublica*, November 17, 2014, <http://www.propublica.org/article/secret-tapes-hint-at-turmoil-in-new-york-fed-team-monitoring-jpmorgan>; Jake Bernstein, “Inside the New York Fed: Secret Recordings and a Culture Clash,” *Pro-Publica*, September 26, 2014, <http://www.propublica.org/article/carmen-segarras-secret-recordings-from-inside-new-york-fed>; Jake Bernstein, “High-Level Fed Committee Overruled Carmen Segarra’s Finding on Goldman,” *ProPublica*, December 29, 2014, <http://www.propublica.org/article/high-level-fed-committee-overruled-carmen-segarras-finding-on-goldman>.
- 2- id Rothkopf, *Power, Inc.: The Epic Rivalry between Big Business and Government—and the Reckoning That Lies Ahead* (New York: Macmillan, 2012), 16, Kindle edition.
- 3- l Moyers, “The Washington-Wall Street Revolving Door Keeps Spinning,” January 23, 2012, <http://billmoyers.com/2012/01/23/the-washington-wall-street-revolving-door-keeps-spinning>.
- 4- Nisen, “Ben Bernanke Has Earned More from One Speech than He Did Last Year at the Fed,” *Quartz*, March 6, 2014, <http://qz.com/184431/ben-bernanke-250000-speech-shows-why-people-leave-the-public-sector>.
- 5- rick Jenkins and Arash Massoudi, “King takes on Citigroup role despite past criticism of bankers,” *Financial Times*, July 29, 2016, [tp://www.ft.com/cms/s/0/3b770d76-55a5-11e6-9664-ebc33e.html#axzz4GfYx3xyl](http://www.ft.com/cms/s/0/3b770d76-55a5-11e6-9664-ebc33e.html#axzz4GfYx3xyl).
- 6- r, *Bull by the Horns*, 142.
- 7- eph Kahn and Alessandra Stanley, “Enron’s Many Strands: Dual Role; Rubin Relishes Role of Banker as Public Man,” *New York Times*, February 11, 2002,

- <http://www.nytimes.com/2002/02/11/business/enron-s-many-strands-dual-role-rubin-relishes-role-of-banker-as-public-man.xhtml>.
- 8- liam D. Cohan, "Rethinking Robert Rubin," *Business Week*, September 30, 2012,
<http://www.businessweek.com/articles/2012-09-19/rethinking-robert-rubin>.
 - 9- ol J. Loomis and Research Associate Patricia Neering, "The Larger-Than-Life Life of Robert Rubin," *Fortune*, December 8, 2003,
http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/12/08/355123/index.htm
 - 10- n Bartley, "How Robert Rubin's Bright-Eyed Proteges Came to Dominate Wall Street," *alternet.org*, March 15, 2009,
http://www.alternet.org/story/131568/how_robert_rubin%27s_bright-eyed_proteges_came_to_dominate_wall_street.
 - 11- h Ellison, "The Which Blair Project," *Vanity Fair*, December 18, 2014,
<http://www.vanityfair.com/news/2015/01/tony-blair-profile>.
 - 12- ip Stephens, "The manic mission that is Blair's dismal last act," *Financial Times*, May 1, 2014,
<http://www.ft.com/cms/s/0/15f6aa2c-cf90-11e3-bec6-00144feabdc0.xhtml#axzz4HG5INdXm>.
 - 13- rt Mendick, and Edward Malnick, "Tony Blair widens his web via the stock markets," January 13, 2014,
<http://www.telegraph.co.uk/news/politics/tony-blair/9797837/Tony-Blair-widens-his-web-via-the-stock-markets.xhtml>.
 - 14- el W. Drezner, *The System Worked: How the World Stopped Another Great Depression* (New York: Oxford University Press, 2014), Kindle edition.
 - 15- ew Ross Sorkin, *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System—and Themselves* (New York: Penguin, 2010), 52, 237, Kindle edition.

- 16- Henry M. Paulson, *On the Brink: Inside the Race to Stop the Collapse of the Global Financial System* (New York: Grand Central, 2013), 50, Kindle edition.
- 17- Ibid.
- 18- Jane Mayer, "Schmooze or Lose," *New Yorker*, August 27, 2012, <http://www.newyorker.com/magazine/2012/08/27/schmooze-or-lose>.
- 19- Nomi Prins, *All the Presidents' Bankers: The Hidden Alliances That Drive American Power* (New York: Nation Books, 2014), 413, Kindle edition.
- 20- Martin Reyher, "Goldman Sachs, JP Morgan, Josef Ackermann: Mit diesen Lob-byisten traf sich die Bundesregierung," *Abgeordnetenwatch*, February 21, 2013, <https://www.abgeordnetenwatch.de/2013/02/21/goldman-sachs-jp-morgan-josef-ackermann-mit-diesen-lobbyisten-traf-sich-die-bundesregierung>.
- 21- Lawrence Lessig, *Republic, Lost: How Money Corrupts Congress—and a Plan to Stop It* (New York: Grand Central, 2011), 109, Kindle edition.
- 22- Jeff Connaughton, *The Payoff: Why Wall Street Always Wins* (Westport, CT: Easton Studio Press, 2012), Kindle locations 438-45, Kindle edition.
- 23- Marianne Bertrand, Matilde Bombardini, Francesco Trebbi, "Is It Whom You Know or What You Know? An Empirical Assessment of the Lobbying Process," NBER Working Paper No. 16765, February 2011, <http://www.nber.org/papers/w16765>.
- 24- University Warwick, "Economists Calculate True Value of 'Who' You Know, Rather than 'What' in US Politics," press release, December 12, 2012, http://www.eurekalert.org/pub_releases/2012-12/uow-ect121212.php.
- 25- Eric Lipton and Ben Protess, "Banks' Lobbyists Help in Drafting Financial Bills," *New York Times*, May 23, 2013,

- <http://dealbook.nytimes.com/2013/05/23/banks-lobbyists-help-in-drafting-financial-bills>.
- 26- Maria M. Correia, “Political Connections and SEC Enforcement,” paper for the London Business School, April 14, 2014, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1458478.
- 27- Bair, *Bull by the Horns*, 8.
- 28- Ibid., 130.
- 29- Ben Protess and Peter Lattman, “A Legal Bane of Wall Street Switches Sides,” *New York Times*, July 22, 2013, <http://dealbook.nytimes.com/2013/07/22/a-legal-bane-of-wall-street-switches-sides>.
- 30- Tony Barber, “Saving the Euro: Dinner on the Edge of the Abyss,” *Financial Times*, October 10, 2010, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/190b32aed49a-11df-b230-00144feabdc0.xhtml>; Neil Irwin, “Three Days That Saved the World Financial System,” *The Washington Post*, April 1, 2013, http://www.washingtonpost.com/business/three-days-that-saved-the-world-financial-system/2013/03/28/d5b9a38c-94ef-11e2-b6f0-a5150a247b6a_story.xhtml; Neil Irwin, *The Alchemists: Three Central Bankers and a World on Fire* (New York: Penguin, 2013), Kindle edition.
- 31- Barabasi and Frangos, *Linked*, 208-209.
- 32- Vitali, Glattfelder, and Battiston, “The Network of Global Corporate Control;”
- 33- “State of Power 2014: A Corporate Planet” Transnational Institute, January 21, 2014, <http://www.tni.org/stateofpower2014>; Guido Caldarelli and Michele Catanzaro, *Networks: A Very Short Introduction* (Oxford, UK: Oxford University Press), Kindle locations 709-12, Kindle edition.



الفصل الحادي عشر

فك الارتباط

الطرد والعودة

إن كون المرء صاحب مركز فائق لا يُعد ضماناً لمكانة دائمة ومتميزة في شبكة. ولكن نظراً إلى تعدد الروابط إلى مراكز أخرى، فإن الطرد الكامل من الشبكة نادر الحدوث. حتى بعد الأزمة المالية العميقة - التي كان لكثير من الممولين دور في حدوثها - لم يخف من الخريطة سوى عدد قليل جداً من المسؤولين التنفيذيين الماليين الكبار. يُعد ديك فولد، الرئيس التنفيذي السابق لمصرف ليمان براذرز، واحداً من الأشخاص الذين خرجوا تماماً من الميدان، ويعزى ذلك إلى حد بعيد نتيجة لفشله في الحفاظ على شبكة مرنة من العلاقات الشخصية. وجد معظم المسؤولين التنفيذيين الكبار الآخرين مواقع جديدة إما في الصناعة المالية والصناعات ذات الصلة، أو حتى في مجالات مختلفة كلياً. شكلت صلاتهم القوية شبكة أمان حالت دون سقوطهم عبر الشقوق سقوطاً لا رجعة فيه. ولكن فيما يتعلق بأولئك الذين ينتهكون القانون، أو يرتكبون خيانة ثقة على نحو خطير، أو يثبت افتقارهم الجوهري إلى النزاهة، فإن العودة تكون بالتأكيد أكثر صعوبة.

مثال عن المبعدين: ديك فولد

يمكن أن يسبب امتلاك سلطة واسعة على الموارد والأشخاص إدماناً، ويؤدي إلى تصور مشوه ولا عقلانية. وتكون النتيجة في كثير من الأحيان ثقة مفرطة، وعدم تحمل المعارضة، والمخاطرة الزائدة عن الحد. يُعد ديك فولد، الرئيس التنفيذي لمصرف ليمان براذرز، أحد الأمثلة عن ذلك، الذي أسهم غروره الشديد في زوال مؤسسة ضخمة، وطرده من الشبكة المالية.

بدأ فولد حياته المهنية بوصفه متداول سندات في مصرف ليمان براذرز، الذي تأسس في عام ١٨٥٠، وكان في عام ٢٠٠٨ يحتل المرتبة الرابعة بين المصارف الاستثمارية الكبرى في الولايات المتحدة. ارتقى فولد على نحو مطرد من مرتبة إلى أخرى إبان أيام العز المصرفية غير المتقيدة بنظام؛ بيد أنه في صميمه ظل متداولاً، وربما كان هذا هو السبب الذي حال دون انسجامه مع المصرفيين الأكثر لطفاً. كان فولد يجسد ثقافة وول ستريت الذكورية التي يحركها هرمون التستوستيرون. وفي سبيل فرض مكانة مهية، كان يرسم على وجهه تعابير تجهم دائم. وكانت حملته المرعبة تضع الآخرين في حالة من الخوف المستمر، وكان الناس من حوله يدبون ديب النمل حرصاً على عدم إثارة أي من نوبات غضبه الشنيعة.

كان فولد يحب التعابير الوحشية المبالغ فيها نتيجة لولعه باللغة العسكرية؛ وقد أخبر ذات مرة جون ثين من شركة غولدمان ساكس المصرفية، الذي اشتبه في أنه ينشر شائعات عن مصرف ليمان، بأنه حين يكشف الفاعل سيمد يده في حلقه ويمزق قلبه. وبناءً على ذلك، كان يستخدم أسلوب الإدارة العسكرية: كان يتوقع الطاعة العمياء، ولم يكن يتحمل أن يعارضه أحد، ويعمل على التخلص من الموظفين غير الموالين. سرعان ما اكتشف المسؤولون التنفيذيون الآخرون أن الحياة ستكون أسهل كثيراً إذا لم يتحدوه. وتماشياً مع عبادة الشخصية هذه، كانوا يشيرون إلى فولد بصورة ملائمة باسم "الملك ريتشارد" و"الغوريلا". في عالم ليمان الذكوري من نمط ألفا، لم يكن للمسؤولات التنفيذيات وجود تقريباً. لم يهمل فولد بناء شبكة من النوايا الحسنة داخل مؤسسته فحسب، وإنما فشل أيضاً في بناء علاقات قوية مع أقرانه في وول ستريت وغيرهم من المسؤولين التنفيذيين المهمين إستراتيجياً. لم يكن شخص علاقات قط، بل كان يركز على المجال الوحيد الذي يؤثر تأثيراً مباشراً في أرباحه النهائية: العملاء والمعاملات.

أسهم تدفق المعلومات غير الكفوء الناجم عن الافتقار إلى شبكة صحية إسهاماً كبيراً في انهيار مصرف ليمان. كان فولد يفضل عزل نفسه بخلاف روبرت روبن أو هانك بولسون، اللذين اشتهرا بالعمل المتواصل عن طريق هواتفهما.

لقد أسند الواجبات التشغيلية إلى مسؤول تنفيذي موثوق به يدعى جو غريغوري، ونأى بنفسه جسدياً عن مرؤوسيه في مكاتبه الفخمة في الطابق الثاني والثلاثين، مفضلاً عدم الاختلاط كثيراً بباقي العاملين في المصرف. ونظراً لأنه فشل في البقاء على اطلاع على مجريات الأمور في وول ستريت وواشنطن، فقد أخطأ تماماً في تقدير مزاج الأسواق. وبدلاً من متابعة مؤشرات الخطر، حفز فولد العاملين لديه بعبارات فارغة بشأن قوة مصرف ليمان التي لا تُقهر إلى أن حدثت النهاية المريعة. كان مصرف ليمان مستديناً إلى الحد الأقصى، مع تعرضه الشديد لأصول الرهن العقاري عالية المخاطر، وحينما جاءت المتاعب، كان في حاجة إلى شبكة مخلصه لم تكن لديه.

أعلن مصرف ليمان في العاشر من أيلول عام ٢٠٠٨ خسارة بلغت ٣,٩ مليار دولار في الربع الثالث، وكانت النتيجة الأسوأ في تاريخه. كتب الرئيس بوش في وقت لاحق أنه لا سبيل أمام المصرف للاستمرار إلى ما بعد نهاية الأسبوع، وأن الحل الأفضل هو أن تعمل الحكومة على المساعدة في العثور على مشترٍ في اليومين المتبقين. كانت قناة اتصال فولد مع الحكومة تمر عبر وزير الخزانة هانك بولسون. وكان فولد قد كشف لبولسون في عشاء خاص جمعهما في ربيع عام ٢٠٠٨، بأنه طالما شعر بالاستياء تجاه شركة غولدمان المصرفية. ولما كان بولسون من العاملين السابقين في غولدمان، الذي تلقى تدريباً عالياً في الذكاء العاطفي، استشف أن فولد متعجرف وليس لديه صفات شخصية جيدة كثيرة. لسوء حظ فولد، كان بولسون في ذلك الحين هو المسؤول عن عملية الإنقاذ. ومن المحتمل بنسبة عالية أن تكون العلاقة الهشة بينهما قد ساعدت في قلب الموازين في غير مصلحة مصرف ليمان.

يُحسب لبولسون أنه حاول جاهداً المساعدة في العثور على من يشتري مصرف ليمان. جرى الترويج لاحتمالين: بنك أوف أمريكا، ومصرف باركليز. ولكن المنظمين في لندن رفضوا قيام باركليز بشراء ليمان جملة وتفصيلاً، وقرر بنك أوف أمريكا شراء ميريل لينش بدلاً منه. كان مصرف ليمان خارج

الخيارات. توسل فولد إلى المنظمين لتحويل مصرفه الاستثماري إلى شركة مصرفية قابضة، من أجل الوصول إلى التمويل الفيدرالي. ولكن، كما أفادت صحيفة نيويورك تايمز، رفض جيتشر مطلبه، وامتنع الرئيس بوش عن قبول مكالمته. [١] كان الرأي السائد في واشنطن أن فولد كان قد جلب على نفسه المتاعب، وبالع في الاتكال على قوته. تقدم مصرف ليان بطلب الإفلاس في الخامس عشر من أيلول عام ٢٠٠٨.

في المقابل، حينما وقعت شركة المجموعة الأمريكية الدولية في متاعب، أنقذتها الحكومة بمبلغ قياسي من المال. كان وزير الخزانة بولسون وجيتشر قد اتصلا مع لويد بلانكفين، الرئيس التنفيذي لشركة غولدمان المصرفية، على جناح السرعة، وهو الذي كان على أتم الاستعداد للعمل في وول ستريت كمُخبر لهما. في غضون عام، تحدثوا عشرات المرات، كان معظمها إبان المشكلة التي تعرضت لها شركة المجموعة الأمريكية الدولية. كان لدى كلا الطرفين سبب للقلق: كانت شركة المجموعة الأمريكية الدولية قد كتبت المليارات من مقايضات التخلف عن سداد الائتمان لشركة غولدمان المصرفية، وإذا أفلسَت شركة المجموعة الأمريكية الدولية، فستكبد شركة غولدمان خسارة فادحة. كان بولسون وجيتشر يخشيان تعرض مليارات أخرى للمخاطر في شركات أخرى كانت نظيرة لشركة المجموعة الأمريكية الدولية، ما قد يجعلها مُعسرة، وتحل الفوضى في وول ستريت. بعد المناقشات التي دارت بينهما، أذن الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك بتقديم قرض، تصل قيمته إلى ٨٥ مليار دولار، إلى شركة المجموعة الأمريكية الدولية في مقابل نسبة ٧٩,٩ في المئة من الأسهم. بلغت الإعانات الإجمالية لشركة المجموعة الأمريكية الدولية ١٨٢ مليار دولار، تلقت منها شركة غولدمان ساكس المصرفية ١٢,٩ مليار دولار بوصفها نظيرة لشركة المجموعة الأمريكية الدولية.

بعد انهيار مصرف ليان، ظل فولد بعيداً عن أنظار الناس؛ وقضى معظم وقته في عقاره الذي تقدر قيمته بملايين الدولارات في صن فالي، في ولاية أيداهو، الذي طرحه في السوق بسعر ٥,٥٩ مليون دولار. وقد تم بيعه في مزاد علني

عام ٢٠١٥ بسعر "حطم الرقم القياسي" بما لا يقل عن ٢٠ مليون دولار.[٢] شركته التي تدعى ماتريكس أدفيزورز (Matrix Advisors) ليست مشهورة، وهو الآن منبوذ، ولا يُرى في المناسبات الاجتماعية إلا نادراً. في منتصف عام ٢٠١٥، عاد إلى الظهور للمرة الأولى للتحديث في مؤتمر. لم يكن يبدو عليه الندم، وألقى معظم مسؤولية الأزمة وفشل ليان على الحكومة الأمريكية.

مقاومة للصدمات: شبكة لاري سمرز

في أثناء الاجتماعات السنوية لصندوق النقد الدولي، عقدت أنا ونوريل روبيني اجتماعاً مع لاري سمرز، مدير المجلس الاقتصادي الوطني، في مكتبه. لقد كان يوماً مشرقاً ومشمساً حين كنت أشق طريقي إلى البيت الأبيض، الذي بدا في هيئة بطاقة بريدية مثالية مقابل السماء الزرقاء الغامقة والحديقة الخضراء المورقة. في الواقع، إنه أصغر بكثير مما يتخيله المرء. قمنا بتسجيل الوصول عند البوابة الشمالية الغربية من أجل موعدنا في الجناح الغربي، الذي يقع في شارع ١٧ وجادة بنسلفانيا. يجب الإعلان عن الزوار قبل أربع وعشرين ساعة على الأقل كي تقوم الخدمة السرية بالفحص الروتيني للخلفية. قدمت جواز سفري، وخضعت للفحص الأمني، وحصلت على شارة مؤقتة. بعد دخولنا الجناح الغربي، جلسنا في منطقة الانتظار، وتظاهرتُ بقراءة ورقة في حين كنت أراقب ما يجري حولي من زاوية عيني بافتتان كبير. مر بجانبنا ضابط، كنت قد رأيته يجري مقابلة على شاشة التلفاز في اليوم السابق، وألقى التحية. توجه بعض الضباط والزوار الآخرين إلى غرفة العمليات^(١)، حيث عمد أحد الموظفين إلى جمع هواتفهم المحمولة في سلة لدواع أمنية.

بعد مدة قصيرة، كنا نُقاد عبر مكاتب مكتظة تماماً بالموظفين وأكوام الأوراق. في الجزء العلوي من سُلّم ضيق، كان سمرز ينتظرنا. يقع مكتبه الفسيح

(١) غرفة العمليات (Situation Room): هي مركز لإدارة الاستخبارات، يقع في الطابق الأرضي من

الجناح الغربي للبيت الأبيض. / المترجم /.

فوق المكتب البيضاوي مباشرة، ويطل على حديقة الورود. جلسنا في مقاعدنا مقابل مكتبه. كان سمرز يعيش حياته وفق صورته العامة إلى حد بعيد: خارج مكتبه، كانت منصات علب دايت كوك مكدسة في مقابل الحائط، وكان قميصه مُسدلاً، ووضع قدميه على منضدة منخفضة أمامنا. بيد أنه كان مضيفاً كريماً، في مزاج نفسي جيد، وقد أجرينا محادثة نشطة. كان من الرائع التعرف إلى تفكيره على نحو مباشر دون مرشحات.

لاري سمرز، الذي اشتهر بكونه عبقرياً فكرياً وسريع الغضب إلى حد ما، يُعد شخصاً غير نمطي ولكنه أنموذجي للديناميات التي تحكم عالم التشييك رفيع المستوى: على الرغم من إثارة الجدل طوال مسيرته المهنية، يحتل موقعاً محورياً يتصل بالشبكات الأخرى كلها تقريباً. إن سمرز الدائم النشاط والبحث عن تحديات جديدة، الذي يدفع الحدود ويصعد إلى آفاق جديدة، كان لديه كثير من الوظائف الناجحة للغاية، وشغل بعضاً من أهم المناصب في الحكومة الأمريكية. كانت سيرته الذاتية البلاتينية في الواقع مُقدّرة سلفاً في جيناته، إذ كان والداه خيرين اقتصاديين، وكان ابن شقيق الحائزين جائزة نوبل في الاقتصاد، بول صامويلسون وكينيث أرو. كان والده يُدرّس في جامعة ييل، وكان صامويلسون مستشاراً للرئيس كينيدي.

الصعود الصاروخي

صعد نجم سمرز المهني بسرعة البرق؛ إذ جرى قبوله في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في سن السادسة عشرة، وعُيّن أستاذاً في جامعة هارفارد وهو في سن الثامنة والعشرين فقط. في العام نفسه، أصابته مأساة شخصية حين شُخص لديه مرض هودغكين^(١) وكان قد صار في مرحلة متأخرة، وبقي مدة تسعة أشهر مرهقة يتلقى علاجاً كيميائياً. قال لاحقاً إن هذه التجربة جعلته يركز أكثر على مجموع عمله، لأنه شعر أن العمل يجعله لاهياً عن المرض، واجتماعياً، ومعافى.

(١) مرض هودغكين (Hodgkin's disease): نوع من السرطان يُصيب الجهاز اللمفاوي. / المترجم /

انضم إلى الحملة الرئاسية لحاكم ولاية ماساتشوستس مايكل دوكاكيس في عام ١٩٨٨، حيث التقى شخصيات سياسية بارزة عدة مثل جين سبيرلينغ، وجورج ستيفانوبولوس، ولورا داندريا تايسون، وروبرت روبن، الذين أصبحوا مع مرور الوقت حلفاء وأصدقاء مقربين. بعد ثلاث سنين، حصل على منصب كبير الاقتصاديين الرفيع في البنك الدولي. وبعد عامين من توليه ذلك المنصب، أصبح وزير الخزانة للشؤون الدولية ومُنح وسام جون بيتس كلارك تقديراً لإنجازاته بوصفه الاقتصادي الأكثر إنجازاً تحت سن الأربعين. وتحتل هذه الجائزة المرتبة الثانية بين أرقى الجوائز بعد جائزة نوبل.

في عام ١٩٩٩، أصبح سمرز وزيراً للخزانة في الإدارة الأمريكية في عهد كلنتون. وبعد أن أنهى مدة ولايته، عاد إلى جامعة هارفارد ليصبح رئيسها السابع والعشرين - وهو منصب رفيع للغاية. بعد ذلك، عاد إلى البيت الأبيض ليعمل مديراً للمجلس الاقتصادي الوطني في عهد الرئيس أوباما. بالنظر إلى التحولات الزلزالية التي مر بها الاقتصاد إبان أكبر أزمة منذ الكساد الكبير، كان هذا المنصب مؤثراً على نحو لا يصدق.

في مواجهة كل الأعداء

مع ذلك، غالباً ما أدى الجدل إلى إعاقة صعود سمرز الذي يبدو أنه لا يمكن إيقافه. كان معظم هذا الأمر نتيجة لأفعاله، إذ تبين في كثير من الأحيان أنه العدو الأسوأ لنفسه. على مر السنين، ابتعد عنه كثير من الأشخاص نتيجة لما عدّوه غطرسة. يوصف في كثير من الأحيان بأنه الشخص الأذكى في المجال، ويمكن أن يكون مستبداً فكرياً، وطارداً [للموظفين]، وعرضة لنوبات مزاجية متعجرفة. وعملية توقيعه على أوراق نقدية [دولارات]، التي تحمل توقيعَه أصلاً من أيام عمله وزيراً للخزانة، قد أثارت الدهشة. إن خصوصياته المزاجية مثل آداب المائدة، وميله للنوم - حتى في أثناء الاجتماعات مع الرئيس ورؤساء دول أجنبية - وتفاديه للتواصل البصري، ومقاطعة الناس، وتجاوزه حدود الأدب في

بعض الأحيان، قد دفعت بعضهم في جامعة هارفارد إلى التكهن بأن ثمة شيئاً غير سوي في شخصيته.

لقد كان دائماً شخصاً فظاً، لكن مع مرور السنين بذل جهداً كي يتحسن. ساعده روبرت روبن في وقت مبكر، وأخذه تحت جناحه في أثناء حملة دوكاكيس، وساعده في نهاية المطاف على فتح الطريق أمامه إلى البيت الأبيض. لما كان سمرز على دراية بمواطن ضعفه، حاول تبني بعض مواطن قوة روبن، ولا سيما مهاراته الاجتماعية المتقدمة للغاية. وقد شكّلا فريقاً لافتاً للنظر. كان روبن معسول اللسان ومحنكاً، في حين كان سمرز سوقياً وتصادمياً. ومع ذلك، فقد أكمل أحدهما الآخر على نحو جيد. كان روبن يفتح الأبواب لسمرز، الذي كان يراقب معلمه عن كثب ويتطور. اليوم، غالباً ما يتحدث سمرز بأسلوب مهذب على نحو مبالغ فيه، ويبدو أنه اعتاد رسم ابتسامة على وجهه.

الثور المسؤول عن متجر الخزف الصيني

لدى سمرز نزعة إلى الاستشاشة غضباً بأكثر الطرائق مشهدية. حدثت ثورة الغضب الأولى في عام ١٩٩١، إبان توليه منصب كبير الاقتصاديين في البنك الدولي، فيما أُطلق عليه اسم "فضيحة مذكرة النفايات السامة". كان أحد مساعدي سمرز قد كتب مذكرة، وقّع عليها سمرز، بشأن تصدير الصناعات الملوثة والنفايات السامة إلى إفريقيا، وقد فُسّرت بأنها تشير إلى أن حياة الإنسان هناك أقل قيمة. وما إن اندلعت العاصفة النارية حتى ادعى المساعد بأنه كان قد استخدم السخرية لإثارة حوارٍ نقدي. لسوء الحظ، لم ينطل هذا التحاذق على الجمهور الذكي، وحينما وصلت المذكرة إلى متناول صحيفة الإيكونوميست، وضعتها على غلافها الأمامي تحت عنوان "دعهم يأكلون التلوث". [٣] أُصيب الاقتصاديون، ودعاة حماية البيئة، والسياسيون، بالرعب من الحادث، الذي بدا أنه يعزز الصورة السلبية للبنك الدولي. عرض مساعد سمرز أن يتحمل المسؤولية، إلا أن سمرز أصر على تحملها.

في عام ٢٠٠١، حدث الفصل التالي من دراما سمرز المهنية. ففي أثناء عمله رئيساً لجامعة هارفارد، استدعى إلى مكتبه كورنيل ويست، الأستاذ الزميل في جامعة هارفارد، المختص في الدراسات الأمريكية الإفريقية. وعندها انتقد زميله لتغيبه عن كثير من الفصول الدراسية، وإعطاء كثير من الدرجات المحابية، وإنتاج قرص مضغوط "مشين" لموسيقا الهيب هوب، ودعا ويست إلى تعزيز مرجعيته عن طريق تأليف كتاب جامعي، واقترح عقد اجتماعات متابعة على نحو منتظم. أثار هذا الأمر حفيظة ويست. وبعد كثير من اللقاءات الأخرى، وما بدا وكأنه اجتماع توفيقى شارك فيه الرجلان تجاربهما مع السرطان، تصاعد التوتر بينهما أخيراً. ادعى ويست أن سمرز قد اعتذر، وهو ما أنكره سمرز بشدة. انفجر ويست غاضباً ووصف سمرز بأنه شخص غير جدير بالثقة، ويفتقر إلى الخلق الرفيع، مُطلقاً عليه اسم "أرييل شارون"^(١) التعليم العالي". بعد ذلك، انفتحت أبواب الجحيم على مصرعيها، وجرى اتهام ويست بمعاداة السامية، ثم غادر جامعة هارفارد في النهاية إلى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. لم يسلم أي منهما من الآثار السلبية نتيجة لهذه الأمور، ولا سيما رئيس جامعة هارفارد، الذي عُدَّ سلوكه سلوكاً غير دبلوماسي في أحسن الأحوال، وسلوكاً غير رصين في أسوأها. [٤]

لم تكد تتلاشى ذبول تلك الحادثة حتى تسبب سمرز بسورة غضب أخرى. في أحد المؤتمرات، في أثناء مناقشة السبب الكامن وراء نجاح قلة فقط من النساء في العلوم والرياضيات، أشار سمرز إلى أنه "ثمة قضايا تتعلق بالملكة الداخلية"، وهي ملاحظة فُسرت على نطاق واسع على أنها تعني أن النساء أقل احتمالاً أن يمتلكن القدرة الفكرية على إكمال عمل كمي رفيع المستوى. [٥] إن صدور ذلك التصريح على نحو علني من رئيس مؤسسة تعليمية مؤثرة كهذه يعد أمراً باعثاً على الاستغراب، ولا سيما عند الأخذ في الحسبان أن معدل حصول الأكاديميات على درجة الأستاذية الكاملة قد انخفض انخفاضاً ملحوظاً في ظل

(١) أرييل شارون (Ariel Sharon): هو مجرم حرب صهيوني، اشتهر بمجازره ضد الفلسطينيين واللبنانيين.

رئاسته. تلا ذلك حالة من الازمة الشديدة بين الأساتذة والخريجين والجمهور. حاول سمرز الدفاع عن أقواله في البداية، بيد أنه اعتذر في النهاية. [٦] وفي سياق الجدل، ظهر أنه كان قد جرى تقديم شكاوى أخرى بحقه، وفي نهاية المطاف يكن أمامه خيار إلا الاستقالة.

بعد مدة وجيزة من ذلك، فاز أوباما بالرئاسة وبدأ يبحث عن وزير للخزانة. كان سمرز مهتماً بالحصول على المنصب المرغوب فيه، ولكن نتيجة للأمور الجدلية السابقة البارزة، ذهب المنصب إلى تيموثي جيشنر، الرئيس الشاب لمصرف الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك سابقاً. وبدلاً من ذلك، تم اختيار سمرز لرئاسة مجلس المستشارين الاقتصاديين؛ وهو منصب متميز ومؤثر بالتأكيد، ولكنه ليس مساوياً في ذلك لمنصب وزير الخزانة.

في عام ٢٠١٤، جرى البحث للعثور على خليفة لرئيس الاحتياطي الفيدرالي بن برنانكي. كان سمرز مستقلاً للحصول على المنصب، وعلى الرغم من أنه كان لديه شبكة محكمة من المؤيدين الأقوياء، ومن بينهم الرئيس أوباما، فإن عدداً آخر كبيراً جداً داخل بيلتوي وخارجها أعرب عن معارضته. أشار النقاد إلى حقيقة أن سمرز قد أسهم في إزالة القيود التي أدت إلى إلغاء أجزاء من قانون غلاس ستيفال، وفصل الاستثمار عن الخدمات المصرفية التجارية وأنشطة التأمين. وجادلوا بأنه نظراً لأن سمرز كان قد عارض أيضاً تنظيم المشتقات المالية المعقدة، فقد أسهم إسهاماً كبيراً في الأزمة. وأشار بعضهم إلى أنه يفتقر إلى الخبرة الوثيقة في السياسة النقدية، ولا سيما عند مقارنته مع منافسته الرئيسة على الوظيفة، جانيت يلين، التي كانت في ذلك الوقت نائبة رئيس الاحتياطي الفيدرالي في عهد بن برنانكي. ورأى آخرون أن أنشطته التجارية تُعد دليلاً على وجود صلات وثيقة للغاية مع الصناعة المالية. قبل انضمامه إلى مجلس المستشارين الاقتصاديين في عام ٢٠٠٩، تصدرت مشاركته الاستشارية مع صندوق التحوط دي إي شو، الذي حصل في مقابلها على ٥,٥ مليون دولار في عام ٢٠٠٨ عناوين الصحف. كان أيضاً مديراً لمجلس الإدارة في تاكونيك كابيتال (Taconic)

(Capital)، وهو صندوق تحوط أسسه خريجو غولدمان ساكس. إضافة إلى ذلك، تلقى ٢,٧ مليون دولار في مقابل التحدث في فعاليات عدة عام ٢٠٠٨، بما في ذلك ١٣٥,٠٠٠ دولار في مقابل خطاب واحد في غولدمان ساكس.

على الرغم من هذا النقد، ضغط سمرز عبر جماعته بقوة خلف الكواليس في سبيل الحصول على منصب رئيس الاحتياطي الفيدرالي، الذي يعد منصباً مرموقاً وقوياً. وصفت مورين دود، كاتبة الأعمدة المعروفة في صحيفة نيويورك تايمز، مؤيديه بأنهم "نادي الأولاد حول الرئيس أوباما، الأطفال المتنمرون الرائعون حول أنماط وول ستريت مثل روبن، حفنة من ذكور ألفا الذين يفضلون رفقة بعضهم بعضاً، ويبالغون في تقدير أنفسهم زاعمين أنهم أذكاء بما يكفي لمعرفة مدى ذكاء سمرز". [٧] حينما أدرك أنه على الأرجح لن يحقق بغيته، سحب اسمه في رسالة لطيفة إلى الرئيس أوباما. كان عدم حصوله على المنصب بمنزلة خيبة أمل، بيد أنه أشغل نفسه بتعميق علاقاته مع القطاع المالي والتخندق فيه. انضم إلى مجلس إدارة شركة المدفوعات سكوير (Square)، ومجلس إدارة شركة التمويل لندينغ كلوب (Lending Club)؛ إضافة إلى ذلك، أصبح مستشاراً خاصاً بدوام جزئي لشركة رأس المال المخاطر أندريسن هورويتز (Andreessen Horowitz). حرص سمرز في مقابلاته الصحفية اللاحقة على الإشارة إلى أنه سوف يركز في مناصبه الجديدة على تقديم المشورة بشأن الاقتصاد الكلي بدلاً من مجرد العمل كفاتح أبواب.

يُعدُّ سمرز حالة مثيرة للاهتمام نظراً إلى ارتقائه الذي لا يمكن إيقافه داخل النظام، وحصانته من الطرد على نحو جلي. وبينما يُعد تألقه الاستثنائي أمراً لا يختلف فيه اثنان، لديه ميل إلى ارتكاب الأغلاط وتنفير الناس. على الرغم من ذكائه العاطفي المشوب بالعيوب، فقد أدرك أنه إذا أراد الوصول إلى القمة في ميدان التمويل - ولا سيما في واشنطن، حيث المهارات الاجتماعية بالغة الأهمية - فلا خيار أمامه سوى التحلي بالتواضع، وأن يصبح أكثر توفيقية. كان معلمه القديم بوب روبن، الذي يعد مثلاً للذكاء العاطفي، مفيداً إلى حد بعيد في هذا التحول، عبر تقديمه النصيح وتجسيده القدوة. كان سمرز حتى في المراحل الأولى

من حياته المهنية ذكياً بما يكفي لبناء تحالفات مستدامة مع كثير من كبار أصحاب المراكز الفائقة، الذين لم يساعدوه في التقدم فحسب، بل دعموه أيضاً في الأزمات. ومع كل خطوة يخطوها نحو الأعلى، كان يُراكم مزيداً من رأس المال الشبكي. وحينما أصبح أكثر قوة، كان للاعبين الآخرين الموجودين في شبكته مصلحة خاصة أكبر في احتفاظه بموقعه، لأن ذلك يعزز مواقعهم على نحو غير مباشر. حين وصل الأمر إلى رئاسة الاحتياطي الفيدرالي، الذي يحتل على الأرجح المرتبة الثانية بين المناصب الأقوى في الولايات المتحدة بعد الرئاسة، تبين أن سمرز قد نفّر كثيراً من الناس، ولم يكن لديه رأس مال اجتماعي كافٍ للحصول على الدعم اللازم. ولكن من المحتمل ألا يكون لاري سمرز قد أعطى كل ما عنده عندما يتعلق الأمر بالمنصب العام؛ فإذا كان التاريخ يعد مؤشراً، لسوف يستمر في إقامة تحالفات أقوى من أي وقت مضى ليصبح ذات يوم من أصحاب المراكز المفرطة.

لماذا كان سمرز منيعاً على الرغم من زلاته الكثيرة؟ بالنسبة للمبتدئين، في أمريكا، التي تُعدُّ أرض الفرص الثانية، لم تكن أعماله الطائشة في معظمها تُعدُّ من الجرائر الكبرى. في الواقع، كان يُنظر إليه على أنه أستاذ فكري أكثر مما ينبغي، لكنه ربما لا يملك أفضل المهارات الاجتماعية، ولم يكن سيئ النية بل كان يتسرع أحياناً ويتكلم أو يتصرف على نحو لا ينبغي له فعله. إضافة إلى ذلك، لقد نجح في تحويل صورته كعبقري إلى علامة تجارية، وراكم على مر السنين مقداراً كبيراً من رأس المال الاجتماعي، ما منحه الحماية. بصرف النظر عن شخصيته المستقطبة، فإن معظم الناس - ولو بدافع الحذر الشديد - يفضلون البقاء على علاقة جيدة معه. ونظراً لروابطه المرنة الكثيرة مع أصحاب المراكز الفائقة الأخرى، فإن مكانته كصاحب مركز فائق مضمونة تقريباً.

وكر اللصوص: مايك ميلكن

حينما كنت أعيش في ألمانيا، قرأت قصة "وكر اللصوص"، قصة "ملك السندات الخطرة" في الثمانينيات، مايك ميلكن. لقد قدمت القصة نظرة ثاقبة على

مركز التمويل، عالم من الشخصيات الرائعة والصفقات المثيرة. كنت أتوق بشدة إلى أن أكون هناك. بعد عقد من الزمن، حينما عملت مع الاقتصادي الشهير نوربيل روبيني، سافرنا إلى المؤتمر العالمي لمعهد ميلكن في لوس أنجلوس، حيث كانت له كلمة. وهناك قابلت مايك ميلكن، الأسطورة الحية التي قرأت عنها كثيراً. لقد كان كما تخيلته تماماً: أصلعاً، ذا عينين كبيرتين مركزتين، ويتمتع بحضور طاع. أتيت لنا الفرصة للتحدث خلف الكواليس، وكل ما قاله على الإطلاق ينم عن شخص واسع الحيلة. بعد ذلك، دعانا إلى عشاء خيري في منزل صهر ليون بلاك في جبال سانتا مونيكا. كان المشهد يعبق بالثروة، وكأنه مشهد من فيلم هوليوودي. كان البيت الأبيض الأنيق والأراضي المشذبة بصورة رائعة مثلاً للجمال، وبدا العشب والسماء الزرقاء الفولاذية والزهور متناسقة الألوان تماماً. كان العباقر، والأطباء، والباحثون، والمتبرعون المليارديرات، المرتبطون بقضية مشتركة، يتجاذبون أطراف الحديث بحماس. كان ميلكن في أحسن حالاته، يتودد إلى الضيوف ويتحدث معهم. لقد أمضيت وقتاً رائعاً، ولم يسعني إلا أن أفكر بأن هذا هو بالضبط ما كنت قد تخيلت أن يكون عليه هذا الكون الموازي حينما قرأت عنه قبل سنين عدة. تعد قصة ملك السندات الخطرة، مايك ميلكن، قصة انتصار ومأساة وخلاص وعودة.

في ثمانينيات القرن الماضي، أحدث هذا الممول البارع ثورة في النظام المالي عبر فتح أسواق رأس المال لشركات لم تكن تعد في السابق جديرة بالائتمان. لقد أنشأ سوقاً، ووجه مليارات الدولارات إلى الشركات عن طريق إصدار سندات عالية العائد، يطلق عليها أيضاً سندات خطرة. كان الانتعاش الذي أحدثه كبيراً لدرجة أنه تجاوز في بعض المواضع تمويل الشركات ذات التصنيف الاستثماري.

وُلد ميلكن في عائلة من الطبقة الوسطى في كاليفورنيا، وبحلول منتصف ثمانينيات القرن العشرين أصبح مليارديراً. ولكن هذا الصعود البارز توقف في عام ١٩٨٦ حينما خضع لتحقيق فيدرالي في تداول من الداخل، واعترف في نهاية

المطاف بذنبه في ستة انتهاكات لقانون الأوراق المالية. جرت إدانته، وحُكم عليه بالسجن مدة عشر سنين، قضى منها اثنين وعشرين شهراً، وأُرغم على دفع ٦٠٠ مليون دولار غرامات واستردادت. إضافة إلى ذلك، منعت هئية الأوراق المالية والبورصات إلى جانب شقيقه لويل، الذي كان قد تعاون معه تعاوناً وثيقاً، من العمل في مجال الأوراق المالية مدى الحياة^(١). تحول من بطل إلى جانٍ، وتحطم عالمه وتشوهت سمعته. وصار في أعين الجمهور يرمز إلى كل ما هو خطأ في وول ستريت، وأصبح رمزاً للجشع.

كان ميلكن مركزاً فائقاً لأصحاب المراكز الفائقة، إذ أنشأ بمفرده شبكة لا تصدق. ثم - على نحو مفاجئ - قُطعت الروابط. ونتيجة لاستبعاده من الصناعة المالية، غدا منبوذاً، وحتى أولئك الذين ظلوا قريين منه كانوا يخشون العدوى الاجتماعية وتضرر سمعتهم. بعد مدة قصيرة من إطلاق سراحه من السجن، شُخصت إصابته بسرطان البروستاتا، مع توقع بأن مدة حياته الباقية لن تتجاوز ثمانية عشر شهراً. لقد حارب المرض بالعزم والتصميم نفسيهما اللذين كانا لديه في مسيرة حياته المالية، وتعافى تماماً، الأمر الذي كان مفاجئاً لأطبائه. بدأ بعد ذلك في تغيير مسار حياته عن طريق جمع ملايين الدولارات لأبحاث السرطان والتبرع أيضاً؛ فالطريقة الأكثر فاعلية لإعادة السمعة المشوهة إلى حالتها السابقة هي الانخراط في العمل الخيري، والارتباط مع جامعات مرموقة. درّس ميلكن في جامعة كاليفورنيا، وغدا متبرعاً سخياً للبحوث الطبية والتعليم. استخدم شبكته الواسعة ومكانته الشهيرة لرفع الوعي في وسائل الإعلام وتحسين جهوده في جمع الأموال.

في عام ١٩٩١ أسس معهد ميلكن، الذي يستضيف أيضاً مؤتمراً عالمياً سنوياً يشار إليه أحياناً باسم "دافوس بأشجار النخيل"، على الرغم من أنه يتمحور حول الولايات المتحدة والقطاع المالي أكثر مما يفعله الاجتماع السنوي للمتمتدى

(١) حصل ميلكن على عفوريائي من الرئيس الأمريكي دونالد ترامب في شهر شباط من عام ٢٠٢٠. / المترجم /.

الاقتصادي العالمي. يُعقد المؤتمر في فندق بيفرلي هيلز، حيث كان ميلكن يستضيف في حياته السابقة مؤتمر السندات الخطرة الأسطوري المسمى "بريداتورز بول" (كرة المفترسين)، والذي جرى تخليده على نحو نابض بالحياة في كتاب يحمل العنوان نفسه. [٨] كان يحضر هذا الحدث أعضاء من النخبة المالية، اللاعبون الأقوياء في واشنطن، والباحثون المشهورون على المستوى العالمي. كان من بين الذين يواظبون على الحضور المليارديرات ليون بلاك وستيف شوارزمان وستيفن أ. كوهين ومورت زوكرمان وريتشارد ليفراك، وكذلك رئيس وزراء المملكة المتحدة السابق طوني بليز، والرئيس الرواندي بول كاغامي. يعد الحدث واحداً من بين الأحداث الأرفع مستوى في العالم، وإن حضور اللاعبين الأقوياء في العالم هو بمنزلة تأييد ضمني ومؤشر على استعادة ميلكن لمكانته الاجتماعية إلى حد بعيد.

تعد عملية إعادة الاعتبار لميلكن رائعة حين الأخذ في الحسبان خطورة الإثم الذي ارتكبه؛ وقد حصل ذلك نتيجة للعلاقات القوية والمرنة التي كان قد أقامها مع الناس طوال حياته، ونهجه الاستباقي لإنشاء شبكات جديدة تتمحور حوله كلها، ما يجعله تلقائياً صاحب مركز فائق. وكان قد أنشأ شبكات أصلية فيما يتعلق بإمبراطوريته من السندات الخطرة في ثمانينيات القرن العشرين، وبعد ذلك بجهوده البحثية الطبية، ومساعيه المتنوعة عبر معهد ميلكن.

يملك ميلكن كثيراً من السجايا الأساسية التي تسهم في مكانته كصاحب مركز فائق. بعض الناس لديه أفكار رائعة، لكنه لا ينفذها؛ وبعضهم الآخر جيد في تنفيذ الأفكار، ولكنه غير قادر على توليد أي فكرة أصلية. يجمع ميلكن بين كلا الأمرين: إنه مولد أفكار بارع ومنفذ مثالي. وعلى غرار كثير من قادة الفكر الآخرين، ابتكر فلسفة شكلت أساس تفكيره وعمله. كما تمت مناقشة الأمر في الفصل الرابع، وفق الصيغة التي ابتكرها: الازدهار = مجموع التفانة المالية * (مجموع رأس المال البشري + رأس المال الاجتماعي + الأصول الحقيقية)، $P = EFT (DHC + ESC + ERA)$ ، فإن الازدهار هو مجموع التفانة المالية مضروباً بمجموع رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والأصول الحقيقية.

إن ديناميته غير العادية وعزيمته وشغفه وحرصه على بلوغ الكمال قد جعل من عملية إعادة الاعتبار له ممكنة. لقد مارس مثل هذه القوة والضغط لدرجة أنه أضعف معظم المقاومة. ولكن بمجرد أن تتلطح سمعة المرء بفضيحة، ولا سيما إن كانت تنطوي على انتهاكات للقانون، فمن المرجح أن تظل القيود والمعارضة قائمين. في تجمع حميمي لجمع التبرعات لميت رومني في لاس فيغاس، قلت بمزاحة بين دائرة صغيرة من أصدقائه إنه ربما ينبغي لميلكن الترشح للرئاسة؛ فحذرنى أحد أصدقائه على الفور بالأقول ذلك في حضوره، لأنه بوصفه مجرمًا مدانًا، ليس مؤهلاً للترشح لمنصب عام. قال إن وصمة العار لا تزال ترخي بثقلها على كاهل ميلكن.

انهيار الشبكة الكامل: دومينيك شتراوس كان

ما لم يكن المرء يعيش في عزلة، فمن غير الممكن ألا يكون قد شهد الانهيار المذهل لدومينيك شتراوس كان، الرئيس السابق القوي لصندوق النقد الدولي. حصل لقائي الأول معه قبل الفضيحة، وكان في أثناء أحد الاجتماعات السنوية لصندوق النقد الدولي في واشنطن العاصمة، حيث كنت ونورييل روبيني على موعد معه. على الرغم من جدول أعماله المزدحم، فقد خصص لنا وقتاً ضمنه، ربما كخدمة لروبييني. استقبلنا في مكتبه الواسع والمشرق، الذي يحوي أثاثاً من الثمانينيات وخزائن كتب خشبية داكنة ممتدة من الأرض حتى السقف، وجلسنا في مقاعد مريحة أمام مكتبه الضخم. كان يبدو في مزاج نفسي جيد، وساحراً ولطيفاً. في ذلك الحين، كان شتراوس كان يحظى باحترام كبير. كان يُنظر إليه على أن لديه آراء ذكية ومتوازنة. وإضافة إلى ذلك، كان يتمتع بموهبة إيجاد التعبير الصحيح والوصول إلى توافق في الآراء، وهو أمر كانت له أهمية خاصة حينما جرى التعامل مع العديد من المصالح المتضاربة في أزمة الديون الأوروبية. كانت له شعبية بين موظفيه، وكان الأشخاص في دائرتي مغرمين به، ما زاد من قوة الصدمة حينما تصدرت أخباره الملتبسة العناوين الرئيسة للأخبار في وسائل الإعلام.

في أثناء توجه شتراوس كان لعقد اجتماع مع المستشارة ميركل، أُلقي القبض عليه بتهمة الاعتداء الجنسي في مقصورة من الدرجة الأولى على متن رحلة تابعة لشركة الخطوط الجوية الفرنسية في مطار جون كينيدي، وجرى نقله إلى زنزانة في سجن جزيرة ريكرز. كان لوسائل الإعلام الدولية يوم عمل ميداني، وكانت مستمتعة بالعار الذي لحق به، إذ جرى عرضه علناً أمام العالم بأسره مكبل اليدين. كنا على دراية بسمعته كزير نساء، ولكن لم يكن لدينا أي فكرة عن المدى الذي تصل إليه أنشطته الخاصة. توقع كثيرون، بمن فيهم نوريل رويني وجورج سوروس وعالم السياسة إدوارد جاي إشتاين، أن ثمة مكيدة دبرها له أعداؤه السياسيون. بينما سارع أعداؤه إلى انتهاز الفرصة، لم يكن يبدو في ضوء الظروف أن هذا الأمر مدبر. بعد أيام قليلة من توقيفه، استقال شتراوس كان من منصب رئيس صندوق النقد الدولي، وُسِّمَح له في نهاية المطاف بالمغادرة إلى فرنسا. أُسقطت عنه تهمة الاعتداء الجنسي على خادمة فندق في نيويورك بعد بضعة أشهر، بيد أن عناوين الأخبار الفظيعة لم تنقطع. ظهرت مزاعم جديدة بالاغتصاب فيما يسمى بـ "قضية كارلتون"، إذ وجهت إليه تهمة الدعارة المنظمة فيما يتعلق بشبكة دعارة مزعومة.

حتى لحظة اعتقاله المشهدي في نيويورك، كان يُنظر إلى شتراوس كان على أنه رئيس فرنسا المقبل، ولكن كل الآمال في العودة السياسية قد انهارت الآن. في الواقع، صار يُعد شديد الضرر سياسياً وشخصياً لدرجة أن معظم زملائه وأصدقائه السابقين - حتى زوجه - قد نأوا بأنفسهم عنه. بعد معاناته واحدة من أشد حالات السقوط حدة وأكثرها إثارة في التاريخ، لم يتبق له شيء تقريباً من حياته القديمة؛ إذ فقد سمعته ومكانته وحلفاءه، ونتيجة لطرده من مركز الشبكة بات بمنزلة عقدة معزولة على الأطراف. على الرغم من كل شيء، لا يزال شتراوس كان يتوق إلى التقدير والاحترام، وفي مسعى لاستعادة مكانته كصاحب مركز فائق - أو مركز على الأقل - حاول إعادة إنتاج نفسه بوصفه مستشاراً مالياً ورجل دولة سابق يتمتع بالاحترام. لا يمكن مواصلة مثل هذه

العودة إلا من الأطراف فقط، لأن أصحاب المراكز الفائقة الأخرى لا يرغبون في ظل أي ظرف من الظروف أن تتلخخ سمعتهم نتيجة للارتباط مع منبؤ. عادة ما يحاول أصحاب المراكز الفائقة المطرودون، الذين لم يبق لديهم سوى بدائل محدودة، أن يشقوا طريق عودتهم إلى المركز بوساطة ارتباطات استشارية من الدرجة الثانية والثالثة مع البلدان النامية والصاعدة، أو تلك التي تواجه صعوبات كبيرة، أو مع أنظمة غير مرتبطة بالغرب. كان شتراوس كان مضطراً إلى تخفيض معاييرها وكذلك المبالغ التي يتقاضاها، واستطاع إبرام اتفاقيات استشارية مع اليونان، وسريلانكا، وجنوب السودان، وأصبح عضواً في مجلس الإشراف على صندوق الاستثمار المباشر الروسي المدعوم من الدولة، الذي تبلغ قيمته ١٠ مليارات دولار. إضافة إلى ذلك، جرى الاتفاق معه على إلقاء خطب في مؤتمرات في بكين، وسيول، ومراكش، وبالطا، ومدن عدة أخرى.

في نهاية المطاف، رفع مساعيه إلى مستوى أعلى، وجازف بالدخول في عالم إدارة الأموال، الذي يتم فيه تحقيق ثروات حقيقية. تعاون مع المصرفي الفرنسي تيري لين، الذي لم يكن لديه معرفة سابقة به، ولم يكن لاعباً على المسرح الدولي. على الرغم من قيام بعض من أصدقاء شتراوس كان بتحذيره من مغبة هذا التعاون بسبب سمعة لين المشكوك فيها، مضى قدماً، وشكلاً معاً صندوق لين وشتراوس كان الاستثماري. وخططا لجمع ملياري دولار لصندوق تحوط كلي يركز على الأسواق الناشئة من خلال الاستفادة من خبرة شتراوس كان ومعارفه. إن صندوقاً بهذا الحجم يُعد مسعى طموحاً بكل المقاييس، ولا سيما بالنظر إلى مدير أموال غير معروف وخبير اقتصادي لم يعمل بإدارة الأموال من قبل. تحوّل شتراوس كان من إمبراطور يترأس عرش صندوق النقد الدولي إلى متسول يطرق الأبواب لجمع المال. لا بد أن يكون هذا التحول مهيناً على نحو خاص نتيجة لفشلها في جمع ما يكفي من الأموال. ربما كان لعقوبة السجن المحتملة المعلقة على رأس شتراوس كان فيما يتعلق بقضية كارلتون دور في إضعاف الثقة بنجاح مسعاه. في مرحلة ما، غادر شتراوس كان الشركة بعد أن علم بالاقتراض المفرط

على حد تعبيره. بعد يومين من تركه الشركة، قفز لين من مبنى شاهق ليلقى حتفه، وهو أب لأربعة أطفال، وكانت زوجته قد انتحرت أيضاً قبل بضع سنين. في وقت كتابة هذه السطور، لم يكن من الواضح ما إذا كان شتراوس كان متورطاً، وما إذا كان سيُحمّل المسؤولية القانونية عن خسائر الشركة.

في أعقاب ذلك، أنهت الحكومة السريلانكية الجديدة اتفاقها الاستشاري مع شتراوس كان، الذي حصل بموجبه على مبلغ قدره ٧٥٠ ألف دولار في مقابل المساعدة في جذب الاستثمارات الأجنبية. وجهت عودته الفاشلة كمدير صندوق ضربة أخرى لسمعته. في عام ٢٠١٦، انضم إلى مجلس الإشراف في مصرف كريديت دنبر، الذي يملكه الملياردير الأوكراني فيكتور بينتشوك (تبلغ ثروته الصافية ١.٤ مليار دولار)، وهو صهر الرئيس الأوكراني السابق ليونيد كوتشما. [٩] لو لم تتسبب الفضيحة الأولى في سلسلة من المزاعم الأخرى، لربما حصل على دور استشاري كبير في مصرف استثمار من الدرجة الأولى. ولكن لما كان قد لحق به العار على نحو تام، لم يبق في جعبته خيارات كثيرة. بينما لا يبدو من المتصور أن يحصل على أي منصب رسمي، في الوقت الحالي على الأقل، فقد خمدت وصمة العار المحيطة به إلى حد ما - على الرغم من أنه من المحتمل ألا تختفي تماماً. خففت المؤسسة الفرنسية حذرهما منه إلى حد ما، وبدأت تفتح عليه شيئاً فشيئاً لتضمه إلى صفوفها مرة أخرى. ولذلك، على الرغم من أن استعادة مكانته كمركز فائق يعد أمراً مستبعداً جداً، فإن إمكان أن يصبح مركزاً له ارتباطات جيدة مرة أخرى يبدو محتملاً في حال عدم ظهور فضائح أخرى من العيار الثقيل.

خططات بونزي^(١) والفضائح الجنسية: بادي فليشر وإلين باو

تعد الأقليات في مجال التمويل المرتفع نادرة؛ وأندرهما هو الأزواج من الأقليات حيث يكون كلا الشريكين مركزاً فائقاً. كان بادي فليشر وإلين باو

(١) خطط بونزي (Ponzi scheme): هو عملية استثمارية احتيالية تدر عوائد للمستثمرين السابقين بأموال

مأخوذة من المستثمرين اللاحقين. / المترجم /

زوجاً من هؤلاء الأزواج الأقوياء. فيما يتعلق بموقعها الشبكي، بدأ كعقدتين على أطراف النظام قبل أن يجزأ نفسيهما وفق الشروط المسبقة والصفات اللازمة للانتقال إلى مركز الشبكة المالية.

التقيتُ فليشر في حفل جمع التبرعات الذي قام به مدير صندوق التحوط بول تيودور جونز لباراك أوباما في أيار ٢٠٠٧. وكنت قد التقيت في الشهر السابق الرئيسَ المستقبلي في حفل صغير لجمع الأموال، وكان في منتهى الجاذبية. كنت أشعر وأنا أتحدث إلى أوباما كأنني أدرش مع زميل قديم من كلية الحقوق، لذلك كنت أتطلع إلى تقديم دعمي له. كان حفل جمع التبرعات مقاماً في قصر جونز الرائع الذي يطل على المحيط والمشاد على طراز قصر مونتيسيلو في غرينتش، في ولاية كونيتيكت. عندما اقتربنا من العقار الذي يملكه جونز، كان أفراد الأمن يحومون في كل مكان. وكانت الحواجز الأمنية وسيارات الدفع الرباعي السوداء منتشرة في الشوارع بكثافة، وعملاء الخدمة السرية المزودون بسماعات الأذن يتحدثون عبر ميكروفونات متصلة بأكمال ستراتهم. وكانت عشرات السيارات التي يقودها سائق مصطفة للحصول على تصريح للقيادة عبر الممر ذي المناظر الخلابة الذي تصطف على جانبيه أشجار البلوط إلى المدخل الفخم. إن العقار الذي يملكه جونز المزين بالأعمدة البيضاء، الذي تبلغ مساحته ١٣,٠٠٠ قدم مربع يعد عقاراً مهيباً ولكنه مريح، وكان أطفاله المراهقون الذين يركضون مع أبناء عموماتهم وأصدقائهم يعطون المنزل جواً عائلياً غير رسمي.

استقبل أوباما أكثر من ٣٠٠ ضيف في الحديقة الخضراء المغطاة بخيام بيضاء أنيقة. وفي ذلك المكان، قدمني واحد من أكثر مديري الصناديق احتراماً في العالم إلى بادي فليشر، وعرف عنه بوصفه مستثمراً ناجحاً ومحسناً. كان بادي ودوداً، وفي أثناء محادثتنا القصيرة أدركت أنني كنت قد قابلت شقيقه تود فليشر، المؤلف الموسيقي والكاتب، منذ مدة وجيزة في ذلك الشهر في مأدبة عشاء في مقر إقامة السفير الأمريكي ويليام تيمكين في برلين. دعاني بادي إلى مأدبة غداء مع مستثمرين مبالغين إلى فعل الخير كان يستضيفهم في نادي هارفارد بعد بضعة أيام.

في الشهر التالي، دعاني إلى الانضمام إلى حفلة عيد ميلاد والدته مع عدد قليل جداً من الأقارب في نادي ييل، وكان من بينهم شقيقه الآخر جيفري فليشر، منتج الأفلام. كان التجمع رسمياً إلى حد ما، وبدأ الجميع في منتهى اللطف، ولا سيما نظراً لكوني صديقة جديدة. دُعيت أيضاً إلى الاشتراك في حفل كوكتيل في مكاتب بادي التاريخية الواقعة في ٤٨ وول ستريت. كان المبنى المرموق، الذي يعد معلماً معمارياً، مملوكاً سابقاً لبنك نيويورك. كانت مكاتب بادي الرائعة تقع خلف الواجهة الحجرية المزخرفة، وتتميز بسقوف يبلغ ارتفاعها اثني عشر قدماً، ومنحوتات على شكل تاج عتيقة أصلية، وغرفة مؤتمرات على الطراز الإنكليزي مع طاولات خشبية صلدة فاخرة، وكراسي جلدية أنيقة، وفنون راقية تزين الجدران.

لقد وجدت أن بادي فليشر غامض إلى حد ما. وكان شعوراً داخلياً أكثر من كونه تحليلاً واعياً، لكنني شعرت بطريقة ما أن انطباعاتي المختلفة لم تكن متطابقة تماماً. لقد اكتشفت بأنه مغرور إلى حد ما وغير موثوق، لا يرضى ولا يقنع. تحت مظهره الخارجي الناعم، كان يبدو أن ثمة نزعة عدوانية خفية كامنة.

في الخريف، تلقيت طلباً من بادي لإجراء مكالمة جماعية، وفي أثناءها عرض باختصار ما يبدو أنه فرصة فريدة من نوعها للاستحواذ على مؤسسة مالية ضخمة. كان متحفظاً، ولم يُفصح سوى عن أن لديه معلومات مميزة وطريقة للدخول؛ وأضاف بأنه في حاجة إلى مستثمرين مشاركين، مدعياً أن الصفقة كبيرة جداً بالنسبة لصندوقه. وطلب مني تقديمه رسمياً إلى جورج سوروس ومستثمرين آخرين من الوزن نفسه. كان يجري التواصل معي على نحو دائم من أجل تقديرات كهذه، ويتوقع معظم الناس أن تكون هذه الخدمة خدمة مجانية؛ وكنت أجب عادةً بأنه يُسعدني العمل معاً وأحدد رسوم الاستشارات التي سأتناقضاها. في حالة فليشر، لم أدر ماذا أفعل من أجله أو من أجل الصفقة. إنني إذا لم يكن لدي معرفة كافية لأؤكد شخصياً على نزاهة شخص ما، لا أقوم بتقديمه لأحد، لذلك رفضت بلطف. طوى فليشر في آخر الأمر خطته للاستحواذ،

لعدم قدرته على العثور على مستثمرين مشاركين. في نهاية المطاف، علمت أن فليشر كان يحاول الاستحواذ على بير ستيرنز، المصرف الاستثماري الذي تعثر بعد بضعة أشهر فقط.

توقفت اتصالاتنا بعد تلك المكالمات الجماعية، وآخر ما سمعته من شقيقه جيفري هو أن فليشر التقى فتاة أحلامه، وبدأ يعيش قصة حب عاصفة، وحدد موعداً للزفاف. ثم نسيت أمره. تخيل مدى دهشتي حينما قرأت بعد بضع سنين العنوان التالي في مجلة فورتين: "قصة عن المال والجنس والقوة: قضية إلين باو وبادي فليشر"، التي تتناول افتراق فليشر وزوجه إلين باو. فقد تبين أن الزوجين النجمين انفصلا عن طريق الدعاوى القضائية المثيرة، والاحتيال، والإفلاس. كانت القصة المتطرفة لزوجين من الأقلية في وول ستريت، اللذين تحولوا من الفقر إلى الثراء إلى الفقر قصة أسرة.

كان الشخص المؤثر الأساسي في حياة بادي فليشر هو والدته الطموحة، بيتي. لم يكن لديها آمال عريضة لنفسها فقط، بل أيضاً لأبنائها الثلاثة. كان من المتوقع أن تكون إنجازاتهم بارزة، وحتى في حفلة عيد الميلاد، كانت شخصية بيتي كأم قوية تسيطر على حياة أبنائها واضحة للعيان. كانت تستمتع بإنجازات فليشر، وتقود مساعيه الخيرية، وتحصن مكتبه.

التحق فليشر بجامعة هارفارد، حيث كان يتمتع بشعبية كبيرة، بل حتى أصبح رئيساً لنادٍ طلابي حصري للغاية لدرجة أنه رفض انضمام مارك زوكربيرغ، مؤسس موقع فيسبوك، إلى النادي. اتهم فليشر في النادي باختلاس الأموال، ولكن تمت تبرئته لاحقاً. قبل فليشر بعد تخرجه وظيفة متداول في مصرف بير ستيرنز قبل أن ينتقل إلى شركة كيدر وبيودي وشركاه. وحينما شعر أنه حصل على مكافأة منخفضة على نحو غير عادل، ترك وظيفته في الشركة ورفع دعوى قضائية عليها بتهمة التمييز العنصري. تمت تسوية الدعوى بمبلغ ١,٣ مليون دولار، على الرغم من أن هيئة التحكيم رفضت تهمة التمييز. كشف مدير الموارد البشرية لاحقاً أن السبب الحقيقي لرفض الشركة دفع المكافأة هو أن بادي رفض

الكشف عن كيفية تحقيقه لأرباحه، وهي قطبة مخفية شائبة في القصة ستكتسب أهمية لاحقاً.

بُعِيد مغادرة شركة كيدر، أنشأ فليشر شركته الخاصة. وعلى الرغم من حقيقة أنه بدأ برأس مال قليل وسجل إنجازات شخصية محدود، بدأ أنه يحقق نجاحاً اقتصادياً يفوق الخيال تقريباً، إذ أظهر أسلوب حياة ترفي وتراكمات من الثروة. من سلوكه الخيالي إلى حد ما، أنه كان دائماً يبدو أنيقاً عبر ارتداء بدلات باهظة الثمن مخطط خصيصاً له وربطة عنق فراشية الشكل. كانت مكاتبه الفخمة الموجودة في الطابق الثامن والأربعين من مبنى شركة جنرال موتورز المهيّب، ذات الإطلاّلات الشاملة على سنترال بارك، تضم غرفة طعام شخصية مع طاهٍ خاص ونادلة بدوام كامل. نقل مكاتبه فيما بعد إلى بيت مستقل باهظ الثمن وأنيق للغاية في شارع ٦٦ إيست، واستقر في نهاية المطاف في المبنى الأثري المرموق في قلب وول ستريت. كانت مجموعة متنوعة من سيارات الليموزين الفاخرة - ومن بينها سيارة مرسيدس، وسيارة بنتلي، وسيارة جاكوار - تحت تصرفه لتقلّه على نحو يتسم بالأبهة. كان يمتلك شقق عدة في مبنى داكوتا الفائق الحصريّة في أبر ويست سايد المجاور لسنترال بارك. يعد المبنى معلماً أثرياً تاريخياً، يسكن فيه عدد كبير جداً من الأشخاص المشهورين، من بينهم جون لينون، ولورين باكال، وليونارد بيرنشتاين، والممول الملياردير ويلبر روس. اشترى فليشر أيضاً بضعة منازل في هامبتونز تبلغ قيمة الواحد منها ملايين الدولارات، واختتم ممتلكاته العقارية بـ "قلعة" من سبع عشرة غرفة في ولاية كونيتيكت، بما في ذلك ١,١٠٠ فدان من الأراضي الحرجية المحيطة.

انخرط فليشر بنشاط في العمل الخيري في وقت مبكر من حياته المهنية، وأنشأ مؤسسة تحمل اسمه. أصبح الراعي الجديد للفنون والعلوم يشارك على نحو منتظم في الدائرة الخيرية، ويستضيف الفعاليات الخيرية في شقته الساحرة في داكوتا على نحو متكرر. في عام ٢٠٠٤، تعهد بمبلغ ٥٠ مليون دولار لدعم العمل في مجال الحقوق المدنية، و٩ ملايين دولار لجامعة هارفارد. ونظراً لأهمية

ترسيخ موقع شبكي قوي حقاً، انخرط فليتشر أيضاً في السياسة عن طريق التبرع لحملة أوباما. وقد دُعي إلى مراسم تنصيب الرئيس أوباما بوصفه مانحاً رئيساً، واستضاف حفلة كوكتيل حضرها أشخاص مشهورون قبل حفل التنصيب. ونتيجة لتوافقه مع كبار المانحين في وول ستريت مثل بول تيودور جونز، وجورج سوروس، إضافة إلى العديد من المانحين الآخرين، فُتح أمامه عالم جديد تماماً من فرص التشييك. بنى سمعة ممتازة، وارتفعت مكانته الاجتماعية على نحو مطرد. احتفت به الصحافة بوصفه نجماً صاعداً. في وقت لاحق، وصفه موظفوه بأنه شخص مختلف تماماً عن شخصيته العامة. زعموا أنه كان يرهبهم بمزاجه الغضوب، وكان يتوارى فترات طويلة من الزمن. استقال جوزيف ديهارتينو، رئيس صناديق عائلة دريفوس والمستشار الأول السابق لشركة فليتشر لإدارة الأصول، بعد أن رأى أن فليتشر لم يكن يركز تركيزاً كافياً على وظيفته اليومية. [١٠]

كانت زوجة فليتشر المستقبلية، إلين باو، ذات إنجازات بارزة طوال حياتها. بعد تخرجها حاملة إجازة في الهندسة من جامعة برينستون، التحقت بكلية الحقوق بجامعة هارفارد، ثم التحقت بكلية الأعمال بجامعة هارفارد. بدأت حياتها المهنية في وادي السيليكون، وقبلت في النهاية منصباً في شركة كلاينر بيركينز كوفيلد أند بايرز (Kleiner Perkins Caufield & Byers). تعد شركة كلاينر بيركينز شركة رأس مال مخاطر تحظى باحترام كبير، ولديها سجل حافل من الاستثمارات الناجحة، ومن بينها غوغل، وأمازون، ونيستكاب، وجينيتك. في تلك الشركة، أصبحت باو رئيسة لموظفي الملياردير جون دوير، الذي يعد واحداً من أنجح شركاء شركة كلاينر بيركينز. لقد كان منصباً مستحجباً جداً يقع عند موضع تقاطع التقانة والتمويل، مع تعرض لا يقدر بثمن لأشخاص ذوي مستوى رفيع وفرص فريدة.

ثم تقاطعت حياة فليتشر وحياة باو على نحو مصيري في صيف عام ٢٠٠٧ في برنامج زمالة هنري كراون في معهد أسبن، وهو ندوة عن القيادة للمهنيين الموهوبين بصورة غير عادية. تلا ذلك تودد مثير، بلغ ذروته في حفل زفاف بعد أربعة أشهر وولادة طفلة بعد ذلك ببضعة أشهر. [١١] وربما كان

الأمر الأكثر إثارة للدهشة هو حقيقة أن فليتش كان طوال حياته مثلياً بصورة علنية، وظل سنين عدة يعيش مع شريك ذكر، وفي عام ٢٠٠٥ قبل جائزة الحقوق المدنية السنوية لجامعة هارفارد للمثليين والمثليات. الآن في أوائل الأربعينيات من عمره، حقق فليتش النجاح: كان مليونيراً، ومدير صندوق قائم، ومحسناً يحظى بالاحترام، ومن كبار المانحين في المجال السياسي، وله اتصال مباشر مع الرئيس أوباما؛ كان لديه زوجة متعلمة من خريجي آي في بيغ، وتُنجز باحترافية، وطفلة. كانت الحياة رائعة. ثم انهار منزله الورقي.

كان المسرّع في هذا الأمر دعوى قضائية رفعها فليتش نفسه. حينما رفض مجلس إدارة داكوتا طلبه لشراء شقته الخامسة في المبنى في نيسان ٢٠١٠، رفع دعوى قضائية بتهمة التمييز العنصري. ورد المجلس بأن التمييز لا علاقة له بالرفض. كان فليتش قد انتُخب قبلاً لعضوية مجلس الإدارة، وكانت والدته عضواً في مجلس الإدارة حين تقديم طلبه، وكانت له علاقات اجتماعية وثيقة مع كثير من القاطنين في المبنى. وأكد مجلس الإدارة أن البيانات المالية لفليتش تبدو غير دقيقة، وأنه لا يقوى على احتمال تكاليف الشراء. على حد تعبير رئيس مجلس الإدارة، فإن فليتش "ليس لديه أصول سائلة فعلياً... وهو كثير الاستدانة، ولديه ديون كبيرة، [و] المستوى الحالي لمبلغ الفوائد السنوية الواجبة عليه يتجاوز دخله السنوي بكثير". وأشار أيضاً إلى أن ثمة "فارقاً ملتبساً بين حسابات فليتش الشخصية وحسابات الأعمال"، وأنه يسحب أموالاً على نحو متكرر من حصته في الصندوق بملايين الدولارات. [١٢] تسببت الدعوى القضائية بسلسلة من الأحداث التي أدت إلى أفول نجم فليتش.

بعد أن برز الخلاف إلى العلن، أفادت صحيفة وول ستريت جورنال بوجود مزيد من المخالفات. بعد ذلك، رفعت ثلاثة صناديق تقاعد في لويزيانا دعوى قضائية عليه، في محاولة لاسترداد ١٤٥ مليون دولار. عند التصفية، ذكر المُصَفّي المعين من قبل المحكمة أنه يبدو أن ثمة ١٢٥ مليون دولار قد اختفت، وأن أموال المستثمرين لم يجر التعامل معها كما ينبغي، بما في ذلك سحب رسوم

مبهمة وكبيرة جداً على مستويات متعددة، ودفعُ إلى كيانات تابعة لشركة فليتشر بوجود منفعة للمستثمرين ومن دون وجودها. وتبين أيضاً أن فليتشر قد مول فيلم فيوليت وديزي (Violet & Daisy) لأخيه جيفري بمبلغ قدره ٧٧ مليون دولار من أموال صندوق المعاشات التقاعدية، وهو استثمار أسفر للأسف عن خسارة غير محققة بملايين الدولارات. [١٣] وجاء في تقرير الوصي: "من نواح كثيرة، الاحتيال هنا فيه خصائص كثيرة من خصائص مخطط بونزي، إذ إن الهيكل العام سوف ينهار في غياب ورود أموال مستثمرين جدد". [١٤]

بينما كان فليتشر يبني محفظته المثيرة للإعجاب من العقارات والسيارات والعلاقات الممتازة، واصل أيضاً بناء مجموعة مثيرة من الدعاوى القضائية رفيعة المستوى. إضافة إلى دعاوى التمييز العنصري التي رفعها في وجه شركة كيدر ببيودي ومجلس إدارة داكوتا، رفع صديقان له في هارفارد تحولاً إلى موظفين دعوى قضائية عليه، وهما مايكل ميد وستيفن كاس، اللذين زعما تعرضهما للتحرش الجنسي بعد طردهما نتيجة للتقدم غير المقبول. تمت تسوية الدعوى في نهاية المطاف. بعد بضع سنين، رفع اثنان من مقدمي الرعاية في قصره في ولاية كونيتيكت دعوى قضائية بتهمة التحرش الجنسي وسُويّت. وعلى المنوال نفسه، انتهى التبرع الذي قدمه فليتشر إلى جامعة هارفارد بدعوى قضائية؛ فبدلاً من التبرع بالمال كما هو معتاد، كان قد تبرع بعقد لشراء أسهم في شركة تسمى كالجين (Calgene). ولكن شركة كالجين قالت إنها كانت قد ألغت العقد قبل أن يحوله فليتشر إلى الجامعة. جرت تسوية القضية بين هارفارد وكالجين في النهاية. حتى إن فليتشر تمكن من إيقاع محاميه في ورطة. وعمدت شركة المحاماة الضخمة سكادن أربز (Skadden, Arps) إلى تسوية النزاع بشأن المزاعم بأن الشركة لم توفر الحماية الكافية لمستثمري شركة فليتشر في مقابل دفع ٤.٥ مليون دولار. [١٥]

في أوج مشكلات فليتشر، رفعت زوجته، إلين باو، دعوى قضائية صادمة على شركة كلاينز بيركينز بتهمة التمييز بين النوعين الاجتماعيين، زاعمة أنها تعرضت إلى انتقام مهني بعد رفض التوددات الجنسية لزميلها أجيث نازري،

وادعت التمييز المنهجي على نطاق واسع. هزت الدعوى وادي السيليكون، الذي يعتز بثقافته الشابّة والمبتكرة والقائمة على الجدارة. على حدّ تعبير باو، فإنّ نازري أرغمها على علاقة جنسية. وحينما قطعنها، عمد إلى الانتقام منها - في تلك الأثناء كان قد ترقى إلى شريك كبير - كما تزعم، عبر استبعادها من الاجتماعات على مدى السنين الخمس التالية، والحد من وصولها إلى فرص العمل. إضافة إلى ذلك، اتهمت شريكاً آخر بإعطائها كتاباً يحتوي على "صور جنسية ومحتوى جنسي قوي". فضلاً عن ذلك، ادعت أنها حينما رفعت شكواها إلى الإدارة العليا، جرى تجاهلها.

رفعت باو دعوى قضائية للحصول على أجورها المتأخرة المستحقة التي لم تنلها وتعويضات العطل والضرر التي قدر بعض الخبراء أنها قد تصل إلى ١٠٠ مليون دولار. زعم شركاء كلاينر أنها كانت تفتقر إلى الانسجام مع بيئة العمل، وكانت تلقي اللوم على زملائها في قضاياها المهنية بدلاً من تحميل المسؤولية عن عيوبها. رأت وسائل الإعلام أن الدعوى قد جرى رفعها في وقت مناسب للغاية، حين أصبح واضحاً أن زوجها قد يفقد ثروته، وأن العائلة قد تنفد أموالها. [١٦] من اللافت للنظر أن باو البسيطة والمتحفظة لم تكن حتى ذلك الحين شيئاً يُذكر، ولم يكن لديها أي إنجاز سوى الإنجازات الأكاديمية والمهنية. فجأة، بعد خمس سنين من المعاناة المفترضة، رفعت دعوى تمييز مثيرة، على النحو الذي فعله زوجها مرتين من قبل. كانت وسائل الإعلام حاضرة في الميدان لتغطية القضية.

من حيث الشبكة، فإن قصة بادي فليشر وإلين باو لافتة للنظر. لقد بدأ كدخيلين في الهامش. بوصفهما من الأقليات - كان فليشر أمريكياً من أصل إفريقي، وباو امرأة آسيوية - بدا أنهما أديا الأشياء الصحيحة كلها لدفعهما إلى مركز الشبكة. وكان يبدو أن فليشر على وجه التحديد يفعل كل شيء على المسطرة كي يصبح متمثلاً مع أصحاب المراكز الفائقة. فعن طريق الالتحاق بالمدرسة المناسبة، قام بتكديس المزايا لمصلحته، ونتيجة لذلك أصبح متداولاً ناجحاً في شركة كيدر بيودي ازدادت فرصه أكثر. من ناحية ثانية، إن مقاضاة

المرء لصاحب العمل يُنظر إليها على أنها خيانة من شأنها أن تلفظه عادةً إلى الأطراف؛ لكن فليتشر اتخذ الخطوة الصحيحة بعد ذلك عن طريق إنشاء شركته الخاصة، الأمر الذي يعد طريقة ذكية كي يصبح المرء ذا مركز فائق، في حال نجحت الشركة بصورة كافية.

ثم تجاوز المحطات كلها عبر التصرف كما لو أن المال وافرٌ، ولا يمثل عائقاً. وتطبيقاً لشعار "زيّفه إلى أن تفعله"، كان يتبرع للجمعيات الخيرية بسخاء لدرجة كافية لضمان جذب الانتباه، وبهذه التبرعات أصبح دائماً أكبر فأكبر لرأس المال الاجتماعي. لا تضم شبكة الأولاد القدامى الخاصة بالتمويل سوى عدد قليل جداً من الأعضاء الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية، ونتيجة لأن فليتشر يعلم بأنه لن يكون منسجماً تماماً معها، فقد نحت مكانته الخيرية بالتركيز على الصلة بين العلاقات العرقية، وهوليوود، والفنون، والأوساط الأكاديمية. لم يكن شخصاً دافئاً ورقيقاً بذاته، بيد أنه لاحق الناس وأبهرهم بدعوات إلى صالونات ساحرة وحفلات ساحرة. لم يمتد مخططه البونزي إلى الاستشارات فحسب، بل امتد أيضاً إلى مكانته الاجتماعية، وأبرز لنفسه صورة قوية لم يكن قد وصل إليها بعد. قد ينجح المرء في البداية في التظاهر بأنه أكبر مما هو عليه، ولكن إن لم يتطابق المظهر مع الجوهر، فسوف ينهار الصرح الاصطناعي في مرحلة ما. حاول أن يرسل إشارة للآخرين بأنه كان على مستواهم من خلال مجموعة سياراته، وممتلكاته العقارية الرائعة، ومساعيه الخيرية، إلا أنه فشل في تلبية المتطلبات الواجبة عليه، ولم يكمل العمل الأساسي اللازم نتيجة لالتهائه بأنشطته الخاصة. ومع ذلك، كان مخططه عظيماً جداً وجريئاً لدرجة أن من شكك فيه من الناس كانوا قلة.

في وقت كتابة هذه السطور، كان فليتشر مديناً بأكثر من ١٤٠ مليون دولار من الأحكام والامتيازات الضريبية، و٢,٧ مليون دولار من الفواتير القانونية غير المدفوعة. لقد خسر دعوى التمييز العنصري التي رفعها على داكوتا، التي رفعت عليه دعوى قضائية لعدم تسديد المستحقات عليه من الصيانة والضرائب والرسوم القانونية التي تتجاوز قيمتها ٢,٥ مليون دولار.

عُرض ثلاث من شقيقه في داكوتا للبيع بأمر من المحكمة بمبلغ يتراوح بين ١٠ ملايين دولار و ٢٠ مليون دولار لتسديد ديون دائنيه، الذين كانوا قد حصلوا على أمر بحجز ٥٠ مليون دولار من أصوله. كانت "قلعته" في ولاية كونيتيكت معروضة في السوق مقابل ٦ ملايين دولار. وقد نفى فليتش ارتكاب أي من المخالفات التي اتهم بها.

أصبحت باو بعد مغادرتها شركة كلاينر بيركينز الرئيس التنفيذي المؤقت لمنصة الإنترنت ريديت، حيث ظلت مثيرة للجدل، وأرغمت في نهاية المطاف على الخروج عنوة نتيجة لثورة قام بها مستخدمو ريديت. حكمت هيئة محلفين في سان فرانسيسكو في غير مصلحتها، وخسرت دعوى التمييز التي رفعتها بقيمة ١٦ مليون دولار من جميع النواحي. في عام ٢٠١٦، أبرمت باو صفقة كتاب مع دار نشر راندوم هاوس لكتابة مذكرات تحت عنوان "ريزيت"، وهي "رواية شخصية شجاعة تكشف الثقافة السامة التي تسود صناعة التقنية". [١٧]

إن مستقبل الزوجين اللذين كانا واعدتين جداً غامض. حتى في ظل أفضل الظروف، من المحتمل أن يعد فليتش ملوثاً، مع رفض إعادة دخوله في شبكة المراكز الفائقة.

المتصل الدائم: مايكل كلاين

يتماهى كثير من كبار المسؤولين التنفيذيين تماماً مع وظائفهم، ويعرفون أنفسهم من خلال مناصبهم في السلطة. إنهم يتشبثون بمهنتهم، خشية أن يؤدي فقدانهم لوظائفهم إلى فقدان الهيبة والمكانة الاجتماعية والشعور بالذات. لكن ما إن يصل مسؤول تنفيذي كبير إلى مراتب عليا، تصبح فرصة استبعاده من الشبكة استبعاداً تاماً غير مرجحة الحدوث، كما رأينا من قبل. ومن خلال الروابط المتبادلة بين مجالس الإدارة وغيرها من الترابطات، فإن معظم المسؤولين التنفيذيين إما يعودون إلى الظهور في المراتب العليا أو يستفيدون من شبكاتهم التي لا تقدر بثمن لإثبات وجودهم على نحو مستقل.

إن جزءاً كبيراً من الهوية المهنية لمايكل كلاين قد رُبطَ بشركة سيتي غروب المصرفية لما يقرب من عقدين من الزمن. وبوصفه رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي المشارك للأسواق والخدمات المصرفية، كان يعمل في المرتبة التي تلي مرتبة الرئيس التنفيذي تشاك برنس. قبل رحلة إلى المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، أخبرني أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة سيتي في ألمانيا بأنه يتعين علي مقابلة كلاين. لقد فوجئت عندما مررنا في طريقنا على حفل استقبال سيتي غروب؛ إذ كنت أتخيله شخصاً أكبر سناً بكثير، وليس رجلاً شاباً في أوائل الأربعينيات من عمره. لم يكن كلاين مصرفياً ممتازاً، وحاد الذهن، ومبدعاً فحسب؛ بل كان يمتلك أيضاً مهارات تشبيك من الطراز الأول. من الصعوبة بمكان تحديد ماهية مجموعة الصفات التي تجعل شخصاً ما محبوباً وجديراً بالثقة تحديداً دقيقاً. ولكن ما هي المجموعة التي كان يمتلكها كلاين؛ تلك التي لا أعرفها بالتأكيد. كان يتحلى بشخصية ساحرة وسلوك حيي، وإذا كانت لديه أنا كبيرة أو كان شديد الطموح، فقد أخفاهما جيداً بين ذكوريات ألفا في مجموعته.

كان كلاين في شركة سيتي شخصاً نجماً معجزة يحقق نتائج باهرة. لقد أقنع ستيف شوارزمان بطرح شركة بلاك ستون، عملاقة الأسهم الخاصة، للاكتتاب العام، ما جعل مؤسسها صاحب الـ ٨ مليارات دولار وسيتي غارقين في الديون. كان التوقيت ممتازاً؛ قبل أشهر فقط من وقوع الأزمة المالية. حينما كانت شركة سيتي غروب المصرفية على وشك الانهيار بسبب خسائرها الضخمة في الرهن العقاري، عمد كلاين إلى تنشيط اتصالاته الهائلة وجمع ٧,٥ مليار دولار في رحلة قصيرة إلى هيئة أبو ظبي للاستثمار. لقد كان واحداً من المفضلين لدى ساندي وايل، وأحد المحتملين لتولي منصب الرئيس التنفيذي لشركة سيتي؛ ولكن حينما عين روبرت روبن شخصاً من خارج الشركة، هو فيكرام بانديت، رئيساً تنفيذياً جديداً - الذي جلب بدوره أتباعه المخلصين - جرت تنحية كلاين جانباً. كان رحيله مُرّاً، وإن جرى تعويضه بمبلغ جيد. فقد تلقى مبلغاً قياسيًّا قدره ٤٢ مليون دولار، وشرع في إنشاء مؤسسته الخاصة.

كان الحديث في ذلك الوقت هو أن عظمة كلاين لم تكن ممكنة لولا انتهائه إلى واحد من المصارف الكبرى في العالم. ولو كان يجلس في مكتب منزلي، ويجري مكالمات من دون أن يكون مدعوماً بعلامة تجارية متميزة، لكانت القصة مختلفة تماماً بالنسبة له. بيد أن كلاين كان يجسد حقيقة أنه يمكن سلبك كل شيء تقريباً إلا علاقاتك. لم يكن من الممكن أن تكون تلك العلاقات التي بناها أكثر قوة ورفعة، وإن استخدمه الناجح لها بوصفها عاملاً منفرداً كان مذهلاً حقاً.

يقال إنه يوظف فريقاً كبيراً في الوقت الحالي، على الرغم من صعوبة تأكيد ذلك لأنه يتفادى الأضواء، ويحرص على البقاء بعيداً عن الأنظار. إنه مقرب من كثير من قادة الحكومات، في واشنطن وغيرها من العواصم الأخرى، ويتحوط من رهاناته عن طريق التبرع لكلا المعسكرين السياسيين [الديمقراطي والجمهوري]. إن دوره كمستشار لبرنامج الأغذية العالمي للأمم المتحدة يفتح الباب أمامه لمزيد من الاطلاع على المؤسسة السياسية الدولية. كان قد قدم المشورة إلى رئيس وزراء بريطانيا، جوردون براون، بشأن خطة إنقاذ المصارف في المملكة المتحدة، وإلى حكومة دبي بشأن إعادة هيكلة ديونها. يعد كلاين من المقربين جداً من رئيس الوزراء البريطاني السابق طوني بلير لدرجة أن الشائعات عن وجود تعاون مهني رسمي لن تهدأ. تربطه علاقة وثيقة بكثير من كبار الصناعيين في العالم، وشيوخ الشرق الأوسط الأثرياء مثل الأمير الوليد [بن طلال آل سعود] من المملكة العربية السعودية.

وافقت شركة سيتي على إنهاء بند كلاين الذي لا يُنافس حينما طلب منه الرئيس التنفيذي لشركة داو كيميكال (Dow Chemical)، أندرو ليفيريس، تقديم المشورة بشأن عملية استحواذ. احتفظ الرئيس التنفيذي لمصرف باركليز، بوب دايموند، بكلاين لتقديم المشورة بشأن الاستحواذ على عمليات مصرف ليان براذرز، وهي مشاركة استمرت أسبوعين كسب من ورائها ١٠ ملايين دولار. كما أن دوره كمستشار إستراتيجي للرئيسين التنفيذيين لشركتي غلينكور وإكستراتا استحوذ على مزيد من الانتباه، اللذين احتاجا إلى شخص ما للتوسط

في حل وسط مقبول للطرفين من أجل اندماجهما البالغ ٤٢ مليار دولار. يعد نجاح كلاين في تنظيم مثل هذه الصفقات الكبيرة والمهمة أمراً استثنائياً، لكنه يظهر القيمة العالية جداً للاتصالات الشخصية الموثوقة. كان من الممكن لأي من هذين الطرفين أن يذهب بسهولة إلى أي من المصارف الاستثمارية الرئيسة مثل غولدمان ساكس؛ إلا أنها اختاروا فرداً يعرفانه ويثقان به، شخصاً يحظى بالاحترام وله مكانة في المجتمع المصرفي الدولي. يعد كلاين بمنزلة مثال ممتاز عن كيف يمكن للمركز الفائق أن يفقد منصباً مرغوباً فيه ومع ذلك يظل راسخاً بقوة داخل الشبكة عالية المستوى بسبب اتصالاته الكثيرة على وجه التحديد.

* * *

لقد رأينا أن شبكات النخبة المالية مُحِبّة بإحكام لدرجة أن أعضاءها نادراً ما يسقطون من خلال الشقوق. وعن طريق التكاتف ومنع الإصلاح، يعمل أصحاب المراكز الفائقة على إدامة النظام لمصلحتهم على حساب أي شخص آخر. بناءً على علم الشبكات، سنرى في الفصل الثاني عشر كيف أدت أفعالهم الجماعية إلى أزمة رأسمالية، وثورة، ومخاطر فشل النظام. سندرس كيف ينبغي إعادة ضبط النظام من أجل إنشاء مجتمع أكثر شمولاً مع اقتصاد أكثر عدلاً يفيد الجميع.



Notes

- 1- James B. Stewart and Peter Eavis, Revisiting the Lehman Brothers Bailout That Never Was,” *New York Times*, September 29, 2014,
<http://www.nytimes.com/2014/09/30/business/revisiting-the-lehman-brothers-bailout-that-never-was.xhtml>.
- 2- John Gittelsohn and Hui-Yong Yu, “Ex-Lehman CEO Sells Sun Valley Estate in Record for Auction,” *Bloomberg*, September 17, 2015,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-18/dick-fuld-s-sun-valley-estate-sets-u-s-record-at-home-auction>.
- 3- “Let Them Eat Pollution,” *The Economist* February 8, 1992,
http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1188138.files/Week_11/Summers_1991.pdf
- 4- “Seeing Crimson,” *The Economist*, January 3, 2002,
<http://www.economist.com/node/923104>; Jenny Lawhorn, “Cornel West Outlines, ‘Pull toward Princeton’ and ‘Push from Harvard’ in Exclusive Interview with NPR’s Tavis Smiley,” press release, NPR, April 15, 2002,
<http://www.npr.org/about/press/020415.cwest.xhtml>.
- 5- Lawrence H. Summers, “Remarks at NBER Conference on Diversifying the Science & Engineering Workforce,” Cambridge, Massachusetts, January 14, 2005,
http://www.harvard.edu/president/speeches/summers_2005/nber.php.
- 6- Sam Dillon, “Harvard Chief Defends His Talk on Women,” *New York Times*, January 18, 2005, <http://www.nytimes.com/2005/01/18/us/harvard-chief-defends-his-talk-on-women.xhtml>; Lawrence H. Summers, “Letter from President Summers on Women and Science,” January 19, 2005,
http://www.harvard.edu/president/speeches/summers_2005/womensci.php.

- 7- Maureen Dowd, "Summers of Our Discontent," *New York Times*, August 13, 2013,
<http://www.nytimes.com/2013/08/14/opinion/dowd-summers-of-our-discontent.xhtml>.
- 8- Connie Bruck, *The Predators' Ball: The Inside Story of Drexel Burnham and the Rise of the Junk Bond Raiders* (New York: Penguin, 1989).
- 9- "Strauss-Kahn Hired by Ukraine Billionaire Viktor Pinchuk," BBC, February 3, 2016,
<http://www.bbc.com/news/business-35488200>.
- 10- Christine Haughney and Peter Lattman, "The Man at the Center of a Dispute at the Dakota," *New York Times*, February 25, 2011,
<http://www.nytimes.com/2011/02/26/nyregion/26dakota.xhtml>.
- 11- Suzanna Andrews, "Sex, Lies, and Lawsuits," *Vanity Fair*, March 1, 2013,
<http://www.vanityfair.com/style/scandal/2013/03/buddy-fletcher-ellen-pao>.
- 12- Leah Mennies, "Buddy Fletcher: Financial Genius-or a Fake?" *Boston Magazine*, March 27, 2012, <http://www.bostonmagazine.com/2012/02/is-harvard-graduate-buddy-fletcher-financial-genius-or-fake>.
- 13- Steve Eder, "Risky Business: Fund Backs Filmmaker," *Wall Street Journal*, August 27, 2012,
<http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444900304577581732224646356>.
- 14- Rachel Abrams, "Pension Funds Sue on a Deal Gone Cold," *New York Times*, February 24, 2014 http://dealbook.nytimes.com/2014/02/24/pension-funds-sue-on-a-deal-gone-cold/?_r=0
- 15- Suzanna Andrews, "Sex, Lies, and Lawsuits," *Vanity Fair*, March 1, 2013,
<http://www.vanityfair.com/style/scandal/2013/03/buddy-fletcher-ellen-pao> Adam Lashinsky and Katie Benner, "A tale of money, sex and power:

- The Ellen Pao and Buddy Fletcher affair,” *Fortune*, October 25, 2012, <http://fortune.com/2012/10/25/ellen-pao-buddy-fletcher/>. Rachel Abrams, “Skadden to Pay \$4.25 Million in Fletcher Bankruptcy Case,” *New York Times*, March 21, 2014, <http://dealbook.nytimes.com/2014/03/21/skadden-to-pay-4-25-million-in-fletcher-bankruptcy-case/>.
- 16- Dan Primack, “How a hedge fund bust ‘may’ relate to Kleiner Perkins suit,” *Fortune*, July 5, 2012, <http://fortune.com/2012/07/05/how-a-hedge-fund-bust-may-relate-to-kleiner-perkins-suit/>. David Streitfeld, “Lawsuit Shakes Foundation of a Man’s World of Tech,” *New York Times*, June 2, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/06/03/technology/lawsuit-against-kleiner-perkins-is-shaking-silicon-valley.xhtml>. Adam Lashinsky and Katie Benner, “A tale of money, sex and power: The Ellen Pao and Buddy Fletcher affair,” *Fortune*, October 25, 2012, <http://fortune.com/2012/10/25/ellen-pao-buddy-fletcher/>.
- 17- Maya Kosoff, “Ellen Pao Is Writing a Tell-All About Silicon Valley’s ‘Toxic Culture,’” *Vanity Fair*, June 8, 2016, <http://www.vanityfair.com/news/2016/06/ellen-pao-memoir-silicon-valley-toxic-culture>.





الفصل الثاني عشر

التحطم الفائق

"العدوى التنفيذية"

تحطم الجابرة: جون ميريويثر أنموذجاً

إن الأشخاص الذين يمكنهم التسبب في تكبد خسائر بمليارات الدولارات، ودفع النظام المالي بيد واحدة إلى حافة الانهيار، عددهم محدود جداً؛ ويعد جون ميريويثر من صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل واحداً منهم. لقد قابلت ميريويثر سيئ السمعة حالياً في حفل تذوق النبيذ في مطعم وحانة دي بي غي بي (DBGB) للشيف دانيال بولود في إيست فيليج، الذي استضافه صديقي جيم، وهو ممول وجامع نبيذ من الطراز الأول. وصلت متأخرة عن معظم الضيوف الآخرين، الذين كانوا قد تجمعوا في وسط الغرفة الخاصة المغطاة بألواح خشبية، التي تتميز بوجود طاولة أنيقة مع عدد كبير جداً من أكواب النبيذ المختلفة، والأواني الفضية اللامعة، والمناديل المطوية بإحكام. تقديراً لشاتو موتون روتشيلد (Château Mouton Rothschild)، كان موضوع التذوق هو "جنون موتون" (Mouton Madness). صُفَّت مجموعة من الزجاجات بعناية على طاولة جانبية، وأُعدت القائمة لتعزيز تجربة التذوق.

لما كنا مختلطين في وقت الكوكتيل، عمدت إلى التحقق من بطاقات ترتيب الجلوس. وكان من دواعي سروري، أنني رأيت أن مكان جلوسي سيكون إلى جانب جون ميريويثر، جون ميريويثر، الذي كان قد صنع تاريخ وول ستريت. في ضوء خلفيته المتنوعة، كنت أتوقع أن تكون له شخصية كاريزمية ومتفخرة تفتننا بالحكايات الرائعة؛ ولكن على النقيض من توقعاتي، تبين أنه رجل نحيل،

لا هيبة له، وخجول. تحدث طوال المساء عن الرياضة، على الرغم من بذل قصارى جهدي كي أجعله ينتقل إلى مواضيع أكثر جاذبية. ربما كان يحاول تفادي الحديث عن الأمور الشديدة الخصوصية التي يهتم بها الجميع: تجربته سيئة السمعة في صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل.

كما هو مذكور بإيجاز في كتاب روجر لوينشتاين المعنون بـ "حينما يفشل العبقري"، بدأ ميريوثر حياته المهنية في مصرف سالومون براذرز، حيث أحرز شهرة واسعة بوصفه رئيس مجموعة مراجعة السندات المربحة للغاية. [١] وقد استقال في أثناء انكشاف فضيحة تجارية تورط فيها مرؤوسوه، على الرغم من أنها لم تمسه شخصياً. ومدفوعاً بالرغبة في إثبات نفسه، انطلق نحو فعل أشياء أكبر وأفضل، وفي عام ١٩٩٤ أنشأ صندوق تحوط استثمار على أساس الاتجاهات الاقتصادية العالمية. واعتماداً على سمعته الممتازة، واثنين من الحائزين جائزة نوبل اللذين يتمتعان باحترام كبير - مايرون سكولز وروبرت ميرتون - في فريقه، وجهات اتصال واسعة النطاق، قام بجولة تسويقية عالمية قوية، باع فيها الصندوق بوصفه متفوقاً في الأداء في السوق منخفض المخاطر.

كانت استثمارات صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل تستند إلى صيغ حاسوبية معقدة، لا يكاد يوجد شخص يفهمها تماماً ولكن ميريوثر وفريقه كانوا يعتقدون بأن نجاحها مؤكد. وكان المستثمرون يندفعون أفواجا إلى الصندوق، تواقين إلى الانضمام إلى الرحلة، وربط أنفسهم بدائرة من المديرين الذين يُعدون بصورة موحدة مديرين واسعي الحيلة فعلاً. ونتيجة للامتياز الذي يتمتع به الاستثمار، كانوا على استعداد لقبول عتبات استثمار ذات حد أدنى مرتفع، وفترات إغلاق طويلة على نحو غير عادي، ورسوم إدارية كبيرة، وإفصاح قليل جداً عن مكان استثمار أموالهم فعلياً وكيفية استثمارها. كلما تلقى صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل مزيداً من الأموال، ازداد جذبها لأموال أخرى، وفي غضون وقت قصير راكم أصولاً بقيمة ١٢٦ مليار دولار. في عامي ١٩٩٥ و١٩٩٦، حقق الصندوق عائداً يزيد على ٤٠ في المئة بعد

خصم الرسوم. لم تكن عائدات ضخمة كهذه ممكنة إلا نتيجة لنفوذ كبير للغاية، يؤدي إلى تضخيم العائدات. ولكن حينما تحول مجرى الأمور، أدى الدين أيضاً إلى تضخيم الخسائر.

عمد صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل إلى التحوط لنفسه في نطاق معروف من التقلبات بناءً على بيانات سابقة، لكن نماذجها المالية أخفقت في تقدير الارتباطات الوثيقة بين مجموعة متنوعة من فئات الأصول. حينما تعثرت روسيا في عام ١٩٩٨ ودفعت الأسواق إلى الانهيار، انخفضت قيمة استثمارات صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل على نحو حاد. في غضون شهرين، خسر الصندوق أكثر من ٥٠ في المئة من قيمته. ونظراً لارتقابه خطراً وشيكاً نتيجة لخسائره الفادحة، تدخل الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك - على الرغم من أن الصندوق لم يكن ضمن نطاق مسؤوليته من الناحية الفنية - لأن كثيراً من النظراء في وول ستريت، ومن بينهم عدد كبير جداً من المصارف والمستثمرين مثل صناديق التقاعد، كانوا متشابكين مع صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل ومعرضين لخطر الإفلاس. وتبعاً لذلك، فقد خشي الاحتياطي الفيدرالي أن يؤدي الخروج غير المنضبط لأكثر من ١٠٠ مليار دولار في المراكز الثانوية إلى انهيار النظام المالي بأكمله. كان رئيس الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك ذو علاقات الاتصال الجيدة على نحو غير عادي، ويليام جي ماكدونو، يتمتع بنفوذ خاص كافٍ لحشد أصحاب المراكز الفائقة في وول ستريت، الذين سلموا مبلغاً قدره ٣,٦ مليار دولار في غضون ساعات في مقابل حصة نسبتها ٩٠ في المئة من الصندوق. وكان من بين أطراف الإنقاذ كيانات حكومية، مثل مصرف الشعب الصيني، ورموز وول ستريت جورج سوروس، ودونالد مارون، رئيس مجلس إدارة شركة باين ووبر للخدمات المصرفية والاستثمارية (Paine Webber). [٢]

بعد انهيار صندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل، أطلق ميريوشر في وقت لاحق صندوقين آخرين، وعلى الرغم من فشله الذريع

السالف، كان المستثمرون لا يزالون مستعدين لعهد أموالهم إليه. تعثر الصندوق الأول في خضم الأزمة المالية وكان لا بد من تصفيته. وعمد إلى تحويل الصندوق الثاني، الذي أطلقه، إلى مكتب عائلي في نهاية المطاف.

إن الكارثة التي حلت بصندوق إدارة رؤوس الأموال على المدى الطويل كانت نذيراً بالأزمة المالية، التي أصابت النظام المالي العالمي بأسره بعد عقد من الزمن. كان ميريوثير، وهو صاحب مركز فائق حسن النية، يتمتع بسطوة شبكية كبيرة على الناس ورأس المال لدرجة أنه كاد أن يطيح بالنظام المالي بأكمله. كان المستثمرون مطمئنون نتيجة لسمعته الممتازة يصطفون لمنحه أموالهم حتى في ظل ظروف غير مواتية، ويضعون أنفسهم تحت رحمة نهج استثماري لم تثبت كفاءته وليس واضحاً. كانت المؤسسات المالية الأخرى تُقرضه مبالغ هائلة من رأس المال على نحو سخّي استناداً إلى كرم مُحْتَدِه على الرغم من الافتقار إلى المعلومات اللازمة للتحكم في تعرضها للمخاطر؛ ومن ثم زيادة المخاطر على النظام ككل. بحسب قوانين القوة، ما إن يبدأ صاحب هذا المركز الفائق في الدوران، حتى يجذب كل شخص وكل شيء في طريقه مثل إعصار أُعد للتدمير.

الصورة الكبيرة: الرأسمالية في أزمة

لقد كشفت الأزمة المالية العالمية أن الرأسمالية قد أخفقت، وكانت لها عواقب وخيمة علينا جميعاً. ماذا حدث؟ عندما زرت الولايات المتحدة للمرة الأولى منذ أكثر من ثلاثة عقود، أدهشني مدى الازدهار التي تبدو فيه مقارنة بأوروبا. كان يبدو أن عائلات الطبقة الوسطى الأمريكية تتمتع بمستويات معيشة أعلى بكثير من عائلات الطبقة الوسطى الألمانية؛ إذ كان لديها منازل ضخمة، وسيارات عدة في مداخلها، ووسائل مالية غير مقيمة ظاهرياً. في وقت لاحق من مسيرتي المهنية في مجال التمويل المهيكل، حيث يجري ضمان وبيع الأصول عالية الاستدانة مثل المنازل والشركات في جميع أنحاء العالم، بدأت أتساءل عن كيفية استدامة كل ذلك. نحن نعلم اليوم أن المحرك وراء الاستهلاك المفرط كان الأمولة التي تُغذى بالديون.

الديون والأموال

كان الدين واحداً من الأسباب الرئيسة التي أدت إلى عدم المساواة. وبحسب دراسة أجرتها شركة ماكينزي، "لقد نما الدين العالمي بمقدار ٥٧ تريليون دولار ... متجاوزاً نمو الناتج المحلي الإجمالي" و"لا يوجد اقتصاد من الاقتصاديات الكبرى قد خفّض نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي منذ عام ٢٠٠٧". [٣] في العقود التي سبقت الأزمة المالية، كانت حصة الناتج المحلي الإجمالي التي تستند إلى الخدمات المالية تكبر شيئاً فشيئاً، التي كانت تستند بدورها إلى نمو الائتمان. ولكن الأموال لا تسهم في النمو إلا حتى نقطة معينة قبل انعكاس هذا الاتجاه. [٤] نظراً لأن التمويل يستحوذ على حصة من الناتج المحلي الإجمالي تكبر شيئاً فشيئاً، فإن الاستثمار في الاقتصاد الحقيقي ينخفض. [٥] يشير المؤلف والمصرفي السابق ساتياجيت داس إلى أن "الصناعة المالية كانت تولّد في أوجها ٤٠ في المئة من أرباح الشركات". [٦] ونتيجة لذلك، انفصل التمويل عن الاقتصاد، وفي حين أن وول ستريت ازدادت ثراءً، ازداد الآخرون كلهم فقراً، ما أدى إلى اتساع فجوة الثروة. كما أسهمت الأموال إسهاماً كبيراً في ملكية الشركات وسيطرتها، ما أدى إلى توسّع شبكات النخبة وازدياد قوتها على نحو إضافي.

ماذا الذي تقوم به صناعة الخدمات المالية فعلياً؟ يتعامل الوسطاء الماليون بصورة أساسية بعضهم مع بعض بنقل الأموال في معاملات معقدة، إلى حد بعيد عبر التوريق، إذ تُحوّل فيه الأصول إلى أوراق مالية ويُعاد بيعها مرات لا حصر لها. يُعاد تدوير الجزء الأكبر من التدفقات المالية ذهاباً وإياباً، والهدف الرئيس من ذلك هو توليد الأرباح والتفوق على المنافسين. لا يتدفق من تلك الأموال سوى جزء بسيط فقط إلى الاقتصاد الحقيقي لتمويل الأعمال المستدامة وخلق فرص العمل.

فجوة الثروة وعدم المساواة

يواجه العالم الآن فجوات كبيرة في الدخل والثروة والفرص. لم تعد الطبقة الوسطى في الولايات المتحدة تضم سوى ٥٠ في المئة من السكان فقط، وهي

النسبة الأدنى منذ سبعينيات القرن الماضي. [٧] وقد ازدادت أجور الـ ١ في المئة الأعلى أجراً بنسبة ١٣٨ في المئة بين عامي ١٩٧٩ و ٢٠١٣؛ وهم يكسبون اليوم أكثر من ٢٠ في المئة من الدخل القومي، ويكسب الرؤساء التنفيذيون وسطياً ٢٩٦ ضعفاً لما يكسبه العامل العادي. [٨] وفي المقابل، ظلت الأجور الحقيقية للـ ٩٩ في المئة الأقل أجراً ثابتة على مدى العقود الأربعة الماضية، على الرغم من ازدياد الإنتاجية بنسبة ٨٠ في المئة. [٩] لو أن الأجور والإنتاجية قد ارتفعوا وفق إيقاع موحد لكان الحد الأدنى للأجور حالياً أكثر من ١٨ دولاراً أمريكياً للساعة. [١٠] وهكذا، صار الأمريكيون يعوضون بالديون عما يفتقرون إليه في المكسوبات، وأصبح كثير منهم غارقاً في الديون. وبينما يُعد خريجو الجامعات أكثر احتمالاً بـ ٨ أضعاف للعيش في الطبقات ذات الدخل المرتفع - على الرغم من أن ذلك يكون مترافقاً مع ديون تُثقل كاهلهم - فإن أولئك الذين لا يملكون شهادة علمية ليس لديهم أي فرصة تقريباً لتحسين موقعهم في الحياة. [١١] ونتيجة لذلك، أدرك الأمريكيون أن الحلم الأمريكي لم يكن إلا حلمًا، ونظرتهم المتفائلة إلى حد أنموذجي قد استسلمت للكآبة، ولا يوجد سوى ١٤ في المئة يتوقعون حياة أفضل لأطفالهم. [١٢] وقد انخفض متوسط العمر المتوقع للأمريكيين البيض نظراً لأن معدلات الانتحار في ارتفاع. [١٣] وكما أثبت معامل جيني^(١)، فإن مستوى عدم المساواة في أجزاء كثيرة من العالم يبعث على الكآبة. [١٤]

الفائزون في العولمة في مقابل الخاسرين فيها

مما زاد الطين بلة، أن حكومات كثيرة، جنباً إلى جنب مع المصارف المركزية والقطاع المالي، قد لجأت إلى استخدام "السياسات النقدية التيسيرية" - التي تعني توسيع المعروض النقدي الإجمالي، أو ما يشار إليه عادةً باسم "طباعة النقود" - لتقليل الديون وتخفيف الطلب. في الواقع، يقوم هذا القمع المالي مقام

(١) معامل جيني (Gini coefficient): نسبة إلى العالم كورادو جيني؛ وهو من المقاييس المهمة والأكثر

شيعاً في العالم لقياس عدالة توزيع الدخل القومي. / المترجم /

الضرائب على المدخرين، إذ يحول الفوائد من المقرضين إلى المقترضين. وفي الوقت نفسه، فإن الـ ١ في المئة [الأعلى أجراً] قد حققوا الفائدة الأكبر من هذه السياسات، إذ جنوا ما مقداره ٩٥ في المئة من نمو الدخل في السنين الثلاث الأولى بعد الأزمة المالية. [١٥] إضافة إلى ذلك، فإن الـ ١ في المئة لديهم الخبرة والوسائل لتسخير النظام العالمي لمصلحتهم، ويعدُّ استخدام الملاذات الضريبية مثل جزر كايمان أحد الأمثلة عن ذلك. لا تقدم التسريبات مثل أوراق بنما^(١) سوى لمحة صغيرة عن هذا الكون الموازي. تشير التقديرات إلى أن قرابة ٨ في المئة من الثروة العالمية، أو ٥,٧ تريليون دولار، تحاول التملص من الضرائب في الملاذات الضريبية، ونجحت ٦ تريليونات دولار منها في التملص من الضرائب تماماً. [١٦] تشوه هذه الثروة المخفية صورة عدم المساواة، التي لو جرى أخذها في الحسبان لكان عدم المساواة ربما أكبر. [١٧]

الاقتراب من نقطة الانقلاب

لقد بلغ الوضع من السوء إلى حد أن حتى أعضاء المؤسسة [الرأسمالية] قد بدؤوا يدخلون عالم النصب والاحتيال. حذر "خونة الطبقة"^(٢) مثل جورج سوروس، ونيك هاناور، وبول تيودور جونز من العواقب الوخيمة المحتملة لعدم المساواة، واقترحوا تدابير للتخفيف منها. حتى إن آشر إيدلمان، غوردون جيكو الواقعي، الذي نُمدج وفقه إلى حد ما بطل فيلم "ول ستريت" شديد الجشع (غوردون

(١) أوراق بنما (Panama Papers): هي وثائق سرية مسربة، يصل عددها إلى ١١.٥ مليون وثيقة سرية لشركة موساك فونسيكا للخدمات القانونية في بنما، التي تملك منظومة مصرفية تجعلها ملاذاً ضريبياً مغرياً. كشف تسرب تلك الوثائق أن الشركة تقدم خدمات تتعلق بالحسابات الخارجية لرؤساء الدول وشخصيات عامة وسياسية أخرى، إضافة إلى أشخاص بارزين في الأعمال والشؤون المالية والرياضية؛ ويُزعم أن الشركة قد ساعدت رؤساء دول وشخصيات بارزة أخرى في التهرب الضريبي بإنشاء ملاجئ ضريبية غير قانونية في الغالب. / المترجم. /

(٢) خائن الطبقة (Class traitor): هو مصطلح يستخدم في الغالب في الخطاب الاشتراكي للإشارة إلى أحد أفراد الطبقة البروليتارية الذي يعمل على نحو مباشر أو غير مباشر ضد مصلحتهم الطبقة، أو ضد مصلحتهم الاقتصادية ولصالح البرجوازية. / المترجم. /

جيكو)، قد انشق عن المؤسسة، مدافعاً عن الاشتراكي الديمقراطي بيرني ساندرز بالقول إنه الخيار الأفضل للاقتصاد الأمريكي. [١٨]

وقد أدى الاستياء من الوضع الاقتصادي إلى استقطاب سياسي غير مسبوق، إذ أثار "الفقراء" في وجه "الأثرياء"، وطبقة الكادحين في وجه النخبة الفكرية، والشباب في وجه كبار السن. يدرك الناس تماماً العجز الديمقراطي الناجم عن التواطؤ الفاضح بين القطاعات المالية والشركاتية والسياسية، ويشعر كثيرون أن النظام قد اختطفته المصالح الخاصة وتلاعبت به. لقد أصبحوا يكرهون رأسمالية المحسوبية؛ التي تُخصّص فيها المكاسب ويتحمل العامة الخسائر، في حين يواصل المصرفيون منح أنفسهم مكافآت قياسية.

تعكس الأحزاب الشعبوية في الاتحاد الأوروبي والمرشحون "المتطرفون" للرئاسة الأمريكية الغضب المتفجر للخاسرين من جراء العولمة، الذين يشكلون الآن مجموعات ضغط بأعداد كبيرة من أجل إجراء تغيير جذري. تنبعث الحمائية والانعزالية من جديد، وتتجلى في معارضة الاتفاقيات التجارية، وفي الحركات الانفصالية في المملكة المتحدة للانفصال عن أوروبا، وفي اسكتلندا للانفصال عن المملكة المتحدة، وفي كاتالونيا للانفصال عن إسبانيا. كما أدى عدم المساواة على الصعيد العالمي إلى ازدياد الهجرة الجماعية، التي تزيد بدورها من استقطاب السياسة. بحسب تقرير المخاطر العالمية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي، نشهد حالياً أعلى مستوى من الاحتجاجات منذ ثمانينيات القرن الماضي، لأن الوصول إلى المعلومات على الإنترنت قد مكن الناس من إدراك مدى عدم المساواة ودرجة العجز التي هم عليها. [١٩] منذ بضع سنين خلت، حذر مستشار الأمن القومي السابق زيجنيو بريجنسكي من "الصحة السياسية العالمية" الوشيكة. وقد أشار أيضاً إلى حقيقة أنه للمرة الأولى في التاريخ، تكون البشرية مستنيرة سياسياً ولكن معظمها لا حول له ولا قوة. [٢٠] وتماشياً مع هذه النتائج، أفادت شركة الاتصالات العالمية إيدلمان (Edelman) بأن الثقة في المؤسسة آخذة في الانخفاض على نحو حاد. [٢١]

عندما تلتقي قوة لا تقاوم شيئاً راسخاً: خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي

في صيف عام ٢٠١٦، صدم شعب المملكة المتحدة العالم حينما صوتت الأغلبية لمغادرة الاتحاد الأوروبي؛ فما أُطلق عليه اسم "بريكزيت" (بريطانيا: خروج) هو أحد أعراض أزمة منهجية عالمية في المجتمع والديمقراطية والرأسمالية. كانت الثورة في وجه المؤسسة مدفوعة في المقام الأول بمشاعر القومية المتجددة، والرغبة في استعادة السيطرة على اقتصاد المملكة المتحدة وثقافتها ومجتمعاتها المحلية. وبينما كان للعملة آثار إيجابية عدة مثل انتشال ملايين الناس من براثن الفقر، فإنها قد وسّعت أيضاً فجوة الثروة، وينظر إليها على نطاق واسع على أنها لا تعدو مجرد مخطط هرمي لإثراء النخب عبر الوطنية. بحسب منظمة أوكسفام، "تحتل المملكة المتحدة المرتبة السادسة عالمياً من حيث كبر الاقتصاد، ومع ذلك، يعيش واحد من كل خمسة من سكان المملكة المتحدة تحت خط الفقر الرسمي، بمعنى أنهم يعيشون الحياة بوصفها كفاحاً يومياً". [٢٢] وعلى هذا النحو، ليس من المستغرب أن يكون مؤيدو خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي هم في الغالب من الأفراد الأكبر سناً والأقل تعليماً، الذين كانوا يشعرون بالتهميش في الميرتوقراطية الداروينية، حيث إن معدل الذكاء والتعليم هما المقياسان الأساسيان للنجاح، وقد حلت الآلات والمهاجرون محل العمال [الوطنيين] على نحو متزايد. وحينما صاروا يشعرون بأن حياتهم وإحساسهم بالهوية قد اضطربا، باتوا مستائين من النخبة والبيروقراطية التكنوقراطية في الاتحاد الأوروبي، التي يعدونها غير مخلصّة واستغلالية.

في وقت كتابة هذه السطور، بعد أسبوع تقريباً من التصويت، لا يزال من غير الواضح ما إذا كانت المملكة المتحدة ستغادر الاتحاد الأوروبي فعلياً، وإذا حصل ذلك، فمتى وكيف. مهما يكن، فإن "الفوضى" السياسية المعطّلة والشك في المستقبل، اللذان أعقبا التصويت، قد أضعفا الاقتصاد فعلياً؛ إذ أدى ذلك إلى توقيف صفقات مهمة، وتعليق الإنفاق، وتقليص الاستثمار. إن الاضطرابات في حركة التجارة ورأس المال والأشخاص عبر الحدود، وزيادة الضرائب المقترنة مع التقشف، يمكن أن تسهم في حدوث انكماش ذاتي التعزيز. ومن المفارقات

الساخرة أن أولئك الذين كانوا أكثر صخباً في الدعوة إلى خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي سيعانون على الأرجح أكثر من غيرهم تداعيات هذا الخروج.

يعد خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي رمزاً للشواش والعواقب غير المقصودة التي تنجم حين تحدث فجوة مفاجئة في نظام معقد. وقد يتبين أنها كانت مجرد صدمة تصحيحية؛ ولكن، بدلاً من ذلك، ربما يكون على الأرجح بمنزلة نذير لثورة عالمية أولية ستغير في نهاية المطاف النظام العالمي الحالي.

الأزمة التالية: الفشل المنهجي والعدوى

يتفق معظم الخبراء على أن حدوث الأزمة المالية الجديدة لن يعدو كونه مسألة وقت لا أكثر. وقد حذر صندوق النقد الدولي من أزمة مالية جديدة يمكن أن تخرق دفاعات العالم. [٢٣] ويشير كلاوديو بوريو من مصرف التسويات الدولية إلى أننا ربما نشهد "علامات العاصفة المتجمعة التي تتكون منذ مدة طويلة"، وأن المصارف المركزية، التي أبقت النظام المالي العالمي على قيد الحياة، تعاني نفاد الخيارات لديها. [٢٤] يعتقد أندريو هالدين، كبير الاقتصاديين في بنك إنكلترا، بأن الأحداث الأخيرة يمكن أن تشكل الجزء الأخير مما يسميه ثلاثية أزمة من ثلاثة أجزاء، [٢٥] وكتب حاكم بنك إنكلترا السابق، ميرفين كينغ، في كتابه المعنون بـ "نهاية الخيمياء" أنه من دون إصلاحات، ستأتي أزمة مالية أخرى "عاجلاً وليس آجلاً". [٢٦] يرى عدد كبير جداً من الاقتصاديين الآخرين في جميع أنحاء العالم، ومن بينهم شيلا بير، الرئيسة السابقة للمؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع، أن النظام الحالي غير مستقر. [٢٧] وعلى حد تعبيرها، "يحتاج الناس إلى فهم أننا معرضون لخطر أزمة مالية أخرى ما لم يشارك عامة الناس على نحو أكثر نشاطاً في مواجهة التأثير الكبير الذي يمثله لوبي الخدمات المالية". [٢٨]

من الجاني: أصحاب المراكز الفائقة أم النظام؟

جرى تحليل استقرار النظام المالي في الغالب على أساس الترابطات المؤسسية وليس على مستوى الأفراد. مع أن البشر، وليس الكيانات المجردة، هم الذين يتخذون

القرارات نيابة عن المؤسسة، ويؤثرون أخيراً في النظام. ولكن يصعب تصنيف العلاقات البشرية وقياسها واختبار توترها، على النقيض من المؤسسات التي يمكن حساب تعاملاتها وتدفقات رأس المال منها وإليها كمياً. يمتلك أصحاب المراكز الفائقة علاقات معولة رفيعة المستوى شبه احتكارية، والتي تزودهم بقوة شبكية هائلة. تشكل الاتصالية المفرطة الناتجة - ولا سيما في اقترانها مع رأس المال الذي يعمل كمضخم - خطراً على المصلحة العامة في استقرار النظام المالي.

أحد الأسئلة الرئيسة التي يتعين التفكير فيها هو ما إذا كان أصحاب المراكز الفائقة يُعدون مسؤولين عن الحالة الهشة لنظامنا المالي والاقتصادي. هل كانت الأزمة نتيجة لفشل أفراد أو لفشل النظام نفسه؟ هل كان النظام سجيناً لديهم أو هم أنفسهم سجناء لدى النظام؟

يعتقد كثير من الخبراء، مثل الحاكم السابق لبنك إنكلترا ميرفين كينغ، بأن إلقاء اللوم على الأفراد ليس بديلاً عن الاعتراف بفشل النظام. [٢٩] لن يكون من المجدي افتراض أنه إذا جرت معاقبة ذوي النفوذ كلهم، فلن نشهد أزمة مالية مرة أخرى قط. وبدلاً من ذلك، يجادل بأن "الأزمة كانت نتيجة لفشل النظام، والأفكار التي تشكل جزءاً من أساسه، وليس لفشل صانعي السياسة أو المصرفيين الأفراد". [٣٠] وبالمثل، يقول أدير تورنر، الرئيس السابق لهيئة التنظيم المالي في المملكة المتحدة، إنه "إذا اعتقدنا بأن الأزمة قد حدثت بسبب عناصر فاسدة فردية أفسدت النظام ... فسوف نفشل في إجراء الإصلاحات الجذرية الملائمة". [٣١] وفي السياق نفسه، يعتقد ويليام دادلي، رئيس الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك، بأن التركيز ينبغي أن يكون على تحسين العدد الضخم من العناصر الموجودة أكثر مما يكون على البحث عن العناصر الفاسدة. [٣٢]

مع ذلك، قد لا تكون الصورة بهذا الوضوح. وكما رأينا في الفصل الأول، فإن أصحاب المراكز الفائقة الفردية لا هي مسؤولة عن النظام، ولا تتحكم فيه، لأن التمويل نظام معقد ذاتي التنظيم، تؤدي فيه تصرفات الأفراد المستقلين إلى نشاط جماعي. على الرغم من افتقار النظام إلى "قيادة مركزية" تُوجّه الأحداث،

تحدد التأثيرات واسعة النطاق لجميع أفعال اللاعبين الأفراد المستقلة سلوكه العام. بناء على ذلك، فإن الذي يحدد التطورات هو التفاعل بين النظام والأفراد.

فقدان التوازن: أصحاب المراكز الفائقة يمنعون النظام من تصحيح نفسه

الترابط هو إلى حد ما مكون صُلبي في النظام المالي، ولا غنى عنه لتبادل السلع والخدمات. وفي سبيل توسيع النظام والاستفادة منه على النحو الأمثل، ينزع كبار المسؤولين التنفيذيين إلى إنشاء مزيد من الترابطات، ما يزيد من تعقيد النظام أكثر فأكثر. إن وجود عدد كبير من الروابط، حتى درجة معينة، ينزع إلى جعل النظام أكثر استقراراً، لأنه يخلق توازناً أكبر بين العقد الفردية - تحديداً في التمويل - ويسهل تقاسم المخاطر.

ولكن عندما تكون الروابط كثيرة جداً فإنها تزعزع الاستقرار، لأنها تمكن الفشل من التشلشل عبر النظام. في المقابل، إذا كان لدى النظام عدد أكبر من العقد مع عدد أقل من الروابط، فإن تأثير الدومينو لا يمكن أن ينتشر إلى مدى أبعد بكثير من تلك العقد المتأثرة. [٣٣] لقد وُضح مصرف ليمان براذرز كيف يمكن أن يتضاعف فشل عقدة واحدة على نحو غير متوقع ويتنقل عبر النظام بسرعة لم يسبق لها مثيل. وعادة ما تكون الأنظمة التي يصنعها الإنسان أكثر هشاشة من الأنظمة الطبيعية، وعندما يتزامن التعقيد مع التجانس، تصبح هذه الأنظمة قوية ولكنها تظل هشة على نحو ينطوي على مفارقة، لذلك حينما تحدث أزمة، تصبح المراكز الفائقة بمنزلة مراكز نشر فائق للمخاطر والاضطرابات. [٣٤]

لماذا يبدو أن الوضع الافتراضي لنظامنا مقدر له بالفشل؟ لأنه في كل نظام - سواء كان ذلك في علم البيئة أم علم الأوبئة أم الفيزياء - تؤدي ديناميات الشبكة في نهاية المطاف إلى مستويات أعلى من التجانس والترابط والتعقيد. [٣٥] تكون الأنظمة عموماً تكيّفية وذاتية التصحيح؛ وحينما يختل توازنها بدرجة كبيرة، تبدأ آليات التغذية الراجعة للتصحيح التلقائي في العمل على استقرار النظام. ومع ذلك، فإن الأنظمة ذات حلقات التعزيز غير المقيدة تدمر نفسها في

نهاية المطاف. [٣٦] لقد أسهم أصحاب المراكز الفائقة وشبكاتهم إسهاماً كبيراً في حرف النظام عبر حلقات التغذية الراجعة وقوانين القوة. وقد أخفقت الصدمات التصحيحية المحتملة مثل الأزمة المالية في إعادة التوازن إليه لأن شبكات أصحاب المراكز الفائقة ذات النفوذ المفرط منعت التغييرات الجوهرية لحماية مصالحها الخاصة.

أحد الأمثلة عن ذلك هو استمرار المصارف المهمة من الناحية النظامية "الأكبر من أن تفشل"، التي لا تزال تشكل خطراً على دافعي الضرائب. لقد خاض الرؤساء التنفيذيون في وول ستريت معركة شرسة في مواجهة الإجراءات التي تهدد حجم مؤسساتهم، ومن ثم مصالحهم المالية. حتى إن نيل كشكاري، الذي كان له دور فعال في تنظيم عمليات إنقاذ المصارف بوصفه مساعداً لوزير الخزانة، يقود الآن الجهود لتقليل حجم المصارف من أجل تقليل المخاطر على دافعي الضرائب إلى الحد الأدنى. [٣٧]

"العدوى التنفيذية": تحوّل المسؤولين التنفيذيين إلى ناشرين فائقين للمخاطر

إن تشكيل المراكز والمراكز الفائقة يتبع قوانين الطبيعة، بحيث يتشكل النوع نفسه من طوبولوجيا الشبكة دائماً، سواء كان ذلك بين التجار في المدينة أم الطلاب في الجامعة أم نجوم السينما على المسرح العالمي. ونتيجة لنزعة البشر إلى إحاطة أنفسهم بأشخاص على شاكلتهم، فإن كبار المسؤولين التنفيذيين لديهم عقليات متشابهة، ويؤثر بعضهم في بعض ويحاكي بعضهم بعضاً، ويحصلون على المعلومات نفسها، ويتخذون قرارات متشابهة في الميول والأفكار. وبناء على ذلك، فإن آراءهم ونماذج أعمالهم ورغباتهم في المخاطرة متشابهة إلى حد بعيد. [٣٨]

تؤدي النزعة إلى العمل المشترك إلى "عدوى تنفيذية" حينما ينتشر السلوك الجماعي على أعلى مستوى عبر النظام ويزعزع استقراره. مصطلح "العدوى" مشتق من علم الأوبئة ويعني الانتقال عن طريق الاتصال. في المجال المالي، يمكن أن تحدث مثل هذه العدوى نتيجة للذعر المالي، مثل التهافت على المصارف لاسترداد

الودائع، إذ يعتمد عدد كبير من المدخرين إلى سحب ودائعهم في الوقت نفسه ما يؤدي إلى إضعاف السيولة لدى المؤسسات المالية، وتغدو مُعسرة في نهاية المطاف، كما هو الحال في فيلم جيمي ستورات المسمى بـ "إنها حياة رائعة". على المنوال نفسه، يمكن أن ينتشر فقدان الإيمان والذعر المالي بين المسؤولين التنفيذيين أيضاً. إن العدوى التنفيذية كهذه تبدأ من الأعلى، وتنتشر في الجوانب، وتشلشل نحو أسفل النظام؛ مترافقة مع عواقب وخيمة في كثير من الأحيان. يحكم المسؤولون التنفيذيون مؤسسات قوية، ويديرون مليارات الدولارات، ويضعون سياسات مؤثرة. إذا تعرض أحد المسؤولين التنفيذيين إلى صدمة، يمكن أن يؤثر رد فعله في المسؤولين التنفيذيين الآخرين ويجعلهم يفكرون ويشعرون ويتصرفون بالطريقة نفسها، سواء كان ذلك لأسباب عقلانية تماماً أم افتراضات لا أساس لها. ونتيجة للعدوى، تتضاعف أفعالهم الفردية وتخلق تأثير الدومينو الذي ينتشر عبر النظام.

في أثناء فترة الفشل الوشيك للمجموعة الأمريكية الدولية، أخبرني مسؤول تنفيذي في أحد المصارف الخاصة بكل ثقة أن الرئيس التنفيذي للمصرف كان قد أصدر أوامر بوقف عمليات التداولات كافة مع شركة غولدمان ساكس المصرفية، وأن هذا القرار قد دفع المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات الأخرى إلى فعل الشيء نفسه. وعلى نحو مماثل، في حالة مصرف ليان، اتخذ المسؤولون التنفيذيون المليون قراراً باختزان السيولة، ما أدى إلى أزمة انتشرت في الأسواق، وجعلت النظام المالي العالمي بأكمله يصرخ مترنحاً. يسيطر المسؤولون التنفيذيون على أفعالهم، ولكن ليس لديهم سيطرة على تأثير العدوى، وثمة عدد قليل من قاطعي الدارة، هذا إن وُجدوا أصلاً.

كما سبق أن نوقش في الفصل العاشر، فإن الضوابط والتوازنات التي تضعها السلطات الإشرافية مثل الاحتياطي الفيدرالي أو هيئة الأوراق المالية والبورصات تفشل في كثير من الأحيان بسبب "الأسر العلائقي"، ما يؤدي عادةً إلى "الأسر الإدراكي" و"الأسر التنظيمي". قلما يكون اهتمام معظم الناس منصباً على التفاعلات الشخصية فحسب؛ بل إن لديهم أيضاً رغبة فطرية في خلق بيئة

عمل تعاونية وإيجابية عبر إنشاء علاقات جيدة. بعد قدر معين من التفاعل، يبدوون عادةً في الميل بعضهم إلى بعض والترابط. في تلك المرحلة يبدأ "الأسر الإدراكي"، وبموجه يبدوون في النظر إلى الأمور من وجهة نظر بعضهم بعضاً. وهذا بدوره يؤدي إلى "الأسر التنظيمي"، ما يعني أن المنظمين يصبحون متحيزين تجاه أولئك الذين يُفترض أن يعملوا على تنظيمهم، أو حتى يخضعوا لسيطرتهم. تميل ظاهرة الباب الدوار إلى جعل الناس ينحون إلى التكيف بدلاً من المواجهة.

تفادي الانهيار: التفكير بصورة مختلفة

لماذا يُعد النظام أكثر هشاشة؟ لماذا لم يتم القيام سوى بتحسينات قليلة جداً بعد الانهيار المالي العالمي الهائل في عام ٢٠٠٨؟ ربما - كما قال آينشتاين - لسنا في حاجة إلى مزيد من التفكير، وإنما في حاجة إلى التفكير بصورة مختلفة.

لقد جرى تدريبنا تقليدياً على التفكير التحليلي ومعالجة أجزاء من المشكلات معالجةً منفصلة. ولكن عالم اليوم المتعدد الأبعاد والمعقد ليس عالماً خطياً، وإنما هو نتيجة لظواهر دينامية متفاعلة على نحو متزامن. إن خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، والسياسات النقدية التي لا يمكن التنبؤ بها، والهجرة الجماعية، والإرهاب ليست سوى أمثلة قليلة. يمكننا الوصول إلى فهم أعمق لهذه المشكلات باستخدام مقاربة مختلفة تسمى "التفكير المنظومي"، والتركيز على علاقة الأجزاء الفردية أكثر من التركيز على الأجزاء نفسها، الذي لا يفيد شيئاً وحده في معرفة سلوك النظام. [٣٩] بحسب قول المنظّر التنظيمي ستيفن هاينز، "يفشل التغيير الكبير بنسبة ٧٥ في المئة دائماً بسبب القيام بمقاربة تدريجية وتحليلية لمشكلة أنظمة تحاول معالجة مشكلة واحدة في كل مرة". [٤٠] وبحسب رأي محلل النظم العالمية إيمانويل فالرشتاين، يعود جزء من المشكلة إلى أننا "قد درسنا ... الظواهر في أطرٍ منفصلة أعطيناها أسماء خاصة - سياسة، اقتصاد، بنية اجتماعية، ثقافة - من دون أن نرى أن هذه الأطر هي بنى من خيالنا أكثر مما هي بنى من الواقع". [٤١] تمثل الأنظمة المصرفية ما بعد الأزمة المالية مقاربة تحليلية

وحيدة البعد لحل المشكلات. عند النظر في حالات فردية، يبدو أن ثمة تقدماً قد أُحرز؛ ولكن عند النظر في سياق أوسع، فقد كان للتنظيم الأكثر صرامة عواقب غير مقصودة تمثلت في تحويل الأنشطة المالية ذات المخاطرة الأكبر إلى نظام الظل المصرفي ضعيف التنظيم، حيث يمكن أن تسبب ضرراً أكبر. وهكذا، بدلاً من تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى، أدى التنظيم المصرفي إلى خلق مخاطر جديدة.

على أي حال، ثمة حاجة إلى اتخاذ إجراءات عاجلة لأن قوى الطبيعة ستتدخل حتماً في نهاية المطاف لإعادة ضبط النظام. وليس من المؤكد ما إذا كانت قواطع الدارة كهذه ستحدث تغييراً تدريجياً مضبوطاً ومنظماً أو فوضى مفاجئة لا يمكن السيطرة عليها. لكن كلما طال انتظارنا، ازدادت صعوبة إحداث تغيير بناءً. يتفق الخبراء على أنه حتى الأحداث البسيطة البعيدة يمكن أن تؤدي إلى فشل الأنظمة المعقدة. وقد أُطلق على هذا اسم "تأثير الفراشة"، وجرى توصيفه بأنه "الفكرة التي مفادها أن فراشة تحرك الهواء حركة خفيفة بجناحيها اليوم في بكين يمكن أن تغير أنظمة العواصف الشهر المقبل في نيويورك"، بمعنى أنه حتى الاضطرابات الطفيفة قد يكون لها عواقب وخيمة. [٤٢] وكما أوضح فالرشتاين، عادةً ما تكون التحولات غير المنظمة مؤلمة لأنها تنطوي على معارك على أجزاء من الكعكة. [٤٣] ومع تغير النماذج، "تتذبذب البنى والعمليات على نحو واسع"، كما يتضح من الأسواق المتقلبة والاقتصادات الهشة والصراعات الجيوسياسية. يدعو بعض الناس إلى ترك النظام ينهار للسماح بظهور واحد أفضل، ولكن من المحتمل أن تكون عملية كهذه عملية قاسية لشرائح المجتمع كلها، وقد تستغرق إعادة البناء وقتاً طويلاً جداً، كما أظهر الكساد الكبير.

كان كارل ماركس يقول إن الرأسمالية تحمل بذور تدميرها، وفي الواقع يبدو أن شبكات النخبة المغلقة قد شوهت ديناميات النظام الرأسمالي، ومنعت التكيف. يمكن إعادة صياغة ما قاله ونستون تشرشل على النحو الآتي: قد تكون الرأسمالية هي النظام الاقتصادي الأسوأ، باستثناء الأنظمة الأخرى كلها. لقد أدت الاشتراكية والشيوعية تاريخياً إلى فراغات هائلة في السلطة، وحتى إن

شبكات أصغر وأكثر إحكاماً كانت تفسد النظام. وفي أوقات الأزمات والتحويلات على وجه الخصوص، كانت تتشكل مجموعات النخبة وتمتص أجزاء كبيرة من ثروة البلد. تُعد روسيا مثلاً كلاسيكياً عن هذا الأمر؛ ففي أثناء التحول من الاتحاد السوفياتي الشيوعي إلى روسيا القائمة على السوق، استحوذت حفنة من الأوليغارشية قيد التشكيل لديها علاقات مع الحكومة ووصول إلى التمويل على أصول الدولة بثمن بخس، وكسبت المليارات. تصل تقديرات الثروة الشخصية للرئيس بوتين إلى ٢٠٠ مليار دولار. [٤٤]

فرضية النمو: مفارقة؟

يعتمد مجتمعنا واقتصادنا على النمو بوصفه محركاً للوظائف، والازدهار، والاستقرار الاجتماعي. ولكن الانتعاش، منذ الأزمة المالية، كان شديد البطء والضعف، إذ يفتقر العالم إلى الطلب، ويكافح في ظل عبء الديون الضخمة، وتماطل المؤسسة السياسية في إجراء الإصلاحات الهيكلية الحاسمة. لقد نفذ زخم العولمة، وتحاول المصارف المركزية التعويض عن الجمود الحكومي على نحو مفرط. يؤدي غياب النمو إلى تفاقم عدم المساواة تفاقمًا أكبر، ويهدد الاستقرار الاجتماعي. ولكن النمو يأتي أيضاً بتكاليف يجري التفاوض عنها في كثير من الأحيان، وتبعات غير مقصودة، مثل استنفاد الموارد الطبيعية، واستغلال الآخرين، وسوء تخصيص رأس المال البشري، وتشويه الأنظمة السياسية.

يرى دوغلاس راشكوف، في كتابه المعنون بـ "رمي الصخور على حافلة غوغل: كيف أصبح النمو عدواً للازدهار"، أننا عالقون في فخ النمو، حيث فقدنا مسار الهدف من الاقتصاد وجعلنا النمو غاية في حد ذاته، يقود انتعاشاً لا يولد فرص عمل واقتصاداً منخفض الأجور. [٤٥] ولكن ماذا لو كنا غير قادرين على تحقيق نمو أقوى فعلياً؟ ماذا لو كان النمو محدوداً؟ ويرى نادي روما، الذي يعد مركزاً فكرياً، في تقريره البحثي لعام ١٩٧٢ ذي العنوان "حدود النمو"، أن النمو لا يمكن أن يستمر إلى أجل غير مسمى لأن الموارد مثل الماء والغذاء

والطاقة هي موارد محدودة. وقد أثبتت البحوث الأحدث هذه النظرية، وخلصت إلى أن الدافع باتجاه النمو الاقتصادي اللامحدود يمكن أن يعطل كثيراً من الأنظمة المحلية والإقليمية والعالمية، وسوف ينتهي إما نتيجة لانهايار غير مضبوط، وإما تكيف بشري غير متحقق. [٤٦]

يتوقع الخبير الاقتصادي في جامعة نورث وسترن، روبرت غوردون، نمواً أبطأ على نحو ملحوظ في المستقبل المنظور، لأن أهم الابتكارات التي أدت إلى نمو غير متناسب على مدى السنين الـ ١٥٠ الماضية - مثل محرك الاحتراق الداخلي، والمياه الجارية، والكهرباء - كانت في رأيه فريدة وغير قابلة للتكرار. [٤٧]

الثقافة: قيمة قيمنا

يكون الدافع للنمو مناسباً حين لا يتجاوز حداً معيناً، إذ إن الاقتصاد يشبه طائرة يتعين عليها أن تطير بسرعة معينة للبقاء محمولة في الجو. بصورة عامة، إن عدم الرضا عن الوضع الراهن والسعي إلى تحقيق المزيد يُعد خاصية من خصائص الطبيعة البشرية. بينما تُعد هذه الرغبة محركاً أساسياً للتقدم والنمو، ينزع دافع المصلحة الذاتية المجرد لتكديس ثروة مفرطة إلى أن يكون مدمراً من الناحية الاجتماعية. يرى آلان غرينسبان أن البشر لم يصبحوا أكثر جشعاً مما كانوا عليه في الأجيال الماضية، ولكن صار لديهم مزيد من الوسائل للتعبير عن الجشع. [٤٨] قال البابا [فرانسيس] "ما إن يصبح رأس المال معبوداً ويوجّه عزم الشعوب، ما إن يتسّيد الجشعُ للمال النظامَ الاجتماعي والاقتصادي برمته، فإنه يدمر المجتمع". [٤٩] في الواقع، إذا لم يتم تخفيف الجشع عن طريق مجموعة قوية من القيم الشخصية، فإن ذلك ينزع إلى إفساد المحاكمة العقلية ويؤدي إلى سلوك غير شرعي.

ينجح أصحاب المراكز الفائقة وشبكات النخبة الخاصة بهم في نظامنا بسبب الدور المهم الذي يلعبه المال والثروة في مجتمعنا. إن مجتمعنا، مثله مثل كل نظام، ينظم نفسه حول القواعد. وتتجلى هذه القواعد في ثقافتنا، في شكل قيمنا ومعاييرنا وأهدافنا وأساليب سلوكنا المقبولة بصورة عامة. وبناءً على ذلك،

تؤدي ثقافتنا دور نظام التشغيل لمجتمعنا. لقد احتفلت وول ستريت في العقود الأخيرة بفتنة إطلاق العنان للأهواء، والرغبة في الجشع والثروة والانغماس في الترف، تماماً كما مجد المجتمع رأسمالية العالم المالي الجاحمة، وكان ذلك يجري في أحيان كثيرة على شاشات التلفزة، وفي المجلات ذات المظهر اللامع، وفي أفلام هوليوود ذات الأثر القوي مثل فيلم "ول ستريت"، والروايات الأكثر مبيعاً مثل "كذاب بوكر". وتعد التعويضات الضخمة التي يتلقاها العاملون في وول ستريت إلى حد ما مظهراً من مظاهر قيم مجتمعنا أيضاً. لا يحصل الجراحون على مكافآت مالية إذا أنقذوا أرواح الناس، ولا يتقاضى رجال الشرطة سوى أجر بسيط مقارنة مع رواتب المصرفيين على الرغم من أنهم يعرضون حياتهم للخطر في سبيل مصلحة الآخرين. تدل فجوة التعويضات هذه على أن مجتمعنا يعطي كسب المال قيمة أكبر من القيمة التي يعطيها للحفاظ على الحياة.

لقد أدت الفضائح التي تكشف في أعقاب الأزمة المالية إلى تشويه سمعة العالم المالي ومكانته بصورة كبيرة. في خطاب ٢٠٠٩، انتقد الرئيس أوباما الموقف السائد في وول ستريت "الذي يعطي قيمة للثروة أكثر من العمل، والأنانية أكثر من التضحية، والجشع أكثر من حس المسؤولية". [٥٠] في أثناء ذلك، كانت وول ستريت تُضفي الشرعية على دفعها نحو تحقيق أرباح أكبر بوصف ذلك جزءاً من واجبها الائتماني تجاه المستثمرين. كان المسهّمون والمشرعون يسمحون لمجلس الإدارة بوضع أهداف نمو مبالغ فيها، وصرف تعويضات بالغة الضخامة، من دون أن يتعرض لأي مساءلة حتى حينما ينخفض الأداء انخفاضاً كبيراً. [٥١]

إعادة معايرة النظام: ثورة أم تطور؟

لا يعد عدم المساواة والتآكل الاجتماعي قوة قاهرة؛ بل نتيجة لنماذج وسلوكات مفروضة ذاتياً. لقد شاركنا جميعاً في نظامنا على النحو الذي تطور فيه، سواء كان ذلك عبر رهن عقاري أم حساب جارٍ أم فعالية مدنية يرعاها المصرف. يسير هذا النظام الآن في مسار نحو الفشل إذا عاجلنا الأعراض فقط ولم نعالج الأسباب الكامنة وراء أوجه القصور في النظام. لا يوجد علاج عام يمكنه

إحداث التغييرات المطلوبة، وإن مناقشة التدابير اللازمة الكثيرة ستتجاوز نطاق هذا الكتاب. ومع ذلك، سأطرق فيما بعد إلى بعض الاعتبارات ذات الصلة بالزاوية الإنسانية التي يركز عليها هذا الكتاب.

القانون والأخلاقيات

وصف حاكم بنك إنكلترا مارك كارني، الذي يروج لثقافة أعمال أخلاقية، مُطلقاً على سنيّ ما قبل الأزمة المالية وما بعدها اسم "عصر اللامسؤولية"، إذ انتشر السلوك غير الأخلاقي من دون رادع، وأصبح هو القاعدة. [٥٢] وقد هزت هذه السلوكات، التي أدت إلى تفاقم فجوة الثروة المتوسعة والتقسيم الطبقي الاجتماعي، ثقة المجتمع في نظامنا بصورة عميقة. ويعد ذلك أمراً إشكالياً، لأن الثقة تمثل إحدى الركائز الأساسية للمجتمع، وهي شرط مسبق للتعاون بين شرائحه المتنوعة.

إن القوانين والأنظمة والإشراف الأكثر صرامة يمكن أن توفر إرشادات قيمة للعمل البشري. ومع ذلك، من المهم أن نضع في حسابنا أن القوانين محدودة في فاعليتها، لأنها تخضع بطبيعتها لسلوك التملص من القواعد ومحاولة الالتفاف عليها، ما يخلق تشوهات جديدة. كما أنه من المستحيل تنظيم دقائق العلاقات الإنسانية كلها، والتحكم في كل تفاعل بين الأشخاص الذين يكونون قريبين بعضهم من بعض.

ينبغي أن نضع في حسابنا أيضاً، كما قال الخبير الاقتصادي جون كاي، "إن الضمانات الكثيرة جداً قد تؤدي في الواقع إلى زيادة مخاطر الفشل". [٥٣] في عالم سريع التغير وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، يجب أن تظل القواعد مرنة وقابلة للتكيف إلى حد ما. إن القواعد الصارمة قد تجعل النظام أقل استقراراً؛ وبحلول الوقت الذي تسري فيه، قد يكون النظام تغير بالفعل، وقد تسبب القواعد القديمة المطبقة على مجموعة مختلفة من الأعمال أضراراً أكثر مما تعطيها من فوائد. وهذا هو السبب الذي يجعل الإجراءات المتتوية - غير المباشرة والتدرجية

- القائمة على إعادة التقييم والتكيف المستمرين ربما أكثر فاعلية في الأنظمة المعقدة غير الخطية من الطرق الصارمة وغير المرنة. [٥٤]

ينبغي أن تُدعم القواعد القانونية بمعايير أخلاقية لمنع التصرفات الضارة التي قد تكون قانونية، لكن ينبغي تحاشيها بالبوصلية الأخلاقية الصحيحة. تعترف مجموعة الثلاثين أيضاً بـ "المناطق الرمادية، التي يكون فيها السلوك مسألة محاكمة عقلية، وليس بالضرورة مسألة قانون"، بوصفها تحدياً. [٥٥]

ولما كان تنظيم المعايير الأخلاقية والإشراف عليها أمراً صعباً، حَسُنَ التشديد على المسؤولية الشخصية والمهنية، ومثلما يجب على الأطباء أن يؤدوا القَسَمَ، يجب على المحامين أن يأخذوا دروساً منتظمة في الأخلاقيات. يقترح أندرياس دومبريت، عضو المجلس التنفيذي في المصرف المركزي الألماني، اشتراط مجموعة قواعد أخلاقية. لن يعالج أي من هذه التدابير المشكلة بمفرده، بيد أنها يمكن أن تسهم في وضع المعايير وزيادة الوعي.

ثقافة الشركة: الانفصال النفسي والعمى المتعمد

تؤدي الثقافة بوصفها أساساً للسلوك الأخلاقي دوراً مهماً أيضاً. أصدرت مجموعة الثلاثين في عام ٢٠١٥ تقريراً تحت عنوان "السلوك والثقافة المصرفيان"، الذي انتقد الأسس الثقافية الرديئة، والقواعد الثقافية الفاسدة، والقصور الثقافي الملحوظ. ويؤكد التقرير أن "استعادة الثقة في الخدمات المصرفية هي مسؤولية عامة وضرورة اقتصادية، لأنها بمنزلة الأساس لنظام مالي آمن وفعال". [٥٦]

تشير دراسة أجراها خبراء اقتصاديون في جامعة زيورخ إلى أن الثقافة في الصناعة المصرفية تقوض الأمانة. [٥٧] كما أن الحدود الفاصلة بين ما هو غير ملائم وغير أخلاقي وغير قانوني غير واضحة نتيجة لواقع أن المصرفيين قد أصبحوا منفصلين عن عملائهم أكثر فأكثر نتيجة لتعقيد منتجاتهم وتقسيم العمل المقابل تقسيماً أكبر. كان المهندسون المليون الذين ابتكروا النماذج الحاسوبية للالتزامات الديون المكفولة بضمانة إضافية، في الغالب، غير مدركين للتوقيع الآلي

للرهون العقارية عالية المخاطر التي حدثت في أسفل سلسلة الإنتاج المختلف تماماً. شجع الجمود الأخلاقي الناتج ثقافة "امسكني إذا استطعت" التي يُسمح فيها بكل شيء غير محظور على نحو صريح، ويدفع المسؤولون التنفيذيون الحدود لمعرفة ما الذي يمكنهم ارتكابه من دون التعرض للمساءلة. وفي ظل ضغوط الأداء وتحفيزه عن طريق المكافآت قصيرة الأجل، كان الناس يعمدون إلى تبرير أفعالهم من خلال العمل ضمن القواعد والتخلي عن المسؤولية لنظام قلما يعرضهم للمساءلة.

في الواقع، لقد وجد الباحثون أن المصرفيين يفصلون بين أنفسهم وعملهم بشدة من أجل التأقلم مع بيئاتهم الصعبة. في ما جرى صوغه في عبارة "مناورة الهوية التفلونية"، يبرر المسؤولون التنفيذيون المليون انفصاهم بأجورهم المرتفعة. [٥٨] وتبين دراسة أخرى أن الجهل المتعمد يكون في أحيان كثيرة بمنزلة مبرر للسلوك الأناني. إن معظم الناس على استعداد للتضحية بالمزايا الشخصية إذا كان معلوماً أنها ستكون على حساب الآخرين [٥٩]، ولكن عندما يُعطون الخيار، فإنهم غالباً ما يناون بأنفسهم عن المعلومات السلبية لحماية صورتهم الذاتية، وتفادي الأحكام القاسية التي تصدر عن الآخرين. توضح مارغريت هيفرنان، في كتابها المعنون بـ "العمى المتعمد"، كيف تثير البيئات التنافسية المناغمة المعززة تبادلياً. عند اختيار التماهي مع العامة، فإننا نغلق أعيننا باستمرار عن القيم الفردية والشكوك. [٦٠]

وإضافة إلى ذلك، بالطبع، توجد المشكلة الأكثر وضوحاً في الثقافة التنظيمية، وهي التسامح مع السلوك غير الأخلاقي أو حتى غير القانوني وتشجيعه. بعد اندلاع فضيحة انبعاثات سيارات فولكس فاجن في عام ٢٠١٥، وصف المديرون ثقافة الخوف وعقلية الشركة التي تسامحت مع خرق القواعد. إن شركة صناعة السيارات هي، إلى حد ما، شركة خدمات مالية أيضاً، إذ إن أكثر من ٤٠ في المئة من الميزانية العمومية لشركة فولكس فاجن تتألف من خدمات مالية.

يجب أن يكون الرؤساء التنفيذيون وغيرهم من كبار المسؤولين التنفيذيين قدوة تُحتذى وقادة بالفعل. تقول مجموعة الثلاثين إن القيم والسلوك ينبغي أن يكونا واضحين في النبرة من الأعلى، وإن أصوات المديرين في المستوى الإداري المتوسط ينبغي أن تُسمع في صدى من الأسفل. [٦١]

إن السلوك الأخلاقي مفيد أيضاً في مجال الأعمال، لأن فقدان ثقة الجمهور يؤدي إلى عواقب مالية سلبية مثل ارتفاع تكاليف الاقتراض وانخفاض الإقراض. تتفق مجموعة الثلاثين على ضرورة وجود ثقافة قائمة على القيم والسلوك الملائم، وتضعها كميزة تنافسية. [٦٢] في الواقع، ثمة دليل على وجود "عائد على الشخصية": إن القادة ذوي المبادئ العالية والشخصية القوية الذين يقومون بالأمور الصحيحة يحققون أداء أفضل في مجال الأعمال. [٦٣]

يحذر نائب رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي ستانلي فيشر من أنه "لا ينبغي إغراء المنظمين بالاعتقاد بأن وول ستريت ستكون نظيفة يوماً ما ... هذه ليست معركة يمكن كسبها ... حتى في أفضل الأماكن، سيكون دائماً ثمة أناس فاسدون، لذلك يجب أن نواصل تلك المعركة". [٦٤]

الحوافز

لقد أسهمت شبه "القوة الاحتكارية" للتمويل في منطق الاستحقاق والتعويضات المفرطة والحوافز المعيبة؛ إذ إن ثقافتها قد ركزت على الربح بوصفه المقياس الوحيد للنجاح. وأي اعتبارات أخرى، مثل الأخلاق والمصلحة العامة، قد سقطت من الحساب. وبحسب بعض التقديرات، كان موظفو القطاع المالي يحصلون على رواتب أكثر مما يستحقون بنسبة تصل إلى ٥٠ بالمئة مقارنة بالمهارة، وفي كثير من الأحيان من دون خلق قيمة حقيقية، نتيجة لتحمل المخاطر الأكبر التي تضمنها الحكومة. [٦٥] يرى وارين بافيت أن وول ستريت "تجني كثيراً من المال نسبة إلى عدد الأشخاص المعنيين، ونسبة إلى معدل الذكاء، ونسبة إلى الطاقة المبذولة". ويقول، بطريقة غير تقليدية إلى حد ما، إن الرؤساء وأزواجهم ينبغي

أن يخسروا كل شيء إذا جرى إنقاذ مصرف، لأنه يُفترض بالأزواج أن "يقوموا بتنظيم أفضل من المنظم". [٦٦] سيكون هذا مناسباً على نحو خاص نظراً لأن الغرامات تفتقر إلى قوة الردع؛ إذ لا يدفعها الأفراد وإنما المصارف من أموال الآخرين. حينما أعربت إليزابيث وارين عن قلقها من أن مصرف جي بي مورغان قد يخالف القانون فيما يتعلق بشرط معين، ابتسم جيمي ديمون وأجاب، "إذن افرضوا علي غرامة. يمكننا تحملها". [٦٧]

لكي يكتسب التغيير زخماً، يجب أن تشارك شرائح المجتمع كلها: مجالس إدارة الشركات، وقادة الأعمال البارزون، وأصحاب المراكز الفائقة في جميع المجالات، ووسائل الإعلام، وأعضاء المجتمع المحلي. ويمكن أن تساعد التغذية الراجعة من الجمهور - مثل التقدير والتشهير - لأن، كما رأينا من قبل، الناس يميلون إلى تقدير المكانة الاجتماعية واحترامها أكثر من المكافآت المالية.

الشعور بالهدف: خلق قيمة للمجتمع

يتكيف المرؤوسون عادةً في المؤسسات الهرمية مع القواعد التي يضعها الرؤساء، ويتكيف الرؤساء مع قواعد النظام ويؤثرون فيها في الوقت نفسه. وتماشياً مع الغرض العام للنظام - النمو - يسعى المسؤولون التنفيذيون جاهدين من أجل النمو والأرباح وقيمة المساهمين على حساب كل شيء آخر، مع أنه ينبغي للشركات أن تفيد حقاً جميع أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي الأكبر وليس المساهمين فقط. إن الغرض من الطبقات العليا من التسلسل الهرمي هو تحقيق أغراض الطبقات الدنيا، ويعتقد مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي كلاوس شواب بأن الشركات كلها - بوصفها كيانات اقتصادية واجتماعية - لديها واجب مراعاة المصلحة العامة؛ فإلى جانب "القوة الصلبة"، تحتاج الشركات أيضاً إلى "القوة الناعمة" المتمثلة في ثقة الناس وقبولهم لها لأن ذلك يُعد بمنزلة رخصة للعمل، ما يخلق أيضاً قيمة طويلة الأجل للمساهمين. [٦٨]

لقد بينت الأزمات السابقة أنه بدلاً من التركيز على المكاسب على المدى القصير، ينبغي لنا أن نفكر في المكاسب على المدى الطويل، وأن نهدف إلى ثقافة

تعطي قيمة أكبر للإسهامات المجتمعية." ونظراً لأنه على المدى الطويل، لا يمكن لأي عمل أن ينجح في مجتمع يفشل"، كما يشير رئيس أساقفة وستمنستر، ينبغي أن يسمح التمويل برأسمالية أكثر شمولاً، ووصولاً إلى فرص أكثر تكافؤاً، وتوزيعاً أكثر عدلاً للثروة.[٦٩] من وجهة نظر كريستين لاغارد، "يجب ألا يقتصر هدف القطاع المالي على زيادة ثروة مسهميه إلى أقصى حد... وإنما إثراء المجتمع عن طريق دعم النشاط الاقتصادي، وخلق القيمة وفرص العمل - في سبيل تحسين رفاهية الناس في نهاية المطاف".[٧٠]

يجب على مجالس الإدارة دعم الرؤساء التنفيذيين في جهودهم للحكم المترافق مع مزيد من المسؤولية الاجتماعية. على الرغم من أن مجالس الإدارة قد أصبحت أكثر استقلالية، فإن أعضائها يكونون على نحو دائم تقريباً جزءاً من شبكات المراكز الفائقة المحكمة، ونحو ٨٥ في المئة منهم من الرجال البيض.[٧١] لما كانت البحوث العلمية قد بينت أنه لا غنى عن التنوع من أجل مرونة النظام، ولما كان الإشراف في هذا الوسط المغلق لم يكن فاعلاً بما فيه الكفاية، ستكون الخطوة الأولى الجيدة هي تشجيع التنوع الجذري في المراتب العليا؛ إذ تعد الأنظمة المتنوعة أفضل تجهيزاً للتكيف مع البيئات المعرضة للتغيير الفجائي مقارنة مع الأنظمة المتجانسة. إضافة إلى ذلك، فإنها تخلق نتائج أعمال أفضل بصورة ملحوظة، كما رأينا في الفصل التاسع. بناء على ذلك، ينبغي تحفيز المؤسسات على توظيف أشخاص من مجموعة أوسع من الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والثقافية والإثنية. وإن عملية إدماج المرأة والأقليات الأخرى، التي لها وجهات نظر ونقاط قوة مختلفة، سوف تساعد على تحقيق التوازن وتحسين النظام.

ثورة آخنة في التطور

مع استمرار تفاقم حدة الصراع المتبادل بين الطبقات والثقافات في جميع أنحاء العالم، تصبح مخاطر الانهيار المنهجي المفاجئ وغير المنضبط أكثر احتمالاً. لقد فشل معظم الخبراء داخل صندوق النقد الدولي ووكالة المخابرات المركزية

الأمريكية في التنبؤ بنقاط التحول التاريخية غير المتوقعة - مثل الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨، وسقوط الاتحاد السوفياتي، و(الربيع العربي) - وكيفية تطورها. ونظراً لخطر الأزمات الأخرى الوشيكة ولكن التي لا يمكن التنبؤ بها، فقد حان الوقت للعمل. لتحويل النظام تدريجياً - البديل المفضل - يجب أن تبدأ التغييرات الأكبر في القمة، ومع ذلك يجب أن يأتي الضغط على القمة من القاعدة. إن التسلسلات الهرمية بطبيعتها تعارض التغيير من أجل الحفاظ على وجودها؛ وتبعاً لذلك، يميل أصحاب المراكز الفائقة إلى حماية مصالحهم الخاصة، وإدامة الديناميات التي أوصلتهم إلى مواقعهم. اعترف لاري سمرز من بين جميع الناس لناقذة وول ستريت الذائعة الصيت إليزابيث وارين أن خياره كان إما أن يكون شخصاً من داخل [المؤسسة] أو من خارجها: "يمكن للأشخاص من الخارج أن يقولوا ما يريدون. بيد أن الناس في الداخل لا يستمعون إليهم. ومع ذلك، يحصل الأشخاص في الداخل على الكثير من الوصول وفرصة لدفع أفكارهم. الناس - الناس الأقوياء - يستمعون إلى ما عليهم أن يقولوه. لكن الأشخاص في الداخل يفهمون أيضاً قاعدة واحدة غير قابلة للخرق: ألا ينتقدوا غيرهم من الأشخاص في الداخل". [٧٢]

في مثل هذه الثقافات الأحادية، يُعَدُّ الفائزون أولئك الذين يعملون بوجه أفضل في النظام، ويستبعدون الآخرين الذين يمكنهم إصلاحه من الداخل. [٧٣] إن الأنماط التطورية، والسلوكات المكتسبة، والنزعات الانعكاسية الناتجة - التي ضمنت حتى الآن بقاء اللاعبين - من الصعب تغييرها.

لهذا السبب على وجه الخصوص، يجب على السياسيين ممارسة الضغط على أصحاب المراكز الفائقة، لأنه على الرغم من أن قوى السوق تُحدث عدم المساواة، فإن السياسات الحكومية هي التي تُحدث قوى السوق. [٧٤] ونظراً لأننا جميعاً بمنزلة عُقَدٍ، نقود النظام بأفعالنا الفردية وحلقات التغذية الراجعة من السبب والنتيجة الناجمة عنها، يجب علينا جميعاً الإسهام بفاعلية في التغيير. نأمل أن تؤدي

جهودنا المتضافرة إلى النجاح في تغيير البنية الاحتكارية للشبكات لإنشاء نظام أكثر تنوعاً وإنصافاً واستدامة يفيد الجميع.

* * *

إن التحديات الرئيسية التي تهدد استقامة نظامنا المالي، واقتصادنا، ومجتمعنا أكثر تعقيداً من أن يقدم هذا الكتاب خطة رئيسة لمواجهتها. ولكنه يهدف إلى منح القارئ فهماً أفضل، ووعياً أكبر، وأساساً واقعياً لمناقشة مستنيرة، ونقدية، وبناءة بشأن مستقبلنا المشترك؛ وذلك عبر وصل النقاط وتقديم رؤية شاملة من الجهات كلها على المستوى العلوي.



Notes

- 1- Roger Lowenstein, *When Genius Failed: The Rise and Fall of Long-Term Capital Management* (New York: Random House, 2001), Kindle locations 575-6, Kindle edition.
- 2- Mitchell, *Complexity*, Kindle locations 4250-55.
- 3- Richard Dobbs, Susan Lund, Jonathan Woetzel, and Mina Mutafchieva, “Debt and (Not Much) Deleveraging,” McKinsey Global Institute, February 2015,
<http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/debt-and-not-much-deleveraging>.
- 4- Stephen G. Cecchetti and Enisse Kharroubi, “Reassessing the Impact of Finance on Growth,” Bank for International Settlements, Working Papers No. 381, July 2012,
<http://www.bis.org/publ/work381.htm>.
- 5- Özgür Orhangazi, “Financialization and Capital Accumulation in the Non-Financial Corporate Sector,” Political Economy Research Institute, University of Massachusetts Amherst, Working Paper Series Number 149, October 2007,
http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1120&context=peri_workingpapers.
- 6- Satyajit Das, *The Age of Stagnation: Why Perpetual Growth Is Unattainable and the Global Economy Is in Peril* (New York: Prometheus Books, 2016) 598, Kindle edition.
- 7- “The American Middle Class Is Losing Ground,” Pew Research Center, December 9, 2015,
<http://www.pewsocialtrends.org/2015/12/09/the-american-middle-class-is-losing-ground>.

- 8- Lawrence Mishel, Elise Gould, and Josh Bivens, "Wage Stagnation in Nine Charts," Economic Policy Institute, January 6, 2015,
<http://www.epi.org/publication/charting-wage-stagnation>.
- 9- Peter Georgescu, "Capitalists, Arise: We Need to Deal With Income Inequality," *New York Times*, August 7, 2015,
<http://www.nytimes.com/2015/08/09/opinion/sunday/capitalists-arise-we-need-to-deal-with-income-inequality.xhtml>.
- 10- Lawrence Mishel, Elise Gould, and Josh Bivens, "Wage Stagnation in Nine Charts."
- 11- "The American Middle Class Is Losing Ground," Pew Research Center.
- 12- Tim Montgomerie, "The World Lost Faith in Capitalism?" *Wall Street Journal*, November 6, 2015,
<http://www.wsj.com/articles/has-the-world-lost-faith-in-capitalism-1446833869>.
- 13- Edward Luce, "The End of American Meritocracy," *Financial Times*, May 8, 2016; Sabrina Tavernise, "U.S. Suicide Rate Surges to a 30-Year High," *New York Times*, April 22, 2016,
<http://www.nytimes.com/2016/04/22/health/us-suicide-rate-surges-to-a-30-year-high.xhtml>; James Gallagher, "Recession 'led to 10,000 suicides,'" BBC, June 12, 2014,
<http://www.bbc.com/news/health-27796628>.
- 14- "The Gini Index," World Bank, 2015,
<http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>.
- 15- Joseph E. Stiglitz, *The Great Divide: Unequal Societies and What We Can Do About Them* (New York: W. W. Norton & Company, 2015), 15, Kindle edition.
- 16- Libby Nelson, "A Top Expert on Tax Havens Explains Why the Panama Papers Barely Scratch the Surface," *Vox*, April 16, 2016,
<http://www.vox.com/2016/4/8/11371712/panama-papers-tax-haven-zucman>.
- 17- Das, *The Age of Stagnation*, 208.

- 18- Kali Holloway, “Gordon Gekko for Bernie: Inspiration for “Wall Street” Villain Endorses Sanders for President,” *Salon*, March 12, 2016,
http://www.salon.com/2016/03/12/gordon_gecko_for_bernies_master_of_the_universe_endo
- 19- “The Global Risk Report 2016,” World Economic Forum, 44,
<http://www3.weforum.org/docs/Media/TheGlobalRisksReport2016.pdf>.
- 20- Zbigniew Brzezinski, “Major Foreign Policy Challenges for the Next US President,” *International Affairs* 85(1) (2009): 53-60,
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2346.2009.00780.x/pdf>.
- 21- “2016 Edelman Trust Barometer,” 2016 Annual Global Study,
<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer>.
- 22- “Poverty in the UK,” Oxfam Policy & Practice,
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/our-work/poverty-in-the-uk>.
- 23- Andrew Mayeda, “Next Financial Crisis Could Overwhelm World’s Defenses, IMF Says,” *Bloomberg*, March 17, 2016,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-17/next-financial-crisis-could-overwhelm-world-s-defenses-imf-says>.
- 24- “BIS Quarterly Review March 2016” remarks by Claudio Borio and Hyun Song Shin, March 4, 2016,
http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1603_ontherecord.pdf.
- 25- Andrew Haldane, “How Low Can You Go?” speech given for the Bank of England, September 18, 2015,
<http://www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/speeches/2015/840.aspx>.
- 26- Mervyn King, *The End of Alchemy: Money, Banking, and the Future of the Global Economy* (New York: W. W. Norton & Company, 2016), Kindle locations 4822-23, Kindle edition.

- 27- Sheila Bair, "Sheila Bair: Why I Recommend Tim Geithner's Book," *Fortune*, May 20, 2014,
<http://fortune.com/2014/05/20/sheila-bair-why-i-recommend-tim-geithners-book>.
- 28- Bair, *Bull by the Horns*, 8.
- 29- "Lord Mayor's Banquet for Bankers and Merchants of the City of London," speech given by Mervyn King at the Mansion House, London, June 17, 2009,
<http://www.bankofengland.co.uk/archive/Documents/historicpubs/speeches/2009/speech394>
- 30- Mervyn King, *The End of Alchemy*, Kindle locations 60-65.
- 31- Adair Turner, *Between Debt and the Devil: Money, Credit, and Fixing Global Finance* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2015), 163, Kindle edition.
- 32- Peter Eavis, "New York Fed Chief Calls for Improved Wall Street Culture," *New York Times*, November 5, 2015,
<http://www.nytimes.com/2015/11/06/business/dealbook/new-york-fed-chief-calls-for-improved-wall-street-culture.xhtml>.
- 33- Barabasi and Frangos, *Linked*, 131; Easley and Kleinberg, *Networks, Crowds, and Markets*, Kindle locations 730-37.
- 34- Andrew G. Haldane, "Rethinking the Financial Network," speech at the Financial Student Association, Amsterdam, 28 April 2009,
<http://www.bis.org/review/r090505e.pdf>; Ross A. Hammond, "Systemic Risk in the Financial System: Insights from Network Science," Pew Charitable Trust, Financial Reform Project, Briefing Paper No. 12, 2009,
<http://www.brookings.edu/research/papers/2009/10/23-network-science-hammond>.
- 35- Haldane, "Rethinking the Financial Network."
- 36- Meadows, *Thinking in Systems*, 155.

- 37- Neel Kashkari, “Lessons from the Crisis: Ending Too Big to Fail,” speech at the Brookings Institution, Washington, D.C., February 16, 2016, <https://www.minneapolisfed.org/news-and-events/presidents-speeches/lessons-from-the-crisis-ending-too-big-to-fail>.
- 38- Kelly Shue, “Executive Networks and Firm Policies: Evidence from the Random Assignment of MBA Peers,” University of Chicago, Booth School of Business, January 12, 2013, <http://rfs.oxfordjournals.org/content/26/6/1401.abstract>.
- 39- Stephen Haines, *Systems Thinking: The New Frontier-Discovering Simplicity in an Age of Complexity* (Self-published, 2011), Kindle locations 106-29; Meadows, *Thinking in Systems*, 7.
- 40- Haines, *Systems Thinking*, Kindle location 16, 69.
- 41- Immanuel Wallerstein, *World-Systems Analysis: An Introduction* (Durham, NC: Duke University Press, 2004), Kindle location 136, Kindle edition.
- 42- James Gleick, *Chaos: Making a New Science* (Open Road Media, 2011), 8, 23, Kindle edition; Mitchell, *Complexity*, Kindle locations 419-21.
- 43- Wallerstein, *World-Systems Analysis*, 77.
- 44- Adam Taylor, “Is Vladimir Putin Hiding a \$200 Billion Fortune?” *Washington Post*, February 20, 2015, <http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2015/02/20/is-vladimir-putin-hiding-a-200-billion-fortune-and-if-so-does-it-matter>.
- 45- Douglas Rushkoff, *Throwing Rocks at the Google Bus: How Growth Became the Enemy of Prosperity* (New York: Penguin Publishing Group, 2016), 4, 15, 22, Kindle edition.
- 46- Meadows, *Thinking in Systems*, Kindle location 42-46; xi; Donella Meadows, Jorgen Randers, and Dennis Meadows, *Limits to Growth: The 30-Year Update* (Chelsea, Vermont, Chelsea Green Publishing, 2004), Kindle location 119, Kindle edition.

- 47- Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since the Civil War* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2016), Kindle locations 82, 176, 178, 180, 222, Kindle edition.
- 48- Alan Greenspan, "Federal Reserve Board's Semiannual Monetary Policy Report to the Congress," testimony before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, U.S. Senate, July 16, 2002, <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2002/july/testimony.htm>.
- 49- "Pope Francis: Humanity's Future Is in the Hands of the Poor," press release, Catholic News Agency, July 9, 2015, <http://www.catholicnewsagency.com/news/pope-francis-humanitys-future-is-in-the-hands-of-the-poor-66764>.
- 50- The White House Office of the Press Secretary, "Remarks by the President to GM Lordstown Assembly Plant Employees in Ohio," September 15, 2009, <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/remarks-president-gm-lordstown-assembly-plant-employees-ohio-9152009>.
- 51- Wang Long, Deepak Malhotra, and J. Keith Murnighan. "Economics Education and Greed," *Academy of Management Learning & Education* 10(4) (December 2011): 643-60, <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44223>.
- 52- Caroline Binham and Martin Arnold, "Bank of England Governor Mark Carney to Extend Market Abuse Rules," *Financial Times*, June 11, 2015, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d24ce466-0f8b-11e5-b968-00144feabdc0.xhtml>.
- 53- John Kay, *Other People's Money: The Real Business of Finance* (New York: Public Affairs, 2015), Kindle locations 4924-25, Kindle edition.
- 54- Steve Denning, "Can Complexity Thinking Fix Capitalism?" *Forbes*, February 27, 2013, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/02/27/can-complexity-thinking-advance-management-and-fix-capitalism>.

- 55- “Banking Conduct and Culture, A Call for Sustained and Comprehensive Reform” (S. 12), Group of Thirty, July 2015,
http://group30.org/images/uploads/publications/G30_BankingConductandCulture.pdf.
- 56- Ibid.
- 57- Alain Cohn, Ernst Fehr, and M. A. Maréchal, “Business Culture and Dishonesty in the Banking Industry,” Maréchal, Department of Economics, University of Zurich, December 4, 2014; 516 (7529): 86 - 89. doi: 10. 1038/nature13977,
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25409154>.
- 58- Shannon Hall, “Investment Bankers Severely Dissociate Their Sense of Self from Their Work,” *Scientific American*, January1, 2016,
<http://www.scientificamerican.com/article/investment-bankers-severely-dissociate-their-sense-of-self-from-their-work>.
- 59- Zachary Grossman and J. van der Weele, “Self-Image and Willful Ignorance in Social Decisions,” *Journal of the European Economic Association*, March 21, 2013,
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2237496.
- 60- Margaret Heffernan, *Willful Blindness* (London: Bloomsbury Publishing, 2011), Kindle locations 25, 3017, 4561, Kindle edition.
- 61- “Banking Conduct and Culture,” Group of Thirty.
- 62- Ibid.
- 63- Fred Kiel, “Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win,” *Harvard Business Review*, April 7, 2015,
<https://hbr.org/product/return-on-character-the-real-reason-leaders-and-their-companies-win/16899-HBK-ENG>.
- 64- Peter Eavis, “New York Fed Chief Calls for Improved Wall Street Culture,” *New York Times*, November 5, 2015,
<http://www.nytimes.com/2015/11/06/business/dealbook/new-york-fed-chief-calls-for-improved-wall-street-culture.xhtml>.

- 65- Das, *The Age of Stagnation*, 210-11.
- 66- Matt Turner, “Warren Buffett Nailed the Problem with Wall Street Pay and Offered a Draconian Solution,” *Business Insider*, March 13, 2016, <http://www.businessinsider.com/warren-buffett-on-wall-street-pay-2016-3>.
- 67- Rana Foroohar, *Makers and Takers: The Rise of Finance and the Fall of American Business* (New York: Crown Business, 2016), Kindle locations 5373-75, Kindle edition.
- 68- Klaus Schwab, “The Profitability of Trust,” *Economia*, December 9, 2014, <http://eco-nomia.icaew.com/opinion/december-2014/the-profitability-of-trust>.
- 69- The Archbishop of Westminster, “Character and Virtue Key to Business Success Says Archbishop of Westminster in Address to City,” speech given at St Paul’s Cathedral, April 17, 2013, <http://cvcomment.org/2013/04/17/character-and-virtue-key-to-business-success-says-archbishop-of-westminster-in-address-to-city>.
- 70- Eavis, “New York Fed Chief Calls for Improved Wall Street Culture.”
- 71- Stefanie K. Johnson and David R. Hekman, “Women and Minorities Are Penalized for Promoting Diversity,” *Harvard Business Review*, March 23, 2016, <https://hbr.org/2016/03/women-and-minorities-are-penalized-for-promoting-diversity>.
- 72- Warren, *A Fighting Chance*, Kindle locations 1874-77.
- 73- Gerald Weinberg, *An Introduction to General Systems Thinking* (Weinberg & Weinberg, 2011), Kindle locations 815-17, Kindle edition.
- 74- Stiglitz, *The Price of Inequality*, 28.



فهرس

الصفحة

الإهداء	٥
كلمة المترجم	٧
تقديم بقلم نورييل روبيني	١١
شكر وتقدير	١٥
عن المؤلفة	١٩
مقدمة المنشأ	٢١
عن هذا الكتاب	٢٢
الصناعة المالية وقوة الشبكات	٢٣
تطبيق عدسة علم الشبكات: التفكير المنظومي	٢٤
التحذير من الأزمات	٢٦
ملاحظة المؤلفة	٢٧

الفصل الأول

الكون المالي

نظام بشري فطري

ستراتوسفير القوة: دافوس	٢٩
مدار النخبة المالية: قوة الجاذبية للشبكات	٣٣

الفصل الثاني

أصحاب المراكز الفائقة

النخبة المالية وشبكاتهما

النموذج الأولي لأصحاب المراكز الفائقة جورج سوروس عملاق

صناديق التحوط ٤٧

مخطط للشبكات: العقد، والمراكز، والمراكز الفائقة -

المصرفيون، والمسؤولون التنفيذيون، والرؤساء التنفيذيون .. ٥٠

الفصل الثالث

الروابط التي تربط المراكز الفائقة

المال والمعلومات والفرص

محور الشبكة: لاري فينك ٦٧

قوة الشبكة: المال ٧٠

عملة الشبكة: المعلومات ٨٠

استثمارات الشبكة: رأس المال الاجتماعي ٩٥

المال + المعلومات + رأس المال الاجتماعي = فرص غير محدودة ... ٩٧

الفصل الرابع

المصنوفة

فك شيفرة الحمض النووي للمركز الفائق ١٠٣

شخصية ألفا: جيمي ديمون ١٠٣

- المغلقون الرئيسون: ستيف شوارزمان ١٠٨
- العقول الفضولية ١١٢
- ابتكار الأيديولوجيات ١١٣
- عبادة الفشل ١١٥
- الرؤساء التنفيذيون - كبير المسؤولين المغرور: بيل غروس ١١٦
- عن المهنة ذات الفكرة الوحيدة الطاغية: راي داليو ١٢١

الفصل الخامس

حب المماثل

التشابه يولد الاتصال

- شبكة المراكز الفائقة الخيرية: حفل روبن هود ١٣١
- قانون الطبيعة: لماذا يزداد الأثرياء ثراء ١٣١
- اجتماع العقول: دائرة الثقة ١٣٥
- هيمنة التماثل ١٣٦

الفصل السادس

تشبيك المسؤول التنفيذي

رأس المال العلائقي

- المركز الفائق للمراكز الفائقة: كلاوس شواب ١٥٩
- الأصدقاء ذوو الفوائد: شبكات رأس المال = رأس مال الشبكة .. ١٦٣

الفصل السابع

للأعضاء فقط

منصات التشبيك الحصرية للنخبة الفائقة العالمية

- ١٨٣ عواقب عشاء: هجوم على اليورو
- ١٨٦ لماذا تحتاج الشبكات إلى منصات: الاتصالية
- ١٨٧ مُسلسلة القوة السنوية: رسالة من دافوس
- ١٩٣ المركز العالمي للقوة المالية: صندوق النقد الدولي
- ١٩٨ قمة القوى: مؤتمر بيلدربيرغ
- ٢٠٠ القوة الخفية: تجمعات المكاتب العائلية
- ٢٠٣ تغذية القوة: اجتماعات الغداء لذوي القوة
- ٢٠٤ تمرين القوة: التشبيك، والعمل، والتمرين
- ٢٠٦ "مناكفة أصحاب المراكز الفائقة": الحفلات الخاصة
- ٢٠٨ الغرض الأسمى من التشبيك: الدائرة الخيرية

الفصل الثامن

تكاليف الفرصة

الجانب السلبي من الارتقاء

- ٢١٣ تفويت لحظات لا تنسى
- ٢١٦ اختبار الإجهاد: إن كون المرء صاحب مركز فائق ليس بهذه الروعة ..

الفصل التاسع

"الاقتصاديات النساء": الحلقة المفقودة

- ٢٣٥ الفجوة بين النوعين الاجتماعيين: غياب المرأة الفاعلة
- ٢٣٦ فجوة الوصول: الحصرية تعني استبعاداً
- ٢٤٠ فجوة التشبيك: دردش أو أخسر
- ٢٤١ ثغرة التقييم: الأداء مقابل الإمكانيات
- ٢٤٣ فجوة الأجور: أجور النساء المنخفضة
- ٢٤٤ فجوة الفشل: الترقيات العكسية
- ٢٤٥ فجوة النصح: غياب النصح
- الفجوة الجنسانية: ذئاب وول ستريت الداشرة التي تجوس بحثاً
- ٢٤٥ عن فريسة
- ٢٤٧ فجوة المرونة: قوة الذكور وضعف الإناث
- ٢٤٩ سد الفجوة بين النوعين الاجتماعيين: صاحبة المركز الفائق كريستين لاغارد

الفصل العاشر

المراكز الفائقة الدوارة

إنشاء احتكارات شبكية

- ٢٦٣ الاختطاف النفسي
- ٢٦٤ الباب الدوار
- ٢٧٤ الصلات المتبادلة: التعاون البناء في أوقات الأزمات
- ٢٧٦ إطلاق رئيس
- ٢٧٧ "الفساد المشرعن": بمقدور المال شراء أفضل الديمقراطيات

٢٨٠ قوة العلاقة: نشر قبلة اليورو الموقوتة

٢٨٢ الكيان الفائق: الشبكة الرأسالية التي تدير العالم

الفصل أكادي عشر

فك الارتباط

٢٨٩ الطرد والعودة

٢٨٩ مثال عن المبعدين: ديك فولد

٢٩٣ مقاومة للصدمات: شبكة لاري سمرز

٣٠٠ وكر اللصوص: مايك ميلكن

٣٠٤ انهيار الشبكة الكامل: دومينيك شتراوس كان

٣٠٧ مخططات بونزي والفضائح الجنسية: بادي فليشر وإلين باو

٣١٧ المتصل الدائم: مايكل كلاين

الفصل الثاني عشر

التحطم الفائق

"العدوى التنفيذية"

٣٢٥ تحطم الجبارة: جون ميريوثر أنموذجاً

٣٢٨ الصورة الكبيرة: الرأسالية في أزمة

عندما تلتقي قوة لا تقاوم شيئاً راسخاً: خروج بريطانيا

٣٣٣ من الاتحاد الأوروبي

٣٣٤ الأزمة التالية: الفشل المنهجي والعدوى

٣٤٣ إعادة معايرة النظام: ثورة أم تطور؟

٣٦١ الفهرس

ساندرا نافيدي (١٩٧٢ - ٢٠٠٠)

- كاتبة ألمانية من أصل إيراني.
- تحمل شهادة في القانون من كلية الحقوق بجامعة كولونيا في ألمانيا، ودرجة ماجستير في القانون في قانون المصارف والشركات والتمويل من كلية الحقوق بجامعة فوردهام في الولايات المتحدة الأمريكية.
- تُعدّ نافيدي معلقة خبيرة في الأسواق المالية.
- عملت سابقاً مديرةً لاستراتيجيات البحث ومديرةً رئيسة للعلاقات في شركة روبيني للاقتصاد العالمي.
- شغلت قبل ذلك مناصب عدة: مصرفية استثمارية في شركة سكارسدیل للأسهم، ومستشارة عامة في شركة ميوزينيك وشركاه، ومستشارة في شركة ديلويت.
- هي الآن الرئيس التنفيذي لشركة بيوندغلوبال، وهي شركة استشارات إدارية.
- كانت النسخة الألمانية من كتابها "أساطين المال" من أكثر الكتب مبيعاً.

عمران أحمد

- باحث ومترجم وكاتب سوري. يجيد اللغات الإنكليزية والفرنسية والصينية، ويُلم باللغتين الألمانية والفارسية.
- ترجم، وشارك في ترجمة، أعمال عدة لمصلحة جهات عامة.
- من أعماله في مجال الترجمة:
- السحر والعلم والدين، بقلم برونيسلاف مالينوفسكي.
- النظرية الثقافية والثقافة الشعبية، بقلم جون ستوري.
- العالم القديم الجديد، بقلم بيري أندرسون.
- فجر كل شيء - تاريخ جديد للبشرية، بقلم ديفيد غريير وديفيد وينغرو.



٢٠٢٥م

يروى كتاب "أساطين المال" قصة النظام المالي العالمي، ويركز تركيزاً خاصاً على المسؤولين التنفيذيين الموجودين في قمته، وشبكاتهم الشخصية الفريدة. إنه يعرف بالأبطال الرئيسيين، "أصحاب المراكز الفائقة"، الذين يتحكمون بأدوات التمويل وهم إلى حد بعيد اللاعبون الأفضل اتصالاً والأكثر قوة؛ ويتطرق إلى محاربة النساء كي لا يكون لهن موطئ قدم في المراتب التنفيذية العليا في عالم المال والأعمال.

ترسم روايات الكتاب صورة للبشر الذين يقفون خلف المؤسسات الكبيرة، ورأس المال، وأحداث الاقتصاد الكلي، وعلاقاتهم، وعالمهم الحصري في السطوة والرفاهية والامتياز. يأخذك كتاب "أساطين المال" خلف الكواليس إلى منصاتهم الحصرية: المنتدى الاقتصادي العالمي، واجتماعات صندوق النقد الدولي، وتجمعات مراكز الفكر، واجتماعات الغداء لذوي القوة، والفعاليات الخيرية، والحفلات الخاصة.

يعد كتاب "أساطين المال" كتاباً ملائماً لعصرنا هذا على نحو مذهل، وكتاباً مرشداً لا يقدر بثمن للأجيال القادمة، لأنه لا يتناول الأشخاص داخل النظام فقط، وإنما يتناول أيضاً النظام نفسه، ويفكك خيوطه وبُنائه الأساسية إلى أجزاء يسهل فهمها.



www.syrbook.gov.sy

E-mail: syrbook.dg@gmail.com

هاتف: ٣٣٢٩٨١٥ - ٣٣٢٩٨١٦

مطابع الهيئة العامة السورية للكتاب - ٢٠٢٥ م