



## داستان غم انگیز کارآفرینان مستبد

بر مبنای خودشان و زندگی‌شان بر اساس کسب و کارشان تعریف می‌شود» انگشت‌نماترین مصادیق سال‌های اخیر این گروه از کارآفرینان، داو چارنی است؛ بنیانگذار جنجالی شرکت خرده‌فروشی پوشاک امریکن اپرول (American Apparel) که چندی پیش شاهد فروپاشی امپراتوری خود بود. امریکن اپرول شرکتی بزرگ در حوزه پوشاک و فرهنگ حاکم بر دهه نخست قرن ۲۱ بود.

تبلیغات آنها به دلیل خلاقیت و منحصر به فرد بودنشان به چشم می‌آمد. فروشگاه‌هایشان در بهترین خیابان‌ها و مناسب‌ترین شهرها برای تجارت آنها بود. پوشاک این شرکت در یک کارخانه بزرگ و قدیمی در مرکز لس‌آنجلس تولید می‌شد، اما برای یک دهه کامل در همه جای آمریکا و تن هر فردی به چشم می‌خورد. حتی من هم هنوز تعدادی از تی‌شرت‌ها و سویشرت‌های آن را دارم که هرازگاهی تن می‌کنم. امریکن اپرول از یک تولیدکننده و عمده‌فروش پوشاک محلی به یک برند خرده‌فروشی بین‌المللی تبدیل شد. این اوج‌گیری به سرعت سقوطش صورت

شرکت شروع می‌شود. غیرممکن است که فرد دیگری بتواند مثل شما آن کسب و کار و مشکلاتش را ببیند. بنابراین اگر یکی از اعضای تیمتان، شما را متهم کند که همه کار را به نفع و خواسته خود پیش می‌برید، درکش نخواهید کرد. شما هر چه کرده‌اید، به خاطر آن کسب و کار بوده است. هر چه را لازم بوده، برای آن انجام داده‌اید.

اگر لازم بود پول و انرژی و وقت بیشتری بگذارید، دریغ نمی‌کردید. اما زمانی که شما و کسب و کارتان از یکدیگر قابل تفکیک نباشد، ممکن است نظر دیگران درست باشد؟ ممکن است به جای آنکه همه شما وقف کسب و کار شده باشید، کسب و کارتان متمرکز بر شما (و خواسته‌هایتان) باشد؟

مشخص شده است بنیانگذارانی که به این دام می‌افتند، با اصطلاحی خاص نامیده می‌شوند. آنها را «مدیران عامل مستبد» می‌نامند. این اصطلاح را جفری سانفولد استفاده کرده است؛ استاد مدرسه مدیریت ییل که به مطالعه مدیران عامل پرداخته است. او به واشنگتن پست گفت: «کسب و کار آنها

واگذاری مسئولیت‌ها برای بسیاری از کارآفرینان دشوار است. حتی بسیاری از خوش‌قلب‌ترین کارآفرینان نیز نمی‌توانند چنین کنند.

برای سال‌ها خودتان و خودتان بوده‌اید. با این شرایط طبیعی است که احساس کنید تمام کسب و کارتان، شما و ایده‌تان هستید. بذرها را شما در ذهن خود کاشتید؛ آنها را با الهام‌هایتان آبیاری کردید تا به یک ایده تبدیل شوند؛ آن را با پژوهش‌هایتان تغذیه کردید تا بالاخره سر از خاک درآورد و به عنوان محصولی جدید روشنایی روز را مشاهده کرد. در آن زمان بالاخره مورد توجه مخاطبان قرار گرفت و اگر خوش‌شانس باشید، شاخ و برگ می‌یابد و به شکل یک کسب و کار کامل به شکوفایی می‌رسد.

رسیدن به مرحله ثمردهی، نیازمند وقف همه چیز است. فرآیندی دشوار است که همه وقت، انرژی و توجه شما را می‌خواهد. همواره در خواب و بیداری به ایده خود فکر می‌کنید تا جایی که دیگر به سختی خواهید توانست مرز خود و ایده‌تان را تشخیص دهید. دشوار است بفهمید که کجا شما تمام می‌شوید و

## نساجی دیگران



گرفت.

آنها در سال ۲۰۰۰ به کارخانه معروف خود در لس آنجلس نقل مکان کردند. تا سال ۲۰۰۵، به یکی از پررشدترین شرکت‌های آمریکا تبدیل شدند. تا ۲۰۱۱، بیش از ۲۵۰ فروشگاه و درآمدی بسیار بالاتر از ۵۰۰ میلیون دلار در سال داشتند.

سپس تا ۲۰۱۴، مجموعه‌ای از پرونده‌های آزار جنسی و قراردادهای مالی زیان‌ده باعث اخراج داو از هیات‌مدیره و شرکتی شد که خودش بنیان گذاشته بود. در سال ۲۰۱۵، امریکن اپرول مشمول بند ۱۱ قانون ورشکستگی شده بود. تا ۲۰۱۷، به جز نامی از این شرکت باقی نمانده بود: پیوند آن با داو چارنی (و پرونده‌هایش) شرایط را وخیم‌تر کرد و پس از آنکه تمام مالکیت معنوی آن در حراجی به یک شرکت رقیب با نام گیلان و با رقم نازل ۱۰۰ میلیون دلار واگذار شد، فروشگاه‌ها تعطیل شدند.

داستان غم‌انگیز و هشداردهنده‌ای است. داو چارنی امریکن اپرول بود. امریکن اپرول هم داو چارنی بود. تمام مشکل همین بود. همه این مشکل را می‌دیدند. نیویورک تایمز تشریح کرد: «خود چارنی هیچ علاقه‌مندی خارج از شرکتش نداشت. او خود را ضرورتی برای فعالیت شرکت می‌دید.»

فایننشال تایمز در این باره نوشت: «یکی از مهم‌ترین اتهامات و انتقادات از چارنی این است که هویت و پیوندی ناگسستگی با برند امریکن اپرول پیدا کرده بود.» این ادعا توسط چارنی رد نشد. او به گزارشگر فایننشال تایمز گفت: «من بخش بزرگی از این برند هستم.»

میزان همپوشانی مدیرعامل و شرکت، تاجایی بود که مشکلات را آغاز کرد. در بسیاری از مواقع تاریخ این شرکت، چارنی مدیرعامل بود، طراح، عکاس اصلی، مدل پوشاک مردانه، قاب تبلیغات و مهم‌ترین دارایی و دیون آنها (و نه فقط از نظر حقوقی) بود. در بسیاری از مواقع، اگر مشکلی در کار پیش می‌آمد، چارنی به هم می‌ریخت. مدیران فروشگاه‌ها به طور مستقیم به خودش زنگ می‌زدند.

داستان معروفی از نقل مکان او به انبار شرکت و نصب یک دوش حمام وجود دارد تا به این صورت بتواند ۲۴

درمی آمدند. او به جای فرهنگ سازمانی، یک فرقه ساخته بود. همه چیز و همه کس خودش بود. با سقوط او، سقوط شرکت نیز اجتناب‌ناپذیر بود. نه مدیر توانمند و رشد یافته‌ای برای هدایت شرکت در نبود او باقی مانده بود و نه فرهنگ سازمانی مجزایی دیده می‌شد. چارنی درخت تنومندی کاشت اما در حالی که شاخ و برگ‌هایش به سرعت رشد می‌کردند، ریشه‌هایش محدود مانده بود.

ساعته بر کارها نظارت کند. یک بار هم در پارکینگ ساختمان شرکت، ترافیک می‌شود و خود او برای هدایت ماشین‌ها پایین می‌رود.

شاید چنین داستان‌هایی را بتوان ناشی از فروتنی و علاقه یک کارآفرین و بنیانگذار به شرکتش دانست. چنین فردی درختی را که کاشته است، با تمام وجود مراقبت می‌کند. اما مشکل آنجا است که همین رفتارها می‌تواند نشان از وسواس کنترل باشد.

چارنی تمام اتفاقات ریز و درشت شرکت را کنترل می‌کرد. مدیران ارشد عملاً مسوولیتی نداشتند و نمی‌توانستند رشد کنند. کار به جایی رسید که افراد فقط از سر ناچاری به استخدام چنین شرکتی

نوشته: GUY RAZ مترجم: مهدی نیکوئی برگرفته از کتاب: چگونه این (کسب و کار) را ساختم