

قطب نمای کسب‌وکار در صنعت تجهیزات پزشکی

چشم‌انداز مدیریت،حکمت اقتصادی و تجربه های راهبری

نویسنده:

دکتر محمدجعفر حسینی شیرازی

دارنده نشان ارسطو از اتحادیه اروپا

مؤسسه آموزشی تألیفی ارشدان

■ نام کتاب: **قطب نمای کسب‌وکار در صنعت تجهیزات پزشکی**

■ نویسنده: **دکتر محمدجعفر حسینی شیرازی**

■ ناشر: آموزشی تألیفی ارشدان

■ ویرایش: اول

■ نوبت چاپ: اول ۱۴۰۴

■ حروفچینی و صفحه آرایی: www.irantypist.com

■ طراح و گرافیست: www.irantypist.com

■ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۰۹-۲۰۷۷-۹

■ شمارگان: ۱۰۰۰

■ مرکز خرید آنلاین: www.arshadan.com
www.arshadan.net

■ مرکز پخش و توزیع: ۰۲۱۴۷۶۲۵۵۰۰

■ قیمت: تومان

پیشگفتار ناشر:

به نام ایزد دانا که آغاز و انجام از آن اوست

هرگز دل من زعلم محروم نشـــد کم ماند زاســرار که مفهوم نشـد
اکنون که به چشم عقل در می نگرم معلومم شد که هیچ معلوم نـ شد

ای دانای بی همتا، ای بخشنده ایی که ناخواسته عطا فرمایی و هر نیازمندی را به عدالت بی‌نیاز گردانی، مگر اینکه نالایق باشد و آن عنایت را به باژگونه از دست دهد. در عرصه پیشرفت تکنولوژی در هزاره سوم، هنوز نیاز بر مطالعه کتاب در کنار استفاده از منابع کامپیوتری و اینترنت احساس می شود. از این بابت خوشحالیم که می توانیم در جهت اعتلای علم، دانش و فرهنگ کشور قدمی هر چند کوچک برداریم.

و من الله التوفیق
دکتر شمس الدین یوسفیان
مدیر مسئول انتشارات ارشدان

عناوین

مقدمه ۷
مقدمه نویسنده..... ۹
فصل اول: چشم‌انداز مدیریت و رهبری در قرن جدید ۱۱
فصل دوم: راهبری در فضای تولید ۲۹
فصل سوم: خودشناسی در کسب‌وکار ۵۱
فصل چهارم: مسئولیت اجتماعی ۶۷
فصل پنجم: کسب مهارت ۷۷
فصل ششم: رسیدن به اهداف..... ۹۳
فصل هفتم: در جهان کسب‌وکار ۱۰۳

مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، هر کسب‌وکار نیاز به ابزاری دارد که در میان تغییرات پی‌درپی بازار، مسیر درست را نشان دهد. این ابزار، همان «قطب‌نمای کسب‌وکار» است؛ مجموعه‌ای از دانش مدیریت، بینش اقتصادی، تجربه‌های میدانی و حکمت تصمیم‌گیری که بدون آن، حتی بهترین کشتی‌ها در دریای رقابت مسیرشان را گم خواهند کرد.

این کتاب، فراتر از یک مجموعه نوشته درباره مدیریت یا اقتصاد است. ترکیبی است از تجربه‌های آغاز شده در اتاق جلسه و ادامه یافته در کف کارخانه، از تصمیم‌هایی که بر محور انسان و انگیزه بنا شده‌اند، و از نگاه آینده‌پژوهی که به سازمان‌ها توان تاب‌آوری می‌دهد.

هر فصل، بُعدی از این قطب‌نما را آشکار می‌سازد: از رهیافت‌های رهبری و سرمایه‌گذاری هوشمند، تا روایت‌های پروژه‌هایی که مسیر بازار را تغییر داده‌اند؛ از پیوند ارزش‌های انسانی با پیشرفت پایدار، تا آینده‌ای که فناوری و تاب‌آوری سازمانی در آن نقش‌آفرین خواهند بود.

«قطب‌نمای کسب‌وکار» نه صرفاً راهنمای مدیران، که همراه کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و همه کسانی است که می‌خواهند تصمیم‌هایشان بر پایه بینش و تجربه شکل گیرد.

مقدمه نویسنده

هر بار که به مسیر حرفه‌ای خود نگاه می‌کنم، نقطه‌هایی را می‌بینم که مانند سوزن‌های یک قطب‌نما، جهت را تغییر دادند. گاهی یک جلسه کوتاه، گاهی یک شکست تلخ، و گاهی گفت‌وگویی ساده با یک همکار، مسیر همه چیز را عوض کرده است.

این کتاب را نوشتم تا همان تجربیات را با شما شریک شوم؛ نه در قالب فرمول‌های خشک مدیریتی، بلکه در روایت‌هایی زنده از کارخانه‌ها، بازارها، جلسات، و لحظه‌هایی که تصمیم‌گیری، به یک هنر بدل شد. باور دارم که کسب‌وکار فقط اعداد و نمودار نیست؛ بلکه داستان انسان‌هایی است که با امید و هوشمندی، مسیر خود را در میان طوفان تغییر پیدا می‌کنند.

«قطب‌نمای کسب‌وکار» برای من یک ابزار ملموس است، ساخته از سال‌ها تجربه در مدیریت پروژه، سرمایه‌گذاری و کار با تیم‌های گوناگون. هدفش این است که به شما نشان دهد چگونه می‌توان در روزهای پرابهام، با ترکیب دانش و شهود، راه را پیدا کرد.

امیدوارم این کتاب برای شما همان‌گونه عمل کند که یک قطب‌نمای دقیق برای ناخدای یک کشتی در دریای متلاطم؛ راه را نشان دهد، حتی اگر آسمان تیره و افق نامعلوم باشد.

فصل اول

چشم‌انداز مدیریت و رهبری در قرن جدید

آینه‌ای در مرز دو اقتصاد

وقتی در سال‌های اخیر بارها به ترکیه سفر کردم و از نزدیک با مدیران صنعتی، فعالان تجاری و حتی مردم عادی این کشور گفتگو داشتم، بیش از آن‌که مرا معماری مساجد عثمانی یا خیابان‌های شلوغ استانبول جذب کند، نگاهشان به اقتصاد بود؛ نگاهی پر از امید، تردید، ابتکار و آزمون.

در پشت ویترین پر زرق و برق مراکز خرید، واقعیتی نهفته بود: کشوری با تورمی بالا، نوسانات شدید ارزی و چالش‌های گاه نفس‌گیر، که با همه اینها می‌کوشید خود را در مسیر رشد نگه دارد.

به خاطر دارم روزی در بازدید از یک کارخانه لوازم پزشکی در ازمیر، با کارفرمایی صحبت می‌کردم که از سقوط ارزش لیر می‌نالید اما همزمان می‌گفت: «همین لیر ضعیف، صادرات ما را رقابتی کرده است.»

آن‌جا بود که فهمیدم سیاست‌های ارزی کشور ترکیه فقط یک تصمیم اقتصادی برای این کشور نیست، بلکه شبیه یک بازی شطرنج در برابر واقعیت‌های سخت است.

کاهش نرخ بهره برای تحریک رشد، بعد دوباره افزایش آن برای مهار تورم؛ طرح‌هایی چون سپرده‌های ارزی تضمین‌شده که دولت برای آرام کردن بازار معرفی کرده بود؛ همه اینها نشان از سیاست‌گذاری پویا و انعطاف‌پذیر داشت، حتی اگر پرهزینه و پرریسک.

کشور ترکیه در همان حال که نرخ تورم را مهار نکرده بود، صادراتش را از ۲۱۴ میلیارد دلار درسال ۲۰۱۲ میلادی به ۳۵۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۳ میلادی رساند و جذب سرمایه‌گذاری خارجی را در سطحی قابل‌توجه نگه داشت. از بنادرش تا مناطق آزاد و خطوط ریلی جدیدش، همه حکایت از این

داشت که کشور به جای توقف، دست‌کم روی زمینِ خود، مسیرسازی می‌کند. وقتی این صحنه‌ها را می‌دیدم، ناخودآگاه به ایران فکر می‌کردم. به ظرفیت‌های بی‌پایانش در صنعت، انرژی، جوانان تحصیل‌کرده و جغرافیای بی‌نظیرش. ترکیه با همه محدودیت‌ها، ابزارهایی طراحی کرد که گاه عجیب بود ولی نفس اقتصادش را زنده نگه داشت. ما هم می‌توانیم از این تجربه بیاموزیم: استقلال بانک مرکزی، شفافیت در تصمیم‌گیری، کنار گذاشتن نرخ‌های چندگانه ارزی، معرفی ابزارهای نوین برای حفظ ارزش پول، حمایت هوشمندانه از تولید و صادرات، و در عین حال آموزش مهارت به جوانان و ایجاد ثبات حقوقی برای سرمایه‌گذاران.

هر بار که در بازگشت به ایران به این‌ها فکر می‌کنم، درمی‌یابم درس بزرگ ترکیه نه در کپی‌کردن سیاست‌هایش، بلکه در شجاعت آزمودن، اصلاح‌کردن و بازگشت از خطاهاست. شاید ما نیز بتوانیم چنین مسیری را بپیماییم؛ مسیری که نیازمند جسارت، صداقت و گفت‌وگوی ملی است.

آیا تا به حال اندیشیده‌ایم که در دل همین بحران‌ها، چه فرصت‌هایی برای تغییر بنیادین در ساختار اقتصادی ما نهفته است؟

و آیا از خود پرسیده‌ایم که اگر قرار است الگویی بگیریم، بهتر نیست پیش از هر چیز الگوی صداقت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری در سیاست‌گذاری را بیاموزیم؟

نبض پنهان شفابخشی در قلب بیمارستان

وقتی نخستین بار برای بازدید از یک بیمارستان در شهر وین وارد بخش داروخانه شدم، حس کردم به دنیایی متفاوت پا گذاشته‌ام؛ جایی که دیگر شبیه انبارهای قدیمی دارو نبود، بلکه همچون یک قلب تپنده، بی‌وقفه مواد حیاتی را به رگ‌های بیمارستان می‌رساند. دیوارهای شیشه‌ای تمیز، نور ملایم مهتابی‌ها و حرکت منظم پرسنل با لباس‌های استریل، فضایی می‌ساخت که بیش از یک داروخانه معمولی بود؛ اینجا مرکز دانش، تکنولوژی و دقت بود.

در داروخانه‌های مدرن بیمارستانی، دیگر فقط نسخه‌ها پیچیده نمی‌شوند؛ اینجا تولید داروهای استریل، سرم‌های خاص، محلول‌های تزریقی، آنتی‌بیوتیک‌ها، مایع‌های شیمی‌درمانی، سرم‌های تغذیه‌ای و حتی داروهای سیتواستاتیکی انجام می‌گیرد. تولید این فرآورده‌ها دیگر کار انبارداری نیست، بلکه فرآیندی علمی و چندلایه است که نیازمند طراحی مهندسی دقیق، تجهیزات مدرن، پرسنل آموزش‌دیده و کنترل کیفیت مداوم است.

همراه با داروسازان متخصص، مهندسان کنترل کیفیت و کارشناسان ایمنی، در این مسیر گام برمی‌دارند. اتاق‌های تولید بر اساس استانداردهای بین‌المللی طراحی می‌شوند؛ از اتاق تعویض لباس که باید اصول بهداشتی در آن مو به مو رعایت شود تا سیستم‌های تهویه مطبوع که ذرات هوا را در کنترل دارند. حتی مسیر جابه‌جایی مواد و نمونه‌ها هم تعریف‌شده و استاندارد است؛ چیزی که در گذشته شاید بیشتر یک آرزو بود، اکنون واقعیتی روزمره است.

من وقتی به این فضای دقیق نگاه می‌کنم، متوجه می‌شوم که این داروخانه‌ها دیگر یک «واحد پشتیبانی» نیستند، بلکه قلب تپنده‌ای هستند که با تکنولوژی، دقت، استاندارد و تخصص، زندگی را در رگ‌های بیمارستان جاری

می‌کنند. این ساختار نشان می‌دهد که چگونه علم و مدیریت مدرن، در خدمت مستقیم جان انسان‌ها قرار می‌گیرد.

این تجربه برای من یادآوری کرد که حتی کوچک‌ترین جزئیات در طراحی و اجرای چنین مراکزی، تأثیری مستقیم بر کیفیت درمان بیماران دارد. ما در مسیر ساخت آینده سلامت کشورمان اگر بخواهیم گامی بلند برداریم، باید داروخانه‌های بیمارستانی را نه به‌عنوان یک انبار دارو، بلکه به‌عنوان یک مرکز دانش، تولید و کنترل کیفیت ببینیم؛ جایی که با رعایت دقیق استانداردها، خطاهای انسانی و آلودگی‌های احتمالی به کمترین میزان می‌رسد و بیماران، سریع‌تر و ایمن‌تر درمان می‌شوند.

آیا تا به حال تصور کرده‌اید که پشت یک سرم ساده یا داروی تزریقی که بیمار دریافت می‌کند، چه فرآیند علمی دقیق و چه زیرساخت عظیمی نهفته است؟ و آیا اندیشیده‌اید که اگر این استانداردها و رویکرد علمی در همه بیمارستان‌ها اجرا شود، کیفیت درمان در کشور ما تا چه اندازه دگرگون خواهد شد؟

غروب آرام یک افسانه، طلوعی برای آینده

سال‌هاست که نام وارن بافت برای من تنها یک اسم نبوده، بلکه نشانی بوده از صبر، خرد، و نگاه بلندمدتی که در دنیای پرتلاطم سرمایه‌گذاری کمتر دیده می‌شود. وقتی خبر کناره‌گیری او از سمت مدیرعاملی برکشایر هاتاوی در پایان سال ۲۰۲۵ را شنیدم، احساسی شبیه تماشای غروب خورشیدی باشکوه در من پدید آمد؛ غروبی که گرچه پایان یک روز است، اما خبر از طلوع فردایی دیگر می‌دهد.

وارن بافت، مردی که بیش از شش دهه سکان این کشتی عظیم را در دست داشت، حالا با آرامش، هدایت آن را به گرگ ابل معاون وفادار و کارآزموده‌اش می‌سپارد. این تنها یک تغییر مدیریتی نیست؛ گویی کتابی قطور که فصل‌های درخشانش نوشته شده و حالا به دست نویسنده‌ای تازه می‌افتد تا داستان را ادامه دهد، بی‌آنکه روح و جان کتاب از دست برود.

در سخنرانی اخیرش، بافت همان آموزه‌هایی را تکرار کرد که سال‌هاست به من و بسیاری از فعالان اقتصادی الهام می‌دهد:

«بهترین خریدها زمانی انجام می‌شود که بازار آکنده از ترس و بدبینی باشد.»

این جمله ساده، عصاره‌ای است از فلسفه‌ای که او با زندگی خود به نمایش گذاشت؛ فلسفه صبر، تحلیل عمیق و پرهیز از شتابزدگی. او حتی یادآوری کرد که:

«پنج معامله خوب در طول زندگی بهتر از پنجاه معامله سطحی است»؛ عبارتی که برای من، درس تمرکز و کیفیت بر کمیت است.

اما آنچه در لابه‌لای سخنان او بیشتر درخشید، نگاهش به جهان بود. بافت، تجارت متوازن را نه ابزاری برای سلطه بلکه پلی برای رفاه مشترک می‌دانست.

او هشدار داد که استفاده از تجارت به‌عنوان سلاح، آینده‌ای ناپایدار می‌سازد و تأکید کرد که رفاه جهانی به نفع ایالات متحده است. در روزگاری که بسیاری به سیاست‌های حمایت‌گرایانه پناه می‌برند، این صدا یادآوری می‌کند که همکاری و تعادل هنوز ارزشمندترین سرمایه‌های ما هستند.

نگرانی او از کسری بودجه آمریکا نیز واقع‌گرایانه بود؛ «غیرقابل دوام» خواندن این وضعیت، هشداری بود درباره لزوم سیاست‌های مالی مسئولانه. همین نگاه محتاط و آینده‌نگر است که برکشایر را در طوفان‌های اقتصادی سربلند نگه داشت.

وقتی بافت از آماده‌بودن برای فرصت‌های ۱۰۰ میلیارد دلاری سخن گفت، در واقع به همه ما یادآوری کرد که در دنیای سرمایه‌گذاری، شانس مهم است اما آمادگی مهم‌تر. فرصت‌ها مثل قطارهایی هستند که بی‌خبر می‌رسند و اگر از قبل بار سفر بسته باشی، می‌توانی سوارشان شوی.

تحلیل بنیادی، بررسی دقیق ترازنامه‌ها و پرهیز از ریسک‌های غیرضروری، همه اجزای همان فلسفه‌ای هستند که او با جمله‌ای کوتاه اما پرمعنا جمع‌بندی کرد: «شما فقط یک بار باید ثروتمند شوید؛ نیازی نیست کاری انجام دهید که آن را به خطر بیندازد.» این جمله نه فقط یک توصیه مالی، که یک درس زندگی است.

وقتی به آینده برکشایر هاتاوی فکر می‌کنم، تصویری روشن می‌بینم؛ شرکتی که با میراث فکری بافت و مدیریت نسل تازه، راهی را ادامه می‌دهد که بافت پایه‌گذاری کرده است. گرگ ابل در سخنانش گفت: «من از اینکه بخشی از برکشایر هستم، مفتخرم.» و این افتخار، سنگ بنای همان تداومی است که بافت برایش سال‌ها زحمت کشید.

کناره‌گیری وارن بافت نه پایان یک افسانه که آغاز فصلی نو است؛ فصلی که در آن آموزه‌های او همچنان زنده‌اند و برای سرمایه‌گذاران، مدیران و حتی سیاستمداران الهام‌بخش خواهند بود. غروب او، طلوعی برای آینده‌ای است که با خرد، صبر و همکاری جهانی روشن‌تر می‌شود.

آیا ما نیز در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به‌جای تعدد تصمیم‌ها، بر کیفیت و عمق آن‌ها تمرکز می‌کنیم؟

و آیا در روزگاری که تغییرات سریع ما را احاطه کرده، می‌توانیم همچون بافت صبورانه، فرصتی را پرورش دهیم تا به موقع از آن بهره ببریم؟

پیشی گرفتن از زمان

در مسیر زندگی، بارها دیده‌ام که یک فکر خلاق همچون بذر در دل انسان جوانه می‌زند، اما این بذر تنها زمانی به درختی بارور بدل می‌شود که خاک و هوای زمانه آماده‌اش باشد. در طراحی و توسعه هر ایده‌ای، باید به این پرسش پاسخ داد که جامعه امروز به چه نیاز دارد؟ ذهن خلاق پیوسته در حال ساختن طرح‌های نوست، اما پرسش اصلی این است: چه هنگام این طرح‌ها به بار می‌نشینند و در چه لحظه‌ای بیشترین اثر را می‌گذارند؟

در ۳۱ مارس ۲۰۱۶، به همراه گروهی از فعالان اقتصادی ایران به اتریش سفر کردم. برنامه ما حضور در «فروم تجاری» در محل اتاق اقتصاد وین بود. در میان جمع، مردی با چهره‌ای آرام و نگاهی ژرف توجه مرا جلب کرد؛ آقای دکتر سودیفی. ایرانی‌ای فرهیخته و اندیشمند، با ایده‌هایی که هنوز هم پس از سال‌ها بوی تازگی می‌داد. در گفت‌وگو با او دریافتم که او در دهه ۱۹۷۰ میلادی کتابی نوشته و در آن یکی از مشکلات اساسی روستاهای ایران را نبود پزشک دانسته بود. همان زمان، او به ایده‌ای می‌اندیشید که امروز «تله‌مدیسین» یا پزشکی از راه دور نام دارد؛ سیستمی که بیمار یک روستای دورافتاده بتواند لحظه‌به‌لحظه وضعیت سلامت خود را برای پزشک مخابره کند و راهنمایی بگیرد.

این اندیشه در روزگاری شکل گرفته بود که حتی تلفن در بسیاری از روستاها وجود نداشت. اما اکنون، پس از گذشت حدود پنجاه سال، دکتر سودیفی با چند شرکت اروپایی همکاری می‌کند تا ایده‌هایش را به عرصه تولید و اجرا برساند. آن روز با خود فکر کردم: او مردی است که جلوتر از زمان خود زیسته است؛ مردی که آینده را دیده بود اما زمین زمانه‌اش هنوز آماده کاشتن بذرش نبود.

این دیدار برای من درسی بزرگ بود؛ درسی درباره نسبت ایده و زمان. خلاقیت ارزشمند است، اما گاهی نیاز دارد کمی صبورانه با زمان حرکت کند و گاهی لازم است به‌موقع و در بهترین لحظه عرضه شود تا در جامعه بنشیند. فرصت‌های زندگی درست مانند قطارهایی هستند که از ایستگاه‌ها می‌گذرند؛ نه می‌توان پیش‌تر از آمدنشان وارد شد و نه پس از حرکتشان. هنر زندگی این است که وقتی قطار رسید، ما آماده سوار شدن باشیم.

آیا تا به حال با خود اندیشیده‌ایم که کدام یک از ایده‌هایمان برای امروز است و کدامشان را باید برای فردا آماده کنیم؟

و آیا ما نیز گاهی به قدری در آینده زندگی نمی‌کنیم که فرصت‌های امروزمان را از دست بدهیم؟

در سایه‌ی برج‌های بایر

وقتی برای نخستین‌بار پا به لورکوزن گذاشتم، شهری که نامش در ذهن من پیش از هر چیز با بایر گره خورده بود، حس کردم وارد قلب یک موجود زنده شده‌ام؛ شهری که رگ‌هایش خیابان‌های منظم‌اند، و خون در شریان‌هایش با قطارهای باری، کانتینرها، و جعبه‌های DHL جریان دارد. بوی خاص مواد شیمیایی و دارویی در هوا، نظم بی‌نقص محوطه، و صدای آرام اما پیوسته‌ی دستگاه‌ها، مرا به یاد سال‌های نوجوانی‌ام انداخت که در کارگاه‌های کوچک پدر و دوستانش شاگردی می‌کردم؛ با این تفاوت که اینجا همه چیز در ابعادی عظیم و جهانی تکرار می‌شد.

کارخانه‌ی بایر، نه‌تنها یکی از تخصصی‌ترین مراکز تولید مواد اولیه در جهان است، بلکه به‌نوعی مرکز نبض‌دار نوآوری آلمان هم محسوب می‌شود. در گوشه‌ای از محوطه، بزرگ‌ترین پایگاه پست DHL را دیدم که برای انتقال نمونه‌ها و سفارشات با حجم کم تدارک دیده شده بود؛ جایی که بسته‌های کوچک از دلِ خطوط تولید به اقصی نقاط جهان پر می‌کشیدند. حجم‌های بزرگ‌تر اما، به روش کلاسیک‌تر با قطارهای باری که درست کنار کارخانه توقف می‌کردند به حرکت درمی‌آمدند. همین ترکیب سنت و مدرنیته، مرا مسحور کرده بود.

همه اینها را که دیدم، به یاد قصه‌ای افتادم که از گذشته‌ی این غول صنعتی خوانده بودم؛ قصه‌ی دو شیمیدان جوان، فریدریش بایر و یوهان فریدریش وسکوت، که در سال ۱۸۶۳ در ووپرتال آلمان کارگاهی کوچک تأسیس کردند و رنگ‌های صنعتی می‌ساختند. هیچ‌کدام‌شان تصور نمی‌کردند روزی این کارگاه، نقطه‌ی آغاز تولد دارویی باشد که درد میلیون‌ها انسان را آرام کند. اما تقدیر علم چنین رقم زده بود که در دل آزمایش بر روی رنگ‌های آنیلین،

جرقه‌ی کشف خاصیت ضدالتهابی و مسکن ماده‌ای زده شود که بعدها آسپیرین نام گرفت؛ نخستین بار در سال ۱۸۹۹ میلادی به شکل صنعتی تولید شد و به دست مردم رسید.

وقتی در کنار محوطه مدرن کارخانه قدم می‌زدم و به تاریخچه‌ی این برند می‌اندیشیدم، حس کردم همان معجزه‌ی پنهانِ علم دوباره پیشِ چشمانم جان گرفته است؛ از دلِ رنگ‌هایی که قرار بود دنیا را زیباتر کنند، ماده‌ای بیرون آمد که دردهای همین دنیا را تسکین داد. این نه‌فقط یک داستان علمی، که استعاره‌ای از زندگی بود: گاهی زیباترین دستاوردها از مسیرهای به ظاهر بی‌ربط و ساده می‌آیند.

کارشناسان می‌گفتند گردش مالی گروه بایر در سال ۲۰۲۴ میلادی حدود ۵۱ تا ۵۲ میلیارد یورو بوده است و سود خالصش به ۲,۵ تا ۳ میلیارد یورو می‌رسد؛ ارقامی که فقط عدد نیستند، بلکه نشان می‌دهند یک ایده‌ی کوچکِ دو شیمیدان جوان چگونه می‌تواند به غولی تبدیل شود که بر رفاه و سلامت میلیون‌ها انسان تأثیر بگذارد.

لورکوزن در کنار راین، دیگر یک شهر معمولی نیست؛ در حقیقت، یک «شهر شرکت» است. زیرساخت‌ها، امکانات رفاهی، و حتی تیم فوتبال معروفش بایر لورکوزن همه از دل همین کارخانه بیرون آمده‌اند. این تیم در سال ۱۹۰۴ میلادی توسط کارکنان بایر تأسیس شد و نامش یادگاری است از همان همبستگی. بایر امروز بزرگ‌ترین کارفرمای شهر است، ده‌ها هزار نفر معیشت‌شان به این شرکت گره خورده و نام لورکوزن را در نقشه‌ی جهان با هویتی تازه تعریف کرده است.

وقتی آخرین نگاه را به برج‌های بایر انداختم، در دل گفتم: «این فقط یک کارخانه نیست؛ یک قلب است، که هر تپش آن زندگی را به هزاران خانواده و

امید را به میلیون‌ها بیمار می‌رساند.» همان‌طور که خورشید عصرگاهی بر شیشه‌های ساختمان‌ها می‌تابید، حس کردم در حال خروج از یک درس بزرگ زندگی‌ام هستم، نه فقط یک بازدید صنعتی.

آیا تا به حال به این اندیشیده‌ایم که چند ایده‌ی کوچکِ امروز می‌تواند فردا جهان را دگرگون کند؟

و آیا در زندگی شخصی‌مان مسیرهای ظاهراً بی‌ربطی را نادیده نمی‌گیریم که شاید همان‌ها کلید یک کشف یا دگرگونی بزرگ باشند؟

مدلی که همه‌چیزش سوسیالیسم نیست

سال‌هاست که به کشورهای گوناگون سفر کرده‌ام؛ بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و کارخانه‌های زیادی را از شرق تا غرب دیده‌ام، اما سوئد هنوز در فهرست مقاصد من نیست. بااین‌حال، بارها در سخنرانی‌ها و نوشته‌هایم به این کشور اشاره کرده‌ام، زیرا نامش در ذهن بسیاری از ایرانیان با رفاه، نظم و «الگوی سوسیالیستی» گره خورده است. همین برداشت هم باعث شد وقتی مستند یوهان نوربرگ را دیدم، دنیایم نسبت به «سوئدِ ذهنی» دگرگون شود.

این مستند نه برای تخریب سوئد ساخته شده بود و نه برای تبلیغ بی‌چون‌وچرای آن؛ بلکه هدفش این بود که برداشت رایج آمریکایی‌ها و دیگران از «سوسیالیسم اسکاندیناوی» را اصلاح کند. نوربرگ نشان می‌داد که سوئد به‌هیچ‌وجه شبیه کوبا یا ونزوئلا نیست، بلکه ترکیبی است از یک بازار آزاد پویا و یک نظام رفاه گسترده.

او روایت می‌کرد که سوئد در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی با مالیات‌های بسیار بالا و دولت فربه دچار رکود شد؛ حتی آسترید لیندگرن، نویسنده محبوب «پی‌پی جوراب‌بلنده»، از مالیات ۱۰۲ درصدی شکایت کرده بود. همین تجربه تلخ باعث شد اصلاحات بزرگی آغاز شود: کاهش هزینه‌های عمومی، خصوصی‌سازی بخشی از خدمات، حذف مالیات بر ارث، و واگذاری بسیاری از کارها به بخش خصوصی.

نظام آموزشی با کوپن مدرسه و رقابت بین مدارس جان تازه‌ای گرفت، بازنشستگی‌ها به‌صورت «مبتنی بر مشارکت» و تا حدی خصوصی شد تا خطر ورشکستگی صندوق‌ها کم شود، و مالیات‌ها به‌جای تمرکز بر ثروتمندان از طبقه متوسط و حتی پایین نیز به‌طور گسترده دریافت شد. نتیجه این شد که

امروز سوئد کشوری است با رفاه بالا و مالیات زیاد، اما اقتصادی آزاد، نوآور و مشوق خلق ثروت؛ مدلی که به‌جای شعارهای کلاسیک، روی تعادل میان رفاه اجتماعی و بازار آزاد بنا شده است.

این روایت به من یادآوری کرد که هر کشوری را باید از نزدیک شناخت؛ نه فقط از خلال عکس‌های رنگی و تیترهای جذاب، بلکه با مطالعه تاریخ و روند اصلاحاتش. سوئد برای من نمونه‌ای شد از این‌که حتی موفق‌ترین جوامع هم زمانی دچار اشتباه می‌شوند، اما با شجاعت اصلاح می‌کنند و الگویی تازه برای دنیا می‌سازند.

آیا ما هم در قضاوت درباره مدل‌های اقتصادی بیشتر به شعارها دل می‌بندیم یا به تجربه و واقعیت آن کشورها نگاه می‌کنیم؟

چگونه می‌توانیم در کشور خودمان تعادلی پایدار میان رفاه اجتماعی و آزادی اقتصادی ایجاد کنیم تا از هر دو جهان بهره ببریم؟

هوای تازه در رگ‌های یک کسب‌وکار

در طول سال‌هایی که با کارآفرینان، مدیران کارخانه‌ها و فعالان اقتصادی نشست‌وبرخاست کرده‌ام، بارها شاهد بوده‌ام که کسب‌وکاری در آستانه‌ی فروپاشی بوده و با رعایت چند اصل ساده، دوباره جان گرفته است. این تجربه‌ها شاید برای خودم به‌طور مستقیم رخ نداده باشد، اما آن‌قدر نزدیک بوده‌ام که ضربان‌شان را حس کنم، اضطراب‌شان را ببینم و بعد، شادی احیا و دوباره ایستادن‌شان را لمس کنم.

همیشه دیده‌ام نخستین گام در بازآفرینی یک کسب‌وکار، پذیرفتن واقعیت‌های موجود است. مدیرانی که بدون پرده به حساب‌ها، عملیات و وضعیت واقعی نگاه می‌کنند، سریع‌تر مسیر درمان را پیدا می‌کنند. آن‌ها به‌جای امیدهای واهی، با حقیقتی که پیش روست کار می‌کنند.

گام بعدی همیشه حفظ جریان نقدینگی بوده است. این را از ده‌ها تجربه‌ی واقعی فهمیده‌ام: سود روی کاغذ نجات‌بخش نیست؛ این پول نقد است که نفس کسب‌وکار را زنده نگه می‌دارد.

مدیران موفقی که دیدم، با دقت مشتریان وفادار و ارزش‌آفرین را شناسایی می‌کردند؛ آن‌هایی که سود واقعی را می‌آوردند. سپس با تمرکز بر خدمت‌رسانی به آن‌ها، ستون‌های کسب‌وکار را دوباره محکم می‌کردند.

اصل دیگری که همیشه مؤثر بوده، شفافیت مسئولیت‌ها در سازمان است. هرکس باید بداند مسئول چه کاری است و نتیجه‌ی عملکردش چگونه اندازه‌گیری می‌شود. همین شفافیت ساده، مثل نوری در تاریکی عمل می‌کند.

و از همه مهم‌تر، تماس مستقیم مدیر با واقعیت بازار است. مدیرانی که خودشان با مشتریان حرف می‌زنند، از خط مقدم بازدید می‌کنند و به

گزارش‌های دست دوم اکتفا نمی‌کنند، سریع‌تر می‌فهمند چه باید کرد و کمتر در دام توهم گرفتار می‌شوند.

وقتی این اصول در قالب مدلی ساده و قابل فهم برای همه‌ی کارکنان چیده می‌شود، هرکس می‌فهمد شرکت چگونه پول درمی‌آورد و چرا این مسیر انتخاب شده است. پیچیدگی بیهوده از بین می‌رود و انرژی سازمان بر یک هدف متمرکز می‌شود.

و در نهایت، اجرای بی‌نقص است که همه‌چیز را معنا می‌دهد. تحلیل و برنامه بدون عمل، تنها آرزو باقی می‌ماند. سازمان‌هایی که این اصول را با شجاعت و پیگیری به اجرا درمی‌آورند، همان‌هایی هستند که از دل بحران به ساحل می‌رسند.

این‌ها تجربه‌هایی است که من از نزدیک دیده و آموخته‌ام؛ درس‌هایی که بارها در احیای کسب‌وکارهای مختلف به‌کار رفته و جان تازه‌ای به آن‌ها بخشیده است.

آیا شما تاکنون شاهد بوده‌اید که یک کسب‌وکار در آستانه‌ی سقوط، با پایبندی به اصولی ساده جان بگیرد؟ اگر روزی خودتان بخواهید هوای تازه‌ای به سازمان یا کار خود بدهید، از کدام اصل شروع می‌کنید؟

فصل دوم

راهبری در فضای تولید

تار و پود کیفیت

سال ۱۹۸۱ بود. آسمان دیترویت، شهر زادگاه خودروسازی آمریکا، رنگ دود و غبار گرفته بود و در دل کارخانه‌های عظیم فورد، صدای چکش‌ها و موتورهای نیمه‌جان، گواه دوران سختی بودند.

شرکت فورد، نماد غرور صنعتی آمریکا، سالی یک‌ونیم میلیارد دلار زیان می‌داد. کارکنان، در اتاق‌های جدا از هم کار می‌کردند، هر بخش جزیره‌ای جداگانه بود، و هیچ‌کس دیگری را نمی‌دید. از بیرون، کارخانه‌ها همچنان عظیم و پرشکوه به نظر می‌رسیدند، اما درون‌شان، موتور اعتماد از کار افتاده بود. در همین روزها بود که مردی آرام، با نگاهی نافذ و صدایی آهسته اما قاطع، قدم به ساختمان مرکزی فورد گذاشت: ادواردز دمینگ.

او متخصص آمار و کیفیت بود، اما چیزی فراتر از عدد و نمودار با خود آورده بود؛ فلسفه‌ای که می‌توانست جان دوباره‌ای به صنعت بدمد. رئیس فورد، دونالد پترسن، با نگرانی در چهره‌اش گفت:

«ما در حال غرق شدنیم، دکتر دمینگ. از هر طرف رقبا، به‌ویژه ژاپنی‌ها، از ما جلو زده‌اند. خطوط تولید ما پر از ناظر و کنترل‌کننده است، اما نتیجه همچنان افتضاح است.»

دمینگ لبخندی زد، آرام و بی‌شتاب گفت: «کیفیت، یک دپارتمان نیست آقای پترسن... یک تصمیم است.»

این جمله مثل ضربه‌ای آرام، اما عمیق، در ذهن پترسن نشست. دمینگ ادامه داد: «اگر شما به بازرسان نیاز دارید، یعنی کیفیت درون کار نیست. کیفیت باید در تار و پود محصول تنیده شود، نه در انتهای خط تولید به دنبال آن بگردید. سیستم خوب، سیستمی است که نیاز به بازرسی نداشته باشد.»

روزها و ماه‌ها گذشت. فورد به‌جای آنکه فقط دستورالعمل‌ها را عوض کند، نگاه خود را تغییر داد. کارگران، مهندسان، و مدیران، از نو یاد گرفتند که کیفیت از لحظه‌ی اندیشه آغاز می‌شود،نه لحظه‌ی ارزیابی. و معجزه آرام‌آرام رخ داد. در سال ۱۹۸۵ میلادی، تنها چهار سال پس از آن دیدار، فورد نه‌تنها از زیان نجات یافت، بلکه از رقبا پیشی گرفت. خودروهایش در کیفیت، دوام و محبوبیت، به نماد تازه‌ای از افتخار آمریکایی بدل شدند.

دمینگ رفته بود، اما جمله‌اش ماندگار شد؛ همان جمله‌ای که در گوش دونالد پترسن هنوز زنگ می‌زد: «کیفیت را نمی‌توان بازرسی کرد، باید آن را آفرید.»

درسی که فورد از دل بحران گرفت، ساده اما ژرف بود: نمی‌توانی بر جاده‌ای پر از چاله آسفالت بریزی و ادعای همواری کنی؛ باید از ریشه، زمین را درست بکنی. همان‌گونه که در زندگی نیز، نمی‌توان اشتباهات را در انتها وصله کرد؛ باید از آغاز، نیت و عمل را با صداقت و دقت در هم آمیخت.

آیا ما نیز در کار و زندگی‌مان، کیفیت را در پایان جست‌وجو می‌کنیم یا در آغاز آنرا بدرستی می‌کاریم؟ و آیا روزی خواهیم آموخت که "بهترین بازرسی"، وجدانِ بیدارِ درونِ ماست؟

ارکستر نامرئی نوآوری

در دنیای امروز که سرعت تغییر، از نفس کشیدن بشر هم پیشی گرفته، دیگر یک مدیر کارخانه یا یک مهندس باتجربه به‌تنهایی نمی‌تواند با همه‌ی موج‌های تحول مقابله کند. گویی صنعت، موجودی زنده شده که هر سلولش به هزار حسگر، هر تصمیمش به میلیون‌ها داده، و هر حرکتش به جهانی از اندیشه وابسته است. در یکی از پژوهش‌هایم درباره‌ی روندهای جهانی مدیریت در صنایع تجهیزات پزشکی، به مجموعه‌ای از نظام‌های نوین برخوردم که تصویری شفاف از آینده ترسیم می‌کرد؛ آینده‌ای که در آن کارخانه‌ها همچون ارکستری از هوش، دانش و نوآوری با هم هماهنگ می‌نواختند.

یکی از نخستین سازهای این ارکستر، «نظام مدیریت نوآوری باز» بود. سیستمی که دیوارهای سنتی میان شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و حتی رقبا را فرو می‌ریخت. در این فضا، مرز مالکیت دانش محو می‌شد و ایده‌ها چون دانه‌هایی در باد، از ذهنی به ذهن دیگر سفر می‌کردند تا جوانه بزنند. شرکت‌ها با همکاری استارت‌آپ‌ها و مراکز علمی، فناوری‌هایی چون پلیمرهای هوشمند یا پوشش‌های ضد میکروب را در زمانی بسیار کوتاه‌تر توسعه می‌دادند. دیگر کسی در حصار خود نمی‌ماند؛ همه با هم می‌ساختند، می‌آموختند، و پیش می‌رفتند.

در کنار آن، نظام دیگری چون نگهبانی هوشیار، زنجیره‌ی تأمین را زیر نظر داشت: «مدیریت ریسک تأمین». این سیستم با ابزارهای پیشرفته‌ی شبیه‌سازی، می‌توانست خطرات ناشی از جنگ‌ها، بحران‌های سیاسی، یا بلایای طبیعی را پیش‌بینی کند و حتی پیش از وقوع بحران، مسیر جایگزین را فعال سازد. انگار مغزی پنهان در پشت پرده، مدام آینده را مرور می‌کرد تا حتی یک پیچ در کارخانه از حرکت نایستد.

اما شاید زیباترین بخش این منظومه، نظامی بود که از سلامت ماشین‌ها پاسداری می‌کرد: «مدیریت دارایی‌های فیزیکی». هر دستگاه، با حسگرهایش با مدیر تولید سخن می‌گفت؛ از خستگی چرخ‌دنده‌ای خبر می‌داد، یا از گرمای غیرعادی موتوری هشدار می‌داد. تعمیرات دیگر ناگهانی نبود، بلکه پیشگیرانه بود، پیش از آن‌که مشکل رخ دهد، راه‌حل آغاز شده بود.

در این میان، نظام «مدیریت دانش سازمانی» چون کتابخانه‌ای زنده، خاطرات و تجربه‌های مهندسان را ثبت می‌کرد. دیگر دانشی با رفتن یک کارشناس از میان نمی‌رفت، چون در حافظه‌ی دیجیتال سازمان جاودانه می‌شد. هوش مصنوعی در این نظام، مانند کتابداری هوشمند، دقیقاً می‌دانست در چه لحظه‌ای، چه دانشی را به کدام تیم ارائه دهد.

و در نهایت، همه‌ی این بخش‌ها در سایه‌ی یک ناظر دقیق و منظم کار می‌کردند: «نظام مدیریت انطباق و رگولاتوری هوشمند». سامانه‌ای که تغییرات دائمی قوانین جهانی را رصد می‌کرد و پیش از آن‌که نامه‌ای از نهادهای نظارتی برسد، گزارش‌ها و مستندات لازم را آماده داشت. گویی کارخانه‌ای ساخته شده بود که خود، قانون را می‌خواند و به آن پاسخ می‌داد.

با کنار هم نهادن این پنج نظام، تصویری پیش چشمم نقش بست از شرکتی که دیگر به مدیریت سنتی متکی نیست، بلکه درون خود اکوسیستمی خودآگاه و مقاوم دارد؛ سیستمی که چون ارکستری از نواهای دانش، تجربه و هوش مصنوعی، موسیقی پیشرفت را می‌نوازد، بی‌وقفه، بی‌تکرار، و همواره رو به آینده.

در جهانی که ناپایداری تبدیل به قاعده شده است، این نظام‌ها نه تجمل که ضرورت‌اند. آینده از آنِ شرکت‌هایی خواهد بود که یاد بگیرند با هوش و با عشق، همزمان مدیریت کنند، هم ماشین را، هم معنا را.

آیا می‌توان در صنایع ما نیز روزی چنین ارکستری از هوش و همکاری به صدا درآید؟

و آیا زمان آن نرسیده که به جای انباشت تجربه در ذهن افراد، آن را به جریان زنده‌ی دانش در سازمان تبدیل کنیم؟

ماشینِ نفس‌کشِ کارخانه

روزی در یکی از کارخانه‌هایی که طراحی و ساخته بودم، بی‌صدا کنار یکی از خطوط تولید ایستادم. صدای یکنواخت و منظم دستگاه‌ها در فضای کلین‌روم می‌پیچید؛ صدایی که اگر به گوش غریبه‌ای می‌رسید، شاید فقط ریتمی مکانیکی و سرد می‌نمود، اما برای من، این صدا، ضربانِ قلبِ زنده‌ی یک سیستم بود. سال‌ها بود که دستگاه‌های تولید تجهیزات پزشکی را طراحی می‌کردم؛ اما در آن روز، چیزی فراتر از طراحی یا مهندسی در نگاهم نشست.

اپراتور جوانی کنار یکی از ماشین‌ها ایستاده بود. دقتِ نگاهش و لطافت رفتارش با دستگاه، مرا یاد نوازش یک مادر با کودک خود انداخت. دستش را آرام بر بدنه‌ی استیل دستگاه می‌کشید، صدای ناهنجار کوچکی را شنید، مکث کرد، خم شد و پیچ کوچکی را تنظیم نمود. و ناگهان ریتم ماشین دوباره نرم و هماهنگ شد؛ همان‌طور که قلبی خسته، پس از لحظه‌ای تپش ناهماهنگ، به آرامش بازگردد.

در آن لحظه، معنای واقعی چیزی را که سال‌ها در کلاس‌ها و کنفرانس‌های صنعتی و بین‌المللی شنیده بودم، در عمل دیدم: TPM یا نگهداری و تعمیرات فراگیر تولید. در دانشگاه‌ها، TPM را مجموعه‌ای از نمودارها، جداول و استراتژی‌ها می‌نامند. اما در کارخانه، TPM نه در کلمات، بلکه در رفتار انسان‌ها با ماشین‌ها معنا می‌یابد. جایی که مدیر، تکنسین و اپراتور، همگی می‌دانند هر دستگاه، فقط یک ابزار نیست، بلکه یک موجود زنده است که از دقت، محبت و انضباط تغذیه می‌کند.

فلسفه‌ی TPM ساده است و در عین حال عمیق: دستگاه متعلق به اپراتور آن است. همان‌طور که راننده‌ای با دقت، صدای اتومبیل خود را می‌شناسد، اپراتور

نیز باید روح ماشینش را بفهمد؛ صداها، لرزش‌ها، بوی روغن، حتی نظم چراغ‌های هشدار، همه زبانِ بی‌کلامِ دستگاه هستند.

روزها و ماه‌ها گذشت و کارخانه‌ای که این فلسفه را پذیرفته بود، در شاخص OEE خود به عددی رسید که بسیاری از صنایع فقط رؤیایش را داشتند: بالای ۸۵ درصد. اما مهم‌تر از عدد، حس مالکیت و مسئولیتی بود که در دل کارگران شکل گرفت. دیگر کسی نمی‌گفت "این دستگاه خراب شده"، بلکه می‌گفتند: "دستگاه من خسته است." و همین تغییرِ لحن، آغازِ تحول در فرهنگ تولید بود. آن روز که از کارخانه بیرون آمدم، در ذهنم جمله‌ای روشن شد:

ماشین‌ها نفس می‌کشند، اگر ما گوش جان به صدایشان بسپاریم.

در واقع TPM فقط درباره‌ی نگهداری از ماشین‌ها نیست، بلکه درباره‌ی نگهداری از "احساس مسئولیت" درون انسان‌هاست؛ درباره‌ی پیوند میان نظم و عشق، میان دقت و احترام.

آیا ما نیز در زندگی شخصی‌مان همان‌قدر که از دستگاه‌ها مراقبت می‌کنیم، از رابطه‌ها، افکار و ایمان خود نگهداری می‌کنیم؟ و آیا تا به حال اندیشیده‌ایم که اگر با همان دقت و عشقِ یک اپراتور، به سازوکار درون خود گوش بسپاریم، چه کیفیتی از زندگی در انتظارمان خواهد بود؟

آینه‌ای در میان گردوغبار

چند ماه پیش، در سفری کاری به یکی از استان‌های مرکزی ایران، وارد ساختمانی شدم که روزگاری پرجنب‌وجوش و پرشور بود. شرکتی قدیمی که در دهه‌های گذشته با نام و نوآوری‌اش شناخته می‌شد، حالا در سکوتی سنگین فرو رفته بود. در راهروهایش، تابلوهای افتخار گذشته بر دیوارها آویخته بود، اما در چشمان کارکنان، دیگر آن برق امید دیده نمی‌شد.

مدیرعامل جدید مردی میانه‌سال با نگاهی محتاط و صدایی آرام به استقبالم آمد. پشت میزش که نشست، میان انبوهی از گزارش‌ها، بخشنامه‌ها، و صورتجلسه‌هایی که هیچ‌کدام بوی تصمیم‌گیری واقعی نمی‌دادند. با نگاهی خسته گفت:

«اینجا همه منتظر دستورند. هیچ‌کس نمی‌خواهد اشتباه کند، حتی اگر به معنی بی‌حرکتی باشد.»

در آن لحظه، یاد جمله‌ای افتادم که سال‌ها پیش در یادداشت‌هایم نوشته بودم: وقتی دموکراسی عقب‌نشینی می‌کند، رهبری هم دچار ترس می‌شود.

در سکوت، از پنجره به بیرون نگاه کردم. حیاطی خاک‌آلود، چند درخت بی‌بر، و پرچمی که در باد به سختی تکان می‌خورد. تصویر، استعاره‌ای از وضعیت همان سازمان بود: ایستاده، اما بی‌جان.

در آن ساختمان، دیگر کسی از ایده‌های تازه حرف نمی‌زد. جلسات به جای گفت‌وگو، به تلاوت بخشنامه‌ها تبدیل شده بود. مدیران می‌کوشیدند کمتر دیده شوند تا مبادا اشتباهی به حسابشان نوشته شود. و کارکنان جوان، یاد گرفته بودند که سکوت، امن‌تر از خلاقیت است.

در راه بازگشت، ذهنم پر از پرسش بود. چطور ممکن است سازمانی که زمانی با جسارت پیش می‌رفت، چنین در حصار احتیاط فرو رود؟

پاسخش تلخ بود: همان‌طور که فرهنگ سیاسی بیرون از سازمان تغییر می‌کند، درون سازمان‌ها هم آرام‌آرام بازتاب آن شکل می‌گیرد.

وقتی شفافیت و گفت‌وگو در جامعه کم‌جان می‌شود، صدایش در اتاق‌های جلسات هم خاموش می‌گردد.

وقتی تصمیم‌گیری بر پایه ترس باشد، خلاقیت از درون فرار می‌کند.

چند هفته بعد، همان مدیر برایم پیامی فرستاد. نوشته بود:

«شروع کرده‌ام جلسات کوچک گفت‌وگو با کارمندان برگزار کنم. نه برای تصمیم‌گیری، فقط برای شنیدن. انگار هوای تازه‌ای در شرکت می‌وزد...»

خواندنش لبخندی بر لبم نشاند. شاید هنوز امیدی باشد، اگر کسی چراغ کوچک شفافیت را در دست بگیرد، حتی در تاریک‌ترین اتاق‌ها.

در دنیایی که ذهن‌ها زیر هجوم خبر و هیاهو پراکنده شده‌اند، تمرکز و شفافیت خود نوعی شجاعت است؛ شجاعتی که از درون آغاز می‌شود.

همان‌گونه که پرتو خورشید، وقتی از آینه دل می‌گذرد، قدرت می‌یابد و ریشه‌های تردید را می‌سوزاند، سازمان‌ها نیز زمانی رشد می‌کنند که نور اعتماد از قلب رهبرانشان بتابد، نه از مقررات خشک یا شعارهای زیبا.

گاهی برای رشد، باید شاخه‌های اضافی را هرس کرد نه از درخت، بلکه از ذهن‌ها. باید از خود پرسید: آیا انرژی‌ام را پخش می‌کنم، یا متمرکز می‌سازم؟

آیا در سازمانم هنوز صدای گفت‌وگو جریان دارد، یا تنها پژواک ترس شنیده می‌شود؟

در نهایت، رهبری حقیقی، نه در فرمان دادن، بلکه در زنده نگه داشتن شعله‌ی آزادی اندیشه است، حتی اگر باد بیرون، سرد و تند بوزد.

آیا درون سازمان ما هنوز جایی برای گفت‌وگوی واقعی باقی مانده است؟

و آیا می‌توان در جهانی که ترس بر زبان‌ها سایه انداخته، همچنان با صداقت و تمرکز، مسیر روشنی برای آینده ساخت؟

کپیِ موفقیت، یا معماریِ دوام؟

چند سال پیش، در یکی از سفرهایم به یکی از شهرهای ایران، با کارآفرینی جوان آشنا شدم که در بازار پرشور خوراک و فست‌فود، نامی برای خود دست‌وپا کرده بود. رستوران کوچکش همیشه پر از مشتری بود. کیفیت بالا، رفتار صمیمی کارکنان، و نظم چشم‌نواز فضا، باعث شده بود صفی طولانی در برابر در ورودی‌اش شکل بگیرد.

وقتی از او پرسیدم راز موفقیتش چیست، لبخندی زد و گفت:

«هیچ رازی نیست، فقط همه‌چیز را مثل یک فرمول تکرار می‌کنم.»

دو سال بعد، دوباره به آن شهر رفتم. آن جوان دیگر فقط صاحب یک رستوران نبود. پنج شعبه در شهرهای مختلف راه انداخته بود؛ همه با همان منو، همان رنگ و همان شعار. اما حالا چشمانش دیگر آن برق سابق را نداشت. گفت:

«دکتر، هرچه بیشتر رشد می‌کنیم، کنترل کمتر می‌شود. یکی از شعبه‌ها غذا را بی‌کیفیت می‌دهد، یکی دیگر با مشتری بدرفتاری می‌کند. مردم اما همه را به نام من می‌شناسند...»

بعد مکثی کرد و زیر لب گفت: «شاید باید یک جور نظام بسازم که بتواند خودش را تکرار کند، بدون اینکه روحش از بین برود.»

آن روز، در میان صدای همهمه‌ی بازار، دیدم که او ناخودآگاه به سرزمینی قدم گذاشته است که در جهانِ کسب‌وکار، آن را فرانچایز می‌نامند. مدلی که در آن، یک برندِ موفق، فرمول کار خود را به دیگران می‌سپارد تا با همان نام و استاندارد، اما با سرمایه‌ی مستقل، شعبه بزنند.

در ظاهر، ساده است: نسخه‌ای از موفقیت را در اختیار دیگران بگذار تا رشد کنی.

اما در عمق، یک میدان نیروست؛ نبردی دائمی میان کنترل مرکزی و خلاقیت محلی.

در ایران، مفهوم فرانچایز هنوز غریب است، شاید چون فرهنگ همکاری ساختارمند و تقسیم قدرت، هنوز در حال شکل‌گیری است. بیشتر کسب‌وکارها یا می‌خواهند «همه‌چیز را خودشان کنترل کنند»، یا کاملاً رها می‌کنند تا هرکس راه خودش را برود. نتیجه؟

یا برندهایی که با رشد سریع، از درون می‌پاشند؛

یا برندهایی که هرگز از محله خود فراتر نمی‌روند.

در حقیقت، فرانچایز نه یک قرارداد، بلکه یک مهندسی اجتماعی و فرهنگی است. باید توازن ظریفی میان نظم و آزادی، سود و اعتماد، مرکز و پیرامون برقرار شود.

در همان شهر، آن کارآفرین جوان تصمیم گرفت از نو بسازد:

به‌جای صدور دستور، با صاحبان شعبه‌هایش شوراهای مشورتی تشکیل داد.

به‌جای تهدید و جریمه، سیستم بازخورد طراحی کرد.

به‌جای پنهان‌کاری مالی، آمار فروش همه را در داشبوردی شفاف به اشتراک گذاشت.

و آرام‌آرام، شبکه‌اش نفس کشید، یاد گرفت و رشد کرد.

امروز برند او در چند استان دیگر نیز حضور دارد. هنوز هم تضاد میان مرکز و شعبه‌ها باقی است، اما دیگر آن تضاد، ویرانگر نیست. تبدیل شده است به سوخت یادگیری.

او دیگر مدیر نیست، بلکه معمار اکوسیستمی است که از دلِ آشوب، نظم می‌سازد.

در نهایت، این تجربه برایم روشن کرد که فرانچایز، نه فرمول تکرار موفقیت، بلکه هنر بازآفرینی آن است.

در کشوری چون ایران، که هر شهرش فرهنگی، ذائقه‌ای و نگاهی متفاوت دارد، شاید بزرگ‌ترین فرصت فرانچایز، در همین تفاوت‌ها نهفته است. اگر یاد بگیریم تضاد را نه حذف، که طراحی کنیم.

آیا ما آماده‌ایم در سازمان‌هایمان، میان کنترل و خلاقیت صلحی پایدار برقرار کنیم؟

و آیا روزی می‌رسد که برندهای ایرانی، نه فقط تکرار، بلکه «تکامل» خود را در سراسر کشور گسترش دهند؟

قطب‌نمایی در میان مه

سال‌هاست در کارگاه‌ها و کارخانه‌های تجهیزات پزشکی رفت‌وآمد دارم؛ جایی که بوی استیل و پلاستیک در هم می‌پیچد و هر محصول، امیدی برای نجات انسانی دیگر است. اما در پسِ این هیاهوی سازنده، همیشه چیزی کم بوده است. گویی همه در تلاشند، اما هیچ‌کس دقیق نمی‌داند مسیر کجاست. مدیران پرکارند، مهندسان خلاق، کارگران سخت‌کوش؛ اما مقصد، در میان شتاب و روزمرگی گم می‌شود.

بارها در جلسات مدیران صنعت تجهیزات پزشکی شنیده‌ام که می‌گویند: «ما کار زیاد می‌کنیم، اما نتیجه‌ها کمتر از انتظار است.» همین جمله همیشه در ذهنم تکرار می‌شود. چون واقعاً مسئله، کار نکردن نیست، بلکه نبودِ «جهت» است.

ده سال پیش در یکی از سفرهایم به خارج از کشور، در بازدید از کارخانه‌ای مدرن، با نظام مدیریتی تازه‌ای آشنا شدم. روشی که بر پایه تعیین هدف‌های روشن و اندازه‌گیری دقیق نتیجه‌ها بنا شده بود. در آنجا، هر بخش می‌دانست برای چه می‌جنگد و چگونه باید بداند که پیروز شده است. نظم عجیبی در آن کارخانه جریان داشت؛ نه از نوع خشک و دستوری، بلکه نظمی زنده و پویا که میان همه کارکنان، از مدیرعامل تا کارگر ساده، پیوندی از آگاهی و انگیزه ساخته بود.

وقتی بازگشتم، به بسیاری از شرکت‌های ایرانی اندیشیدم؛ شرکت‌هایی پر از استعداد و توان، اما بی‌قطب‌نما. احساس کردم ما هم نیاز به چنین نگاهی داریم، سیستمی که کمک کند بدانیم دقیقاً چه می‌خواهیم، چرا می‌خواهیم و چگونه باید بسنجیم که به آن رسیده‌ایم یا نه.

در واقع، ما بیشتر وقت‌ها هدف را تعریف نمی‌کنیم، فقط کار را آغاز می‌کنیم. و چون مقصدی دقیق نداریم، گاهی با تلاش بسیار، تنها در دایره‌ای می‌چرخیم. اگر کارخانه‌ای بخواهد در مسیر رشد واقعی حرکت کند، باید پیش از هر چیز «اندازه‌گیری» را یاد بگیرد؛ اینکه چگونه کارِ درست را بشناسد، نه فقط کارِ زیاد را.

گاهی با خود می‌گویم شاید رمز پایداری سازمان‌ها در همین نکته نهفته باشد: اینکه هدف را مثل فانوسی در دوردست روشن کنند و نتیجه را چون نقشه‌ای در مسیر، پیوسته مرور نمایند. وقتی این دو در کنار هم باشند، مسیر تاریک هم روشن می‌شود.

در ایرانِ امروز، بسیاری از شرکت‌های تجهیزات پزشکی به چنین روشی نیاز دارند؛ روشی که از پراکندگی نیروها جلوگیری کند، تمرکز ایجاد کند، و از دل کارهای روزمره، «پیشرفت قابل سنجش» بسازد. اگر روزی این فرهنگ در سازمان‌هایمان نهادینه شود، آنگاه کارخانه‌ها نه با فرمان، بلکه با فهم حرکت خواهند کرد.

به گمانم هیچ چیز برای یک مدیر شیرین‌تر از این نیست که بداند تمام اجزای مجموعه‌اش، هم‌صدا و هم‌جهت پیش می‌روند. در آن روز، دیگر کار تنها یک فعالیت اقتصادی نخواهد بود؛ بلکه به خلق هماهنگی، معنا و رشد انسانی تبدیل می‌شود.

برای آنکه این روش از حد گفت‌وگو و تئوری فراتر رود، باید دید در عمل چگونه می‌تواند در یک کارخانه به کار گرفته شود. فرض کنیم در یک واحد تولید سرنگ یکبار مصرف، مدیران تصمیم گرفته‌اند نظامی برای هدف‌گذاری و سنجش پیشرفت ایجاد کنند؛ نظامی که همه کارکنان آن را درک کنند و در آن نقش داشته باشند.

در گام نخست، باید هدف اصلی شرکت برای دوره‌ای مشخص روشن شود؛ برای مثال: «افزایش کیفیت و بهره‌وری تولید سرنگ یکبارمصرف در شش‌ماهه آینده». این هدف، جهت حرکت کارخانه است؛ چیزی شبیه به مقصد در یک سفر.

سپس باید نتایج قابل اندازه‌گیری تعریف شوند؛ یعنی نشانه‌هایی که نشان دهند واقعاً به هدف نزدیک شده‌ایم یا نه. برای مثال، سه نتیجه کلیدی می‌تواند این باشد: کاهش میزان ضایعات تولید از ۴ درصد به کمتر از ۲ درصد در پایان دوره. افزایش حجم تولید ماهانه از ۱،۰۲ میلیون عدد به ۱،۰۵ میلیون عدد بدون افزایش نیروی انسانی. و افزایش رضایت مشتریان بر اساس نظرسنجی از ۷۰ به ۸۵ درصد.

هر یک از این شاخص‌ها قابل سنجش است، یعنی می‌توان با داده‌های واقعی پیشرفت را ارزیابی کرد. این معیارها باید به بخش‌های مختلف کارخانه واگذار شوند؛ واحد کنترل کیفیت، بخش تولید، انبار، فروش و پشتیبانی. در این صورت، هر بخش می‌داند که چگونه باید سهم خود را در تحقق هدف کلی ایفا کند.

در ادامه، جلسات منظم و کوتاهی برگزار می‌شود تا میزان پیشرفت بررسی گردد. اگر روند نزولی است، باید علت مشخص شود؛ شاید کیفیت مواد اولیه تغییر کرده، یا دستگاهی نیاز به سرویس دارد، یا کارگران به آموزش تازه‌ای نیاز دارند. اگر روند صعودی است، باید از افراد موفق تقدیر شود تا انگیزه در مجموعه زنده بماند.

در پایان دوره، تمام نتایج جمع‌بندی می‌شود. اگر هدف‌ها به‌طور کامل یا حتی بخشی از آن محقق شده باشد، باید دلایل موفقیت بررسی و برای دوره بعد مستند شود. و اگر برخی اهداف دور از دسترس مانده‌اند، اصلاح آن‌ها برای

دوره بعد ضروری است. این روش، روح تازه‌ای به سازمان می‌دهد. چون همه می‌دانند چه می‌خواهند، چرا می‌خواهند و چطور باید بفهمند که به آن رسیده‌اند.

دیگر هدف در ذهن مدیر باقی نمی‌ماند، بلکه به آگاهی جمعی تبدیل می‌شود. آن‌گاه کارخانه نه با دستور، بلکه با درک مشترک حرکت می‌کند، درست مانند ارکستری که هر ساز، سهم خودش را در هماهنگی کلی می‌داند.

آیا ما نیز در زندگی شخصی‌مان نیاز به چنین جهت‌نمایی نداریم؟ و اگر هر یک از ما اهداف خود را با معیارهایی روشن تعریف کنیم، آیا مسیر رسیدن به رؤیاهایمان کوتاه‌تر نخواهد شد؟ آیا وقت آن نرسیده که در کنار شور کار، شعورِ سنجش را هم بیاموزیم؟ و آیا ممکن است روزی فرا برسد که هر گام در صنعت، نه از روی اجبار، بلکه از روی آگاهی و هدف برداشته؟

انسان، اتاق تمیزِ جان

در هر کارخانه‌ای که وارد می‌شوم، نخستین چیزی که نگاهم را می‌گیرد نه ماشین‌آلات است، نه خطوط تولیدِ درخشان با لباس‌های آبی یا سفید اپراتورها؛ بلکه سکوت عمیق و هوشمندانه‌ای‌ست که میان آدم‌ها جریان دارد. سکوتی شبیه گفت‌وگو. گفت‌وگویی میان انسان و معنا.

در صنعت تجهیزات پزشکی، این سکوتِ معنادار را بیشتر از هر جای دیگر می‌توان شنید. زیرا در اینجا هر پیچ و هر قطعه، بخشی از سلامت انسانی را بر دوش می‌کشد. هر خط تولید، به‌نوعی یک «مدرسه‌ی زندگی» است؛ مدرسه‌ای که در آن، هر کارگر و مهندس در کنار یاد گرفتن چگونه ساختن، می‌آموزد چرا ساختن.

سال‌هاست باور دارم در قلب هر کارخانه‌ی موفق، «اتاق تمیز» فقط یک بخش فنی نیست؛ استعاره‌ای‌ست از ذهن و دل انسان‌هایی که در آن کار می‌کنند. اگر ذهن‌ها تمیز نباشند، اگر نیت‌ها و انگیزه‌ها خالص نمانند، هیچ فیلتری نمی‌تواند محصول را پاکیزه نگاه دارد. درون آن اتاق‌ها، انسان‌هایی ایستاده‌اند که با دقت تولید می کنند، می‌چسبانند، و گاه در سکوت نفس می‌کشند تا جان بیماری در جایی دیگر آرام‌تر بتپد.

اما تفاوت میان تولیدِ صرف و یک زیست‌بوم پایدار، در یادگیری نهفته است؛ در آن یادگیری عمیقی که از کتاب‌ها نمی‌آید، بلکه از لمسِ معنا می‌روید. دستورالعمل‌ها و استانداردها ضروری‌اند، اما تا زمانی که فرد دلیل پشت هر بند را نفهمد، تا وقتی نداند که تمیز نگه داشتن قالب تزریق یعنی محافظت از جان انسانی، یادگیری هنوز در سطح مانده است.

من دیده‌ام کارگرانی را که بی‌هیچ مدرکی، معنای مهندسی را با دلشان فهمیده‌اند؛ و مهندسانی را که با وجود مدارک زیاد، هنوز مفهوم "کیفیت" را فقط در جدول‌ها جست‌وجو می‌کنند.

یادگیری واقعی، همان لحظه‌ای است که اپراتور، در میان صدای دستگاه، از بوی خاصی می‌فهمد مشکلی پیش آمده است؛ همان لحظه‌ای که تکنسین، با نگاه کوتاهی، متوجه می‌شود قطعه‌ای درست در قالب ننشسته است. این نوع یادگیری، حاصل تکرار نیست؛ حاصل تمرین آگاهانه است، تمرینی که انسان را درگیر می‌کند، نه خسته.

در کارخانه‌هایی که بازخورد جای تنبیه را می‌گیرد، درهایی به سوی رشد گشوده می‌شود. آنجا که مدیر به جای فریاد زدن بر اشتباه، آن را فرصتی برای یاد دادن می‌بیند، فرهنگ یادگیری ریشه می‌گیرد. در چنین فضایی، احترام متقابل، موتور حرکت است. وقتی کارگر احساس کند بخشی از یک مأموریت انسانی است، دیگر فقط برای دستمزد کار نمی‌کند، بلکه برای معنا زندگی می‌کند.

دانش در صنعت تجهیزات پزشکی، در کتاب‌ها نیست؛ در ذهن و دست‌های پیشکسوتانی است که سال‌ها با صدای دستگاه‌ها زیسته‌اند. آنان وقتی خط تولید متوقف می‌شود، از صدا و لرزش و حتی بو درمی‌یابند که مشکل از کجاست. اگر این تجربه‌ها مستند نشوند، هر روز بخشی از حافظه‌ی صنعتی کشور خاموش می‌شود. باید یاد گرفت چگونه تجربه را منتقل کرد؛ با روایت، با تصویر، با گفت‌وگو. این است اکسیژن یادگیریِ نسلی.

امروز که به آینده‌ی این صنعت می‌نگرم، بیش از هر زمان دیگری به این باور رسیده‌ام که «مدیریت و فناوری» موتورهای قدرت‌اند، اما سوختِ حقیقی آن‌ها انسان است. انسانی که می‌آموزد، می‌فهمد، معنا می‌جوید، و خود را در کاری

که می‌کند بازمی‌یابد. در صنعت تجهیزات پزشکی، کیفیت یادگیری نیروی انسانی، همان کیفیت زندگی بیماران است.

هر سازمانی یا در حال یاد گرفتن است، یا در حال فروپاشیدن. و یادگیریِ واقعی فقط زمانی ممکن است که انسان نه منبع، بلکه موجودی زنده و در حال رشد دیده شود.

در نهایت، فهمیده‌ام که در این صنعت، اتاق تمیز فقط جایی برای کنترل آلودگی نیست؛ بلکه یادآور این است که جان انسان را باید با ذهنی تمیز، دلی روشن، و نیتی خالص پاس داشت.

آیا ما در محیط کارمان فضا را برای یادگیری واقعی فراهم کرده‌ایم، یا تنها آموزش می‌دهیم؟

و آیا در فرآیند تولید، هنوز می‌دانیم برای چه کسی و برای چه هدفی تولید می‌کنیم؟

فصل سوم

خودشناسی در کسب‌وکار

پلِ انضباط

سال‌ها پیش، در میانه جوانی‌ام، وقتی تازه پا به دنیای کار گذاشته بودم، به جلسه‌ای دعوت شدم که در ظاهر مثل همه نشست‌های دیگر بود؛ چند صندلی فلزی، میز ساده و مردانی که کت‌های خاکستری بر تن داشتند. اما هوای آن جمع، چیزی داشت که قلبم را می‌کشید. سخن از چالش‌ها بود، از راه‌هایی که انسان را سخت‌تر می‌سازد. همان‌جا فهمیدم اگر قرار است بزرگ شوم، باید از دایره امن جمع‌های ساده بیرون بزنم و خود را به میان کسانی بیندازم که توقعشان از خود و دیگران بالاست؛ جایی که درِ پرسش و نقد باز است و دروغ و سهل‌گیری جایی ندارد.

یاد گرفتم رهبری، یک راه باریک میان افراط و تفریط است: باید قوی باشی، اما نه گستاخ؛ مهربان باشی، اما نه ناتوان؛ جسور باشی، اما بی‌آن‌که دیگری را بیازاری؛ متفکر باشی، اما نه بهانه‌جوی و تنبل. فروتنی داشته باشی و در عین حال قامتت را بلند نگه داری؛ شوخ‌طبع باشی و در عین حال حرمت دل‌ها را بدانی. هر روز که این مرز باریک را تمرین کردم، دیدم که چگونه شخصیت آدمی آرام‌آرام شکل می‌گیرد، مثل سنگی که زیر باران صیقل می‌خورد.

به خودم گفتم اگر قرار است رنجی بکشم، بگذار رنج منظم بودن باشد، نه درد حسرت. روزها همان سرمایه‌ای هستند که وقتی خرجشان می‌کنی، دیگر باز نمی‌گردند؛ باید مطمئن باشی هر روز را کجا و چگونه خرج می‌کنی. انضباط همان پلی است که میان رؤیا و دستاورد کشیده می‌شود. اگر از ریسک‌های غیرمعمول می‌ترسی، باید با معمولی ماندن بسازی. انگیزه فقط آغاز است؛ آنچه تو را در مسیر نگه می‌دارد، عادت است. موفقیت، چیزی جز تکرار منظم چند کار کوچک اما درست نیست.

از آن روزها آموختم به جای آرزوی آسان‌تر شدن راه، آرزوی قوی‌تر شدن خودم را داشته باشم؛ به جای نالیدن از مشکلات، مهارت بیشتری بیاموزم؛ به جای ترس از چالش، دانایی‌ام را بالا ببرم. و در تمام این مسیر یاد گرفتم با داشته‌های امروز خوشحال باشم، اما در پیگیری هدف‌هایم بی‌قرار.

زندگی به من نشان داد که حتی بزرگ‌ترین دستاوردها نه با یک جهش، بلکه با گام‌های کوچکِ منظم به دست می‌آید؛ مثل پلی که تخته‌تخته ساخته می‌شود تا ما را به آن سوی رودخانه برساند.

آیا شما هم لحظه‌ای را به یاد دارید که میان رنج منظم بودن و درد حسرت ماندن مجبور به انتخاب شده باشید؟ در کدام بخش از زندگی‌تان می‌توانید امروز پلی از انضباط بسازید که شما را به آرزوهایتان نزدیک‌تر کند؟

وقتی روح کارگر می‌شود

ده سال پیش، یک روز معمولی کاری بود؛ جلسه‌های پی‌درپی، تلفن‌های بی‌پایان، ایمیل‌های بی‌انتها. از صبح که وارد دفتر شدم، مثل آدمی بودم که در مسیری بی‌پایان می‌دود؛ بی‌آنکه بداند کجا باید بایستد. هر ساعت، ضربان قلبم تندتر و چشم‌هایم سنگین‌تر می‌شد، اما خودم را قانع می‌کردم که «این هم می‌گذرد». همان روزها بود که فهمیدم فرسودگی شغلی آرام آرام نمی‌آید؛ مثل خوره‌ای است که لبه‌ی جان آدم را می‌تراشد تا یک روز بی‌هشدار وسطِ زندگی‌ات بایستد و بگوید: «دیگر نمی‌توانم».

در آغاز فقط خستگی بود؛ خستگی‌ای که با یک روز استراحت یا یک چای داغ حل می‌شد. اما بعد استرس مثل سایهی درختی که بی‌صدا می‌گسترد، بزرگ و بزرگ‌تر شد. انگیزه کم می‌شد، شادی کم‌رنگ می‌شد و ناگهان خودت را در نقطه‌ای می‌یابی که صبح‌ها برای رفتن به محل کار باید با خودت بجنگی. آن روزها تازه خوانده بودم که سازمان بهداشت جهانی نوشته ۴۰ درصد کارمندان در طول سال دست‌کم یک‌بار فرسودگی را تجربه می‌کنند. اما برای من این دیگر آمار نبود؛ واقعیت بود.

یک بار که به اجبار چند روز به خودم مرخصی دادم، در دل طبیعت نشستم. صدای باد لابه‌لای شاخه‌های سپیدار می‌پیچید و بوی خاک نمناک می‌آمد. همان‌جا بود که حس کردم چقدر ساده می‌توانستم پیش از این همه سقوط، به خودم برسم: با چند ساعت کیب آرامش در هفته، با یک خواب درست، با چند گفت‌وگوی دوستانه... اما آدم وقتی در گرداب کار می‌افتد، فکر می‌کند استراحت یعنی عقب‌ماندن، در حالی که استراحت همان اکسیژنی است که به ادامه مسیر نیرو می‌دهد.

امروز وقتی به آن روزها نگاه می‌کنم، فرسودگی شغلی برایم فقط یک اصطلاح علمی نیست؛ تصویر کارمندان، مدیران، پزشکان، معلمان، و همه کسانی است که زیر فشار کار آرام آرام فرومی‌ریزند. فهمیده‌ام خودمراقبتی یک «کار لوکس» نیست؛ یک ضرورت است. ما باید پیش از آنکه بدن و روان‌مان از پا بیفتد، دست روی شانه‌ی خودمان بگذاریم و بگوییم: «بس است. یک لحظه بایست. نفس بکش.»

این را که می‌نویسم، در ذهنم پرسشی موج می‌زند که می‌خواهم با شما در میان بگذارم:

آیا ما یاد گرفته‌ایم برای خودمان همان‌قدر ارزش قائل شویم که برای شغلمان قائل می‌شویم؟

و آیا می‌توانیم دنیایی را تصور کنیم که در آن مراقبت از خود بخشی از فرهنگ کار باشد، نه امری فراموش‌شده ؟

واژه‌هایی که مغز را نوازش می‌کنند

در تمام این سال‌ها که میان طراحی کارخانه‌ها، جلسات نفس‌گیر و فشار قراردادها زندگی کرده‌ام، گاهی حس می‌کردم مثل ماشینی شده‌ام که بی‌وقفه کار می‌کند و فراموش کرده است خودش هم یک انسان است. ذهنم پر از اعداد، طرح‌ها و نقشه‌ها بود، اما کم‌کم فهمیدم بزرگ‌ترین پروژه‌ای که باید بسازم، خودِ منم؛ آرامش من، ذهن من، جان من.

در یکی از همان روزهای شلوغ، وقتی خسته و دل‌گرفته به خانه برگشتم، خانم هادی اسکویی، همسرم، که سال‌ها مطالعات روان‌شناسی داشت، با نگاهی آرام گفت: «محمدجعفر، واژه‌هایی که هر روز با خودت تکرار می‌کنی، تو را می‌سازند. همان‌طور که در کارگاه صنعتی‌ات با تکرار یک فرآیند محصول تولید می‌شود، در مغزت هم با تکرار واژه‌ها افکار تازه‌ای شکل می‌گیرد.» این جمله، ساده بود اما در جانم نشست. از آن روز تصمیم گرفتم میان همه‌ی جلسات و شلوغی‌ها، کلمات مثبت را برای خودم زمزمه کنم. صبح‌ها، پیش از هجوم تلفن‌ها، زیر لب می‌گفتم: «من با صداقت و تخصصم جهان را تغییر داده‌ام.» این جمله به من یادآوری می‌کرد که دستاوردهایم اتفاقی نبوده، نتیجهی سال‌ها کار و صداقت بوده است. وقتی در میانه‌ی روز قراردادی به مشکل می‌خورد یا سوءبرداشتی پیش می‌آمد، زمزمه می‌کردم: «من مسئول رفتار دیگران نیستم، فقط مسئول واکنش خودم هستم.» این جمله مثل بالی نرم بود که نمی‌گذاشت سنگینی بی‌انصافی‌ها در دلم بماند. شب‌ها، پیش از خواب، در سکوت خانه، آرام می‌گفتم: «من می‌بخشم، نه برای آنها، بلکه برای آرامش خودم.» و با همین جمله، کینه‌ها را مثل سنگ‌هایی از دوشم بر زمین می‌گذاشتم. این تکرارها معجزه کردند. درست مثل یک خط تولید که به‌تدریج کیفیت محصولش بالا می‌رود، ذهنم هم آرام‌آرام تغییر کرد. نه فقط صبورتر

شدم، بلکه نگاه تازه‌ای به خودم و به دنیا پیدا کردم. خانم هادی اسکویی درست می‌گفت؛ واژه‌هایمان افکار مغزمان را تغییر می‌دهند، و مغزِ تغییر یافته، جهان ما را. امروز که به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم همان‌طور که خطوط تولید را با دقت طراحی کردم، خطوط فکری خودم را هم با واژه‌های مثبت بازطراحی کرده‌ام. این فقط یک تمرین روان‌شناسی نیست؛ تجربه‌ی زیستی من است: «تکرار واژه‌های مثبت، مغز را تغییر می‌دهد و مغزِ تغییر یافته، زندگی را.» گاهی به خودم می‌گویم کاش این را زودتر می‌فهمیدم؛ کاش هر انسانی در میانه‌ی راه پرسنگلاخ زندگی، چند جمله‌ی آرام‌بخش برای خودش داشته باشد. واژه‌ها فقط صدا نیستند؛ نوازش‌های کوچکی هستند برای مغزی که زیر بارِ روزمرگی خم شده است. و حالا که به پشت سر نگاه می‌کنم، می‌بینم این جمله‌های کوچک که هر روز برای خودم زمزمه کردم، نه تنها رشته‌های درهمِ ذهنم را مرتب کردند، بلکه کیفیت زندگی‌ام را هم آرام‌آرام دگرگون ساختند. فهمیدم همان‌طور که یک کارخانه با نظم و تکرار شکل می‌گیرد، ذهن و روح انسان هم با واژه‌های درست ساخته می‌شود و این ساختن، زیباترین سرمایه‌گذاری عمر است. آیا ما هم در میان شلوغی‌های زندگی، برای خودمان جمله‌ای داریم که هر روز مثل یک پناهگاه به آن برگردیم؟ اگر واژه‌های هر روزهی ما این‌گونه مغزمان را می‌سازند، دوست داریم فردایمان را با چه کلمات تازه‌ای بسازیم؟

سازمان‌هایی که نفس تازه می‌کشند

صبحی که برای نخستین‌بار واژه «مدیریت تغییر» را نه در کتاب‌ها، که در میدان عمل لمس کردم، فضای یکی از کارخانه‌های قدیمی ایران بود؛ بوی روغن ماشین‌آلات، صدای ضرباهنگ پرس‌ها و چهره‌های خسته اما امیدوار کارگرانی که هرکدام رؤیایی از فردای بهتر داشتند. من، به‌عنوان مشاور تازه‌وارد، در برابر سازمانی ایستاده بودم که سال‌ها با یک روال ثابت نفس کشیده بود؛ اما حالا، زمان تغییر فرا رسیده بود.

تغییر در ایران امروز یک انتخاب لوکس نیست، یک ضرورت است. اقتصاد کشور مثل دریایی‌ست پر از موج‌های تند، و مدیرانی که بخواهند سازمان خود را به ساحل امن برسانند، باید هنر شنا کردن در این موج‌ها را بلد باشند. هر سازمانی که به جایگاهی بهتر، به محصولی باکیفیت‌تر، یا حتی به تصویر تازه‌ای از خود نیاز داشته باشد، باید تغییر را از درون آغاز کند؛ از شعارهایش، از کیفیت و کمیت تولیدش، از نگاهش به انسان‌ها و فرآیندها.

اما مدیریت تغییر فقط یک دستور اداری نیست که از بالا ابلاغ شود؛ یک فرآیند زنده است که باید ریشه در فرهنگ همان سازمان داشته باشد. اگر بافت فرهنگی نادیده گرفته شود، هر تغییر بزرگی مثل وصله‌ای ناجور روی لباس کهنه می‌نشیند. یاد گرفته‌ام که برای موفقیت، باید منطق و احساس را باهم دید: از داده‌های واقعی و شاخص‌های دقیق استفاده کرد، ولی همزمان به دل‌ها، امیدها و انگیزه‌های پرسنل هم گوش سپرد.

وقتی در یک سازمان تغییر می‌خواستیم، قبل از هرچیز تلاش می‌کردم مدیران ارشد را نه‌فقط آگاه، که مشتاق کنم. تغییر بدون همراهی آن‌ها مثل بذر بی‌زمین است. بعد، پرسنل را وارد بازی می‌کردیم؛ چشم‌اندازی ساده و

قابل‌درک ترسیم می‌کردیم تا همه بدانند قرار است به کجا برویم. موانع را مرحله‌به‌مرحله کنار می‌زدیم، سرعت می‌دادیم، اما به تغییر فرصت بلوغ هم می‌دادیم؛ درست مثل باغبانی که هم آبیاری می‌کند، هم صبر دارد.

مدیریت تغییر در ایران امروز یعنی استفاده هوشمندانه از ظرفیت‌های واقعی: شناخت پیشینه فرهنگی، بهره‌گیری از مشوق‌های درست، طراحی شاخص‌های روشن برای سنجش پیشرفت، و درنهایت نظارت مستمر و انسانی بر فرآیند. این کار اگر درست انجام شود، سازمان مثل بدنی است که نفس تازه می‌کشد و آماده دویدن می‌شود.

آیا تا به‌حال برای مدیریت تغییر در سازمان خود یک چشم‌انداز روشن، عملی و زمان‌بندی‌شده ترسیم کرده‌اید؟

چقدر فرهنگ سازمانی‌تان را شناخته‌اید تا تغییرتان وصله ناجور نشود، بلکه لباسی نو بر تن سازمان شود؟

این پرسش‌ها اگر صادقانه پاسخ داده شوند، می‌توانند نقطه آغاز تحولی باشند که سازمان شما را نه فقط از رقبا جلو می‌اندازد، بلکه آن را به موجودی زنده و بالنده بدل می‌کند؛ سازمانی که هر صبح مثل همان کارخانه قدیمی، اما با چهره‌ای تازه، امید را نفس بکشد.

چهره‌های گوناگون حقیقت

سال‌ها تجربه در حوزه‌ی سلامت به من آموخته است که دانش این عرصه، باغی نیست که هر رهگذری بی‌دلیل در آن دست ببرد. اصول و روش‌های علمی در سلامت، مثل ریشه‌های عمیق یک درخت کهنسال‌اند؛ سال‌ها مطالعه، آزمون و خطا، و تجربه‌ی عملی لازم است تا به بار بنشینند. خوشبختانه کشور ما ایران، با پزشکان کارا و کارآزموده‌اش، به این ریشه‌ها استحکام بخشیده است.

اما امروز، با همه‌ی زیبایی‌های جهان مدرن، واقعیتی تلخ وجود دارد؛ اینترنت و شبکه‌های اجتماعی. با آن‌که دریایی از دانش در آن نهفته است، موجی هم از مطالب غیرکارشناسی و بی‌پایه در آن جاری‌ست که خود را به نام علم عرضه می‌کند. گاهی در سکوت خانه‌ام، وقتی گوشی را به دست می‌گیرم و به این موج نگاه می‌کنم، یاد این می‌افتم که چه آسان می‌توان مرز میان حقیقت و خیال را مخدوش کرد.

از نگاه من، بیشترین مخاطبان این مطالب، بانوان جوان ۲۰ تا ۳۵ ساله‌اند؛ کسانی که از سر دلسوزی برای خود و خانواده‌شان، در پی یافتن راه‌های حفظ سلامتی و بهبود تندرستی هستند. اما همین جست‌وجوی پاک و بی‌ریا، اگر با اطلاعات درست همراه نباشد، می‌تواند بذر خطر را در آینده سلامت جامعه بیفشاند. این بخش نیازمند برنامه‌ای مدون و حضور متخصصان واقعی است، نه توصیه‌های رنگارنگ و بی‌سند.

هر روز دستورالعمل ساخت کرم‌ها و ماسک‌های عجیب در سایت‌ها بیشتر می‌شود؛ عده‌ای برای جذب مخاطب، هر مطلبی را بدون سند علمی منتشر می‌کنند. من بارها با خودم گفته‌ام: آیا ما یاد گرفته‌ایم که به هر چیزی که در

فضای مجازی می‌بینیم، «علم» نگوییم؟ آیا می‌دانیم که آینده‌ی فرزندانمان با همین دقت‌ها و بی‌دقتی‌های کوچک شکل می‌گیرد؟

یادم هست در یک سمینار آینده پژوهی، یکی از پزشکان زیبایی در جمعی دوستانه با لبخندی تلخ می‌گفت: «زندگی همین تنوع چهره‌هاست که زیباست. اگر قرار بود ما پزشکان همه‌ی چهره‌ها را با عمل‌های جراحی به یک شکل درآوریم، دنیای انسان‌ها مثل کارخانه‌ی قالب‌سازی می‌شد و زیبایی‌های طبیعی این دنیا را می‌کاست.» حرفش برایم مثل هشداری آرام بود؛ هشدار این‌که در کنار دانش، باید به تنوع، به طبیعت و به حقیقت احترام گذاشت.

این روایت برای من یادآور یک حقیقت است: دانستن در سلامت، مسئولیتی است نه بازیچه‌ای برای جذب مخاطب. هر کلیک ما بر یک مطلب غیرکارشناسی می‌تواند آینده‌ای را شکل دهد، برای خودمان یا فرزندانمان. پس بیایید دقیق‌تر نگاه کنیم، آهسته‌تر قضاوت کنیم و پیش از به‌اشتراک گذاشتن هر توصیه، به جان و زندگی دیگری بیندیشیم.

آیا تا به حال به این فکر کرده‌ای که یک مطلب ساده در اینترنت چه اثر عمیقی می‌تواند بر زندگی و سلامت دیگران بگذارد؟ و آیا ما خود را در قبال دانسته‌هایمان و آنچه به دیگران منتقل می‌کنیم، مسئول می‌دانیم؟

بیست پنجره به سوی اندیشه

در یکی از روزهای کاری‌ام، پس از جلسه‌ای طولانی با گروهی از مدیران جوان، وقتی از اتاق بیرون آمدم و در سکوت راهرو قدم زدم، با خودم فکر کردم چقدر تصمیم‌هایی که هر روز می‌گیریم می‌توانند سرنوشت یک پروژه، یک سازمان یا حتی یک زندگی را تغییر دهند. یاد خودم در سال‌های آغازین فعالیت حرفه‌ای افتادم؛ آن روزها که تصمیم‌ها را سریع می‌گرفتم و کمتر به عواقب بلندمدتشان می‌اندیشیدم. حالا اما، تجربه و مطالعه به من آموخته بود که تصمیم درست نه از شانس، که از پرسش درست زاده می‌شود.

به همین خاطر بود که از مدتی پیش به تمرینی کوچک اما اثرگذار روی آورده بودم؛ تمرینی که هم در جلسات کاری‌ام، هم در گفتگو با همسرم خانم هادی اسکویی که مطالعات روان‌شناختی گسترده‌ای دارد آن را پرورش می‌دادم: پرسیدن پرسش‌های کلیدی پیش از هر تصمیم. ما بیست سؤال اصلی را کنار هم گذاشته بودیم، مثل نقشه‌ای که هر بار می‌توانست مسیر تازه‌ای را نشان دهد. از خود می‌پرسیدیم چه کسی از این تصمیم سود می‌برد؟ چه دیدگاه‌های دیگری وجود دارد؟ فرضیات ما چقدر درست است؟ بهترین و بدترین نتیجه چیست؟ اگر اقدامی نکنیم چه می‌شود؟ بزرگ‌ترین چالش‌ها کجاست؟ این پرسش‌ها مثل چراغ‌هایی بودند که تاریکی‌های تصمیم‌گیری را روشن می‌کردند.

هر بار که در یک پروژه یا مذاکره مهم به این پرسش‌ها رجوع می‌کردم، می‌دیدم نگاه من و همکارانم چقدر عمیق‌تر و هوشیارتر شده است. حالا می‌دانستم داده‌های بیشتر را از کجا پیدا کنم، زمان درست بازبینی را تعیین کنم، و حتی تعصبات پنهان خود را بشناسم و اثرشان را بر تصمیم کاهش دهم. این تجربه در عمل، تصمیم‌گیری مرا متحول کرد و نه فقط در کسب‌وکار،

بلکه در زندگی روزمره‌ام نیز آرامش بیشتری به من داد؛ چون حس می‌کردم با هر پرسش، یک قدم به درک درست‌تر حقیقت نزدیک می‌شوم.

این مسیر به من نشان داد که تفکر انتقادی فقط یک مفهوم دانشگاهی نیست، بلکه مهارتی زنده و روزمره است که با تمرین پرسش‌های درست پرورش می‌یابد و می‌تواند کیفیت انتخاب‌های ما را در هر عرصه‌ای ارتقا دهد.

آیا تا به حال پیش از یک تصمیم مهم، به جای عجله‌کردن، از خودتان بیست پرسش اساسی پرسیده‌اید؟

و آیا فکر کرده‌اید که پرسیدن همین سؤال‌های ساده چگونه می‌تواند مسیر زندگی یا کسب‌وکار شما را تغییر دهد؟

تغییراتی که مرا ساختند

روزی در یکی از روزهای شلوغ زندگی‌ام، در میان انبوهی از تصمیم‌ها، پروژه‌ها و مسئولیت‌هایی که هرکدامشان در ذهنم صدایی بلندتر از دیگری داشتند، به حقیقتی ساده اما ژرف رسیدم:

«ما نمی‌توانیم همه چیز را در زندگی کنترل کنیم، اما می‌توانیم واکنش خود را کنترل کنیم.»

و درست در همان لحظه، گویی صدایی از درونم نجوا کرد که این تفاوت کوچک میان «کنترل بیرون» و «کنترل درون»، سرآغاز تمام بلوغ‌های زندگی من بوده است.

زندگی، در مسیر پرشتابش، مرا بارها زمین زده بود، اما هر بار که برخاستم، چیزی تازه یاد گرفتم. فهمیدم که قوی‌ترین انسان‌ها، آن‌هایی نیستند که شکست نمی‌خورند، بلکه آن‌هایی‌اند که آموزش‌پذیر می‌مانند.

دنیا مدام در حال تغییر است؛ قوانینش، فرصت‌هایش، حتی معنای موفقیت در آن، هر روز رنگ تازه‌ای می‌گیرد. اما تنها مهارتی که همیشه به کار می‌آید، آمادگی برای یادگیری و سازگاری است.

در این مسیر، من پنج تغییر کوچک در ذهن و زبانم ایجاد کردم که آرام‌آرام، زندگی‌ام را از درون دگرگون کردند.

نخست، فهمیدم که هر «باید» در زندگی، می‌تواند به «خوش‌شانسی» تبدیل شود.

سال‌ها با احساس وظیفه زندگی کردم. «باید به خانواده سر بزنم»، «باید این پروژه را تمام کنم»، «باید...»

اما روزی، در بازگشت از دیدار مادرم، هنگامی که لبخند مهربانش را دیدم و دست‌های پرچینش را در دستانم گرفتم، با خود گفتم: من چقدر خوش‌شانس هستم که هنوز کسی برای دیدنم هست.

قدردانی، بار اجبار را به لذتِ حضور تبدیل کرد.

دوم، یاد گرفتم بگویم: «من در حال فهمیدنش هستم.»

در روزهای آغازینِ ساخت نخستین دستگاه هایم، بارها شنیدم که کسی بگوید: «این غیرممکن است.» و خودم هم بارها در دل گفتم: «نمی‌دانم چطور باید این کار را انجام دهم.»

اما هر بار که به جای ناامیدی، از خود پرسیدم «چگونه می‌توانم یاد بگیرم؟»، مسیر باز شد. رشد، نتیجه عجله نبود؛ نتیجه ماندن و فهمیدن بود.

سوم، شکست‌ها را به «بازخورد» تبدیل کردم.

وقتی یکی از طرح‌های مهمم با ضرر سنگین روبه‌رو شد، شب‌ها تا صبح نمی‌خوابیدم.

اما بعدها، فهمیدم که همان شکست، به من آموخت چه چیزی را دیگر هرگز تکرار نکنم.

و این، درسی بود که هیچ پیروزی‌ای نمی‌توانست به من بیاموزد.

چهارم، فهمیدم که وضوح، از عمل می‌آید، نه از انتظار.

هیچ‌کس هرگز کاملاً آماده نمی‌شود.

روزهای زیادی در زندگی‌ام به تعویق گذشت، تا روزی که تصمیم گرفتم به جای آمادگی، شروع کنم.

همان روز، هرچند خام، اما قدم اول را برداشتم. و از آن پس یاد گرفتم که مسیر، خود، استاد توست.

و پنجم، آموختم که هیچ پایانی، پایان نیست.

هر بار که فصلی از زندگی‌ام تمام شد، فصلی دیگر در سکوت آماده شد.

وقتی همکاری به پایان رسید، پروژه‌ای لغو شد، یا دوستی دور شد، بعدها فهمیدم که زندگی، جای تازه‌ای برای چیز بهتر باز کرده است.

اکنون وقتی به گذشته می‌نگرم، می‌بینم که تمام آن تغییراتِ به ظاهر کوچک، در واقع گام‌هایی بودند به سوی تکامل.

و شاید راز آرامش، در همین باشد: پذیرفتن ناپایداری‌ها و تبدیل هر واکنش به فرصتی برای رشد.

آیا تا به حال فکر کرده‌اید که اگر به جای مقاومت، با تغییر هم‌داستان شوید، چه درهایی در زندگی‌تان گشوده می‌شود؟

و آیا ممکن است آنچه امروز آن را «پایان» می‌نامید، در واقع مقدمه تولدی تازه باشد؟

فصل چهارم

مسئولیت اجتماعی

جاده‌ای سبز با تابلوی خاکستری

سال‌های بسیاری است که مسیر من از جاده‌ای کوهستانی و پر از زیبایی‌های بکر ایران می‌گذرد؛ جاده‌ای که از هر سویش، دامنه‌های سبز، درختان تنومند و زمین‌های حاصلخیز چشم را می‌نوازند و عطر خاک تازه‌باران‌خورده مشام را پر می‌کند. هر بار که در این مسیر حرکت می‌کنم، احساس می‌کنم بخشی از روح طبیعت دوباره در وجودم زنده می‌شود.

اما درست در میان این چشم‌اندازهای دل‌انگیز، ناگهان تصویری متفاوت رخ می‌نماید؛ مجموعه‌ای بزرگ که سال‌های طولانی در کنار این جاده ایستاده است و با تمام عظمتش بخشی از سیمای این مسیر را تغییر داده. بی‌تردید این مجموعه و مجموعه‌هایی از این دست، فرصت‌های شغلی زیادی برای مردم منطقه ایجاد کرده‌اند، اما گاهی با خود می‌اندیشم که این اشتغال به چه قیمتی حاصل شده است؟ آیا هزینه‌ای که طبیعت و سلامت مردم می‌پردازند، در معادلات ما دیده می‌شود؟

بیشتر از همه آنچه ذهنم را درگیر می‌کند، نه خودِ دود و غبار، بلکه همان تضاد آشکار میان شعار و عمل است. بر دیوار این مجموعه تابلویی بزرگ نصب شده:

«تخریب محیط زیست تهدید برای زندگی است».

جمله‌ای زیبا درباره حفظ محیط زیست و تهدید تخریب آن برای زندگی. جمله‌ای که در دل طبیعت بکر اطراف، بیشتر شبیه تلنگری می‌شود برای همه ما؛ تلنگری که شاید بپرسد: آیا ما نیز گاه در کارهای خود، با شعارهای زیبا، کاستی‌ها و خطاهایمان را توجیه نمی‌کنیم؟

وقتی از کنار آن می‌گذرم، نگاه من از کوه‌های سبز به تابلوهای خاکستری تغییر جهت می‌دهد؛ تضادی که درس بزرگی دارد: توسعه واقعی تنها در پیوند با احترام به محیط زیست معنا می‌یابد، نه در رقابت با آن.

آیا ما خود در زندگی روزمره‌مان گرفتار چنین تناقض‌هایی نمی‌شویم که با کلامی زیبا، خطاهای خود را پنهان کنیم؟

و آیا شما هم در اطراف خود چنین صحنه‌هایی را دیده‌اید که زیبایی‌های طبیعت در برابر شعارهای پر زرق و برق رنگ ببازد؟

ردپاهای خاموش، نجوای بلند

چه کسی بود که اولین بار ایستاد؟ نه برای دفاع، نه برای فرار...
برای دیدن، برای فهمیدن.

در آرامش آفتاب‌سوخته‌ی بعدازظهری در شرق آفریقا، زمانی‌که هنوز انسان، داستان را نمی‌نوشت بلکه خودش داستان بود، گویی زمین نفسی کشید.

در سال ۱۹۷۶، شوخیِ ساده‌ای میان دو انسان‌شناس، سنگی پرتاب‌شده، دستی که ناگاه بر خاکستر سردفرورفته، و... مکاشفه‌ای شگفت‌انگیز رقم خورد. نه فقط کشف یک ردپا؛ که کشف بخشی از روح ما در غبار قرون.

نجوای درون من، که گاه آرام و گاه آتش‌فشان‌وار در من زبانه می‌کشد، به دنبال معنا در این خاطره‌ی جهان است. چه کسی بر این خاکستر خاموش گام برداشت و نمی‌دانست که میلیون‌ها سال بعد، فرزندانش از همان گام‌ها سرگذشت خواهند نوشت؟

می‌پندارم که در روایت آن دو انسان شناس از سنگ واره ای که کشف کردند آن کودک کوچک، کنار والدینی با گام‌های حساب‌شده، نه از آتش می‌هراسید، نه از آینده. قدم‌هایش کوتاه‌تر بود، اما مشتاق‌تر. شاید می‌دوید، شاید می‌خندید. ردپای کودکانه‌اش امروز بر بستری از سنگ مانده، چون زمزمه‌ای از آغاز ما.

آری، آن‌ها ما نبودند. اما چیزی از ما در آن‌ها بود.

استرالوپیتکوس آفارنسیس، موجوداتی که به میمون شباهت داشتند اما دیگر بر شاخه‌ها نمی‌زیستند؛ بر خاک راه می‌رفتند. راه رفتن بر دو پا، نه فقط تحولی جسمانی، که عصیان بود، رؤیا بود، آغازی برای اندیشیدن.

شش میلیون سال است که این عصیان ادامه دارد. از شرق آفریقا تا فلات ایران.

از تبردستی‌هایی که مانند چاقوی سوئیسی همه‌کاره بودند، تا غار «قلعه کرد» در آوج قزوین، که زمانی خانه‌ی نئاندرتال‌ها بود. خانه‌ی کودک با دندان‌درد، که امروز دندان پوسیده‌اش در ویترین موزه، گرانبهاترین سند ما از «بودن» است.

من در میان سنگ‌ها و خاک‌ها، نه فقط گذشته را می‌بینم، بلکه تداوم زندگی را. آن کودک شاید دیگر نیست، اما صدای خنده‌اش در من است.

در منی که در قرن بیست‌ویکم، با مغزی پیچیده‌تر، اما گاه سردرگم‌تر، همچنان در پی همان پرسش‌ها می‌گردم:

من کیستم؟ از کجا آمده‌ام؟ به کجا می‌روم؟

شاید نئاندرتال‌ها رفتند، چون نتوانستند پاسخ دهند. شاید ما مانده‌ایم چون هنوز می‌پرسیم.

پیشرفت ما، از ابزار سنگیِ هزاران ساله، تا هوش مصنوعی و تلسکوپ‌های فضایی، در همین سؤال‌ها نهفته است. در همین اشتیاق برای فهمیدن.

اما گاهی در هیاهوی امروز، لازم است بایستیم.

بایستیم، همان‌گونه که اجدادمان برای نخستین بار ایستادند، و از خود بپرسیم:

آیا هنوز ردپای خود را در این جهان به جا می‌گذارم؟

آیا میراث من، فقط خاکستر فناوری است، یا آتشی برای روشن‌کردن فهم؟

و من، با نجوایی درونی، در آستانه این پرسش‌ها، آرام با خود می‌گویم:

«ردپای تو، شاید بر سنگ نماند،

اما در ذهن‌هایی که می‌پرسند، تا همیشه باقی می‌ماند.»

داستان ردپاها، داستان ماست.

آن‌چه ما را انسان کرد، نه فقط ایستادن بر دو پا بود، بلکه جسارت نگریستن به افق و پرسیدن از خویشتن.

و تا وقتی که می‌پرسیم، هنوز ایستاده‌ایم.

اگر قرار بود فرزندان آینده‌ات تنها یک ردپا از تو در حافظه تاریخ بیابند، دوست داری آن ردپا چه باشد؟ و آیا ما نیز، مانند نئاندرتال‌ها، در میان ابزارهای پیچیده‌مان، جوهر انسان بودن را گم نمی‌کنیم؟

کارِ بی‌صدا، خستگیِ پرهیاهو

از پشت میز خود به صفحه‌ی روشن رایانه خیره شده‌ایم، ساعت‌ها گذشته و نشانگر ماوس بی‌هدف روی صفحه می‌لغزد. ایمیل‌های تازه باز می‌شوند، فایل‌ها سرسری نگاه می‌شوند، جلسات طولانی و بی‌ربط یکی پس از دیگری برگزار می‌شود. روز تمام می‌شود، بدنمان سنگین و ذهنمان خسته است؛ اما وقتی به عقب نگاه می‌کنیم، هیچ ردپای واقعی از کارمان باقی نمانده است. این همان لحظه‌ای است که با خود می‌گوییم: «تمام روز مشغول بودم، پس چرا این‌قدر خالی‌ام؟»

این وضعیت را «کار فیک» می‌نامند؛ کاری که ظاهری فعال دارد اما در باطن هیچ ارزشی تولید نمی‌کند. این چرخه‌ی خاموش نه‌تنها به سازمان‌ها آسیب می‌زند، بلکه روح کارکنان را نیز فرسوده می‌کند. بیشتر اوقات، دو عامل اصلی ما را به سمت این باتلاق می‌کشد: بی‌نظمی در برنامه‌ریزی و رفتارهای مدیریتی اشتباه. وقتی مدیران خود در گرداب کارهای بی‌حاصل فرو رفته باشند، کارکنان هم ناخودآگاه همان مسیر را تکرار می‌کنند؛ جلسات بی‌پایان، ایمیل‌های بی‌هدف، و روزهایی که در پایانشان چیزی برای افتخار کردن نداریم.

اما این سرنوشت قطعی نیست. می‌شود از این چرخه بیرون آمد. کافی است آینه‌ای در برابر خودمان بگیریم و بپرسیم: «هدف واقعی من از کار چیست؟» اگر پاسخ این پرسش را ندانیم، هر تکه‌وقت خالی را با مشغولیت‌های بی‌ثمر پر می‌کنیم. راه رهایی، ساده اما نیازمند آگاهی است: یادداشت کردن فعالیت‌های روزانه و زمان صرف‌شده روی آن‌ها، تمرکز روی اهداف مشخص، اجازه ندادن به حواس‌پرتی‌ها، ثبت و بررسی خروجی کار، تفویض اختیار، شروع به موقع، تعیین ددلاین، و حتی اهمیت دادن به استراحت میان‌کار.

هرکدام از این گام‌های کوچک، ما را یک قدم از کار فیک دور می‌کند و به سمت کاری با معنا و رضایت واقعی می‌برد.

زیبایی این مسیر در آن است که هرکسی می‌تواند برای خودش نقطه‌ی آغاز باشد. حتی در میانه‌ی یک روز شلوغ، می‌توان مکث کرد، کاغذی برداشت و نوشت: «امروز دقیقاً چه کردم؟ آیا این مرا به هدفم نزدیک‌تر کرد؟» همین صراحت، همان چیزی است که «کار واقعی» از آن زاده می‌شود.

وقتی آدمی یاد بگیرد از دل این شلوغی، کارهای بی‌اثر را جدا کند، نه‌تنها سازمانش، بلکه خودش هم سبک‌تر، شاداب‌تر و هدفمندتر پیش خواهد رفت.

آیا ما در روزهای کاری خود جرأت داریم لحظه‌ای بایستیم و از خود بپرسیم: «آنچه امروز انجام دادم واقعاً ارزشمند بود یا فقط مرا مشغول نگه داشت؟»

اگر می‌دانستید هر دقیقه‌ی زندگی شما مثل سرمایه‌ای است که دیگر برنمی‌گردد، چه تغییری در نحوه‌ی کار کردن و انتخاب وظایفتان ایجاد می‌کردید؟

زیبایی در دومین عصر ماشینی

وقتی برای نخستین بار گزارشی خواندم که پیش‌بینی می‌کرد در بیست سال آینده نیمی از نیروی انسانی جهان با نرم‌افزارها و ربات‌ها جایگزین خواهند شد، مدتی طولانی به آن فکر کردم. در جلسات کاری، مدیرانی را می‌دیدم که این پیش‌بینی را با شوق به زبان می‌آوردند؛ فرصتی برای افزایش سود، کاهش خطا، و سرعت بیشتر. ماشین‌ها کارایی بالاتری دارند، خسته نمی‌شوند، حقوق نمی‌خواهند و بیمه ندارند. اما من، در همان لحظه، به چهره کارکنانی فکر می‌کردم که با تمام پیچیدگی‌شان، با احساسات و امیدهایشان، سازمان‌ها را زنده و انسانی نگه می‌دارند.

در ذهنم به تجربه‌های خودم در طراحی کارخانه‌ها برگشتم؛ آنجا که میان صدای ماشین‌ها و نظم خطوط تولید، هنوز نگاه انسانی را دنبال می‌کردم. برای من سازمان تنها جایی برای تولید و سود نیست، بلکه بسترِ رشد آدم‌هاست؛ جایی که احترام، خلاقیت، و احساس تعلق جریان دارد. شاید ماشین‌ها بتوانند کار را بهتر از ما انجام دهند، اما نمی‌توانند عشق، امید یا معنا بیافرینند.

از همین جا بود که به این باور رسیدم: در عصر جدید، کاری که برای ما انسان‌ها باقی می‌ماند نه کارِ صرف، که کارِ «زیبا»ست؛ کاری که باید به زیبایی انجام شود، نه فقط به بهره‌وری بیشتر. در حقیقت، در دومین عصر ماشینی ما چاره‌ای جز به‌وجود آوردن زیبایی نداریم، چون زیبایی وعده شادی است؛ همان چیزی که هیچ نرم‌افزاری نمی‌تواند تولید کند. زیبایی تنها در فرم ظاهری نیست؛ در رفتار درست با همکار، در محصولی که جان دارد، در تصمیمی که به کرامت انسان احترام می‌گذارد، و در سازمانی که فراتر از سود، معنا می‌سازد.

وقتی این را در سخنرانی‌هایم برای کارآفرینان می‌گویم، برخی با تعجب نگاه می‌کنند. گویی هنوز باور ندارند که روزی خواهد رسید که ماشین‌ها تقریباً همه کارهای ما را بهتر انجام دهند. اما تجربه‌ها و آمارها نشانه‌هایی روشن‌اند: آنچه باقی می‌ماند هنرِ «انسان بودن» است، یعنی خلق زیبایی در دل کار.

و این حقیقت، نه تنها مرا نترسانده، بلکه امیدی تازه در دلم کاشته است. چون باور دارم آینده متعلق به کسانی است که بتوانند در کنار ماشین‌ها، روح انسان را زنده نگه دارند و سازمان‌هایی بسازند که فقط کارآمد نباشند، بلکه زیبا هم باشند. این زیبایی همان چیزی است که به زندگی ما معنا می‌دهد و در میان فولاد و سیلیکون، انسانیت را حفظ می‌کند.

آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که در کار یا زندگی خود چه چیزی می‌توانید بیافرینید که ماشین‌ها هرگز قادر به خلق آن نباشند؟

و آیا تصور کرده‌اید اگر به جای رقابت با ماشین‌ها، به خلق زیبایی و معنا در کارتان بپردازید، چه آینده‌ای در انتظار شما و سازمانتان خواهد بود؟

فصل پنجم

کسب مهارت

خط‌کش و شوق، آغاز راه مهارت

از همان سال‌های دور کودکی، وقتی به محل کار پدرم می‌رفتم، بوی روغن ماشین، صدای سوهان و فلز، و کاغذهای سفید مملو از خطوط مرموز و پیچیده، برایم دنیایی افسونگر می‌ساختند. دنیایی که رمز و رازهایش در همان کاغذهایی نهفته بود که پدرم، آن‌ها را نقشه می‌نامید. نقشه‌ها برای من نه تنها تصویر، که زبان بودند؛ زبانی که مهندس، استادکار، و کارگر با آن به گفتگو می‌نشستند. زبانی بی‌کلام اما نافذ، که اگر آن را نمی‌دانستی، در کارگاه‌های صنعتی لال بودی؛ گویی غریبه‌ای در میانه جمعی که همه با هم حرف می‌زنند، اما تو هیچ نمی‌فهمی.

از پدر خواستم مرا هم در این زبان وارد کند. و او با مهری پدرانه، هر بار واژه‌ای نو، مفهومی تازه از آن جهان به من آموخت. ابزارم نه کامپیوتر، که «شاسی نقشه‌کشی» بود و کاغذهایی به‌نام اشتنباخ، و اتودی که برایم همان قلم جادویی بود. با همان ابزارهای ساده، جهان‌های بزرگی روی کاغذ ترسیم می‌کردم. نقشه‌ها برای من، فقط طرح قطعات فلزی نبودند، بلکه رؤیاهایی بودند که می‌توانستند روزی ساخته شوند. این کنجکاویِ کودکانه، بی‌آنکه بدانم، نخستین گامم بود در مسیری که بعدها زندگی حرفه‌ای‌ام را ساخت. سال ۱۳۶۲هجری شمسی، نوجوانی پانزده‌ساله بودم و پدر در بستر بیماری افتاده بود. روزگار که می‌خواهد انسان را بیاموزد، ناگاه نقشش را عوض می‌کند. به لطف یکی از دوستان پدر، در بخش صنایع چوب یک شرکت دولتی مشغول شدم. در آنجا، مدیر کارگاه، آقای حسینی‌فر، به‌سرعت به استعدادم در ترسیم نقشه پی برد و مرا به بخش پژوهش معرفی کرد. جایی که همه چیز برای من تازه و هیجان‌انگیز بود.

حالا آن مهارتی که از بازی کودکانه با خط‌کش متحرک و کاغذهای اشتنباخ آغاز شده بود، مرا به جایگاهی رسانده بود که دیگران برای یادگیری به من نگاه می‌کردند. همکارانم در آن بخش، استادانی بودند که بی‌آنکه ادعایی داشته باشند، هر روز چیزی تازه به من می‌آموختند. دانستم که مهارت، سرمایه‌ای بی‌زوال است و هرچقدر بیشتر در کوله‌بارت باشد، راهت هموارتر و نگاهت تیزبین‌تر می‌شود.

امروز، در دنیای فناوری‌های پیشرفته و اقتصادهای متحول، همچنان به آن دوران با شوق نگاه می‌کنم. یاد گرفته‌ام که مهارت، صرف‌نظر از ابزار و زمانه، نردبانی است برای بالا رفتن از دیوارهای بلند آینده. هیچ چیز جای مهارت را نمی‌گیرد؛ نه مدرک، نه ظاهر، نه شانس. گاهی مسیری که زندگی ما را شکل می‌دهد، از دل علاقه‌ای ساده در کودکی آغاز می‌شود. مهارتی که از بازی با خط‌کش و کاغذ شروع می‌شود، می‌تواند دریچه‌ای به جهان بزرگ حرفه‌ای و تحقق رؤیاها شود. مهم آن است که هر کنجکاوی را جدی بگیریم، هر مهارتی را بیاموزیم، و به دست‌های کوچکِ کودکی که هستیم، ایمان داشته باشیم.

آیا تا به حال به مهارتی که در کودکی به آن علاقه‌مند بودید، با جدیت نگریسته‌اید؟ آیا آن مهارت توانست مسیر زندگی‌تان را عوض کند؟ و اینک در دنیای امروز، کدام مهارت‌ها را باید همچون گنجی در خود پرورش داد تا فردا از آن بهره‌مند شد؟

رنگی که از ذهن می‌جوشد

خلاقیت و نوآوری برای من همیشه فقط واژه‌هایی در کتاب‌ها نبودند؛ بیشتر شبیه جریانی بودند که هر جا حضور داشتم، آرام و بی‌صدا زیر پوست زندگی حرکت می‌کردند. بارها با خود اندیشیده‌ام که خلاقیت یعنی چه؟ آیا تنها تصور یک ایده تازه کافی است، یا خلاقیت زمانی معنا پیدا می‌کند که این ایده به واقعیت تبدیل شود و بتواند زندگی آدم‌ها را لمس کند؟

خلاقیت در اصل توانایی دیدن جهان از زاویه‌ای تازه است؛ کشف الگوهای پنهانی که سال‌ها پیش چشم ما از دیدن‌شان غافل مانده. اما این کشف تنها یک نیمه‌ی راه است. نیمه‌ی دیگرش عمل است، ساختن است، وگرنه ایده مثل بارانی می‌شود که در شیشه گرفتار مانده باشد. اگر فکر جدیدی دارید ولی نمی‌توانید آن را به عمل درآورید، هنوز وارد قلمرو خلاقیت نشده‌اید؛ در آستانه‌ی آن ایستاده‌اید.

گاهی کافی است فقط زاویه نگاهتان را کمی تغییر دهید. جهان همان است، اما رنگ‌ها و فرم‌ها جور دیگری دیده می‌شوند. درست مثل تجربه‌ای که سال‌ها پیش در پاریس داشتم. آن‌جا برند فرانسوی «پیلون» را دیدم؛ فروشگاهی که هر وسیله‌ی روزمره را با رنگ‌های شاد و طراحی متفاوت عرضه می‌کرد. بعدها که درباره‌اش خواندم، دانستم این برند در سال ۱۹۸۵ میلادی در پاریس، توسط دو طراح به نام‌های پیر-فرانسوا پیلون و ژرار سن‌ریموند پایه‌گذاری شده است؛ با ایده‌ای ساده اما درخشان: تبدیل اشیاء روزمره و ساده‌ی خانگی به طراحی‌های منحصربه‌فرد، پررنگ و شاد. محصولاتی که به‌خاطر رنگ‌های درخشان، فرم‌های خلاقانه و حس شوخ‌طبعی که به زندگی روزمره می‌بخشند، در سراسر جهان شناخته شده‌اند.

کمتر کسی را دیده‌ام که وارد فروشگاه‌های پیلون شود و دست خالی بیرون بیاید. انگار مردم نه فقط یک کالا، که یک تکه از زندگی رنگی را با خود می‌بردند. آن‌جا بود که بیش از همیشه فهمیدم خلاقیت و نوآوری همان دمیدن روحی تازه در چیزهای آشناست؛ دیدن دوباره‌ی جهان با چشمانی نو، حتی در ساده‌ترین وسایل روزمره. هر یک از ما می‌توانیم در زندگی شخصی یا حرفه‌ای‌مان، پیلونِ کوچکی داشته باشیم؛ فضایی که در آن ایده‌هایمان از شیشه بیرون بیایند و رنگ واقعیت بگیرند.

چقدر از ایده‌های شما هنوز در ذهن مانده و منتظر دمیدن جان تازه‌ای برای تبدیل شدن به واقعیت است؟

و اگر امروز بخواهید یک تغییر کوچک اما خلاقانه در زندگی‌تان ایجاد کنید، آن تغییر چه خواهد بود؟

راهی که از میان هزار کوچه گذشت

آن روزها که هنوز نوجوان بودم، زندگی برایم شبیه بازاری بود با هزار کوچه و راهرو. هر گوشه‌اش صدایی، رنگی و بویی تازه داشت. صبح‌ها با لباس کار به کارگاه کوچکی می‌رفتم، بوی چوب و آهن و روغن صنعتی در مشامم می‌پیچید، ظهرها در کتابخانه محله در سکوت میان قفسه‌های قدیمی کتاب‌های علمی و ادبی پرسه می‌زدم، عصرها به ورزشگاه سر می‌زدم و شب‌ها در کارهای دیگر دستی می‌بردم؛ از اداره مغازه تا همکاری در پروژه‌های کوچک علمی. گاهی حس می‌کردم در یک روز چند زندگی مختلف را زندگی می‌کنم.

هر تجربه برایم مثل لمس یک تابلوی ناشناخته بود؛ یک روز با رنگ‌های تند، روزی دیگر با سایه‌های ملایم. نمی‌دانستم در آینده قرار است کجا بمانم، اما همین گشت‌وگذارها بود که کم‌کم چهره خودم را در آینه زندگی برایم روشن‌تر می‌کرد.

دوستی داشتم که او هم مثل من در چند رشته ورزشی فعال بود. هر هفته رشته‌ای تازه امتحان می‌کرد، از کشتی تا دوومیدانی، از فوتبال تا شنا. اما با گذر زمان فهمید باید یکی را انتخاب کند تا به عمق آن برود و در آن بدرخشد. من هم در زندگی‌ام به چنین نقطه‌ای رسیدم. دیگر نمی‌شد در همه کارها نیمه‌راه رفت. باید در یک مسیر جدی می‌شدم، باید دانشم را عمیق می‌کردم، باید جرئت انتخاب می‌داشتم.

خاطرم هست روزهایی که از فشارها و شکست‌ها خسته می‌شدم؛ بی‌خوابی‌های طولانی، بی‌انصافی‌ها، یا حتی آزار کسانی که نمی‌خواستند من رشد کنم. اما همان سختی‌ها آتش درونم را شعله‌ورتر می‌کرد. هر شکست، هر زخم، تبدیل

به درسی شد برای بلندتر شدن. من یاد گرفتم که چطور برنامه‌ریزی کنم، دانشم را هر روز به‌روز کنم، و با امید، مسیرم را بسازم.

حالا که از این دور نگاه می‌کنم، می‌بینم همه آن تجربه‌های پراکنده، مثل قطعات پازل، دست به دست هم دادند تا تصویری بسازند که امروز در آن ایستاده‌ام. هیچ‌کدام بیهوده نبودند؛ حتی تلخ‌ترین‌شان مرا آبدیده‌تر کرد، مثل آهنی که در آتش سخت‌تر می‌شود.

شما چطور؟ تا به حال به این فکر کرده‌اید که تجربه‌های پراکنده دوران نوجوانی و جوانی‌تان، چه بنایی از آینده‌تان ساخته‌اند؟ و آیا لحظه‌ای که باید یک مسیر را برگزینید و به عمقش بروید، در زندگی‌تان رسیده است؟

از پژوهش تا پرده نقره‌ای

چهل سال پیش، روزهایی که جوانی پرامید بودم، در بخش پژوهش یک شرکت تولیدی ـ تحقیقاتی کار می‌کردم؛ فضایی ساده اما پرهیاهوی تلاش و آرزو. در همان روزها، یکی از همکارانم در بخش برنامه‌ریزی آن شرکت کار می‌کرد؛ مردی پرجنب‌وجوش، خوش‌رو و سرشار از انرژی. همیشه با لبخندی آرام و چشمانی براق از آینده‌ای روشن حرف می‌زد و طرح‌هایی برای فردای خود در ذهن داشت. او می‌کوشید به جای آنکه روزمرگی او را ببلعد، برای زندگی‌اش نقشه‌ای زیبا ترسیم کند.

زمان گذشت، و او بی‌صدا اما پیوسته مسیرش را ساخت. با گذراندن دوره‌های تخصصی و دانشگاهی در حوزه هنر، توانست خود را از محیط محدود اداری به دنیای وسیع سینما برساند. امروز که به پشت سر نگاه می‌کنم، می‌بینم پرویز شهبازی همان همکار سال‌های دور ماست که اکنون با ساخت حدود ده فیلم و دریافت بیش از سی جایزه معتبر، در شمار کارگردانان مطرح سینمای ایران ایستاده است. نقطه آغاز او یک میز ساده در یک اتاق اداری بود و نقطه اوجش پرده‌های بزرگ سینما؛ این یعنی هر انسان می‌تواند با انتخاب، باور و پایداری، مسیر زندگی خود را از نقطه‌ای کوچک به افقی بزرگ بکشاند.

اکنون که این خاطره را می‌نویسم، با خود می‌گویم: هرکدام از ما نیز چنین فرصتی درون خود داریم؛ فرصتی که در سکوت افکارمان منتظر است تا جهت پیدا کند. این افکار ما هستند که یا پله می‌سازند یا سد. اگر ذهنمان را با باورهای مثبت، هدفمند و خلاق پر کنیم، به سوی بلندای آرزوهایمان خواهیم رفت، و اگر مدام درون خود را با ترس و تردید پر کنیم، هیچ نردبانی برایمان ساخته نخواهد شد.

آیا تاکنون به این فکر کرده‌ایم که نقطه آغاز ما هرچقدر کوچک باشد، با افکاری درست می‌تواند به افقی بزرگ برسد؟

و آیا ما امروز درون خود افکاری می‌پرورانیم که پله‌های صعودمان را بسازد یا دیوارهای مانع پیشرفت‌مان را؟

چاه‌کنِ بی‌خبر از خویش

در یکی از سال‌هایی که تازه پا به میدان طراحی و ساخت کارخانه‌های تجهیزات پزشکی گذاشته بودم، با گروهی از رقیبان روبه‌رو شدم که بیشتر از آن‌که همکار باشند، در پی کنارزدن و بی‌اعتبارکردنم بودند. یادم هست در جلسات رسمی لبخند می‌زدند، اما پشت آن لبخندها نقشه‌هایی می‌کشیدند که اگر اجرا می‌شد، می‌توانست مسیر حرفه‌ای مرا به‌کلی از هم بپاشد. از همان روزها، مادرم جمله‌ای به من آموخته بود که هرگز از یاد نبردم: «از حیله و دسیسه نترس؛ اگر کسانی دامی برایت بگسترانند، خدا هم برای آنان دام می‌گسترد.» در میانه‌ی این طوفان‌های کوچک، بارها وسوسه شدم مقابله‌به‌مثل کنم؛ اما چیزی در درونم می‌گفت: «راهت را برو، بی‌آنکه دل به بازی‌های تاریک بدهی.» وهمین شد که به جای دسیسه، به کیفیت کارم، به ایده‌های نو، به صداقت با مشتریانم و به احترام به انسان‌ها تکیه کردم. شگفت‌آور بود که یکی‌یکی همان افرادی که برایم چاه می‌کندند، در همان چاه‌ها گرفتار شدند؛ برخی پروژه‌هایشان شکست خورد، برخی اعتبارشان را از دست دادند، و برخی دیگر، بی‌آنکه من کوچک‌ترین نقشی داشته باشم، از میدان خارج شدند. در آن روزهای پرتنش، بیش از هر زمان دیگری باور کردم که این نظام عالم بر جزا استوار است؛ نه ذره‌ای خیر بی‌پاسخ می‌ماند و نه ذره‌ای شر. این را نه از سر تعصب که از دلِ تجربه‌ای زیسته می‌گویم. ما هرقدر هم که هوشیار و دقیق باشیم، باز هم نمی‌توانیم بر تمام نقشه‌های پنهان انسان‌ها مسلط شویم؛ اما همان قدرتی که برگ را بی‌خواست خود از درخت نمی‌اندازد، همان قدرتی است که بی‌هیچ هیاهویی تعادل را به زندگی برمی‌گرداند. و حالا وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، آرامشی عجیب در دلم

می‌نشیند. دیگر از دسیسه‌ها هراسی ندارم؛ نه از سر بی‌تفاوتی، که از سر ایمان. ایمانی که می‌گوید: در نهایت، آن‌چه می‌کاری همان را درو می‌کنی.

نتیجه‌ای که از این مسیر گرفتم این است که نیک‌کرداری، حتی اگر در کوتاه‌مدت سودی نداشته باشد، در بلندمدت دستت را می‌گیرد و نجاتت می‌دهد. همان‌طور که بدی، دیر یا زود دامانِ بدکار را خواهد گرفت. جهان بر این عدالت پنهان بنا شده است. در طول زندگی، بارها دیده‌ام که سختی و ظلم، همیشه نشانه‌ی خطا یا بدی در وجود انسان نیست. گاهی آدمی در مسیر درست گام برمی‌دارد، اما تیرهای نادانی و بی‌انصافی به سویش رها می‌شود. در تاریخ بزرگان اخلاق، دین و انسانیت، چه بسیار مردان و زنانی که در اوج پاکی و نیکوکاری، با تهمت، تحقیر، رنج و آزار روبه‌رو شدند؛ از پیامبران گرفته تا رهبران فکری و اجتماعی، از معلمان بی‌ادعا تا دانشمندان آزاده. رنج‌کشیدن آنان نه نشانه‌ی گناهشان بود و نه دلیل بر ناکامی‌شان؛ بلکه گواهی بود بر مسیر دشوار نیکوکاری و بر ایستادگی در برابر نادانی و ظلم. این حقیقت به من آموخت که سختی‌ها همیشه کیفر نیستند؛ گاهی درسی‌اند برای بالیدن، گاهی آزمونی‌اند برای پایداری، و گاهی آیینه‌ای‌اند که نیکوییِ انسان را روشن‌تر نشان می‌دهند.

آیا شما هم در زندگی‌تان لحظاتی داشته‌اید که بی‌هیچ دخالت خودتان، عدالت جهان را در کارها دیده باشید؟ و آیا تا به حال فکر کرده‌اید که اگر به جای واکنشِ سریع به دسیسه‌ها، صبوری و صداقت را انتخاب کنید، چه نتیجه‌ای در انتظارتان خواهد بود؟

صدای پنهان میان حرف‌ها

سال‌هاست در مسیر زندگی و کار، آدم‌هایی را دیده‌ام که بیشتر از آن‌که خودشان باشند، پژواکِ دیگران‌اند. گاهی این پژواک در قالب دوستِ مهربان ظاهر می‌شود، گاهی در قالب همکار، و گاهی حتی در جامه خیرخواهی. آن‌ها با کلماتشان پلی می‌سازند بین من و دیگری؛ پلی که گاه روشن و امن است، و گاه لغزنده و پر از دام‌های پنهان.

یک روز، در میان انبوه حرف‌ها و پیام‌ها، جمله‌ای شنیدم که مرا تکان داد: «آنکه از من به تو صدگونه سخن می‌گوید، به خدا عیبِ تو را هم به من می‌گوید.» این جمله ساده، برای من یادآور تصویری بود از بازار قدیمی تهران؛ جایی که فروشندگان با دست دادن معامله می‌کردند و حرفشان سند بود. در آن بازار، اگر کسی پشت سر دیگری سخنی می‌گفت، اعتبارش نزد همه فرو می‌ریخت. امروز اما در روزگاری زندگی می‌کنیم که شبکه‌های مجازی و جلسات کاری، میدان‌های تازه‌ای برای حرف‌ها ساخته‌اند؛ حرف‌هایی که بی‌آنکه دیده شوند، رد و بدل می‌شوند و گاه به‌جای پیوند، دیوار می‌سازند.

من با تجربه‌ی این سال‌ها آموخته‌ام که هر صدای پنهان در گوشم، فقط پیام‌رسان منافع خودش نیست، بلکه همان صدای پنهان را به دیگری هم خواهد برد. کسی که امروز با هیجان برایت خبر می‌آورد، فردا با همان هیجان خبرت را می‌برد. این قانون نانوشته روابط انسانی‌ست؛ همان‌گونه که در علم، داده‌ای که بدون اعتبار و منبع منتقل شود، قابل اعتماد نیست، حرفی که از زبان واسطه‌ای تکرار شود نیز نیازمند سنجش است.

یاد گرفته‌ام گوش دادن مهم است، اما باور کردن بی‌چک‌وچانه نه. همان‌گونه که در صنعت و دانش، پیش از اعتماد به یک گزارش، صحتش را می‌سنجیم،

در زندگی هم باید حرف‌ها را با رفتارها بسنجیم. اعتماد نعمتی‌ست که باید بر پایه مشاهده و تجربه ساخته شود، نه تنها بر پایه نقل‌قول‌ها.

امروز هرگاه کسی با صدگونه سخن پیش من می‌آید، با احترام گوش می‌دهم اما در دلم می‌دانم: اگر او پل ارتباطی من با دیگری باشد، همین پل را در جهت معکوس هم خواهد پیمود. این آگاهی، نه دل آدم را تلخ می‌کند، بلکه بینایی می‌دهد و کمک می‌کند تا از روابط خود صادقانه‌تر و سالم‌تر محافظت کنیم.

آیا ما در زندگی روزمره، بین شنیدن و باور کردن مرزی برای خود می‌گذاریم؟

وقتی کسی خبری را با اشتیاق برایمان می‌آورد، آیا لحظه‌ای درنگ می‌کنیم تا ببینیم او همان خبر را چگونه نزد دیگری خواهد برد؟

پولِ بی‌صاحب، کارخانه بی‌وجدان

گاهی زندگی چنان ماجراهای عجیبی پیش پای ما می‌گذارد که حتی اگر آن را از زبان چند نفر مختلف بشنویم، باز هم باورش سخت است. من در مسیر کاری و سفرهایم بارها با چنین روایت‌هایی روبه‌رو شده‌ام، اما یکی از این داستان‌ها همیشه در ذهنم مانده است؛ داستانی واقعی که حدود بیست‌وپنج سال پیش در یکی از بانک‌های دولتی رخ داد.

مدیر بالادستی بانکی که سال‌ها با اعتبار و نفوذ کار کرده بود، روزی متوجه شد یکی از مشتریانش در حال مرگ است. به جای آنکه به فکر امانت و اعتماد باشد، فرصت را غنیمت شمرد؛ با چند امضا و هماهنگی پنهانی، سیصد میلیون تومان از حساب او برداشت و به کمک برادرش که در یک شرکت تولیدی کار می‌کرد، کارخانه‌ای تأسیس کردند. کارخانه‌ای که در ظاهر، کار خیرخواهانه‌ای به نظر می‌رسید؛ چون تعداد زیادی از مردم از طریق آن مشغول به کار شدند و چرخ زندگی‌شان چرخید.

اما باطن این ماجرا چیز دیگری بود. پایه‌های این کارخانه بر پولی بنا شد که صاحبش در بستر مرگ بود و خبر نداشت چه بر سر دارایی‌اش می‌آید. روش اداره‌ی کارخانه هم مثل منبع سرمایه‌اش نادرست بود: شفافیت نداشت، تصمیم‌ها براساس صلاح جمعی نبود و اخلاق در آن کمرنگ بود. شگفتی ماجرا برای من آنجا بود که سال‌ها بعد، شرکا و افراد وابسته به این مجموعه بدون هیچ تردیدی این اتفاق را برای دیگران تعریف می‌کردند؛ انگار کاری عادی کرده باشند.

من این ماجرا را نه برای قضاوت، که برای یادآوری می‌گویم: هیچ سازه‌ای حتی اگر برای مدتی بزرگ و پررونق باشد بر پایه‌ی بی‌اعتمادی و بی‌اخلاقی

پایدار نمی‌ماند. شاید اشتغال ایجاد کند و حتی به ظاهر آبادانی بیاورد، اما روح کار و ارزش واقعی آن تهی خواهد بود. اخلاق، شالوده‌ای است که اگر از ابتدا در هر فعالیت اقتصادی نهادینه شود، می‌تواند هم ثروت بیافریند و هم اعتبار، هم اشتغال ایجاد کند و هم اعتماد.

شما اگر روزی با چنین موقعیتی روبه‌رو شوید، آیا در برابر وسوسه‌ی «فرصت» کوتاه می‌آیید یا اصول خود را حفظ می‌کنید؟ و آیا فکر می‌کنید مردمی که در چنین کارخانه‌هایی مشغول به کارند، دیر یا زود متوجه بنیان لرزان آن خواهند شد؟

آیا ایجاد اشتغال و رونق اقتصادی می‌تواند رفتار غیراخلاقی در تأمین سرمایه را توجیه کند؟

فصل ششم

رسیدن به اهداف

بیست‌وشش سال انتظار در سالن‌های درخشان میلان

گاهی زندگی شبیه یک سفر طولانی است که از جایی آرام آغاز می‌شود و در جایی پرنور و شلوغ به ثمر می‌نشیند. من این را با تمام وجود درک کرده‌ام. سال ۱۹۹۲ میلادی، در اوج شور و شوق جوانی، به‌عنوان مشاور با مؤسسه «مدرن پلاستیک آمریکا» همکاری داشتم. هر ماه پاکت‌هایی از آن‌سوی دنیا به دستم می‌رسید؛ کاتالوگ‌ها، گزارش‌ها و تازه‌ترین دستاوردهای نمایشگاه های مختلف از جمله «پلاست» میلان. من در تهران، در گوشه ای از زندگی ام، نشسته بودم و با دقت صفحه به صفحه را ورق می‌زدم. تصاویر دستگاه‌های براق و خطوط تولیدی که در عکس‌ها برق می‌زدند، برایم مثل پنجره‌ای به آینده بودند.

هر بار که گزارش‌ها را می‌خواندم، آرزویم بزرگ‌تر می‌شد: روزی خودم در نمایشگاه «پلاست» باشم، از نزدیک ببینم، لمس کنم، نفس بکشم.

اما زندگی همیشه آنطور که می خواهی نیست. این آرزو بیست‌وشش سال در دل من ماند. در این سال‌ها کار کردم، آموختم، کارخانه طراحی کردم، شکست خوردم، برخاستم و هر روز اندکی به آرزویم نزدیک‌تر شدم. دنیا عوض شد، فناوری‌های جدید آمدند، اما اشتیاقم به دیدن میلان و نمایشگاه «پلاست» کم نشد.

و سرانجام در سال ۲۰۱۸، صبحی که هواپیمایم روی باند فرودگاه مالبنسا نشست، حس کردم بخشی از وجودم بالاخره به خانه رسیده است. آن لحظه شبیه دیدار دو دوست قدیمی بود. سالن‌های عظیم نمایشگاه مثل شهری زیر سقف، پر از رنگ، نور و صدا بود. هر گوشه دستگاهی تازه، فناوری‌ای نو، پلیمرهایی که آینده را شکل می‌دادند. راه می‌رفتم و به یاد دوستان و همکارانم

در ایران بودم، به یاد همه کسانی که سال‌ها در صنعت پلاستیک کشور تلاش کرده‌اند و دوست داشتم کنارم باشند تا این شگفتی را ببینند.

ایستادم، عمیق نفس کشیدم و فهمیدم ارزش این لحظه نه فقط در دیدن یک نمایشگاه، که در راهی بود که تا اینجا آمده بودم؛ راهی که مرا صبور، پخته و امیدوار کرده بود. دنیای امروز، دنیای پلیمرها و پلاستیک‌هاست؛ کافی است به اطرافمان نگاه کنیم تا بفهمیم چگونه این مواد کوچک و سبک، شانه‌های صنعت و زندگی ما را گرفته‌اند.

وقتی از سالن بیرون آمدم، در قلبم دعایی کردم: کاش هرکدام از عزیزان و دوستانم، روزی طعم رسیدن به آرزوهای کوچک و بزرگ خود را بچشید؛ با همان شیرینی که من بعد از بیست‌وشش سال چشیدم. اما به یاد داشته باشید، این رسیدن فقط زمانی زیباست که برایش تلاش کرده باشید و وقتی به دست آمد قدرش را بدانید.

آیا تا به حال آرزویی داشته‌اید که سال‌ها مثل بذری خاموش در دل شما مانده باشد و با تلاش آرام و پیگیرانه‌تان جوانه بزند؟

وقتی به آرزوهای خود فکر می‌کنید، چقدر برایشان صبر و کار مداوم کنار گذاشته‌اید تا روزی طعم رسیدن را بچشید؟

در جست‌وجوی بذرهای خلاقیت

صبحی بهاری در یکی از دانشگاه‌های قدیمی تهران، در حیاطی پر از درخت‌های چنار، من کنار گروهی از دانشجویان جوان ایستاده بودم. نگاهشان پر از سؤال بود؛ نگاه کسانی که آینده‌شان را در پیچ‌وخم یک بازار کار مبهم می‌بینند. صدای یکی‌شان میان همهمه بلند شد:

«استاد، ما منتظریم اشتغال درست شود، دولت کاری بکند، ما چه کار می‌توانیم بکنیم؟»

همان لحظه خاطره‌ی سال‌ها کار و تلاش خودم در ذهنم مرور شد؛ روزهایی که فهمیدم اگر منتظر کسی بمانی، گاهی تمام عمرت در ایستگاه می‌گذرد. نفس عمیقی کشیدم و گفتم:

«دوستان من، شما قشر فرهیخته‌اید. همه‌ی نگاه‌ها به شماست. اگر هرکدام از شما فقط منتظر بمانید، چه کسی قرار است حرکت کند؟ دولت اگر فقط مزاحم نباشد هنر کرده است؛ سد نباشد خودش بزرگ‌ترین خدمت است. اما اصل ماجرا این است که هرکس باید از خودش بپرسد: من چه باید بکنم؟»

گفتم و چشم‌ها را دیدم که آرام آرام به فکر فرو می‌روند.

سال‌هاست می‌بینم که بسیاری از استادان ما در دانشگاه ها ذهن دانشجو را برای «کارمند شدن» تربیت می‌کنند، نه برای خلق کار. حتی بسیاری از نوابغی که رفتند، در خارج کشور استاد دانشگاه شدند تا درآمد مستمر داشته باشند. این انتخاب بدی نیست، شریف است، اما نتیجه همان می‌شود که طلب کرده‌اند؛ ثبات و امنیت، بدون مالکیت بر نتیجه.

من به آنها گفتم:

«شاید نظر من درست نباشد، اما باور دارم انسان باید خودش منبع حرکت باشد. اگر روزی‌ات را با حقوق آخر ماه معاوضه می‌کنی، انتظارت را هم باید متناسب با همان انتخاب پایین بیاوری. کارمندی محترم است، اما اگر می‌خواهید بیشتر از این داشته باشید، باید ببینید انتظارات معنوی و مادی‌تان چیست؛ آیا در کارآفرینی به آن می‌رسید یا در کارمندی؟»

بعد برایشان از پژوهش‌ها گفتم؛ از این‌که ذهنیت کارآفرینی یعنی پذیرش ریسک حساب‌شده، نوآوری و خلق ارزش، و ذهنیت کارمندی یعنی امنیت، اجرای دستور و تخصص بدون مالکیت نتیجه. توضیح دادم که پیشرفت واقعی زمانی رخ می‌دهد که هر فرد بتواند از دانش پراکنده‌اش برای ساختن فرصت‌های تازه در زندگی استفاده کند و این یعنی جوهر کارآفرینی. و به یاد «پیتر دراکر» افتادم که می‌گفت:

«کارآفرین کسی است که همیشه به دنبال تغییر است، به آن پاسخ می‌دهد و از آن به عنوان فرصت بهره می‌برد.»

سکوتی شیرین بین ما افتاد. گفتم:

«این نگاه، درست نقطه‌ی مقابل آن چیزی است که ما سال‌ها تمرین کرده‌ایم؛ منتظر ماندن برای حل مشکل اشتغال از بیرون.»

و بعد از بُعد ایمان و باور گفتم:

«در متون دینی ما بر خوداتکایی، تلاش و توکل تأکید شده است؛ بر این که روزی را با دست خود جست‌وجو کنی، نه که منتظر بمانی کسی برایت بیاورد. این همان روحیه‌ای است که با کارآفرینی سازگار است؛ در مقابل، کارمندی انتخابی است شریف برای آنان که امنیت و ثبات را دوست دارند، اما مشکل آن‌جاست که جامعه به طور سیستماتیک فقط برای پرورش کارمند برنامه‌ریزی کند و ابتکار عمل در آن کم‌رنگ شود.»

در پایان رو به جوانان کردم و گفتم:

«پس مسئله این نیست که کارآفرینی بهتر است یا کارمندی؛ مسئله این است که ما چه ذهنیتی را پرورش می‌دهیم. آیا به شما یاد می‌دهیم بازار را بشناسید، ارزش خلق کنید و شغل بسازید، یا فقط رزومه‌ای بهتر بنویسید تا شغلی بهتر بگیرید؟ اگر این تغییر نگاه اتفاق بیفتد، کلید حل مشکل اشتغال را پیدا کرده‌ایم. این رسالتی است که بر دوش شماست؛ نسلی که باید خالق ثروت و شغل باشد، نه فقط جوینده‌ی شغل.»

وقتی از پله‌های آن دانشکده پایین می‌آمدم، در دلم حس کردم اگر حتی یکی از این جوان‌ها تصمیم بگیرد به جای منتظر بودن، خود آغازگر باشد، همین کافی است تا آینده‌ای متفاوت برای خود و دیگران در ایران ساخته شود. آیا شما تا به حال به این فکر کرده‌اید که می‌توانید خودتان خالق فرصت‌های شغلی باشید، نه فقط مصرف‌کننده‌ی آنها؟ اگر امروز در جایگاه یک استاد یا دانشجو هستید، چه گامی می‌توانید بردارید تا ذهنیتی آفریننده به جای ذهنیتی منتظر در خود و دیگران پرورش دهید؟

رویای اقتصادی که باید ساخت

سال ۲۰۱۶ میلادی بود. در روزهای سرد زمستان تهران، وقتی از پنجره دفتر کارم به آسمان خاکستری شهر نگاه می‌کردم، فکرِ آینده ایران مثل نسیمی مدام در ذهنم می‌وزید. هر بار که خبر تازه‌ای از سقوط قیمت نفت یا تلاطم‌های ارزی می‌رسید، با خود می‌گفتم:

«اگر ستون‌های اقتصادمان لرزان باشد، همه‌ی چیزهای دیگر همانند فرهنگ، رفاه، حتی امید، بر آن لرزش سوار خواهد شد.»

این پرسش هر روز در ذهنم پررنگ‌تر می‌شد:

چه باید کرد که اقتصاد کشورم ماندگار و محکم بایستد؟

توصیه‌های دولتی را می‌دیدم، بیانیه‌ها را می‌شنیدم، اما می‌دانستم با توصیه‌ی صرف، هیچ سازه‌ای بالا نمی‌رود. آنچه می‌توانست این بنا را محکم کند، شبکه‌ای از نوآوری علمی، تجاری‌سازی ایده‌ها و حضور فعال بخش خصوصی بود.

ایران را از نزدیک می‌شناختم؛ کشوری با رتبه‌های بالای پرورش مهندس، دانشگاه‌های پر استعداد، پژوهشگران در گوشه و کنار جهان، و دلسوزانی که هرکجا هستند دلشان برای این خاک می‌تپد.

این‌ها بذرهای بالقوه‌ی یک اقتصاد دانش‌بنیان بودند. کافی بود زنجیرهای این ظرفیت‌ها به هم پیوسته شود تا راه‌های تازه‌ی توسعه برای رشد اقتصاد کشور شکل گیرد.

باور داشتم اگر دولت از نقش مجری به نقش ناظر نزدیک‌تر شود، فضای کارشناسی و خلاقیت بازتر می‌شود و راه ترقی سریع‌تر پیدا می‌شود.

این دغدغه‌ها مرا آرام نمی‌گذاشت. به همین خاطر با هزینه شخصی‌ام تصمیم گرفتم نخستین رویداد «بروکر اکسپو» ایران را با همکاری همسرم پرتلاشم، دوست خوبم آقای دکتر فرشید رجبی و دوست متخصص ام آقای مهندس مجید زنگویی و مشاوره آقای دکتر علی اصغر توفیق سرپرست آموزش، پژوهش و فناوری وزارت صنعت برگزار کنم؛ رویدادی برای گرد هم آوردن کارگزاران، انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و فعالان اقتصادی، تا شبکه‌ای واقعی از «بروکرهای علمی تجاری» شکل بگیرد.

به یاد دارم سالن‌های محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران، با غرفه‌هایی که اکثرا رایگان در اختیار کارگزاران ایرانی گذاشته بودیم، بوی امید می‌داد.

صدای گفت‌وگوها، تبادل کارت‌ها و برنامه‌ها، همه حکایت از آرزویی مشترک داشت: ساختن اقتصادی نوآور و چابک برای ایران.

حالا چند سال گذشته است. بخش دولتی هم حرکت‌هایی آغاز کرده، اما هنوز به روشنی می‌بینم که چابکی بخش خصوصی از هر زمان دیگری ضروری‌تر است. تراژدی‌های نفت، تنگناهای ارزی، همه زنگ بیدارباش‌اند که راه را سریع‌تر برویم و جایگزینی برای اقتصاد وابسته به نفت بیابیم.

وقتی به آن روزهای نمایشگاه فکر می‌کنم، احساس می‌کنم هر قدم کوچک ما می‌تواند جرقه‌ای باشد در این مسیر طولانی. امروز ایران بیش از هرچیز به سعی و تلاش علمی و تجاری من و تو نیاز دارد، تا فردا که فرزندانمان از ما می‌پرسند «شما چه کردید؟» پاسخی درخور داشته باشیم.

آیا تا به حال فکر کرده‌ای شما، با دانش یا تجربه‌ای که داری، چه نقشی می‌توانی در این زنجیره‌ی نوآوری و تجارت بازی کنی؟

به‌راستی اگر دولت تنها ناظر باشد و ما مردم نقش سازنده را به‌عهده بگیریم، تصویر اقتصاد آینده‌ی ایران را چگونه می‌بینی؟

شناسنامه‌ای برای فرزند اندیشه

سال‌هاست که در مسیر نوآوری و کارآفرینی قدم می‌زنم؛ مسیر پرپیچ‌وخمی که گاه شبیه به پرورش یک فرزند است. ایده‌ها در ذهن ما درست مثل نوزادانی بی‌صدا هستند؛ ابتدا جرقه‌ای کوچک در یک لحظه کوتاه، در اتاق کار، در سفر، یا حتی هنگام قدم‌زدن در کوچه‌های قدیمی شهر. اما اگر این جرقه را جدی بگیری، باید برایش پدر و مادرِ مسئولیت‌پذیری باشی. ایده، به تنهایی در ذهن نمی‌ماند؛ اگر مراقبتش نکنی، خاموش می‌شود. یادم می‌آید نخستین بار که به‌عنوان مشاور، کنار یک جوان مخترع نشستم، او دستگاهی طراحی کرده بود که اگر درست معرفی می‌شد می‌توانست جان‌های زیادی را نجات دهد. اما ایده‌اش فقط در دفترچه‌ای دست‌نویس بود؛ بدون نقشه روشن، بدون بیان مزایا، بدون «شناسنامه». همان‌جا به او گفتم: «هر ایده‌ای، قبل از آن‌که محصول شود، باید شناسنامه داشته باشد؛ مثل فرزندی که برایش هویت ثبت می‌کنیم.»

این شناسنامه فقط چند خط توضیح نیست؛ باید داستان ایده را بگویی، مزایای واقعی آن را با آمار و شواهد نشان دهی، اهمیتش را برای جامعه، برای سرمایه‌گذار، برای مصرف‌کننده ترسیم کنی. اگر ثبت قانونی کردی، تازه اول راه است؛ بعد از ثبت، باید با تمام قوا دنبال معرفی آن بروی، مثل پدری که فرزندش را به دنیا معرفی می‌کند. هر بار که خودم یا شاگردانم ایده‌ای داشتیم، نخست روی کاغذ کشیدیم و جزئیات را نوشتیم؛ چه مسئله‌ای را حل می‌کند، چه کسانی از آن بهره می‌برند، چه مزیتی بر نمونه‌های موجود دارد. بعد گام به گام به تحلیل اقتصادی پرداختیم؛ هزینه‌ها، مدت‌زمان اجرا، بازگشت سرمایه. وقتی این تصویر روشن شد، تازه می‌توانستیم با سرمایه‌گذار صحبت

کنیم. سرمایه‌گذار به رویا گوش نمی‌دهد؛ به سند، آمار، تحلیل و نقشه راه گوش می‌دهد.

گاهی این مسیر سخت و طولانی بود. اما دیدم هر بار که به جای عجله کردن، با صبر و دقت ایده را «بزرگ» کردیم، نتیجه‌اش محکم‌تر و پایدارتر شد. وقتی یک سازمان خبره طرح اقتصادی را بررسی می‌کند، همه چیز شکل جدی به خود می‌گیرد: هزینه‌ها، زمان‌بندی، چگونگی سرمایه‌گذاری، بازگشت سرمایه. در چنین شرایطی سرمایه‌گذار احساس امنیت می‌کند؛ و تو هم مطمئن می‌شوی که فرزندت در آغوش امنی بزرگ می‌شود. در این سال‌ها یاد گرفتم که تجاری‌سازی فقط ساخت یک دستگاه یا محصول نیست؛ خلق یک روایت روشن، یک هویت و یک مسیر است. هر ایده‌ای که بی‌معرفی دقیق و بی‌تحلیل درست بماند، در شلوغی بازار گم می‌شود. اما ایده‌ای که شناسنامه، تحلیل، طرح توجیهی و شناخت بازار دارد، درست مثل فرزندی‌ست که با نام و نشان به مدرسه آینده می‌رود.

آیا تا به حال برای ایده‌ای که در ذهن دارید، شناسنامه‌ای کامل نوشته‌اید؛ شناسنامه‌ای که مزایا، هزینه‌ها، بازار و مسیرش را نشان دهد؟ وقتی به سرمایه‌گذاری فکر می‌کنید، چه اندازه حاضرید وقت و انرژی بگذارید تا ایده‌تان از یک جرقه ذهنی به یک طرح شفاف و قابل اجرا تبدیل شود؟

فصل هفتم

در جهان کسب‌وکار

نگاه فراتر از قیمت

سال‌ها پیش در یکی از سفرهایم، جمله‌ای از وارن بافت را در مجله‌ای اقتصادی خواندم که مثل چراغی در ذهنم روشن ماند: «قیمت، آن چیزی است که شما می‌پردازید و ارزش، آن چیزی است که دریافت می‌کنید.» آن روز شاید فقط یک جمله بود، اما بعدها تبدیل شد به قطب‌نمای من در مسیر سرمایه‌گذاری و تصمیم‌های بزرگ زندگی.

وقتی به بازارهای مالی، کارخانه‌ها و پروژه‌های صنعتی نگاه می‌کنم، می‌بینم چقدر این مفهوم در غوغای کوتاه‌مدت گم می‌شود. در بازار سهام، خبرها لحظه‌به‌لحظه تغییر می‌کنند، تحلیلگران پر سر و صدا پیش‌بینی می‌کنند و سرمایه‌گذاران حقیقی، به دلیل کمبود دانش عمیق و اطلاعات درست، از کنار فرصت‌های طلایی می‌گذرند؛ فرصت‌هایی که شاید نسل‌ها دوام داشته باشند.

فلسفه‌ی ارزش‌آفرینی به من یاد داد که نباید به تصویر لحظه‌ای بسنده کنم. باید ورای نمودارهای کوتاه‌مدت، ریشه‌های یک شرکت را ببینم؛ ریشه‌هایی که اگر در خاک محکم دانش، اخلاق و مدیریت درست کاشته شده باشند، بیست سال بعد همچنان ثمر می‌دهند. مثل درختی که سایه و میوه‌اش برای نسل‌های بعد باقی می‌ماند.

همین نگاه را در صنعت تجهیزات پزشکی هم داشته‌ام. بارها به سرمایه‌گذاران گفته‌ام خرید یک کارخانه تولید تجهیزات پزشکی که به‌درستی ارزیابی شده باشد، فقط یک معامله نیست؛ پلی است میان امروز و آینده، میان ارزش مادی پایدار و ارزش معنوی ماندگار. این انتخاب درست، همان‌قدر که سودآور است، می‌تواند نام شما را در صنعتی که جان انسان‌ها را نجات می‌دهد ثبت کند.

این آموزه ساده اما عمیق، مرا به یادآوری دوباره وا می‌دارد: در دنیایی که همه چیز با قیمت سنجیده می‌شود، هنوز هم ارزش، گوهر گمشده‌ای است که باید آن را با صبر، تحقیق و نگاه بلندمدت جست.

آیا ما در تصمیم‌های روزمره‌مان بیشتر به قیمت نگاه می‌کنیم یا به ارزش پنهانی که در دل آن نهفته است؟

و اگر امروز بخواهید یک سرمایه‌گذاری انجام دهید، چه چیزی را معیار اصلی انتخاب خود قرار می‌دهید: هیاهوی بازار یا بنیان‌های آرام و پایدار ارزش؟

وقتی فناوری در خیال زنده شد

روزگاری بود که مدیران بیمارستان‌ها برای خرید تجهیزات پیشرفته، ناچار بودند تنها با چند تصویر دوبعدی، چند برگه‌ی مشخصات فنی و اعتماد به حرف فروشنده تصمیم بگیرند. تصمیم‌هایی که گاه میلیون‌ها دلار ارزش داشتند و سال‌ها بر روند تشخیص و درمان بیماران تأثیر می‌گذاشتند. اما همیشه چیزی کم بود؛ لمسِ واقعیِ آینده.

در همان روزها، شرکت بزرگ «زیمنس هلثینییرز» دست به ابتکاری زد که مرز میان خیال و واقعیت را برداشت. آن‌ها فناوری «واقعیت افزوده» را به دنیای تصویربرداری پزشکی آوردند، نه برای نمایش قدرت فنی خود، بلکه برای فهماندنِ بهترِ واقعیت به مشتری.

به‌جای جلسات خشک و کاتالوگ‌های قطور، نمایندگان فروش زیمنس، تنها با یک تبلت یا عینک مخصوص، بیمارستان‌ها را به سفری مجازی می‌بردند. در اتاقی که هنوز خالی بود، ناگهان دستگاهی عظیم و سه‌بعدی از دل فضا برمی‌خاست؛ ام‌آرآی که با چرخش سر کاربر، به هر سو می‌چرخید، بخش‌هایش باز می‌شد، میدان مغناطیسی‌اش شبیه‌سازی می‌شد، و ابعادش دقیقاً در مقیاس واقعی در آن اتاق می‌نشست.

مدیران بیمارستان‌ها شگفت‌زده می‌شدند؛ گویی آینده را پیش از وقوع می‌دیدند. دیگر لازم نبود حدس بزنند که آیا دستگاه در فضای موجود جا می‌گیرد یا خیر، یا مسیر بیماران چگونه خواهد بود. همه چیز به چشم می‌آمد، ملموس و دقیق. حتی می‌توانستند ببینند نور اتاق چگونه بر بدنه‌ی سفید و براق دستگاه می‌نشیند.

در یکی از نمایش‌ها، مدیری از اروپا گفت: «احساس می‌کنم همین حالا دستگاه را خریده‌ام، چون آن را در فضای خودم زیسته‌ام.»

و این جمله دقیقاً همان چیزی بود که زیمنس می‌خواست: تجربه‌ای زنده از محصول، پیش از خرید.

این راهکار ساده، اما خلاقانه، انقلابی در فروش تجهیزات پزشکی رقم زد. تردیدها کمتر شد، تصمیم‌گیری‌ها سریع‌تر و هوشمندانه‌تر شد، و اعتماد میان شرکت و خریدار افزایش یافت. اما فراتر از همه، اتفاقی زیبا رخ داد: فناوری دیگر یک جسم بی‌روح نبود؛ به رؤیایی قابل لمس تبدیل شد.

من بارها در بازدید از کارخانه‌ها و نمایشگاه‌های تجهیزات پزشکی شاهد بودم که چگونه نمایش درست یک فناوری، می‌تواند جان تازه‌ای به تصمیم‌ها ببخشد. آنچه زیمنس انجام داد، در حقیقت فروشِ دستگاه نبود، بلکه فروشِ «اطمینان» بود.

زیمنس نشان داد که وقتی علم با تخیل دست می‌دهد، نتیجه‌اش چیزی فراتر از تکنولوژی است؛ پلی است میان رؤیا و واقعیت.

آیا ما نیز در کسب‌وکار و زندگی، به اندازه کافی به مخاطبانمان فرصت می‌دهیم که آینده را ببینند، پیش از آن‌که بخواهیم قانعشان کنیم؟

و اگر هر محصول یا اندیشه‌ای، پیش از فروش، بتواند تجربه شود، آیا هنوز نیاز به متقاعد کردن باقی می‌ماند؟

دویدن با ملکه سرخ در دنیای تجهیزات پزشکی

سال‌هاست که در صنعت تجهیزات پزشکی قدم می‌زنم؛ صنعتی که هر روزش، دنیایی تازه و چالشی جدید دارد. در این میدان، سازمان‌ها همانند دونده‌هایی هستند که به دنبال مزیت رقابتی می‌دوند؛ تا جایی که بتوانند موقعیت خود را نسبت به رقبای پرشمار بهبود دهند. اما این مسابقه پایان ندارد؛ هرگاه شرکتی نوآوری تازه‌ای ارائه می‌کند، رقیبان نیز یکی پس از دیگری به دنبال دستیابی به همان مزیت می‌افتند تا از قافله عقب نمانند. این پویایی نفس‌گیر، همان چیزی است که دانشمندان آن را «اثر ملکه سرخ» می‌نامند.

برایم یادآور روزهایی است که استارتاپی کوچک در حوزه تولید یک دستگاه تجهیزات پزشکی را دیده بودم که با طراحی دستگاهی خاص، بازار را دگرگون کرد. اما طولی نکشید که رقبای بزرگ‌تر با بودجه‌های کلان‌تر وارد میدان شدند، فناوری مشابه را بهبود دادند و محصولاتی نوتر عرضه کردند. حالا آن استارتاپِ پیشرو باید دو برابر سریع‌تر از گذشته می‌دوید تا تنها در جایگاه قبلی‌اش باقی بماند.

اثر ملکه سرخ که ریشه در داستان «آلیس در سرزمین عجایب» دارد، در این صنعت به‌روشنی قابل مشاهده است: هرچه سریع‌تر حرکت کنید، مناظر اطراف ثابت می‌مانند و اگر بخواهید واقعاً جلو بروید، باید دو برابر سریع‌تر بدوید. در صنعت تجهیزات پزشکی هم همین است. اگر شرکتی در مسیر تحقیق و توسعه، استانداردهای بین‌المللی یا فناوری‌های انقلاب چهارم صنعتی، مثل هوش مصنوعی در تجهیزات پزشکی، سیستم‌های پیشرفته پایش بیمار، یا روش‌های نوین تأخیر کند، بلافاصله عقب می‌افتد و سهم بازار خود را به دیگران می‌سپارد.

من در تجربه‌های خود آموخته‌ام که در این میدان بی‌پایان، مزیت رقابتی نه فقط در داشتن یک ایده نو بلکه در توانایی انطباق سریع، پذیرش فناوری‌های مختل‌کننده و اجرای استراتژی جامع نوآوری است. شرکتی که امروز در ایران با کمک مشاوران خبره، خطوط تولید تجهیزات پزشکی با استانداردهای جهانی راه‌اندازی کند، فردا می‌تواند صادرکننده باشد. اما اگر به همان وضع موجود دل خوش کند، شاید چند سال دیگر فقط نظاره‌گر باشد.

درسی که از «ملکه سرخ» می‌گیرم این است: یا باید با تمام توان بدویم تا در جای خود بمانیم، یا باید باهوش‌تر از قبل بدویم تا جلوتر برویم. در این صنعت، توقف یعنی عقب‌ماندن و نوآوری یعنی بقا.

آیا شما تا به حال فکر کرده‌اید که اگر امروز در کسب‌وکار خود ندوید، فردا چه کسی جای شما را خواهد گرفت؟

و چه استراتژی یا تغییری می‌تواند دویدن شما را نه فقط سریع‌تر بلکه هوشمندانه‌تر کند تا واقعاً جلوتر بروید؟

جراحیِ اعتماد

در روزگاری نه‌چندان دور، جراحی همچنان به دستان لرزان انسان وابسته بود؛ دستانی که هرچند از مهارت سرشار بودند، اما محدودیت‌هایی داشتند که هیچ آموزش و تجربه‌ای نمی‌توانست از میان بردارد. در همین دوران، شرکتی به نام «اینتیوتیو سرجیکال» رؤیایی در سر داشت: آمیختن آرامش ماشین با شعور انسان. نتیجه‌ی این رؤیا، تولد رباتی بود به نام «داوینچی»، دستی آهنین با قلبی از دانش و دقت.

اما چالشی بزرگ در برابر این نوآوری ایستاده بود. قیمت بالای دستگاه باعث می‌شد بسیاری از بیمارستان‌ها، با وجود علاقه و کنجکاوی، از خرید آن بترسند. مدیران بیمارستان‌ها می‌گفتند: «اگر جواب نداد چه؟ اگر هزینه‌اش بازنگشت چه؟» و این «اگر»ها، مانند دیواری میان علم و عمل ایستاده بود. در این نقطه، مدیران شرکت تصمیم گرفتند جسورانه‌ترین مسیر ممکن را برگزینند. آن‌ها مدل فروش تازه‌ای را پیشنهاد کردند؛ مدلی که بر پایه‌ی نتیجه بنا شده بود، نه صرفِ معامله. به‌جای فروش مستقیم، بیمارستان‌ها می‌توانستند ربات را به‌صورت اشتراکی به کار بگیرند و تنها به ازای هر عمل جراحی هزینه‌ای بپردازند. به بیان ساده‌تر، شرکت به بیمارستان گفت: «شما فقط زمانی پرداخت کنید که این فناوری برایتان کار کند.»

این جمله، کل فلسفه‌ی اعتماد را در خود داشت. در ماه‌های نخست، پزشکان با تردید نزدیک می‌شدند. اما وقتی نخستین عمل‌ها با موفقیت انجام شد، همه‌چیز تغییر کرد. بیماران سریع‌تر بهبود می‌یافتند، خون‌ریزی‌ها کمتر بود، و بستری‌ها کوتاه‌تر. خانواده‌ها لبخند می‌زدند، پزشکان شگفت‌زده بودند، و مدیران بیمارستان‌ها دریافتند که این ربات، نه هزینه، بلکه سرمایه است. به‌تدریج، بیشتر بیمارستان‌ها تصمیم گرفتند داوینچی را به‌طور کامل

خریداری کنند. زیرا دیگر نیازی به قانع شدن نداشتند؛ خودِ نتیجه قانعشان کرده بود. شرکت، بدون فریاد تبلیغات، تنها با صداقتِ عملکرد، بازار را فتح کرد. آنچه برای من در این داستان الهام‌بخش است، نه هوش مهندسی در ساخت ربات، بلکه هوش انسانی در درک ترس مشتریان بود. آن‌ها فهمیدند که بزرگ‌ترین مانع در مسیر نوآوری، نه قیمت است و نه پیچیدگی، بلکه بی‌اعتمادی است. و بهترین راه ساختن اعتماد، این است که بگویی:

«اگر من درست می‌گویم، بگذار نتیجه‌ام سخن بگوید.»

شاید در زندگی هم همین باشد؛ ما گاه بیش از آن‌که نیاز به حرف داشته باشیم، نیاز به عمل داریم. به دلیلی که خودش را در عمل اثبات کند، بی‌هیاهو، بی‌ادعا.

آیا ما نیز در مسیر حرفه‌ای و شخصی‌مان، به‌جای وعده، جرئت داده‌ایم که «نتیجه» از ما سخن بگوید؟ و اگر هر رابطه‌ای، از دوستی تا تجارت، بر پایه‌ی اعتماد و تجربه‌ی واقعی بنا شود، آیا جهان امن‌تر و انسانی‌تر نخواهد شد؟

راهی به سوی آفریقا؛ پل‌های نو برای آینده‌ای مشترک

سال‌ها در صنعت تجهیزات پزشکی فعالیت کرده‌ام و هر بار که به بازارهای تازه می‌نگرم، تصویر آفریقا چون قاره‌ای بکر و پرامید پیش چشمم جان می‌گیرد؛ قاره‌ای که هم‌زمان هم نیازمند دست‌های یاری‌گر است و هم آماده جهشی بزرگ در زیرساخت‌های سلامت. در بسیاری از سفرهایم به کشورهای مختلف، بارها به این فکر افتاده‌ام که چگونه می‌توانیم به جای ارسال محموله‌های کوتاه‌عمر کمک‌های انسان‌دوستانه، در آن‌سوی مرزها کارخانه‌هایی بنا کنیم که خودشان سال‌ها تولید و اشتغال و سلامت را به مردم هدیه دهند.

پیشنهادهای فراوانی در ذهنم شکل گرفته است؛ از حمایت دولت برای ایجاد خطوط تولید تجهیزات پزشکی در کشورهای آفریقایی گرفته تا استفاده از ظرفیت بازرگانانی که در کشت فرازمینی فعال‌اند و می‌توانند به نمایندگان غیررسمی صادرات ایران در آفریقا بدل شوند. در ذهنم شبکه‌ای از سفارتخانه‌های فعال را می‌بینم که هر کاردار بازرگانی‌شان مانند یک دیده‌بان اقتصادی، داده‌های آماری بازار را برای صادرکنندگان ایرانی گردآوری می‌کند. اگر این ایده‌ها عملی شود، می‌توانیم همان کمک‌های انسان‌دوستانه را در قالب ساخت کارخانه‌های تولید تجهیزات پزشکی به اجرا درآوریم؛ کمکی پایدار که هر ساله اثرش بیشتر شود.

در جلسات تخصصی بارها این نکته را گوشزد کرده‌ام که ایجاد خطوط اعتباری ویژه، صندوق‌های مشترک بانکی، بهبود حمل‌ونقل دریایی و هوایی و حتی حضور رایزنان بازرگانی در کشورهای کلیدی مانند اوگاندا،کنیا، نیجریه، تانزانیا و غنا، همگی حلقه‌های زنجیری هستند که ما را به بازار گسترده و جوان

آفریقا پیوند می‌دهد. قاره‌ای که اکنون بیش از یک میلیارد نفر جمعیت دارد و نیازهای پزشکی و بهداشتی‌اش هر روز بیشتر می‌شود.

اما مهم‌تر از همه، صداقت در وعده‌ها و تدوین یک چشم‌انداز واقعی است. باید اعتماد ازدست‌رفته را بازسازی کنیم و به جای حرکت‌های پراکنده، گروهی عمل کنیم. نمونه‌های موفقی در جهان هست؛ ترکیه با بیش از بیست سفر بلندپایه اقتصادی رئیس‌جمهورش به آفریقا، جایگاه خود را تثبیت کرده است. چرا ما نتوانیم؟ چرا به جای صادرات مقطعی، صادرات دانش و فناوری و حتی تأسیس مراکز استاندارد و بازاریابی در کشورهای هدف را برنامه‌ریزی نکنیم؟

برای من، آفریقا نه فقط یک بازار بلکه یک فرصت مشترک برای ساختن آینده‌ای بهتر است؛ آینده‌ای که در آن تجهیزات پزشکی ایرانی به دست بیماران آفریقایی می‌رسد و کارخانه‌هایی که امروز با تلاش مشترک بنا شده‌اند، فردا نسل‌های بعد را درمان می‌کنند.

آیا تا به حال به این فکر کرده‌ایم که کمک‌های انسان‌دوستانه ما اگر به شکل ایجاد زیرساخت‌های پایدار باشد چه اثری ماندگارتر خواهد داشت؟ و اگر امروز پل‌های اقتصادی را به سوی آفریقا نسازیم، فردا چه کسی جای ما را در این بازار پرظرفیت خواهد گرفت؟

نبضی در دل شب

در دنیای پرهیاهوی پزشکی، جایی میان تکنولوژی‌های سرد و آمارهای دقیق، هنوز چیزهایی وجود دارد که با عدد سنجیده نمی‌شوند: دلواپسی یک بیمار، لرزش دستان پزشک، و امیدی که در تاریکی می‌درخشد.

روزی در یکی از جلسات تخصصی مدیریت درمان، نام شرکت «مدترونیک» بر زبان‌ها افتاد. نه به عنوان سازنده صرفِ دستگاه‌های پزشکی، بلکه به عنوان شرکتی که فهمیده بود نجات جان انسان، فقط با ساخت ابزار ممکن نیست؛ باید در کنار انسان ماند. مدترونیک برنامه‌ای را آغاز کرد که بسیاری از شرکت‌ها در آغاز، آن را هزینه‌ای بی‌ثمر می‌پنداشتند: تشکیل تیم‌های پشتیبانی اختصاصی برای بیماران. برای مثال، در زمینه‌ی پمپ انسولین، دستگاهی حساس که زندگی هزاران بیمار دیابتی به کارکرد دقیقش وابسته است ، تیمی ویژه ایجاد شد. گروهی از مهندسان، پرستاران و مربیان درمان که بیست‌وچهار ساعته در دسترس بیماران بودند؛ از پشت تلفن، از دل سامانه‌های آنلاین، و گاهی حتی با حضور در خانه‌ها. این تیم‌ها فقط پاسخگوی مشکلات فنی نبودند. آنها گوش می‌دادند، دلگرمی می‌دادند، آموزش می‌دادند، و گاه در نیمه‌شب با بیماری صحبت می‌کردند که از افت قند خون یا ترس از خطای دستگاه، بی‌خواب مانده بود. در واقع، پشتیبانی آنان از جنس تکنولوژی نبود، از جنس انسانیت بود.

پزشکان هم در این میان شریک شدند. آنان دیدند که شرکت، نه برای فروش، بلکه برای ماندن آمده است؛ برای ساختن رابطه‌ای که بر پایه‌ی اعتماد و آموزش بنا شده. نتیجه شگفت‌انگیز بود: بیماران احساس امنیت بیشتری کردند، پزشکان استفاده از محصولات مدترونیک را توصیه می‌کردند، و این چرخه‌ی اعتماد، به تدریج به سرمایه‌ای بزرگ‌تر از هر سود مالی بدل شد.

من بعدها از یکی از مدیران مدترونیک شنیدم که می‌گفت:

«ما فقط دستگاه نمی‌سازیم؛ ما همراهی می‌سازیم.»

و راست می‌گفت. در جهانی که بسیاری از شرکت‌ها با شعار "پایان مسئولیت در فروش" نفس می‌کشند، آن‌ها مسیر برعکس را برگزیدند: مسئولیتشان تازه از لحظه‌ی فروش آغاز می‌شد.

درک این رویکرد برای من، به‌عنوان کسی که سال‌ها در صنعت تجهیزات پزشکی زیسته‌ام، الهام‌بخش بود. زیرا نشان می‌داد که گاهی ماندگارترین فناوری‌ها، نه در لایه‌های سیلیکونی مدارها، بلکه در لایه‌های نرمِ ارتباط انسانی نهفته‌اند.

شاید راز موفقیت در این است که به جای تمرکز بر دستگاه، بر «دلی» تمرکز کنیم که قرار است با آن زندگی کند.

آیا شرکت‌هایی که امروز تنها به فروش می‌اندیشند، می‌دانند که اعتماد، قیمتی ندارد؟ و آیا روزی خواهد رسید که در صنعت سلامت، انسان، نه مشتری، بلکه همراهِ حقیقی فناوری باشد؟

راز جمعی ما

وقتی در سکوت شب به آسمان پرستاره نگاه می‌کنم، ذهنم به هزاران سال پیش سفر می‌کند؛ به دوران اجداد ما، آن انسان‌های نخستینی که در گوشه‌ای از آفریقا زندگی می‌کردند و هیچ نشانی از اقتدار امروز ما در وجودشان نبود. آن‌ها چیزی فراتر از دیگر موجودات این سیاره نبودند؛ صدای پایشان در جنگل‌ها و دشت‌ها، تفاوت چندانی با ردّ عبور کلاغ‌ها یا طوطی‌ها نداشت. بی‌اهمیت، کوچک و در حاشیه‌ی چرخه‌ی طبیعت.

اما امروز ما وارثان آن موجودات کوچک، سیاره را در دست داریم؛ از ساختن شهرها و پرتاب ماهواره‌ها تا شکافتن ژن‌ها و ساختن شبکه‌هایی که ذهن‌ها را به هم پیوند می‌زنند. پرسش بزرگ این است: چگونه از آن‌جا به این‌جا رسیدیم؟ چه شد که از جماعتی پراکنده به حاکمان زمین تبدیل شدیم؟

در نگاه نخست، شاید به دنبال پاسخ در خودِ فرد بگردیم؛ آیا مغز بزرگ‌تر داشتیم؟ آیا دست‌های چابک‌تر؟ اما راز ما در فردیت‌مان نیست، در جمعیتمان است. آنچه ما را از دیگر جانوران جدا کرد، توانایی تعامل در گروه‌های بزرگ و انعطاف‌پذیر بود؛ قابلیتی که هیچ موجود دیگری در این سیاره به این شکل ندارد.

بله، زنبورها و مورچه‌ها هم اجتماعی‌اند، حتی هزاران یا میلیون‌ها عضو در یک کلنی دارند. اما ساختار آن‌ها از پیش نوشته شده است؛ قانون‌شان سخت و تغییرناپذیر است. هیچ مورچه‌ای صبح از خواب بیدار نمی‌شود تا تصمیم بگیرد شغل دیگری برگزیند، یا هیچ زنبوری فردا ایده‌ای تازه برای ساختن کندوی متفاوت ندارد. ما اما توانستیم قواعدمان را دگرگون کنیم، نقش‌ها را عوض کنیم، ایده‌های تازه بیافرینیم و باورهای مشترکی بسازیم که حتی ناپیدا

هستند؛ مثل افسانه‌ها، مذاهب، پول، قانون و ملت‌ها. این انعطاف‌پذیری همان معجزه‌ای است که انسان را از مخلوقی بی‌اهمیت به خالق آینده بدل کرد.

وقتی به این مسیر نگاه می‌کنم، درمی‌یابم که اصلِ زندگی در تعامل است؛ در اعتماد کردن، همدلی کردن، گفتگو کردن و ساختن با یکدیگر. ما با این نیرو بود که توانستیم جهان را تغییر دهیم و بی‌شک با همین نیروست که می‌توانیم آینده‌ای بهتر بسازیم.

آیا ما در زندگی امروزمان هنوز همان توانایی تعامل سازنده را در خود زنده نگه داشته‌ایم یا در هیاهوی فردگرایی گمش کرده‌ایم؟

اگر قدرت خارق‌العاده‌ی همکاری و اعتماد دوباره به اوج برسد، چه جهانی برای نسل‌های بعد خواهیم ساخت؟

سال‌های تجربه؛ سرمایه‌ای فراموش‌شده

وقتی به چهره‌ی آرام اما اندکی دلواپسِ بازنشستگان نگاه می‌کنم، همیشه چیزی فراتر از خستگی سال‌های کار را می‌بینم؛ گنجینه‌ای از تجربه، مهارت و خاطراتِ یک عمر تلاش. در ایران امروز، بازنشستگی برای بسیاری از کارکنان دولتی و بیمه‌شدگان تأمین اجتماعی نقطه‌ی پایان نیست، بلکه آغاز مرحله‌ای تازه با دغدغه‌های مالی و هویتی است.حقوق بازنشستگی که قرار بوده «امنیت مادام‌العمر» باشد، در عمل در مقایسه با درآمد دوران اشتغال کاهش چشمگیری دارد و این شکاف مالی به‌مرور روان بازنشستگان را فرسوده می‌کند. در دیدارهایم با مدیران صنعتی و صاحبان کسب‌وکار بارها شنیده‌ام که این افراد با دو مشکل همزمان روبه‌رو هستند: کمبود نیروی متخصص با تجربه، و وجود صدها هزار بازنشسته‌ای که دانش و شبکه‌ی حرفه‌ای ارزشمند دارند اما به‌خاطر مقررات یا بیمه، امکان حضور رسمی در بازار کار را ندارند. در کشورهای پیشرفته، از اروپا گرفته تا ژاپن، نظام‌های حمایتی «کار پس از بازنشستگی» طراحی شده‌اند. در آلمان و اسکاندیناوی، بازنشستگان می‌توانند با ساعات محدود یا به‌عنوان مشاور با شرکت‌ها همکاری کنند و در عین حال حقوق بازنشستگی خود را نیز حفظ کنند. این مدل‌ها نه‌تنها فشار مالی بر دولت‌ها را کاهش می‌دهد بلکه حس تعلق، عزت‌نفس و انتقال تجربه را نیز زنده نگه می‌دارد. در ایران اما هنوز این سازوکارها به‌صورت منسجم پیاده نشده است. آمارها نشان می‌دهد بیش از چهار میلیون نفر مستمری‌بگیر تأمین اجتماعی داریم که بخش بزرگی از آن‌ها دارای مهارت‌های فنی، مدیریتی یا تخصصی‌اند.

اگر حتی ده درصد این افراد به‌عنوان مشاور، مربی یا نیروی پاره‌وقت در بنگاه‌ها جذب شوند، می‌توانند بخشی از کمبود نیروی متخصص را جبران و هزینه‌ی آموزش نیروهای جوان را به‌شدت کاهش دهند.

از سوی دیگر، باید قواعد بیمه و مالیات به‌گونه‌ای بازنگری شود که این همکاری‌ها قانونی و شفاف باشد و بازنشسته از ترس قطع مستمری یا دردسر اداری کنار نکشد. من خودم در پروژه‌های صنعتی بارها دیده‌ام که یک مشاور بازنشسته‌ی باتجربه، با یک توصیه‌ی کوچک یا اصلاح یک فرآیند، صدها میلیون تومان از هدررفت منابع جلوگیری کرده است.

این تجربه‌های پراکنده نشان می‌دهد که بکارگیری بازنشستگان صرفاً یک حرکت خیرخواهانه نیست، بلکه یک سرمایه‌گذاری اقتصادی و اخلاقی است؛ هم برای شرکت‌ها و هم برای جامعه. شاید اگر سیاست‌گذاران ما این موضوع را جدی بگیرند، بازنشستگی از یک پایانِ همراه با نگرانی مالی به یک مرحله‌ی جدید از «تکامل شغلی» تبدیل شود؛ جایی که فرد نه تنها به تأمین معاش می‌پردازد بلکه میراث دانشی خود را نیز به نسل بعد منتقل می‌کند.

آیا وقت آن نرسیده که بازنشستگی را به‌عنوان مرحله‌ی تازه‌ای از خدمت و مشاوره بازتعریف کنیم و برایش چارچوبی شفاف و انگیزه‌بخش بسازیم؟ آیا ما کارفرمایان و مدیران صنعتی آماده‌ایم نگاه خود را از «هزینه‌ی بازنشسته» به «سرمایه‌ی بازنشسته» تغییر دهیم؟

شاخص نامرئی امید

گاهی نشانه‌های بزرگ در چیزهای کوچک پنهان‌اند.

سال‌ها پیش وقتی برای نخستین‌بار در یک کنفرانس اقتصادی بین‌المللی در اروپا سخن از «شاخص لباس زیر مردانه» شنیدم، لبخندی از سر تعجب زدم. به ظاهر، نامش شوخی‌آمیز بود؛ اما در باطن، حکم یکی از دقیق‌ترین ابزارهای سنجش روان جامعه را داشت.

شاخصی ساده و در عین حال عمیق: در دوران رکود، مردان (یا همسرانشان) خرید لباس زیر نو را به تعویق می‌اندازند؛ چون در ذهنشان، این خرید ضرورتی فوری ندارد. اما درست زمانی که احساس امنیت و امید در دل‌ها جوانه می‌زند، دوباره این خرید کوچک به سبد روزمره بازمی‌گردد. و همین بازگشتِ کوچک، نخستین نشانه‌ی احیای بزرگ است.

از آن روز، هرگاه در کارخانه‌ای تازه‌تأسیس قدم می‌گذارم، یا به چشم‌انداز اقتصادی کشورم می‌نگرم، یاد همان شاخص عجیب اما واقعی می‌افتم.

در ایران، ما شاخص‌های رسمی زیادی داریم؛ تورم، بیکاری، نرخ ارز و هزار نمودار و منحنی. اما شاید هیچ‌یک به اندازه‌ی آن شاخص ساده، نبض زندگی مردم را نشان ندهد.

زیرا اقتصاد فقط اعداد نیست، احساس است؛ و خرید یک لباس زیر نو، در دل یک مرد، گاهی اعلامِ پایان ترس است.

چند سال اخیر، وقتی در سفرهای کاری‌ام در نقاط مختلف ایران، از تهران تا کرمانشاه، از مشهد تا بندرعباس، می‌دیدم فروشگاه‌های کوچک پوشاک دوباره جان گرفته‌اند و فروششان رو به افزایش است، بی‌اختیار لبخند می‌زدم.

برای من، این فقط بازگشت رونق در بازار پارچه و لباس نبود، بلکه نشانه‌ای بود از بازگشت امید در ذهن مردم؛ امید به فردا، به زندگی، به ثبات.

اقتصاد هر کشور، مثل بدن انسان است. شاخص‌ها مانند علائم حیاتی‌اند: فشار خون، دما، نبض. اما این شاخص خاص، به قلب مربوط است. شاخصی از ایمان به آینده.

لباسی که دیده نمی‌شود، اما خبر از چیزی می‌دهد که در درون انسان زنده شده است؛ اعتماد، اطمینان، و اشتیاق به تداوم زندگی.

امروز اگر از من بپرسند وضعیت اقتصاد ایران چگونه است، شاید پاسخم نه در گزارش‌های رسمی، بلکه در چشمان فروشنده‌ای باشد که می‌گوید:

«مدتی است مشتری‌ها دوباره لباس زیر نو می‌خرند، دکتر!»

و من در دل، می‌دانم که این یعنی چرخ امید دوباره می‌چرخد.

شاید راز پایداری هر جامعه در همین نکته‌ی ظریف نهفته باشد:

«بازسازی روح، پیش از بازسازی ساختار. »

و گاهی، نشانه‌ی آغاز آن بازسازی، نه در برج‌های مالی، بلکه در یک خرید کوچک و ساده پنهان است.

آیا ما هم در زندگی‌مان شاخص‌هایی از این دست داریم؟ نشانه‌هایی ظریف که وقتی امید درونمان زنده می‌شود، بی‌اختیار بروز می‌کنند؟

و آیا وقت آن نرسیده که به جای دنبال کردن عددهای سرد، به گرمای رفتارهای کوچک انسان‌ها بنگریم، تا بفهمیم کجا در مسیر بهبودیم؟

کارخانه‌ای که خودش نفس می‌کشد

روزی در میان مطالعه‌ی گزارش‌های صنعتی جهان، به نامی برخوردم که سال‌هاست در ذهن هر فعال حوزه‌ی سلامت، چون کوهی از اعتبار و اعتماد نقش بسته است: جانسون اند جانسون. این‌بار اما نه به‌خاطر تولید دارو یا لوازم مراقبت شخصی، بلکه به دلیل نوآوری شگفت‌انگیزش در قلب کارخانه‌ای که گویی جان یافته بود.

آنها خط تولیدی ساخته بودند که دیگر نیازی به چشم ناظر انسان نداشت، چرا که خود، چشم داشت. چشمی از جنس حسگر، از جنس داده و هوش. کارخانه‌ای که نفس می‌کشید، می‌دید، می‌سنجید، و تصمیم می‌گرفت. در این خط تولید، هر دستگاه چون موجودی زنده، به‌طور مستقل کیفیت محصول را بررسی می‌کرد. اگر سرنگی اندکی از استاندارد فاصله می‌گرفت، سامانه بی‌درنگ خطا را تشخیص می‌داد و پیش از آن‌که خط تولید لحظه‌ای متوقف شود، اصلاح را انجام می‌داد.

فناوری اینترنت اشیا در اینجا فقط ابزار نبود؛ زبان ارتباط بود. هزاران حسگر درون این شبکه‌ی درهم‌تنیده، مانند سلول‌های عصبی در بدن انسان، اطلاعات را بی‌وقفه به مغز مرکزی می‌فرستادند. مغزی که نه خسته می‌شد، نه اشتباه می‌کرد.

نتیجه‌ی این هماهنگی حیرت‌انگیز، کاهش چشمگیر ضایعات و افزایش بی‌سابقه‌ی دقت بود. هر سرنگ، هر کاتتر، و هر قطعه‌ی کوچک، به‌صورت لحظه‌ای آزموده می‌شد تا محصول نهایی، در حد کمال نزدیک شود. هزینه‌ها پایین آمد، اما مهم‌تر از آن، امنیت بیماران بالا رفت؛ زیرا حالا هر محصول، گواهی سلامت خود را در لحظه‌ی تولدش دریافت می‌کرد.

وقتی جزئیات این پروژه را می‌خواندم، حس می‌کردم وارد قلب تپنده‌ی صنعتی شده‌ام که دیگر با دستور و فرمان کار نمی‌کند، بلکه با درک و واکنش. کارخانه‌ای که از انسان یاد گرفته بود چگونه ببیند، بیندیشد و پیش از بحران، تصمیم بگیرد.

چنین تحولی مرا به اندیشه فرو برد: آیا در آینده، کارخانه‌ها تنها ساختمان‌هایی پر از ماشین خواهند بود یا موجوداتی زنده که با دقت و آگاهی کار می‌کنند؟ و اگر چنین شود، نقش ما انسان‌ها در میان این جهان خودکار چیست؟ آیا ما خالق خواهیم بود یا ناظر؟

در سکوت تأمل، به این باور رسیدم که خودکار شدن، به معنای حذف انسان نیست؛ بلکه مرحله‌ای تازه از بلوغ اوست. چرا که پشت هر حسگر، اندیشه‌ی انسانی ایستاده است که روزی رؤیای بی‌نقص بودن را در دل یک دستگاه دمید.

آیا می‌توانیم در ایران نیز کارخانه‌هایی بسازیم که نه‌فقط تولید کنند، بلکه درک کنند؟

و آیا زمان آن نرسیده که به جای ترس از هوش مصنوعی، یاد بگیریم با او هم‌نفس شویم؟

نبض دیجیتال مدترونیک

چندی پیش در یکی از مقالات تخصصی صنعت تجهیزات پزشکی، به گزارشی برخوردم که ذهنم را تا روزها درگیر کرد. موضوع، تجربه‌ی شرکت «مدترونیک» بود؛ شرکتی که نامش سال‌هاست با نوآوری در درمان و فناوری سلامت گره خورده است، اما این‌بار نه به‌خاطر یک محصول جدید، بلکه به‌دلیل دگرگونی در شیوه‌ی فروش.

مدترونیک به‌جای تکیه بر روش‌های سنتی بازاریابی، به دنیای داده‌ها و هوش مصنوعی قدم گذاشته بود. آنها پلتفرمی دیجیتال طراحی کردند که مانند یک مغز هوشمند، رفتار خرید بیمارستان‌ها را به‌صورت لحظه‌ای تحلیل می‌کرد. این سامانه می‌توانست مصرف ماهانه‌ی هر مرکز درمانی را پیش‌بینی کند، نیازهای احتمالی را تشخیص دهد و بر اساس آن، پیشنهاد سفارش و حتی تخفیف‌های ویژه برای هر مشتری ارسال کند.

این یعنی فروشنده‌ای نامرئی اما همیشه بیدار در پشت صحنه، که پیش از آنکه بیمارستان متوجه کمبود شود، راه‌حل را پیشنهاد می‌دهد. از سوی دیگر، انبارها از کالاهای راکد خالی‌تر شدند، هزینه‌ها کاهش یافت، و زنجیره‌ی تأمین با دقتی مثال‌زدنی بهینه شد.

نتیجه‌ی این تحول، فقط افزایش فروش نبود؛ وفاداری مشتریان نیز رشد کرد. مدیران بیمارستان‌ها احساس می‌کردند شرکت، واقعاً آنها را می‌فهمد، گویی میان نیاز و پاسخ، پلی از شناخت و اعتماد ساخته شده است.

وقتی جزئیات این مدل را می‌خواندم، در ذهنم تصویری روشن نقش بست: آینده‌ای که در آن کارخانه‌ها، انبارها و بیمارستان‌ها با یکدیگر سخن می‌گویند،

بی‌آنکه انسانی میانشان باشد. دنیایی که داده‌ها در آن، مانند خون در رگ‌های صنعت جریان می‌یابند و تصمیم‌سازی را دقیق‌تر از همیشه ممکن می‌سازند.

چنین رویکردی، نه فقط یک مدل تجاری جدید، بلکه یک تغییر فرهنگی در فهم رابطه‌ی تولیدکننده و مصرف‌کننده است؛ گذار از فروش به فهم، از حدس به تحلیل، و از واکنش به پیش‌بینی.

شاید روزی برسد که ما نیز در ایران، بتوانیم چنین سامانه‌هایی را طراحی کنیم، سیستم‌هایی که نه‌تنها ابزار بفروشند، بلکه به سلامت کشور خدمت کنند؛ هوشمند، پویا و انسانی.

آیا می‌توان هوش مصنوعی را در خدمت انسانیت به کار گرفت، بی‌آنکه روح اعتماد در این میان فراموش شود؟

و آیا روزی خواهد رسید که کارخانه‌های ایرانی، با دقت داده و گرمای دلِ انسان، همزمان تپش هوشمند صنعت سلامت را تنظیم کنید؟

تیغی در خدمت آگاهی

روزی در یکی از نشست‌های بین‌المللی صنعت تجهیزات پزشکی، نامی بارها و بارها در میان سخنرانی‌ها و گفت‌وگوها تکرار می‌شد: جانسون آند جانسون. نه به عنوان یک شرکت صرفاً تولیدکننده، بلکه به عنوان نهادی که راهی نو برای ارتباط میان علم و انسان گشوده بود.

در آن سال، این غول قدیمیِ دنیای سلامت، تصمیم گرفت بازاریابی را از مسیر همیشگیِ تبلیغ و فروش جدا کند و به جاده‌ای انسانی‌تر و علمی‌تر پا بگذارد. آن‌ها پلتفرمی طراحی کردند با نامی ساده و گویا: «آموزش جراحی». اما آنچه در ظاهر فقط یک سایت آموزشی به نظر می‌رسید، در حقیقت پلی بود میان دو جهان ، جهان دانش و جهان اعتماد.

در این پلتفرم، صدها ویدئوی باکیفیت از جراحی‌های واقعی قرار داده شد. نه فیلم‌های نمایشی، بلکه مستنداتی زنده از دستانی که می‌لرزیدند، تصمیماتی که در چند ثانیه گرفته می‌شدند، و قلب‌هایی که در زیر تیغ، میان مرگ و زندگی می‌تپیدند. هر ویدئو با دقتی وسواس‌گونه تدوین می‌شد؛ گویی هر ثانیه از آن حامل جان انسانی بود.

جراحان برجسته از سراسر جهان در تهیه این ویدئوها همکاری کردند. هر یک نه‌تنها دانش خود را در معرض دید گذاشت، بلکه با فروتنی به جوان‌ترها آموخت که در پس هر تیغ جراحی، مسئولیتی مقدس نهفته است. آن‌ها درباره چالش‌ها، خطاها، تصمیم‌های دشوار و حتی لحظه‌های تردیدشان سخن گفتند؛ همان چیزهایی که معمولاً در سکوت اتاق عمل پنهان می‌ماند.

به‌تدریج، این پلتفرم به دانشگاهی بی‌مرز بدل شد. پزشکان جوان از هند تا برزیل، از ایران تا آفریقای جنوبی، ساعت‌ها وقت خود را پای این ویدئوها

می‌گذراندند. اما نکته جالب آنجا بود که در هر فیلم، ابزارها و فناوری‌های مورد استفاده، تولید خودِ شرکت جانسون اَند جانسون بود. نه به شکل تبلیغاتی، بلکه در بطنِ واقعیت عمل. همین صداقت، اعتماد را آفرید.

جراحان، دیگر صرفاً مشتری نبودند؛ بلکه همراهانِ دانایی بودند. برند، از یک نام تجاری به یک همراه علمی بدل شد. در نتیجه، وفاداری نه با تخفیف و ترفند، بلکه با احترام و آموزش ساخته شد. فروش افزایش یافت، اما مهم‌تر از آن، رابطه‌ای انسانی و پایدار میان سازنده و استفاده‌کننده شکل گرفت؛ رابطه‌ای که بر پایه‌ی آگاهی استوار بود، نه اجبار.

من از دور، با تحسین به این حرکت نگریستم. زیرا در جهانی که بسیاری از شرکت‌ها هنوز به دنبال صداهای بلند تبلیغاتی‌اند، این شرکت مسیر آرام‌تری را برگزید: مسیر آموزش. و در دل همین آموزش، بازاریابیِ راستین را یافت.

شاید رمز ماندگاری در همین باشد؛ که پیش از فروختن، بیاموزیم؛ و پیش از آن‌که برند شویم، مفید باشیم.

آیا می‌توان میان آموزش و بازاریابی مرزی قائل شد، وقتی هدف هر دو رشد و آگاهی است؟

اگر هر شرکت، به جای تبلیغ، آموزش را محور قرار دهد، چه تغییری در اعتماد مردم و کیفیت زندگی انسان‌ها رخ خواهد داد؟

بیداری در میانه‌ی خواب

سال‌ها در صنعت مهندسی پزشکی، از کنار واژه‌ی «آپنه‌ی خواب» بسیار گذشته بودم. آن را در پرونده‌های پزشکی دیده بودم، در گزارش‌های بیمارستانی خوانده بودم، و در همایش‌ها درباره‌اش سخن گفته بودم. اما یک شب، معنای انسانیِ این واژه را از نزدیک لمس کردم.

در سفری کاری، در هتلی آرام اقامت داشتم. نیمه‌شب، صدای نفس‌های بریده‌ی دوستم از اتاق کناری بلند شد. صبح، او را دیدم که چشمانش خسته و بی‌رمق بود. گفت:

«نمی‌دانم چرا هر شب حس می‌کنم دارم خفه می‌شوم.»

همان لحظه بود که فهمیدم تفاوت میان دانستنِ علمیِ یک بیماری و دیدنِ رنج انسانیِ آن، چقدر عمیق است.

در همان سال‌ها، شرکت «فیلیپس» تصمیم گرفت کاری فراتر از فروش انجام دهد؛ تصمیمی که نگاه مرا هم به بازاریابی در حوزه سلامت تغییر داد. آنان به جای مراجعه به بیمارستان‌ها یا پزشکان، به سراغ خود مردم رفتند؛ مردمی که بسیاری از آن‌ها از بیماری خود بی‌خبر بودند. کمپینی جهانی راه انداختند با این پیام ساده اما مؤثر:

«اگر خروپف می‌کنید، اگر خسته بیدار می‌شوید، اگر در میانه‌ی شب با حس خفگی از خواب می‌پرید، شاید بدن شما در سکوت درخواست کمک می‌کند.»

در کنار این آگاهی‌بخشی، آزمونی آنلاین طراحی کردند؛ چند پرسش کوتاه که افراد در خانه می‌توانستند پاسخ دهند. نتیجه‌ی آزمون، آن‌ها را به نزدیک‌ترین کلینیک خواب معرفی می‌کرد تا بررسی دقیق انجام شود. درست در همان نقطه، دستگاه‌های تنفسی فیلیپس، یعنی همان دستگاه‌های درمان

آپنه‌ی خواب، به عنوان راه‌حلی علمی و مؤثر معرفی می‌شدند. فیلیپس در واقع محصولش را نمی‌فروخت؛ آگاهی را هدیه می‌داد. میلیون‌ها نفر از وجود بیماری خود باخبر شدند، پزشکان بیماران جدیدی را شناسایی کردند، و زنجیره‌ای از اعتماد شکل گرفت که در مرکز آن نه سود، بلکه سلامت انسان ایستاده بود.

این رویکرد، هم برند فیلیپس را به جایگاهی اخلاقی و انسانی رساند، و هم سهم بازارش را افزایش داد. زیرا مردم به برندی اعتماد کردند که به‌جای گفتنِ «بخر»، گفت:«بدان، آگاه شو، و سپس تصمیم بگیر.»

برای من، این داستان تصویری روشن از آینده‌ی صنعت سلامت است؛ جایی که شرکت‌ها نه فقط تولیدکننده‌ی دستگاه، بلکه شریکِ زندگی و سلامت انسان‌ها هستند. شاید راز ماندگاری در این باشد که پیش از هر چیز، درد را بفهمیم، نه بازار را.

آیا اگر هر شرکت، مأموریت خود را از سودآوری به آگاهی‌رسانی تغییر دهد، اعتماد در جامعه دوباره زنده نمی‌شود؟ و آیا روزی خواهد رسید که همه‌ی ما، در هر حرفه‌ای، به جای فروش توانایی‌ها، درمانِ نیاز انسان‌ها را هدف بگیریم؟

لبخند پشت خشتک پاره

گاهی زندگی چنان صحنه‌هایی پیش پای ما می‌گذارد که اگر آن‌ها را در فیلمی ببینیم، باورمان نمی‌شود. اما واقعیت، گاه از هر خیال و طنزی واقعی‌تر است.

ده سال پیش، به همراه یکی از همکارانم برای بازدید از یک شرکت صنعتی در شهری کوچک از چین دعوت شده بودیم. قطار بین‌شهری ما آرام در ایستگاه توقف کرد و ما با چمدان‌هایی سبک از سوغاتی و ذهنی پر از کنجکاوی، پیاده شدیم. سالن خروجی مملو از جمعیت بود. مثل بیشتر ایستگاه‌های شهرهای کوچک چین، چند زن جوان با لباس‌های متحدالشکل و لبخندهای ثابت، تبلیغ تورهای گردشگری را به مسافران عرضه می‌کردند. کاتالوگ‌های رنگارنگشان پر از تصویر کوه‌ها و معابد بود، اما همه چیز به زبان چینی نوشته شده بود.

من که حوصله ترجمه نداشتم، فقط به دنبال میزبان خود می‌گشتم. اما هر چه گشتم، او را نیافتم. در همین حال، همکارم سرگرم تماس با او بود و من هم متوجه شدم یکی از همان خانم‌های تور، مدام گوشه کت مرا گرفته و چیزی می‌گوید. گفتم:

ـ این خانم ول‌کن نیست! لابد می‌خواهد به زور ما را ببرد گردش.

در حالی که با خونسردی لبخند می‌زد، بی‌وقفه حرف می‌زد و به نظر می‌رسید از پیگیری دست‌بردار نیست.

سرانجام، به سمت کانتری رفتم تا از کسی بخواهم کمک کند. خانم پشت کانتر، نیمه‌انگلیسی و نیمه‌چینی حرف می‌زد. بعد از چند جمله، ناگهان متوجه شد و گفت:

ـ این خانم می‌گوید اسم شما را می‌داند... شما مهمان او هستید!

با تعجب به همکارم نگاه کردم. تازه فهمیدیم آن خانم محترم، همسر رئیس همان شرکتی است که برای دیدار از آن آمده بودیم! او شخصاً به ایستگاه آمده بود تا ما را با احترام بیشتری استقبال کند.

از شرمساری فقط لبخند زدم و با تعارف فراوان دنبال او رفتیم. چند دقیقه بعد، به پارکینگ رسیدیم؛ یک خودروی شاسی‌بلند بنز مشکی با صندلی‌های چرمی براق. در سکوتی آمیخته با احترام، سوار شدم. همکارم نیز خواست سوار شود که ناگهان صدایی خفیف اما گویا در هوا پیچید...

خشتک شلوارش پاره شد!

صحنه‌ای بود که هیچ کارگردانی نمی‌توانست بهتر از این طراحی کند. او با خونسردیِ خاص خودش لبخند زد، نشست، و درحالی‌که کت رسمی و کراواتش کاملاً منظم بود، با شوخ‌طبعی شروع کرد به صحبت با میزبانمان، گویی هیچ اتفاقی نیفتاده است. من که نمی‌توانستم جلوی خنده‌ام را بگیرم، پنهانی از او عکسی گرفتم. در قاب تصویر، مردی بود شیک‌پوش، در خودرویی لوکس، با لبخندی عمیق و نگاهی آرام... اما در پسِ آن ظاهر مرتب، شکافی بود که فقط ما دو نفر از آن خبر داشتیم.

سال‌ها از آن روز گذشته است، اما هر بار که آن عکس را می‌بینم، با خود می‌گویم چه نماد باشکوهی از زندگی در آن نهفته است. ما چقدر درباره دیگران قضاوت می‌کنیم بر اساس آنچه می‌بینیم: لباسی شیک، خودرویی گران‌قیمت، یا لبخندی مطمئن. اما از درون انسان‌ها چه می‌دانیم؟ از خستگی‌شان، دردهایشان، دغدغه‌هایشان... از «خشتک پاره»هایی که زندگی هرکدام از ما گاه بی‌صدا در جایی پنهان کرده است؟

و در عین حال، از خود می‌پرسم: آیا ما هم می‌توانیم مانند همکار من، در لحظه‌ی خجالت و سختی، لبخند بزنیم و زندگی را به شوخی بگیریم؟ آیا می‌توانیم در اوج مشکلات، وقار و شوخ‌طبعی‌مان را حفظ کنیم و نگذاریم چیزی از درون ما پاره شود؟

شاید راز انسان بودن همین باشد: لبخند زدن حتی وقتی خشتک زندگی‌ات پاره است.

آیا ما هم گاهی پشت لبخند دیگران، زخم‌هایی پنهان نمی‌بینیم؟

و آیا وقت آن نرسیده است که به جای ظاهر آدم‌ها، به استقامت درونی‌شان احترام بگذاریم؟

موج آرامِ تصمیم‌های بزرگ

گاهی در جهانِ پرشتاب امروز، بزرگ‌ترین تصمیم‌ها در ظاهر از دلِ سیاست و اقتصاد زاده می‌شوند، اما در عمق‌شان ترسی پنهان از فردا نهفته است.

روزی خبر کوتاهی در رسانه‌های جهانی منتشر شد؛ خبری که شاید برای بسیاری فقط یک آمار اقتصادی بود، اما برای من نشانه‌ی آغاز یک دگرگونی عمیق.

شرکت بزرگ داروسازی سوئیسی «روش» اعلام کرده بود که در واکنش به تهدیدهای تعرفه‌ای دولت آمریکا، طی پنج سال آینده پنجاه میلیارد دلار در خاک همان کشور سرمایه‌گذاری خواهد کرد.

در نگاه نخست، این فقط یک رقم بود، اما برای من که سال‌ها در صنعت تجهیزات پزشکی زیسته‌ام، این عدد، بوی تصمیمی سرنوشت‌ساز می‌داد.

تصمیمی نه از سر اشتیاق، بلکه از سر ضرورت؛ گویی شرکتی که زمانی نمادِ آرامش در زوریخ بود، اکنون می‌خواست ریشه‌هایش را در خاک آمریکا عمیق‌تر کند تا از طوفان سیاست در امان بماند.

برنامه‌ی «روش» شامل گسترش مراکز تولیدی و تحقیقاتی در ایالت‌های پنسیلوانیا، ایندیانا، ماساچوست و کالیفرنیا بود؛ جایی که قرار بود بیش از دوازده هزار شغل تازه ایجاد شود.

به دنبال آن، شرکت «نوارتیس» نیز از طرحی خبر داد: سرمایه‌گذاری بیست‌وسه میلیارد دلاری برای ساخت هفت مرکز جدید و تولید همه‌ی داروهای کلیدی خود در داخل آمریکا.

در ادامه، «ایلای لی‌لی» در ایالت ایندیانا با سرمایه‌ای حدود چهار و نیم میلیارد دلار، مرکزی برای تولید داروهای نسل آینده ایجاد کرد، و «جانسون

و جانسون» با بیش از دو میلیارد دلار، ظرفیت تولید داروهای زیستی خود را در کارولینای شمالی افزایش داد.

در ظاهر، اینها خبرهایی امیدوارکننده بودند: اشتغال‌زایی، رشد اقتصادی، توسعه فناوری. اما در عمق ماجرا، پیام دیگری نهفته بود؛ پیامی از دگرگونی در مسیر جهانی تولید دارو. جهانی که سال‌ها به‌سمت هم‌پیوستگی حرکت کرده بود، حالا آرام‌آرام به سوی ملی‌سازی دوباره بازمی‌گشت. کشورها می‌کوشیدند امنیت تولید سلامت خود را در مرزهایشان حفظ کنند، حتی اگر به بهای کاهش همکاری‌های جهانی تمام شود.

من که عمری را در طراحی و راه‌اندازی کارخانه‌های تجهیزات پزشکی گذرانده‌ام، با دیدن چنین تصمیم‌هایی به این اندیشیدم که چگونه علم، با همه‌ی بی‌مرزی‌اش، گاهی در بندِ سیاست گرفتار می‌شود.

کارخانه‌ای که امروز در پنسیلوانیا ساخته می‌شود، شاید هزاران خانواده را در آمریکا صاحب شغل کند، اما در همان لحظه، صدها فرصت تولید در آسیا یا اروپا خاموش می‌شود.

این همان توازن شکننده‌ای است که دنیای امروز با آن روبه‌روست: آیا جهانی‌شدن، رویایی برای اشتراک منافع بود، یا ابزاری تازه برای تمرکز قدرت اقتصادی؟

وقتی جهان در ظاهر از رشد و توسعه سخن می‌گوید، گاه در سکوت، ترس از وابستگی را پنهان می‌کند.

تصمیم «روش»، «نوارتیس»، و دیگر شرکت‌های بزرگ، بیش از آنکه اقتصادی باشد، نشانه‌ای از همین ترس بود؛ ترس از آینده‌ای ناپایدار.

اما در دلِ همین تحولات، درسی نهفته است: هر کشوری که می‌خواهد در مسیر سلامت و استقلال بایستد، باید از امروز برای ساختنِ زیرساخت‌های تولید خود اقدام کند.

تا زمانی که دیگران برای ما تصمیم می‌گیرند که چه دارویی بسازیم و چه تجهیزی تولید کنیم، نمی‌توان از استقلال سخن گفت.

آیا ممکن است روزی فرا برسد که انگیزه‌ی سرمایه‌گذاری‌ها نه ترس از تعرفه‌ها، بلکه عشق به انسان و احترام به سلامت او باشد؟ و آیا ما، در سرزمین خود، پیش از آنکه موج بعدی از غرب برخیزد، آماده‌ی ساختن کارخانه‌هایی خواهیم بود که نه فقط دارو، که آرامش تولید کنند؟

سخن پایانی

در پایان این راه، به خودم می‌گویم:

کار ما فقط ساختن سازه و کارخانه نبود؛ ساختن «انسانِ درونِ صنعت» بود. هر پیچ و مهره‌ای که بستیم، اندیشه‌ای را سفت کردیم تا در طوفانِ فراموشی نلغزد. جهانِ صنعت شاید سرد به نظر آید، اما اگر در دلش گرمای تعهد جاری شود، از هر گلستانی سبزتر است.

من از سال‌ها تجربه آموختم که هدف، نقطه‌ای در افق نیست؛ ضربان آرامی‌ست در سینه‌ی هر تلاشی که از جان برمی‌خیزد. هر پروژه، هر ایده، هر کارخانه، فرصتی بود تا یک «چراغ در مه» روشن بماند و راه دیگران را هم گرم کند.

اکنون که این سطور به پایان می‌رسند، نمی‌گویم «تمام شد»، چون ایمان دارم کار هیچ‌گاه تمام نمی‌شود.

در مسیر بودن، خودِ مقصد است.

و شاید رسالت من، تنها این بوده باشد که نشان دهم:

می‌توان در میان صدای فلز و ماشین، هنوز به زبان روشنایی سخن گفت.