

# ردپـای روشنایی


نویسنده:

**دکتر محمدجعفر حسینی شیرازی**

دارنده نشان ارسطو از اتحادیه اروپا

| | | |
|---|---|---|
| سرشناسه | : | حسینی شیرازی، محمدجعفر، ۱۳۴۷-<br>Hosseini Shirazi,Mohammad Jafar |
| عنوان و نام پدیدآور | : | ردپای روشنایی/ محمدجعفر حسینی‌شیرازی. |
| مشخصات نشر | : | تهران : موسسه آموزشی تالیفی ارشدان،۱۴۰۴. |
| مشخصات ظاهری | : | ۱۲۸ص.؛۱۴/۵×۲۱/۵س‌م. |
| شابک | : | ۹۷۸-۶۲۲-۰۹-۲۰۷۶-۲ |
| وضعیت فهرست نویسی | : | فیپا |
| موضوع | : | حسینی شیرازی، محمدجعفر، ۱۳۴۷- -- خاطرات |
| موضوع | : | Hosseini Shirazi,Mohammad Jafar -- Diaries |
| موضوع | : | خاطرات ایرانی -- قرن ۱۵<br>Iranian diaries -- 21st century |
| رده بندی کنگره | : | CT۱۸۸۸ |
| رده بندی دیویی | : | ۹۲۰/۰۵۵ |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۱۰۲۹۱۴۸۸ |
| اطلاعات رکورد کتابشناسی | : | فیپا |

**مؤسسه آموزشی تألیفی ارشدان**

| | |
|---|---|
| ■ نام کتاب: | **ردپای روشنایی** |
| ■ نویسنده: | **محمدجعفر حسینی‌شیرازی** |
| ■ ناشر: | آموزشی تألیفی ارشدان |
| ■ ویرایش: | اول |
| ■ نوبت چاپ: | اول ۱۴۰۴ |
| ■ حروفچینی و صفحه آرایی: | www.irantypist.com |
| ■ طراح و گرافیست: | www.irantypist.com |
| ■ شابک: | ۹۷۸-۶۲۲-۰۹-۲۰۷۶-۲ |
| ■ شمارگان: | ۱۰۰۰ |
| ■ مرکز خرید آنلاین: | www.arshadan.com<br>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: سفرها و کشف‌های بیرون از خانه ..... ۱۱
فصل دوم: انسان‌ها در قاب خاطره ..... ۳۵
فصل سوم: لحظات الهام و تأمل ..... ۵۵
فصل چهارم: تجربه‌های کاری با طعم زندگی ..... ۸۱
فصل پنجم: پیوند ایمان و امید ..... ۱۰۹

# مقدمه

درمیان صفحات این کتاب، نه تنها داستان‌های یک زندگی، بلکه مسیرهای پنهانی نهفته است که هر خواننده می‌تواند در آن ردپایی از خود بیابد.

«ردپای روشنایی» مجموعه‌ای است از روایت‌های سفر، خاطرات، کشف‌ها و لحظات الهام که با نگاهی انسانی، به ما یادآوری می‌کند زندگی صرفاً گذر روزها نیست، بلکه جاده‌ای پر از ایستگاه‌های یادگیری و کشف است. این نوشته‌ها به‌ظاهر متفاوت‌اند؛ یکی از پرواز برفراز اقیانوس می‌گوید، دیگری از لبخند ساده‌ای که برای همیشه در ذهن مانده، و دیگری از زمزمه‌های کوتاهی که مسیر زندگی را تغییر داده‌اند. اما همهٔ این داستان‌ها در یک نقطه با هم پیوند دارند: پیام امید و خدمت.

خواننده در این کتاب نه با زندگی یک قهرمان بی‌نقص، بلکه با انسانی روبه‌رو می‌شود که تجربه‌هایش را صادقانه روایت کرده، شکست‌ها را پنهان نکرده، و از پیروزی‌ها تریبونی برای خودنسازی ساخته است. این صداقت و پیوستگی، همان چیزی است که «ردپای روشنایی» را از یک مجموعه خاطره‌نگاری ساده فراتر می‌برد و آن را به کارنامه‌ای الهام‌بخش بدل می‌کند.

به هر جای این کتاب که پای بگذارید، خواهید یافت که روشنایی همیشه هست، حتی در دوردست‌ترین نقطه‌ها یا تاریک‌ترین روزها؛ کافی است کسی چراغی بردارد و راه را نشان دهد.

# مقدمه نویسنده

ردپای هر انسان، داستانی منحصربه‌فرد در خاک زندگی است. برخی ردپاها در طوفان محو می‌شوند، برخی زیر آفتاب می‌درخشند، و برخی آن‌قدر عمیق‌اند که سال‌ها بعد هنوز الهام‌بخش رهگذران‌اند. این کتاب، روایت ردپاهایی‌ست که در مسیر زندگی‌ام گذاشته‌ام؛ نه برای آنکه به گذشته بازگردم، بلکه برای آنکه نشان دهم چگونه امید و ایمان می‌توانند در هر شرایطی راه را روشن کنند.

هر سفر، هر دیدار، هر حادثه چه در دوردست جزیره‌ای در دل دریا، چه در کوچه پس‌کوچه‌های شهر ، برای من درسی تازه داشت. دریافتم که آدم‌ها همه در جست‌وجوی همان نوری‌اند که درونشان می‌درخشد، و گاه کافیست داستانی شنیده شود تا آن نور دوباره جان بگیرد.

«ردپای روشنایی» را نه با قصد آموزش، بلکه با نیت همراهی نوشته‌ام؛ همراهی با کسانی که می‌خواهند مسیرشان را بیابند، حتی اگر نقشه‌ای در دست ندارند. شاید در این صفحات بتوانید نشانی از لحظه‌ای بیابید که دل شما را آرام کند یا شجاعت گامی تازه را بدهد.

از شما که وقت گذاشته‌اید تا این مسیر را با من قدم بزنید، سپاسگزارم. آرزو می‌کنم این کتاب، همان‌گونه که نوشتنش برای من لحظه‌های روشن خلق کرد، برای شما نیز چراغی باشد در راهی که پیش رو دارید.

## فصل اول

# ■ سفرها و کشف‌های بیرون از خانه

*ماجراهایی که شما را به نقاط دور و نزدیک جهان برده و همزمان نگاه تازه ای به زندگی داده*

## پرواز بر فراز راز

ده سال پیش بود. ما با هیأتی رسمی به سوی آمریکای لاتین می‌رفتیم و هواپیما بر فراز اقیانوس اطلس پیش می‌رفت. آسمان، بی‌نهایت آبی بود و لکه‌های سفید ابرها مثل پَرِ پرندگان زیر بال‌هایمان می‌لغزیدند. ناگهان لرزشی سنگین از دم تا نوک هواپیما دوید؛ همه‌چیز برای چند ثانیه از تعادل افتاد. صدای بهم‌خوردن کمربندها، نگاه‌های نگران، و قلب‌هایی که بی‌صدا تندتر می‌زدند. ارتفاع کم شد و نفس‌ها در سینه حبس. هنوز فرصت ترسیدن نبود که صدای مطمئن خلبان از بلندگو بلند شد:

«نگران نباشید، روی مثلث برمودا بودیم؛ اوضاع کنترل شد.»

هواپیما دوباره نرم شد، ولی ذهنم دیگر آرام نگرفت. به بیرون نگاه کردم: جزایر کوچک و ساحل‌های سفید در آبیِ بی‌پایان می‌درخشیدند. قایق‌های تفریحی و کشتی‌های کوچک، آرام روی موج‌ها می‌لغزیدند؛ گویی در این نقطه‌ای که به‌عنوان «مثلث مرگ» مشهور شده، زندگی جریان دارد. در دل پرسیدم: اگر اینجا این‌همه خطرناک است که افسانه‌های ناپدیدشدن کشتی‌ها و هواپیماها را به آن نسبت می‌دهند، پس این گردشگران آسوده‌خاطر چه می‌کنند؟ آیا راز این منطقه در جای دیگری است، نه در دریا؟

در تمام باقی مسیر، فکر من میان روایت‌های هولناک و این منظره آرام در رفت و آمد بود. شاید حقیقت مثلث برمودا نه آن افسانه‌های مهیب که در کتاب‌ها و فیلم‌ها شنیده‌ایم باشد، نه نیرویی ماورایی، بلکه ترکیبی از طبیعت ناآرام اقیانوس و قصه‌پردازی‌های ما انسان‌ها.

این پرواز برایم فقط یک خاطره ترسناک نبود؛ درسی بود درباره فاصله میان واقعیت و روایت. از آن روز هر بار نام مثلث برمودا را می‌شنوم، یاد همان چند

ثانیه می‌افتم که آسمان و دریا با هم تکانمان دادند و بعد آرام گرفتند؛ یاد پرسشی که هنوز پاسخش را نمی‌دانم و شاید هم نخواهم دانست.

شاید بزرگ‌ترین راز مثلث برمودا، خود ما باشیم؛ ذهنی که دوست دارد راز بسازد و داستان‌ها را بزرگ‌تر از واقعیت کند. و شاید همین راز، زیباترین بخش ماجراست.

آیا ما هم در زندگی خود مثلث‌های برمودای کوچک و بزرگ داریم، جاهایی که بی‌آنکه تحقیق کنیم، شایعه و افسانه را حقیقت پنداشته‌ایم؟

و اگر روزی بفهمیم پشت یک افسانه هیچ نیروی ماورایی نیست، آیا هنوز برایمان همان‌قدر جذاب خواهد بود؟

## برلینِ دیوارها و بذرِ امید

وقتی در یکی از سفرهایم همراه همسرم پا به برلین گذاشتم، چیزی فراتر از یک شهر مدرن و شلوغ اروپایی پیش رویم گشوده شد؛ گویی به صفحه‌ای زنده از تاریخ پا گذاشته بودم. خیابان‌ها با نظم آلمانی‌شان برق می‌زدند، کافه‌ها پر از زندگی بود و قطارهای شهری بی‌وقفه در حرکت؛ اما در دل این همه نظم و زیبایی، هنوز سایه‌های گذشته دیده می‌شد. همراه همسرم، دست در دست، از کنار بقایای نمادین دیوار برلین گذشتیم؛ همان دیواری که زمانی دو جهانِ متضاد را در یک شهر تقسیم کرده بود. هنوز هم تکه‌هایی از این دیوار در گوشه و کنار شهر مثل شواهد زنده‌ای از تاریخ ایستاده‌اند؛ رنگ‌آمیزی‌شده با نقاشی‌ها و شعارهای آزادی‌خواهانه، درست مثل زخم‌هایی که به‌جای مانده اما حالا روایتگر رهایی‌اند.

همسرم با کنجکاوی به دکه‌های کوچک کنار خیابان نگاه می‌کرد؛ همان‌جا که فروشندگان تکه‌های بسیار کوچکِ دیوار را در بسته‌های شفاف به توریست‌ها می‌فروختند. در دست گرفتن این سنگ‌ریزه‌ها حس عجیبی داشت؛ انگار تاریخ را در مشت گرفته باشی، تاریخی که روزی نماد جدایی و رنج بود و حالا به سوغاتی تبدیل شده بود برای بردن یاد آزادی. هر کدام از این تکه‌ها داستانی داشت؛ داستان مردمی که سال‌ها از هم جدا شدند، داستان فرارها، جدایی خانواده‌ها و در نهایت فرو ریختن دیوار.

در کنار این دیوارهای نمادین، موزه‌های متعددِ شهر را دیدیم که هرکدام بخشی از حافظه جمعی آلمان را نگه داشته‌اند؛ موزه‌های جنگ، موزه‌های تاریخ معاصر، نمایشگاه‌هایی از عکس‌ها و اشیایی که با دقت و وسواس آلمانی‌ها ثبت و نگه‌داری شده‌اند تا فراموشی بر این زخم‌ها ننشیند. در هر سالنِ موزه،

همسرم گاهی دستم را می‌فشرد؛ نشانه‌ای از حیرت، غم یا احترام به سرگذشتی که پیش چشم‌مان روایت می‌شد.

اما در کنار این نمادهای درد و جدایی، چیزی دیگر به چشم می‌خورد: آلمانِ امروز. همان کشوری که در ۱۹۴۵ با خاک یکسان شده بود و ارتش سرخ به برلین رسیده بود، همان کشوری که در دوم سپتامبر آن سال با شکست کامل جنگ را به پایان رساند، حالا دوباره برخاسته بود. در ۱۹۴۹ دولت مستقل آلمان غربی شکل گرفت و مردی به نام لودویگ اِرهارد سکان اقتصاد را به دست گرفت. او در برابر مقررات سخت‌گیرانه، سیاست‌های تازه‌ای گذاشت؛ آزادی قیمت‌ها، کاهش مالیات‌ها، ایجاد پولی باثبات. در ژوئن ۱۹۴۸، درست شصت‌وپنج سال پیش، این سیاست‌ها یک‌شبه اقتصاد آلمان را از رکود به سمت شکوفایی کشاندند. کمتر از ده سال بعد، همان کشورِ فقیر و مضمحل، انگلستان و فرانسه را پشت سر گذاشت و بزرگ‌ترین قدرت اقتصادی اروپا شد.

وقتی در موزه‌ها و خیابان‌ها قدم می‌زدم، این دو تصویر در ذهنم یکی می‌شد: ویرانه‌های دیروز و عظمت امروز. می‌دیدم چگونه ملتی که روزی قربانی جنگ و سیاست‌های نادرست بود، بی‌آن‌که همگی مقصر باشند، از خاکستر برخاست و مسیرش را با شجاعت و تدبیر عوض کرد. همان‌طور که بزرگان اخلاق و دین در تاریخ بارها آزار دیده‌اند بی‌آن‌که گناهی داشته باشند، این ملت هم روزی قربانی شد، اما با اصلاح، امید و عمل درست به جای تسلیم شدن، آینده‌ای تازه برای خود ساخت.

ایستاده کنار همسرم، با یک تکه کوچک از دیوار برلین در دست، به این فکر می‌کردم که تاریخ چگونه از درد، نماد آزادی می‌سازد. دیواری که روزی مردم را از هم جدا می‌کرد، حالا توریست‌ها را از سراسر جهان گرد هم می‌آورد تا پیام آزادی را لمس کنند. و من در دلِ این شهر فهمیدم که هیچ سختی،

حتی خرابه‌شدن یک کشور، دلیل بر گناه مردمانش نیست؛ گاهی آزمونی است برای صبر، فرصتی برای ایستادگی، و زمینه‌ای برای تولدی دوباره.

آیا شما هم در زندگی‌تان با چیزی روبه‌رو شده‌اید که روزی نماد محدودیت بود اما بعدها به نشانه‌ای از آزادی یا امید تبدیل شد؟

و آیا تا به حال اندیشیده‌اید که اگر در میان ویرانی‌ها به جای تسلیم، بذرِ امید و عمل درست بکاریم، چه افق تازه‌ای پیش روی ما گشوده خواهد شد؟

## در تالارهای غربت

آن روز که به لوور رفتم، نه برای دیدن مونالیزا بود و نه مجسمه‌های یونانی؛ پایم مرا مستقیم به تالارهای ایران کشاند، همان اتاق‌های ۲۳۲ تا ۳۱۶ که بوی خاک شوش و لرستان را در خود دارند. در سکوت سردِ سالن‌ها، کاشی‌کاری‌های صفوی، فریزهای کاخ آپادانا، سرستون‌های هخامنشی، مفرغ‌های لرستان و حتی سفال‌های کاشان، در ویترین‌های براق غربت برای نگاه هزاران گردشگر غریبه صف کشیده بودند. اینجا تهرانِ من نبود، ولی گوشه‌ای از خیابان ولیعصر و لاله‌زار را درخشش کاشی‌های لعاب‌دار و کتیبه‌های اصیل، به من یادآوری می‌کرد.

کنار ویترین، چشمم روی یک تندیس کوچک ایلامی افتاد و در ذهنم بی‌اختیار تصویری شکل گرفت:تیشه مشتی، همان ابزار پارینه‌سنگی که نیم‌میلیون سال پیش ساخته می‌شد. آن ابزار را پیش‌تر در کاتالوگ‌ها و سفرهایم دیده بودم و حالا اینجا بودم، در میان گنجینه‌ای که نیمی‌اش به ایران من تعلق دارد. با خودم فکر کردم این تیشه‌ی مشتی، با آن شکل بادامی و ساده، چه اندازه به موس کامپیوتری که هر روز پشت میز کارم از آن استفاده می‌کنم شبیه است؛ نه این‌که واقعاً موس در دستم باشد، بلکه ذهنم این دو را کنار هم گذاشته بود: یک ابزار تک‌ماده و تک‌فکر که سی هزار نسل بی‌هیچ تغییری ساخته شد، و ابزاری دیگر که فقط در چند سال دگرگون می‌شود و از رده خارج.

همان‌جا، در سکوت تالار هنر اسلامی، جایی که کاشی‌های لعاب‌دار صفوی مثل شعر می‌درخشیدند، به خودم گفتم: سرعت تکنولوژی امروز ما را گیج می‌کند، ولی تلخی ماجرا آن است که ما نتوانسته‌ایم حتی گذشته‌مان را در

خاک خودمان حفظ کنیم. این گنجینه‌ها اگر در تهران می‌ماندند، چه بسا امروز پایتخت من تکیه‌گاه فرهنگی آسیا بود. حالا اما منِ کارآفرین تجهیزات پزشکی، در غربت، درسِ دیگری می‌گیرم: اگر ابزارهای ما، چه یک خط تولید مدرن باشد، چه یک نوآوری در سلامت، قرار است در خاک ما بماند و به نسل‌های بعدی برسد، باید مثل این تیشه مشتی محکم، و مثل این موس کامپیوتر نوآور باشد.

چطور می‌توانیم در میانه‌ی سرعت خیره‌کننده‌ی فناوری، یادمان نرود که «محکم‌کاری فرهنگی» همان اندازه مهم است که نوآوری؟

آیا ما نسل امروز توان آن را داریم که هم‌زمان میراث گذشتگان را نگاه داریم و ابزارهای فردا را بسازیم؟

## سفر از آتش تا نسیم

نوروزی بود که بوی بهار در کوچه‌های تهران پیچیده بود و ما، من و همسر و پسر و دخترم، با اتومبیل‌مان به سفری دراز دل سپردیم؛ از تهران تا مشهد، از فردوس تا دیهوک و از آنجا تا کرمان. هر جاده رنگی داشت و هر توقف بویی تازه، اما شگفتی بزرگ سفرمان در جایی اتفاق افتاد که طبیعت، درس صبر و تضاد به ما می‌آموخت. در حوالی شهداد، نام «گندم‌بریان» مثل افسانه‌ای داغ در ذهنم می‌سوخت. می‌خواستیم به قلبش برویم، به جایی که گفته می‌شد گرم‌ترین نقطه کره زمین است. اما مأموران راهداری، در حالی که دستان‌شان را بر آفتاب سوزان گرفته بودند، هشدار دادند: «این راه دمایی دارد که ماشین‌های عادی تابش را ندارند. خطرناک است.» به ناچار بازگشتیم، اما کنجکاوی و عطش دانستن درونم شعله می‌کشید.

کمی بعد، تنها با ۸۵ کیلومتر فاصله، به راین رسیدیم؛ شهری که مثل یک قصه از دل کوه بیرون آمده بود. قلعه‌ای کهن‌سال داشت و آبشاری که از دل سنگ‌ها پایین می‌دوید و هوایی که با هر نفسش جان را زنده می‌کرد. باورش سخت بود: از داغ‌ترین دشت زمین به خنک‌ترین نسیم‌ها، فقط در چند ده کیلومتر. در کنار همان آبشار بود که نگاه‌مان به چهره آشنا و آرام آقای محمد علی اینانلو افتاد؛ مردی که طبیعت ایران را بهتر از هر کس می‌شناخت و چشم‌هایش بوی بهار داشت.

کمی گپ زدیم و عکس یادگاری گرفتیم. من که هنوز ذهنم میان داغی گندم‌بریان و خنکای آبشار می‌چرخید، پرسیدم: «آیا واقعاً گندم‌بریان گرم‌ترین نقطه زمین است؟»

او با لبخندی مطمئن و صدای پرطنینش گفت: «نه، گرم‌ترین نقطه زمین چاله مرکزی لوت است، ۷۵ کیلومتری شرق شهداد. پارسال آقای دکتر پرویز

کردوانی دمای ۷۰٫۷ درجه سانتی‌گراد را ثبت کرد، ما پارسال هم مسیر را رفتیم و دوربین‌هایمان ایراد پیدا کرد و امسال می‌خواهیم مجهزتر برگردیم. معرفی گندم‌بریان به‌عنوان گرم‌ترین نقطه زمین دقیق نیست.»

سال‌ها بعد، وقتی در روزنامه آلمانی «دی‌ولت» خواندم که طبق گزارش سازمان هواشناسی آمریکا، دشت لوت ایران با همان ۷۰٫۷ درجه گرم‌ترین نقطه جهان شناخته شده، خاطره آن روز و صداقت بی‌پیرایه زنده یاد محمدعلی اینانلو در ذهنم زنده شد. آن سفر برایم تنها یک سفر خانوادگی نبود؛ سفری بود از آتش به نسیم، از افسانه به واقعیت، از روایت‌های دهان‌به‌دهان به سند و پژوهش. در آن ۸۵ کیلومتر فاصله، طبیعت به من یاد داد که ایران، سرزمینی از تضادهای شگرف است؛ جایی که می‌توان در یک روز، از داغ‌ترین نقطه زمین به خنک‌ترین آبشار رسید.

آیا ما آدم‌ها می‌توانیم همان‌طور که طبیعت در یک گام از آتش به نسیم می‌رسد، در زندگی هم در میانه سخت‌ترین شرایط، خنکای حقیقت را بیابیم؟ و آیا می‌توانیم مثل محمدعلی اینانلو، حتی وقتی افسانه‌ها جذاب‌ترند، با شجاعت حقیقت را بگوییم؟

## راهی به قلب ناشناخته

بیست سال پیش بود که از دیهوک که بیرون زدیم، خورشید در افق خراسان جنوبی آرام‌آرام بالا می‌آمد و رنگی طلایی به دشت‌ها و کوه‌های کم‌جان می‌پاشید. هوا هنوز خنک بود و بوی خاک نیمه‌تَرِ کویر می‌آمد؛ بویی که همیشه مرا به کودکی‌ام، به نقشه‌ها و کتاب‌های قدیمی جغرافیا می‌بُرد. جاده باریک بود، بدون نشانی از شتاب و ازدحام، مثل نخی کشیده شده بر بوم بیکران خاک. من، همسرم، دختر و پسرم با چشم‌هایی پر از کنجکاوی در ماشین نشسته بودیم و به جایی می‌رفتیم که نامش همیشه برایم به افسانه می‌مانست: لوت.

این مسیر دیهوک به کرمان فقط یک جاده نبود؛ انگار پلی بود میان تاریخ و حال. تا کمتر از صد سال پیش، فقط مردمان محلی از وجود این پهنه بی‌انتها خبر داشتند. جهانگردان غربی وقتی از «صحاری ایران» می‌نوشتند، بیشتر به بیابان‌های مرکزی اشاره داشتند و لوت برایشان سایه‌ای گنگ بود. تا این که سون هِدین، جهانگرد سوئدی که همه کویرهای زمین را پیموده بود، چهار بار به ایران آمد و مسیرهایی را گشود که تا پیش از آن فقط در ذهن جغرافیدانان نقش بسته بود: از ورامین تا لوت شمالی، از چوپانان به طبس و فردوس. بعد آلفونس گابریل، محقق اتریشی، سی سال بعد همان راه را رفت؛ سروان نیدرمایر در میانه جنگ جهانی دوم، برای تدارک نقشه‌های سیاسی خود به همان دشت قدم گذاشت؛ و حتی تیم روسی به رهبری خانیکوف از همان مسیر گذشت. اما هیچ‌یک به درون قلب لوت نفوذ نکردند. همه در حاشیه‌اش مانده بودند؛ مثل آدمی که از دروازه شهری ناشناخته می‌گذرد و جرئت پا گذاشتن به کوچه‌هایش را ندارد. ماشین ما از این تاریخ عبور می‌کرد؛ از خاکی که رد پای آن همه جستجوگر را در خود پنهان کرده بود. باد گرم آرام‌آرام

می‌وزید و بوته‌های خار و ریگ‌های سیاه زیر نور آفتاب می‌درخشیدند. آسمان، چنان پاک و وسیع بود که احساس می‌کردی اگر دستت را بالا ببری، آبی بی‌انتها را لمس می‌کنی. هیچ نشانی از زندگی نبود جز خط باریک جاده و ما که میان این سکوت حرکت می‌کردیم.

لوت در سکوتش صدها قصه دارد. جایی که آفتاب در میانه روز چنان می‌تابد که ریگ‌ها مثل آهن گداخته می‌شوند و بادهای ۱۲۰ روزه راه خود را از میان کلوت‌های شگفت‌انگیز باز می‌کنند. جایی که گویی زمین در برابر آسمان برهنه و بی‌پناه ایستاده است. اما همین خشونت، زیبایی خودش را دارد؛ خطوطی که باد و زمان بر تن خاک کشیده‌اند، مثل حجاری‌های طبیعت‌اند، بی‌دست انسان، بی‌نقشه و بی‌محاسبه.

من در آن جاده به سفرهای آن مردان فکر می‌کردم: به سون هدینی که چهار بار آمد اما حسرت قلب لوت را با خود برد، به آلفونس گابریلی که با دقت علمی‌اش همان مسیر را سنجید، به افسر آلمانی که برای جنگ و سیاست پا در این خاک گذاشت، به روس‌هایی که دوربین‌هایشان فقط حاشیه را ثبت کرد. و بعد به دکتر مستوفی و دستیارش دکتر کردوانی؛ ایرانیانی که با امکانات اندک نیم‌قرن پیش، جرئت کردند پا به جایی بگذارند که دیگران نایستادند. خود سفر از کرمان به شهداد در آن دوران خود یک ماجراجویی بود. در مسیرمان، کلوت‌های زیبا از دور نمایان بود اما هیچ کلوتی را به از نزدیک ندیدیم اما سکوت و آسمان و باد به من می‌گفت که چرا این سرزمین همچنان ناشناخته مانده. لوت نه فقط یک بیابان، که یک آزمون است؛ آزمونی برای صبر، برای پژوهش، برای دیدن حقیقت پشت افسانه‌ها. در نگاه خانواده‌ام هم می‌دیدم که این دشت چیزی فراتر از یک توقف گردشگری است؛ حس عجیبی که انگار ما را به بخشی از تاریخ و طبیعت بزرگ‌تر پیوند می‌زد.

وقتی شب رسید و آسمان، شیشه‌ای شد پر از ستاره، من از ماشین پیاده شدم. بادی که روز، داغ بود حالا خنک و آرام بود. به آسمان نگاه کردم و به زمین زیر پایم؛ به مسیری که جهانگردان آمدند و رفتند، به آرزویی که هنوز برآورده نشده بود: نفوذ به قلب لوت. فهمیدم این سفر، فقط عبور ما از دیهوک به کرمان نیست؛ این سفر، لمس رازآلودترین پهنه ایران است که هنوز برای ما و جهان ناپیدا مانده است.

شاید روزی کسی جرئت کند به آن قلب ناشناخته برود. اما حتی اگر نرویم، همین نگاه کردن از حاشیه هم درس بزرگی دارد: در دنیا هنوز جاهایی هست که نقشه‌ها و تصاویر ماهواره‌ای نمی‌توانند حس واقعی‌شان را نشان دهند؛ جاهایی که برای درک‌شان باید پا به خاک‌شان گذاشت، باید سکوت‌شان را شنید.

آیا ما آدم‌ها در زندگی خود هم چنین «لوت»هایی داریم؛ پهنه‌هایی ناشناخته که از ترس یا بی‌اعتمادی نزدیک‌شان نمی‌شویم؟ و آیا می‌توانیم یاد بگیریم، حتی اگر به قلب ناشناخته‌ای نمی‌رویم، دست‌کم با احترام و اشتیاق، حاشیه‌هایش را لمس کنیم تا روزی آماده قدم گذاشتن در مرکز آن شویم؟

## جزیره‌ای که با جزر و مد نفس می‌کشد

حدود بیست‌وپنج سال پیش، یک صبح زود بهاری، ما با پرواز به سوی جزیره قشم راهی شدیم. هواپیما که بال‌هایش را بر فراز خلیج فارس می‌گسترد، من از پشت شیشه به پایین نگاه می‌کردم؛ جزیره، همچون نگینی سبز و طلایی در میانه آب‌های نیلگون، آرام و صبور می‌درخشید. در همان لحظه، حس کردم قرار است سفری فراتر از یک تعطیلات معمولی آغاز شود؛ سفری به دل طبیعتی که انگار هنوز رازهای خود را از بشر پنهان کرده است.

نخستین مقصد ما «جزیره ناز» بود؛ جزیره‌ای کوچک که با هر جزر و مد، چهره‌ای تازه از خود نشان می‌داد. هنگام پس‌نشینی آب، مسیری باریک از شن‌های سفید مثل پلی جادویی میان ساحل و جزیره پدیدار می‌شد و ما پا به آن می‌گذاشتیم؛ قدم در آب و شن، میان آسمان و دریا. حس غریبی بود، گویی خود در میانه معجزه‌ای ایستاده‌ایم که طبیعت برای لحظاتی کوتاه به ما بخشیده است. و وقتی آب بازمی‌گشت، جزیره آرام‌آرام در آغوش دریا فرو می‌رفت؛ مثل صحنه‌ای از رؤیایی که کم‌کم محو می‌شود.

سپس به «دره ستارگان» رفتیم؛ جایی که انگار سیاره‌ای دیگر بود. صخره‌های فرسایشی، با اشکال پیچیده و رازآلودشان، داستان میلیون‌ها سال باد و باران را در گوش زمین نجوا می‌کردند. آن‌جا، محمدحسن که کودکی کنجکاو بود با چشمانی گرد، به برجستگی‌های خاکی اشاره می‌کرد و می‌گفت: «بابا، این‌ها شبیه قلعه‌های جادوگران است!» و من در دل می‌دانستم که هر گوشه این دره، تخیل کودکانه‌اش را به پرواز درمی‌آورد، همان‌طور که خیال مرا.

بعدتر، درخت انجیر معابد را دیدیم؛ درختی کهن با شاخه‌هایی گسترده و ریشه‌هایی که از زمین بیرون آمده بود، گویی خاطرات هزارساله را در خود پنهان دارد. زیر سایه‌اش نشستیم. همسرم آرام لبخند می‌زد و کودکم با شن

و برگ‌ها بازی می‌کرد. من دستم را بر تنه درخت گذاشتم و به زبری پوستش گوش سپردم؛ حس می‌کردم نفس‌های زمین را لمس می‌کنم، خاطره‌ای زنده از روزگاری که هنوز جزیره شکل دیگری داشت.

اما اوج سفرمان، زمانی بود که سوار بر قایق شدیم و به دل «جنگل‌های حرا» رفتیم. آن‌جا، با هر حرکت پارو، منظره‌ای تازه گشوده می‌شد؛ سبزی درختان با آبی دریا می‌آمیخت و پرندگان مهاجر چون نقطه‌های سفید و خاکستری روی شاخه‌ها نشسته بودند. ماهی‌های کوچک میان ریشه‌های تنیده درختان می‌لغزیدند و هنگام مد، همه چیز در آب شور دریا غوطه‌ور بود. اما با عقب‌نشینی آب، دنیایی دیگر ظاهر می‌شد: ریشه‌های پیچ‌درپیچ مثل مجسمه‌های زنده از دل آب بیرون می‌آمدند، و حس می‌کردی که طبیعت با هر جزر و مد، یک‌بار دیگر متولد می‌شود.

آن روزها، امکانات گردشگری قشم به اندازه امروز نبود، اما همین بکر بودنش بود که سفرمان را جادویی کرد. هر لحظه در یادم مانده است؛ از درخشش خورشید بر آب‌های فیروزه‌ای تا سکوت مه‌آلود جنگل در سپیده‌دم. ما فقط یک خانواده بودیم در میانه سفری ساده، اما جزیره کاری کرد که حس کنیم بخشی از یک داستان بزرگ‌تر هستیم؛ داستانی که در آن زمین و آب و باد، نقش اول را دارند.

گاهی با خود می‌اندیشم ما آدم‌ها چقدر از رازهای این جهان را از یاد برده‌ایم؛ راز جزر و مدی که پلی میان دو دنیا می‌سازد، راز جنگلی که در آب شور زنده می‌ماند، راز دره‌ای که میلیون‌ها سال سکوت کرده و حالا با صخره‌هایش سخن می‌گوید. آیا ما هنوز توان شگفت‌زده شدن داریم، یا عادت کرده‌ایم که از کنار این شگفتی‌ها بی‌اعتنا بگذریم؟

و آیا فرزندان ما، وقتی بزرگ شوند، هنوز فرصت خواهند داشت چنین جزیره‌هایی را بیابند، یا این معجزه‌ها فقط در خاطرات سفرهای ما باقی خواهد ماند؟

## آب‌میوه‌ای در گرمای دبی

در یکی از روزهای داغ و شرجی دبی، در میان ازدحام و شکوه مراکز خرید، همراه خانواده قدم می‌زدم. من که همیشه گرما برایم به‌سرعت خستگی و ضعف به همراه دارد، چند ده قدمی عقب‌تر از خانواده حرکت می‌کردم. ناگهان زمین زیر پایم لرزید، سرم گیج رفت و بی‌اختیار روی کف براق سالن افتادم. صدای جمعیت در گوشم دور می‌شد و تصویرها در نظرم تار.

در همان لحظه، دستی مهربان از میان جمعیت پیش آمد؛ جوانی اماراتی، با چهره‌ای آرام و نگاه نگران، بی‌درنگ مرا از زمین بلند کرد و به سمت نیمکتی در نزدیکی برد. گرمای هوا، فشار خونم را پایین آورده بود و در حالت نیمه‌هوشیار بودم، اما حضور او مثل نسیمی خنک در دل آن گرمای سوزان بود.

چیزی نگذشت که جوان با شتاب از کنارم دور شد. گمان کردم رفت تا به کار خود برسد، اما چند دقیقه بعد، او با یک لیوان آبمیوه خنک بازگشت. با دستان خودش لیوان را به من داد و کنارم نشست تا حالم بهتر شود. جرعه‌جرعه آبمیوه را نوشیدم و کم‌کم رنگ به صورتم برگشت. در همین لحظه خانواده‌ام که از غیبت من نگران شده بودند، در میان جمعیت پیدایم کردند و به سمتم آمدند.

جوان اماراتی در سکوت از جا برخاست، نگاهی کوتاه به من کرد، لبخندی زد و بی‌آنکه حتی فرصتی برای تشکر داشته باشم، در میان جمعیت گم شد. آن روز من تنها نجات نیافتم، بلکه درس بزرگی گرفتم: هنوز در این دنیا مهربانی هست، حتی بی‌هیچ چشم‌داشتی، حتی اگر هرگز نامت را نپرسند.

هر بار که به یاد او می‌افتم، در دل برایش دعای خیر می‌کنم و با خود می‌گویم دنیا جای بزرگی برای ابراز محبت است؛ مهربانی‌ها همیشه در دل‌ها می‌مانند، حتی اگر نامی از صاحبشان نباشد.

آیا ما نیز در زندگی روزمره‌مان، فرصت چنین مهربانی‌های کوچک اما عمیقی را از دست نمی‌دهیم؟

و آیا اگر در جای آن جوان اماراتی بودیم، همان اندازه بی‌چشم‌داشت و بی‌نام، دست یاری به سوی غریبه‌ای دراز می‌کردیم؟

## سفرهایی برای شفا

فرودگاه شلوغ بود و من برای رسیدن دوستی منتظربودم ؛ صدای چرخ‌دستی‌ها، اعلام پروازها، و نگاه مضطرب مردی که از همدان برای عمل قلب دخترش به تهران آمده بود. خانم مترجمی که لهجه‌ی عربی بیمار دیگری را ترجمه می‌کرد. همان‌جا، میان آن همه رفت‌وآمد، به این فکر افتادم که چرا ایران، با این همه پزشک برجسته و منابع طبیعی درمانی، هنوز نتوانسته تمام ظرفیت خود را در گردشگری سلامت به کار بگیرد؛ چرا بیماران خارجی پراکنده می‌آیند و می‌روند ولی یک «سامانه‌ی منسجم» از استقبال تا پیگیری بعد از درمان نداریم؟

گردشگری سلامت فقط تخت بیمارستان نیست؛ «سفر» است با همه‌ی اجزایش. از گردشگری پزشکی برای درمان بیماران (با هزینه‌ی بیمه، یا پرداخت شخصی یا دولتی)، تا گردشگری تندرستی برای حفظ سلامت، گردشگری درمانی با آب‌درمانی و غارهای نمکی، گردشگری پیشگیرانه برای جلوگیری از افسردگی و بیماری، و حتی گردشگری ورزشی که نشاط و بازتوانی را در دل سفر می‌ریزد.

در هرکدام، جزئیاتی هست که اگر نباشد، تجربه‌ی بیمار یا مسافر نیمه‌کاره می‌شود: پروازهای راحت و منظم، ترجمه‌ی همراه در طول سفر، تغذیه‌ی متناسب با فرهنگ و وضعیت بیمار، هتل‌های آرام پیش و پس از درمان، پزشکانی که با خوش‌رویی رفتار کنند و حتی شماره‌ی تماس خود را برای پیگیری بدهند. این‌ها همان ریزه‌کاری‌هایی است که در سفرهایم به بیش از چهل کشور دیده‌ام و می‌دانم چقدر در رضایت بیمار اثر دارد.

ایران، با هزینه‌ی کمتر درمان، مهمان‌نوازی، موقعیت جغرافیایی و منابع طبیعی‌اش، می‌تواند یکی از قطب‌های گردشگری سلامت منطقه باشد؛ اما

فقط اگر «زنجیره‌ی کامل» را بسازیم: از استقبال در فرودگاه تا پیگیری پس از درمان، از چشمه‌های آب‌گرم و کوهستان‌های آرام تا مراکز پزشکی مدرن، و از آموزش مترجمان و سفیران درمان تا ساخت هتل‌ها و مراکز اقامت ویژه‌ی بیماران.

وقتی از بالا به این پازل نگاه می‌کنم، می‌بینم گردشگری سلامت نه فقط یک صنعت، که پلی است میان علم، فرهنگ و انسانیت؛ پلی که اگر درست بنا شود، هم بیماران را به آرامش می‌رساند و هم کشور ما را به جایگاهی تازه در جهان سلامت.

آیا ما توانسته‌ایم تمام حلقه‌های زنجیره‌ی گردشگری سلامت را از پرواز تا پیگیری پس از درمان به‌هم پیوند دهیم تا بیمار با خیال راحت قدم به کشور ما بگذارد؟

چه می‌شود اگر ایران با استفاده از ظرفیت‌های طبیعی، علمی و انسانی خود، به مقصد نخست گردشگری سلامت در منطقه تبدیل شود؟

## ستاره‌ای در دامان مادر

امروز که تقویم روی عدد «یک مهر» ایستاد، نسیم ملایم پاییزی تهران دوباره مرا با خود به سال‌های دور برد؛ سال‌هایی که کودکانه روزشماری می‌کردم تا درِ مدرسه‌ها باز شود و من با بوی مداد نو و دفترهای خط‌دار، به دنیای تازه‌ای پا بگذارم. پاییز آن سال‌ها با همه‌ی کوتاهی‌اش برای من فصل بلندی بود؛ فصلی که صدای زنگ مدرسه و هیاهوی حیاط، زندگی‌ام را رنگی می‌کرد.

اما هیچ‌یک از مهرماه‌ها به پای مهر اول دبستان نمی‌رسد. معلم مهربانمان، آقای حسینی، که رفتارش بیشتر به یک پدر می‌ماند تا یک آموزگار، روزی شعری را به ما یاد داد؛ شعری بیرون از کتاب درسی که می‌گفت برای مادرمان بخوانیم. هنوز کلماتش را با همان آهنگ نرم کودکی در ذهنم می‌شنوم:

یک شب که مهتاب اومده
سر می‌زام به دامنت
کنار آینه تو، روشنی سینه تو
می‌چینم از اون بالا بالاها
الماس یک ستاره را
تا که برای مادرم
ستاره هدیه آورم

دقیق نمی‌دانم شاعرش که بود، اما ته ذهنم نام خانم پروین دولت‌آبادی را زمزمه می‌کند؛ شاید از او بود، شاید هم از دیگری. مهم این نبود؛ مهم آن حس عجیبی بود که در کلمات جاری می‌شد.

آن شب، وقتی همه‌ی خانواده دور هم جمع بودیم، من کوچک‌ترین عضو جمع با تپش قلب ایستادم، شعر را برای مادرم خواندم و در پایان، دست‌های

پینه‌بسته‌اش را بوسیدم. بانویی که کمتر حرف می‌زد و بیشتر گوش می‌کرد. صورتش آرام بود اما قطرات اشک، آرام و بی‌صدا گونه‌هایش را خیس کرده بود. همان لحظه فهمیدم شعر می‌تواند کاری کند که هیچ هدیه‌ای نمی‌تواند؛ لمس دل یک مادر.

از آن شب به بعد، هر وقت می‌دیدم خستگی روزهای طولانی بر شانه‌هایش نشسته، همان شعر را می‌خواندم. او گوش می‌داد، من می‌خواندم و در میان این کلمات ساده، پلی ساخته می‌شد میان دنیای کوچک من و دنیای بزرگ او. پلی از مهر و ستاره و مهتاب.

اکنون که دهه‌ها از آن روزها گذشته، هر مهرماه برایم یادآور بوی دفتر مشق و مهربانی معلم‌هاست، اما مهم‌تر از همه، یادآور نگاه خیس مادری است که ستاره‌های کوچک کودکی‌ام را در دل خود پنهان کرد. شاید هرگز الماسی از آسمان نچیدم، اما همان شعر کودکانه در دل مادرم الماس شد. آیا ما هنوز هم می‌توانیم با چند کلمه‌ی ساده و صمیمی، خستگی یک عزیز را از شانه‌هایش برداریم؟ چند خاطره از کودکی‌مان مانده که بتواند همچون ستاره‌ای روشن، مسیر امروزمان را نورانی کند؟

## سرزمینی که با طبیعت پیمان بست

هر بار که درباره فنلاند می‌خوانم، گویی در خیال خود در میان جنگل‌های انبوه و دریاچه‌های آرامش قدم می‌زنم. سرزمینی که در نقشه شاید کوچک به نظر برسد، اما در خردِ زیست و توسعه، عظیم است. جایی که مردمش آموخته‌اند پیشرفت را نه در بریدن درختان، که در دوستی با آن‌ها بیابند.

فنلاند، کشوری با تنها پنج‌میلیون و اندی جمعیت، اما با ۸۶ درصد پوشش جنگلی؛ یعنی تقریباً هر کجا که نگاه کنی، سبزی درختان در افق گسترده است. در اینجا، روستا نه نشانی از عقب‌ماندگی، بلکه نمادی از توازن و پایداری است. بیش از نیمی از کسب‌وکارها در همین نواحی کوچک و آرام شکل گرفته‌اند؛ کارگاه‌هایی که شاید تنها چند نفر در آن کار کنند، اما هرکدام حلقه‌ای از زنجیره بزرگ اقتصاد ملی‌اند.

دولت این کشور با نگاهی بلندمدت طرحی را آغاز کرده که نامش از خودِ آینده وام گرفته است: «فنلاندی که تا سال ۲۰۵۰ می‌خواهیم». طرحی که در آن، عدالت اجتماعی، شغل پایدار، حفاظت از طبیعت و احترام به انسان و محیط زیست در کنار هم نشسته‌اند. در این برنامه، هیچ چیز از دیگری جدا نیست؛ اقتصاد، اخلاق و اکولوژی دست در دست هم دارند.

می‌گویند در همان سال‌ها بیش از سه و نیم میلیارد یورو برای توسعه مناطق روستایی و کشاورزی پایدار سرمایه‌گذاری شده است. اما نکته در رقم نیست، در فلسفه نهفته در پشت آن است. آن‌ها پول را خرج ساختن نرده‌ها و سدها نکردند، خرج باز کردن درها کردند؛ درهایی به سوی نوآوری، آموزش و انرژی‌های پاک.

در فنلاند، دیگر کشاورزی تنها کاشت و برداشت نیست. بخشی از زمین‌ها به تولید انرژی از چوب اختصاص یافته، برخی به گردشگری سبز و گروهی به

صنایع زیستی که پسماند را به ماده‌ای ارزشمند تبدیل می‌کنند. بیش از ۸۰ درصد مزارع، قراردادهایی برای حفاظت از منابع آبی امضا کرده‌اند؛ یعنی حتی کشاورز ساده هم در تصمیم‌گیری برای آینده زمینش شریک است.

وقتی به این تصویر فکر می‌کنم، درمی‌یابم راز موفقیت فنلاند در «پیوند» است؛ پیوند میان روستا و فناوری، میان سیاست و مردم، میان زمین و زندگی. آن‌ها دریافته‌اند که توسعه، اگر بر خلاف جریان طبیعت باشد، دیر یا زود متوقف خواهد شد. پس به‌جای جنگ با طبیعت، با او پیمان بسته‌اند.

و در این میان، نقش انسان فراموش نشده است. عدالت اجتماعی و فرصت برابر در دل همان برنامه‌های زیست‌محیطی معنا یافته‌اند. چرا که فنلاندی‌ها خوب می‌دانند حفاظت از زمین بدون حفظ حرمت انسان ممکن نیست.

در جهانی که بسیاری از کشورها برای رشد، زمین را قربانی می‌کنند، فنلاند راه دیگری برگزیده است: رشد در دل طبیعت، نه بر ضد آن. شاید همین فلسفه ساده، آن را از دیگران متمایز کرده است.

اگر روزی در ایران بتوانیم روستاها را دوباره به کانون‌های خلاقیت بدل کنیم، اگر کشاورزی ما نه فقط مصرف‌کننده، بلکه سازنده انرژی و اندیشه شود، شاید بتوانیم بخشی از این تجربه را در سرزمین خودمان تکرار کنیم.

فنلاند برای من یادآور درسی عمیق است: پیشرفت، آن‌گاه واقعی است که ریشه در خاک داشته باشد، نه در دود کارخانه‌ها.

آیا می‌توان روزی را تصور کرد که در کشور ما، توسعه و طبیعت در کنار هم بنشینند نه در برابر هم؟

و آیا ممکن است روزی برسد که روستاهای ایران، نه مقصد مهاجرت به شهر، بلکه سرچشمه بازگشت به زندگی شوند؟

## فصل دوم

# ■ انسان‌ها در قاب خاطره

*روایت چهره‌ها و لحظه‌هایی که با شما یا دیگران رقم خورده و رنگ انسانی پررنگی دارند.*

## لبخند حاج‌آقا نقلی

از آن روزها که هنوز بوی سحرگاه تهران در کوچه‌های پرهیاهوی بازار می‌پیچید، روزگاری که سقف دکان‌ها کوتاه‌تر بود اما آسمان اعتماد بلندتر؛ من نیز یکی از همان کاسب‌های جوان بودم که بعضی صبح با کیفی در دست و دلی پر از امید راهی بازار عمده‌فروشی می‌شدم. در آن زمان، داد و ستد کالا نه با دسته‌های اسکناس که با رشته‌های نامرئی صداقت انجام می‌گرفت. پیرمردان بازاری با لهجه‌های تهرانی، کاشانی و اصفهانی، خریدار را نخست با نگاه می‌سنجیدند، نه با حساب بانکی. سقف اعتماد هر کس اعتباری بود که روز به روز با رفتار درست بالا می‌رفت و به همان اندازه می‌توانستی کالا برداری، بفروشی، سود خود را کنار بگذاری و پس از چند ماه با آرامش وجهش را به صاحب عمده‌فروشی بازگردانی.

سال‌ها گذشت و من از بازار خرده‌فروشی به عرصه خرید مواد اولیه برای صنایع رفتم. آن‌جا هم هنوز ردّی از همان اعتماد مانده بود؛ تلفنی سفارش می‌دادیم و مواد خام آهن و فولاد به کارگاه می‌رسید و تازه در پایان سال، حوالی اسفند، راهی دفتر فروشنده می‌شدیم تا حساب‌ها را تسویه کنیم. چه روزگاری بود با دوستانی چون آقایان جوان، آشتیانی، طاهری، جعفری، تعیشی؛ مردانی که کاسبی‌شان را همچون آبروی‌شان از صداقت و اعتماد می‌ساختند.

اما کم‌کم بازار رنگ دیگری گرفت؛ معامله‌ها نقدی شد، چک‌ها جای دست دادن را گرفتند، و لبخندها پشت درِ گاوصندوق ماند. تا این‌که روزی حوالی سی‌ودو سال پیش، برای خرید ورق استنلس استیل به خیابان پامنار رفتم. استیل‌فروش قدیمی‌ام جنس نداشت. از این مغازه به آن مغازه پرسیدم تا به دکان حاج‌آقا نقلی رسیدم؛ مردی خوش‌رو که گفت هرچه می‌خواهم دارد.

چون حجم خرید زیاد بود، خاور باری گرفتم تا نه تن ورق استیل را بار بزنم. هر بار که خواستم چک نقدی بدهم، حاج‌آقا با لبخند می‌گفت: «عجله نیست، بگذار اول بار را ببری.»

بارگیری که تمام شد، فاکتور را به نامم نوشتند. دست در جیبم بردم و تازه فهمیدم چک‌ها را نیاورده‌ام! با خجالت موضوع را گفتم، اما حاج‌آقا نقلی همان‌طور آرام گفت: «اشکال ندارد، شما ببرید، بعداً پول را بیاورید.» چنین رفتاری در آن روزگار تازه دیگر کمتر دیده می‌شد. من نیز به روال قدیم از او تشکر کردم و راهی خانه شدم تا اسناد مالی را بیاورم.

اما زندگی گاهی نقشه‌ها را به هم می‌ریزد. هنوز به خانه نرسیده بودم که همسایه خبر داد مادرم را به بیمارستان برده‌اند. هراسان خود را رساندم؛ بستری بود و نیاز به عمل جراحی داشت. چند روزی تمام درگیر بیمارستان شدم و از کارگاه و حاج‌آقا نقلی دور افتادم. تا این‌که مادر را به خانه آوردم و ناگهان یادم افتاد: ای وای! هنوز چک‌های حاج‌آقا را نداده‌ام.

نه موبایلی بود که تماس بگیرم، نه حتی تلفنی به او داده بودم. با شتاب به پامنار رفتم. حاج‌آقا با همان لبخند روز نخست پشت میز نشسته بود. عذرخواهی کردم و اسناد مالی را تقدیمش نمودم. چند نفر که در دفتر بودند خندیدند و گفتند: «این چند روز ما به حاج‌آقا می‌گفتیم یک جوان سرت کلاه گذاشت، نه تلفن دارد، نه آدرس؛ جنس را برده و رفته!» اما حاج‌آقا با آرامش گفته بود: «من طرف معامله‌ام را می‌شناسم، اسناد را خواهد آورد.»

از آن پس من یکی از مشتریان ثابت حاج‌آقا نقلی شدم. امروز که او در میان ما نیست، بازار نیز دیگر آن بازار نیست. خرید مواد اولیه نه‌تنها نقدی که حتی ساعتی قیمت‌گذاری می‌شود و اعتماد قدیمی‌ها را باید در خاطره‌ها جست‌وجو کرد.

در دل من اما آن روزِ پامنار ماند؛ روزی که لبخند یک مرد، باوری را زنده کرد که هنوز می‌شود در میانه سود و زیان، انسان ماند و اعتماد آفرید.

آیا ما هنوز می‌توانیم در دنیای امروز، اعتماد را جایگزین قراردادهای سرد کاغذی کنیم؟

اگر روزی در موقعیتی مانند حاج‌آقا نقلی قرار بگیریم، آیا جرئت خواهیم داشت که بی‌چشم‌داشت، به صداقت یک غریبه تکیه کنیم؟

## شاگردِ کوچکِ پدر

وقتی از من می‌پرسند بهترین معلم زندگی‌ات چه کسی بوده است، ذهنم بی‌درنگ به سمت پدرم می‌رود؛ مردی که نه فقط با کلام، که با زندگی‌اش به من درس داد. گرچه در طول زندگی معلم‌های زیادی داشته‌ام از مادر مهربان و معلم‌های دبستان تا استادان دانشگاه و همسرم که همیشه در کنارم یک معلم دلسوز بوده اما پدرم برای من نه‌فقط پدر که بزرگ‌ترین آموزگار زندگی بود.

هنوز مدرسه نمی‌رفتم که گاهی مرا با خودش به محل کار می‌برد. آن فضا برای کودکی در آن سن، پر از رمز و راز بود: بوی آهن، صدای ابزار، رفت‌وآمد مردان کار، و نگاه پرمهر پدری که می‌خواست پسرش زندگی را از نزدیک ببیند. وقتی وارد دبستان شدم، روزهای پنج‌شنبه که مدرسه تعطیل بود و تابستان‌ها را در کنار او در محل کارش می‌گذراندم. بعدها که بزرگ‌تر شدم، تابستان‌ها را در کارگاهی که از دوستان پدرم بود مشغول می‌شدم. آنجا یاد گرفتم که کار فقط پول درآوردن نیست، تمرین نظم و مسئولیت است.

در پانزده‌سالگی، وقتی پدرم بیمار شد، ناگهان همه چیز برایم جدی‌تر شد. وارد کار حرفه‌ای در یک شرکت دولتی شدم، در کنار آن اداره یک مغازه کوچک را برعهده گرفتم و حتی در سه‌شنبه‌بازار دستفروشی می‌کردم. گاهی خسته می‌شدم، اما چیزی در درونم همان درس‌های پدر مرا نگه می‌داشت. او به من آموخته بود که زندگی مردِ عمل می‌خواهد، نه مردِ شکایت؛ که باید فولاد شد تا بتوانی در طوفان بایستی.

گرچه فقط تا بیست‌وهشت‌سالگی در کنارش بودم، اما در همان سال‌ها رسم زندگی را به من یاد داد. امروز هرچه دارم و هرجا که هستم، بر شانه‌های آن روزهای سخت اما پربار است؛ روزهایی که بهترین معلمم در سکوت و با

نگاهش به من درس می‌داد. در دل دعا می‌کنم: «خداوند مهربان به حرمت این شب پرستاره، روحش را در اوج رحمت خود جای دهد.» بهترین معلمم، همیشه به یادت خواهم بود.

این تجربه به من نشان داد که گاهی بزرگ‌ترین کلاس‌های زندگی در خانه، در مغازه‌های کوچک، در کارگاه‌های ساده یا حتی در بازارهای پرهیاهوست؛ همان‌جا که کودکی به همراه پدرش زندگی را لمس می‌کند و یاد می‌گیرد چگونه از هیچ، همه چیز بسازد.

آیا شما هم در کودکی یا نوجوانی تجربه‌ای داشته‌اید که در ظاهر ساده بود اما بعدها بزرگ‌ترین درس زندگی را به شما داد؟

و آیا تا به حال اندیشیده‌اید که سختی‌های نوجوانی‌تان چگونه سرمایه‌ای شده‌اند که امروز شما را در جایگاه کنونی‌تان نگه داشته‌اند؟

## دوستی در آیینه سخن

سال‌هاست که در زندگی حرفه‌ای و شخصی‌ام با انسان‌های گوناگونی روبه‌رو می‌شوم؛ از کارآفرینان و دانشجویان گرفته تا دوستانی که سال‌هاست با من هم‌سفرند. در این میان، بارها دیده‌ام که چگونه کلمات، چهره‌ی پنهان درون آدم‌ها را آشکار می‌کند. گاهی در یک گفت‌وگوی ساده، در میان شوخی‌ها یا درد دل‌ها، رگه‌هایی از خشم، حسادت یا اندوه قدیمی خود را نشان می‌دهد؛ بی‌آنکه گوینده حتی خود بداند. بعضی‌ها که ادعای دوستی دارند، در لحظه‌ای بی‌هوا، عقده‌هایشان را بر زبان می‌آورند و این همان جایی است که ما می‌فهمیم دوستی، تنها در حرف خلاصه نمی‌شود.

این تجربه بارها برای من تلخ اما آموزنده بوده است. یاد گرفته‌ام وقتی کسی حرف می‌زند، فقط به کلماتش گوش ندهم، بلکه به پشت صحنه‌ی آن هم بیندیشم؛ به احساساتی که پشت آن کلمات پنهان است. در عین حال فهمیده‌ام که انسان‌ها، حتی آنان که رفتار نامطلوبی دارند، گاه خود اسیر دردهای نادیده‌ی درون‌اند و زبان‌شان بی‌آنکه بدانند به عقده‌گشایی می‌پردازد. این شناخت باعث شده که کمتر برنجَم و بیشتر بفهمم، اما هم‌زمان یاد گرفته‌ام مرزی روشن میان همدلی و ساده‌لوحی بکشم.

در پایان هر گفت‌وگو، در هر دوستی یا آشنایی، با خودم تکرار می‌کنم که انسان‌ها را باید از روی رفتارشان سنجید، نه از روی ادعاهایشان. و اگر کلمات‌شان آینه‌ی درونشان باشد، باید با دقت، اما بی‌کینه، در این آینه نگاه کرد.

آیا ما هم گاهی بی‌آنکه بدانیم، در گفت‌وگو با دیگران، عقده‌های پنهان خود را بیرون می‌ریزیم؟

و آیا یاد گرفته‌ایم میان همدلی با دردهای دیگران و محافظت از مرزهای خودمان توازن ایجاد کنیم؟

## نقاشی پنهان درون من

گاهی با خودم فکر می‌کنم ما آدم‌ها روی بومی ایستاده‌ایم که هیچ‌کس از پیش برایمان خط نکشیده است. دنیا نه سفیدِ مطلق است و نه سیاهِ مطلق؛ چیزی میانِ هر دو است، آماده تا با رنگ‌های ما معنا بگیرد. من، تو، همه ی ما، نقاشان ناشی یا حرفه‌ای این بومیم؛ هر کدام قلمی در دست داریم، هر کدام فرصتی برای کشیدن خطی تازه.

یادِ جوانی‌هایم می‌افتم؛ روزهایی که دوستانی داشتم ثروتمندتر، راحت‌تر، بی‌نیازتر از من. من حتی در خواب هم نمی‌دیدم به دنیای آن‌ها قدم بگذارم. اما همان دوستان، با نگاهی تلخ به زندگی، همه‌چیز را خاکستری می‌دیدند. سال‌ها گذشته و حالا که ردشان را در زندگی امروز می‌جویم، جز ناکامی و دست‌تنگی نمی‌یابم. چه شد که این‌گونه شد؟ نه سرنوشتِ کور، نه تقدیرِ بی‌رحم؛ دست‌های خودشان بود که رنگِ نقشه را تیره کرد.

خداوند همه‌چیز را زیبا آفریده؛ این ما هستیم که یا جذب می‌کنیم یا پس می‌زنیم. کودکی من هم دنیایی پر از تناقض بود؛ بازی‌هایی پر از محبت و پر از خشونت. من، نسل دهه ی چهل، در کوچه‌پس‌کوچه‌های ایران چشم به جهان گشودم؛ روزگارِ پیش از انقلاب، شکاف طبقاتی، تمسخرِ روستایی در شهر، دخترانی که برای شهرت از خانه هایشان می‌گریختند و سر از بیراهه‌ها در می‌آوردند، کوچه‌هایی پر از معتاد، تهرانِ دو نیمه‌شده، خیابان انقلاب به مثابه مرزی میان جنوب و شمال تهران، فراموشی و توجه. حتی پسر شاه در برنامه‌ای به نام «شبکه صفر» از چاله‌های محله‌های سعدآباد و باغ فردوس گلایه می‌کرد و شاه در همان روزها از دشمنان ایران و بحران‌های خلیج فارس حرف می‌زد. بعد انقلاب آمد، جنگ، بمباران، سازندگی، اصلاحات، مردم‌سالاری... هر موجی، خاطره‌ای تازه روی بوم ما می‌گذاشت. زندگی

هیچ‌وقت آسان نبود، اما ما آموختیم در دل طوفان‌ها ریشه بدوانیم. من از نسلی‌ام که کودکی‌اش را انقلاب برید، نوجوانی‌اش را جنگ بلعید، جوانی‌اش را سادگی و یک‌رنگی پر کرد و میانسالی‌اش را تحریم‌ها و تنگناها، و با این همه، هنوز لبخند می‌زند و امید می‌کارد. ما با دست‌های خسته اما عاشق، بناهایی ساختیم که نشانه ی اراده ی ماست. هر چالش، درسی بود؛ هر زمین خوردن، فرصتی برای برخاستن. این را نسل من خوب می‌داند: زندگی نه یک جاده ی مستقیم، که سفری است پر از پیچ و خم. ما یاد گرفته‌ایم در تاریک‌ترین شب‌ها دنبال نور بگردیم و در دلِ سختی، زیبایی را پیدا کنیم. حالا که این‌ها را می‌نویسم، حس می‌کنم همه ی آن فراز و نشیب‌ها تنها یک پیام داشتند:

«هیچ‌کس جز خودِ ما نقشه ی زندگی‌مان را نمی‌کشد. »

حتی در کویرِ سختی‌ها، اگر بخواهیم، گل امید خواهد رویید. هر صبح فرصتی تازه است، هر شب مجالی برای بازنگری. این راز ایستادگی ماست و هدیه‌ای است که به نسل‌های بعدی می‌سپاریم.

شما این روزها چه رنگی را روی بومِ زندگی خود می‌پاشید؟ در میان طوفان‌های روزگار، چگونه خودتان را نقاشِ بهترین فردای خویش می‌کنید؟

## پلی میان دانش و عمل

چند سال پیش دعوت‌نامه‌ای به دستم رسید که مرا به سخنرانی در یک همایش «بازار کار مهندسی پزشکی» فرا می‌خواند. در نگاه اول شاید این رویداد چیزی عادی به نظر می‌رسید، اما برای من که سال‌هاست با نبض این صنعت زندگی کرده‌ام، معنای دیگری داشت: جوانانی که خودشان دست به کار شده‌اند تا مسیر شغلی آینده‌شان را روشن کنند. نشستن در میان شور و اشتیاق فارغ‌التحصیلانی که با ابتکار خویش چنین همایشی را برپا کرده بودند، مرا به یاد روزهایی انداخت که این رشته در ایران هنوز نوپا بود و ما آرزو داشتیم روزی به این نقطه برسیم.

دانشگاه‌های معتبر جهان سال‌هاست که به دنبال یافتن تعادل در آموزش این رشته‌اند؛ تعادلی میان دانش نظری، پژوهش، و تجربه عملی. در بسیاری از آن‌ها، از همان مقطع کارشناسی فرصت‌های تحقیقاتی در اختیار دانشجو قرار می‌گیرد تا بذر علاقه به تحصیلات تکمیلی و پژوهش‌های پیشرفته در دل او کاشته شود. هر دانشگاه راهبرد خود را دارد، اما برنامه‌هایی که دوره‌های کارآموزی بیشتری ارائه می‌کنند، به‌وضوح فارغ‌التحصیلانی آماده‌تر برای ورود به صنعت پرورش می‌دهند. این همان چیزی است که من در سالن همایش هم می‌دیدم: عطش تجربه، نیاز به لمس واقعیت سازمان‌ها، و آرزو برای تبدیل دانش به عمل.

وقتی پشت تریبون ایستادم، این باور در من محکم‌تر شد که بلوغ واقعی مهندسی پزشکی در ایران، تنها با تبلیغات و سخنرانی به دست نمی‌آید؛ ما به همگرایی و برنامه‌ریزی مشترک میان دانشگاه‌ها، صنعت، و متخصصان نیاز داریم. آمارهای رسمی از فرصت‌های شغلی این رشته دلگرم‌کننده است، اما

اگر نتوانیم این فرصت‌ها را با یک مسیر مشخص و مدون به دانشجو نشان دهیم، استعدادهای ارزشمند در پیچ‌وخم بی‌برنامگی فرسوده خواهند شد.

به همین دلیل، سال‌ها پیش از این همایش کتابی نوشتم با عنوان «ورود به بازار کار مهندسی پزشکی». کتابی که عصاره‌ی چهار دهه تجربه من در طراحی، ساخت، و راه‌اندازی کارخانه‌های تولید تجهیزات پزشکی بود. در آن، گام‌به‌گام به پرسش‌های پرتکرار دانشجویان پاسخ دادم: نقطه شروع کجاست؟ چه مهارت‌هایی لازم است؟ کدام مسیر آینده‌دارتر است: تولید، واردات یا خدمات؟ تلاش کردم هر مسیر شغلی را با مثال‌های واقعی، وظایف اصلی، امکان رشد و چالش‌هایش معرفی کنم؛ از ناظر فنی دستگاه‌ها گرفته تا مدیران شرکت‌های خدماتی، نویسندگان کتاب‌های تخصصی، فعالان استارت‌آپ‌ها، یا حتی سازندگان مراکز درمانی. در فصل پایانی نیز بر خودآموزی، هدف‌گذاری بلندمدت، انجام پروژه‌های اثرگذار، و کارآفرینی تأکید کردم.

آن روز در همایش، وقتی نگاه مشتاق جوانان را می‌دیدم که با قلم و کاغذ در دست یادداشت می‌کردند، حس کردم رشته‌ی مهندسی پزشکی در ایران، اگرچه هنوز در آغاز مسیر بلوغ است، اما ریشه‌های محکمی دارد. این ریشه‌ها همان شور، پشتکار و امید نسل جدید است که اگر با برنامه‌ریزی و آموزش هدفمند همراه شود، آینده‌ای زیباتر برای این رشته رقم خواهد خورد؛ آینده‌ای که در آن علم و عمل، دانشگاه و صنعت، دست در دست هم پیش می‌روند.

آیا ما در جایگاه استادان، مدیران و سیاست‌گذاران آماده‌ایم تا با تدوین برنامه‌ای هماهنگ، این نسل مشتاق را به سوی آینده‌ای روشن‌تر هدایت کنیم؟

و شما، اگر امروز دانشجویی در ابتدای این مسیر باشید، کدام گام نخست را برمی‌دارید تا میان آموخته‌ها و عمل، پلی بسازید؟

## پناه در دل طوفان

گاهی روزگار، آدمی را در چاهی می‌اندازد که تاریکی‌اش نفس را می‌بُرد. من هم روزهایی از زندگی‌ام را به یاد می‌آورم که زیر نگاه سنگین تهمت‌ها، بدخواهی‌ها و بی‌مهری‌ها ایستاده بودم؛ همان‌قدر تنها، همان‌قدر خسته. در دل شب‌های بی‌قرار، نام یوسف به ذهنم می‌آمد: کودکی که به دست برادرانش در چاه افتاد و خدا او را همان‌جا دید و به دست کاروانی نجاتش داد. یاد محمد در طائف مرا آرام می‌کرد؛ پیامبری که سنگباران شد، اما دلش را به یاد خدا سپرد. در آن لحظه‌ها من هم به همان آسمانی نگاه کردم که یوسف نگاه کرده بود. همان‌جا زیر لب گفتم: «پروردگارا، همان‌طور که یوسف را از چاه بیرون آوردی و محمد را از دل اندوه به آرامش رساندی، مرا هم از دست دشمنان آشکار و دوستان نادان در امان بدار.» و عجب، آرامشی از راه رسید که هیچ پناهگاه زمینی نمی‌توانست بدهد؛ آرامشی مثل دست مهربانی که از پشت شانه‌هایت می‌گذرد و می‌گوید: «من هستم.» روزها گذشت و دیدم چگونه همان خدا که شاهد همه اعمال ماست، از دل همان تلخی‌ها خیر تازه‌ای آفرید. کسانی که روزی می‌خواستند مانع راه شوند، خود به عبرتی برای من و دیگران بدل شدند. و من آموختم آنچه ما «بدترین» می‌پنداریم، گاه نردبانی است برای «بهترین». آیا شما هم زمانی را تجربه کرده‌اید که از دل یک تلخی، خیر بزرگی برایتان متولد شود؟ اگر امروز در دل چاهِ اندوه یا ناعدالتی باشید، اولین جمله‌ای که زیر لب با خدای خود زمزمه می‌کنید چیست؟

## گام‌هایی که رؤیا را به واقعیت می‌رسانند

سال‌ها در مسیر کاری و زندگی خود دیده‌ام که تفاوت میان کسانی که به رؤیاهایشان می‌رسند با آنان که تنها رؤیابافی می‌کنند، در همان «اولین قدم» است. آن گام نخست که شاید لرزان و پر از تردید باشد، اما جرأت برداشتنش، نقطه آغاز همه تغییرهاست. انسان‌ها وقتی خود را باور کنند، اعتماد به نفس‌شان به چراغی بدل می‌شود که حتی در تاریکی، راه را روشن می‌کند.

تصویر می‌کنم جوانی را که تازه وارد دنیای تجهیزات پزشکی شده است؛ در آغاز مسیر، شاید با سرمایه اندک، اما با ذهنی پر از ایده‌های نو. اگر او بتواند چشم‌اندازی زیبا برای آینده‌اش ترسیم کند، هدفی روشن انتخاب کند، و در برابر هر سختی، سخت‌کوشی و انعطاف‌پذیری را با هم به کار گیرد، روزی خواهد رسید که کارخانه‌ای می‌سازد یا محصولی عرضه می‌کند که زندگی هزاران بیمار را بهبود می‌بخشد. این همان قدرت اندیشه نو و تمرکز بر هدف است که یک فکر را از دل تاریکی به میدان عمل می‌آورد.

موفقیت در حقیقت نتیجه ترکیب چند فضیلت ساده اما عمیق است: جرأت آغاز، استمرار در حرکت، انعطاف در برابر تغییر و نگاه به افق‌های تازه. من در تمام این سال‌ها، چه در طراحی کارخانه‌های تجهیزات پزشکی و چه در مشاوره به جوانان، دیده‌ام که هرکس این عناصر را در خود پرورش دهد، حتی در سخت‌ترین شرایط هم می‌تواند به مقصد برسد.

آیا تا به حال برای خودتان چشم‌اندازی زیبا و روشن ترسیم کرده‌اید تا در لحظات دشوار به شما نیرو دهد؟

و اگر امروز نخستین قدم را در مسیر رؤیایتان برندارید، فردا چگونه می‌خواهید آن را به واقعیت نزدیک کنید؟

## نبوغی که از درون می‌جوشد

من همیشه وقتی قصه زندگی نابغه‌ها را مرور می‌کنم، حس می‌کنم نسیم خنکی از پشت دیوارهای زمان به صورتم می‌وزد؛ نسیمی که بوی جسارت و پایداری دارد. آلبرت انیشتین، همان دانشجوی گوشه‌گیر و حواس‌پرتی که استادان دانشگاهش او را تحمل نمی‌کردند و سرانجام از کلاس‌های درس بیرونش کردند، نه‌تنها از پا ننشست، بلکه جهانی را که به ظاهر برایش درهایش را بسته بود، با فرمول‌های تازه‌اش گشود و نقشه فیزیک را از نو کشید.

در همان گوشه دیگر جهان، ونگوک، مردی که رنگ‌ها در دستانش آواز می‌خواندند، در تنهایی و فقر، تابلوی پشت تابلویش را می‌کشید و شاید هر بار با خودش می‌گفت: «کسی این را خواهد فهمید؟» اما جهان آن زمان خاموش بود؛ نه خریداری و نه تحسینی. امروز اما همان تابلوها میلیون‌ها دلار ارزش دارند و هر بیننده‌ای در برابر آن‌ها مکث می‌کند و نفسی تازه می‌گیرد.

و گابریل گارسیا مارکز را به یاد بیاورید؛ نویسنده‌ای که سه سال تمام در را بر جهان بیرون بست تا دنیای «صد سال تنهایی» را بیافریند. همسرش تا جایی که می‌توانست وسایل خانه را فروخت تا چراغ زندگی‌شان خاموش نشود. حتی پلوپز خانه هم در مسیر خلق یک شاهکار قربانی شد. اما نتیجه آن شد که امروز جهانیان با چشمانی شگفت‌زده به رمانی نگاه می‌کنند که مرزهای واقعیت و خیال را درنوردید و برای نویسنده‌اش جایزه نوبل ادبیات را به ارمغان آورد.

من این سه تصویر را کنار هم می‌گذارم و با خود می‌گویم: نبوغ هیچ‌کدام از این آدم‌ها در داشتن فرمول‌های جادویی یا استعداد خارق‌العاده ذاتی نبود. نبوغ‌شان در شناخت خویشتن و ایستادن روی سکوی منحصر به فرد خودشان بود. نبوغ‌شان در این بود که قوانینِ از پیش نوشته‌شده را حقیقت مطلق ندیدند

و جرأت کردند جور دیگری فکر کنند. در شهامت‌شان بود که در برابر سختی‌ها ایستادند و به جای تسلیم شدن، راه خود را ادامه دادند.

ما هر کدام، در اعماق وجودمان، این جوهره را داریم؛ جرقه‌ای که اگر آن را جدی بگیریم، می‌تواند به شعله‌ای روشن بدل شود. نبوغ چیزی دور از دسترس نیست؛ صدایی است از درون که می‌گوید: «این تویی، خودت را زندگی کن.»

آیا ما حاضر هستیم برای کشف آن صدا، از امنیتِ موقت بیرون بیاییم و بهای شهامت را بپردازیم؟

آیا تا به حال به این فکر کرده‌ایم که اگر فقط یک‌بار جور دیگری نگاه کنیم، چه دری به روی ما گشوده خواهد شد.

## تبسمی در میان طوفان

از همان کودکی، دنیا را همزمان با دو رنگ آموخته بودم؛ سپید و سیاه. در کوچه‌های خاکی، در کلاس‌های کوچک و حتی در محیط‌های حرفه‌ای و بزرگسالانه، همیشه افرادی بودند که تیرگی را می‌پراکندند؛ از آزارهای جسمی ساده در مدرسه گرفته تا آزارهای کلامی در محیط کار و اجتماع. گاهی وقتی ضعیف بودم، مرا هدف می‌گرفتند تا فرو بریزم، و گاهی وقتی بالا می‌رفتم، سعی می‌کردند از آن بالا مرا به زیر بکشند. انگار جهان برای هر قدم رو به جلو، آزمونی از جنس مقاومت تدارک دیده بود.

اما در همان میان، چیزی درون من همیشه زنده ماند؛ یک نور، یک ایمان، یک تکیه‌گاه پنهان. من با هر گام که با سختی بر می‌خوردم، بیشتر به این حقیقت می‌رسیدم که تنها با لطف خداوند و با تلاش پیگیرانه می‌توان از این سیاهی عبور کرد. هر زخمی که به جانم نشست، هر کلام تلخی که شنیدم، هر تهمتی که دیدم، در واقع سنگی بود که مرا ورزیده‌تر ساخت، نه مانعی که مرا از حرکت باز دارد.

و در دل این همه تجربه، دریافتم که زندگی چیزی جز تبسمی کوچک نیست در میانه‌ی طوفان‌های بزرگ. تبسمی که از مهر او سرچشمه می‌گیرد. همان مهری که از نخستین لحظه تولد در کنارم بود، مرا رشد داد و به این نقطه رساند و روزی مرا خواهد برد به ناکجاآبادی که هیچ‌کس از آن بازنگشته و رازهایش پوشیده است.

ای مهربان‌تر از مادر، ای دوست‌داشتنی‌ترین همراه، ای خدای من؛ تو را دوست دارم. در زندگی و در مرگ، در شادی و در اندوه، نگاه و دل من به سوی توست، زیرا هرچه غیر توست هیچ است و تو همه چیز. تو را در طراوت گل‌ها دیدم، در وزش نسیم حس کردم، در استواری کوه‌ها شناختم و در آرامش دریا

طلبیدم. ای مهربان‌ترین مهربانان، تنها تویی که در دل تاریکی‌ها، چراغی روشن می‌گذاری.

شب‌های تاریک آمدند و رفتند، بیم موج و گرداب‌های هولناک را دیدم و چشیدم، اما هنوز به ساحل امید رسیده‌ام؛ جایی که سبکباران ساحل‌ها حال مرا نمی‌دانند، اما من می‌دانم راز تبسم در میان طوفان چیست.

هرچه بیشتر در زندگی پیش می‌روم، بیشتر باور می‌کنم که این تبسم، همان ایمان و عشق الهی است که اگر در جان باشد، حتی در سخت‌ترین شرایط، انسان را از شکست به شکوفایی می‌رساند.

آیا ما در زندگی‌مان به جای تمرکز بر تیرگی‌ها، می‌توانیم نور کوچک درون خود را پرورش دهیم تا در میانه‌ی طوفان‌ها تبسمی پایدار شویم؟

چقدر از موفقیت‌ها و استقامت‌های امروز ما حاصل همان سختی‌ها و آزمون‌هایی است که دیروز با رنج از سر گذراندیم؟

## آبیِ عمیقِ تفاهم

از کودکی شیفته دریا بودم. هر بار که کنار ساحل می‌ایستادم و به موج‌ها خیره می‌شدم، گویی زندگی خودش را در هیئت موجودات دریایی به من نشان می‌داد. بعدها که «راهبرد دلفینی» را خواندم، فهمیدم این نگاه کودکانه چقدر به حقیقت نزدیک بوده است؛ انسان‌ها هم مثل موجودات دریا در سه دسته حرکت می‌کنند: ماهی‌های کپور، کوسه‌ها و دلفین‌ها.

ماهی‌های کپور، بی‌پناه‌ترین ساکنان آب‌اند. همواره در حال فرارند و اغلب قربانی دیگران می‌شوند؛ قربانی محیط، روابط غلط یا حتی تفکرات منفی خودشان. چه بسیار آدم‌هایی که چنین زیست می‌کنند؛ هر روز خود را در مسیری می‌بینند که انگار همه چیز علیه‌شان است.

کوسه‌ها اما حکایت دیگری دارند؛ آنان با منطق «برنده بازنده» زندگی می‌کنند. برایشان موفقیت یعنی شکستن دیگری، پیشرفت یعنی بلعیدن دیگران. شاید همه‌ی ما روزی یکی از این نقش‌ها را بازی کرده‌ایم یا با انسان‌های «کوسه‌مسلک» برخورد داشته‌ایم؛ همان‌هایی که برای رسیدن به مقام و موقعیت، بی‌هیچ درنگی پا روی همکارشان می‌گذارند.

و اما دلفین‌ها... دلفین‌ها داستان دیگری‌اند. پستاندارانی باهوش که روحیه همکاری و همدلی دارند. در ارتباطات خود شیوه‌ی «برنده برنده» را برگزیده‌اند. دلفین کمبود ندارد و می‌خواهد همه چیز را با همگان تقسیم کند. اگر دلفینی زخمی شود، چهار دلفین دیگر او را همراهی می‌کنند تا خود را به گروه برساند.

این تصویر ساده اما تکان‌دهنده است. در دنیای کوسه‌ای، برای برنده‌شدن دیگران باید ببازند یا بمیرند؛ اما در دنیای دلفینی، انعطاف، هوشمندی و همدلی راه را باز می‌کند. دنیای زیباتری داشتیم اگر ما انسان‌ها هم این

شیوه‌ی فکر را برمی‌گزیدیم. تفکر دلفینی یعنی غیر از خود به دیگران بیندیشیم؛ در زمان بروز مشکلات هم‌ذات‌پنداری کنیم؛ از خوشحالی دیگران شاد شویم؛ و دردشان را چون درد خود بدانیم. یعنی دست یکدیگر را بگیریم و با هم بالا برویم، نه این‌که برای بالا رفتن از نردبان ترقی، پای دیگری را لگدمال کنیم.

شاید با اندکی تأمل، تکان و تغییر، تفکر ما هم دلفینی شود. آن روز، روزی است که زندگی رنگ دیگری می‌گیرد؛ روزی که در میان موج‌های خروشان، به‌جای شکار، با هم شنا کنیم.

آیا در روابط روزمره‌مان می‌توانیم دست‌کم در یک موقعیت کوچک، به جای رقابت و حذف، راهی برای «برنده برنده» پیدا کنیم؟

چقدر از سختی‌های زندگی امروز ما، نتیجه‌ی انتخاب شیوه‌ی «کوسه‌ای» به‌جای «دلفینی» نیست؟

## فصل سوم

# ■ لحظات الهام و تأمل

*تجربه‌های کوتاه یا اتفاقات لحظه‌ای که جرقه‌ای در ذهن روشن کرده و مسیر زندگی را معنا داده*

## جرقه‌ای در پهنه بی‌انتها

هر صبح که چشم می‌گشایم، در خود احساسی شبیه آغاز سفری تازه می‌یابم؛ سفری که نه از دیروز ادامه دارد و نه پایانش به امروز محدود است. ما آدمیان، با گام‌های کوچک و امیدهای بزرگ، هر روزه به سوی فردا می‌رویم و هر سال در آرزوی سالی بهتر نفس می‌کشیم. اما وقتی به وسعت زمان می‌نگرم، به آن سیزده میلیارد سال تکامل که این جهان را شکل داده است، حیرتی عمیق در دلم می‌نشیند؛ حیرتی که از تصورم فراتر است و از من می‌پرسد: سهم من، این جرقه کوتاه میان تولد و مرگ، در این گستره بی‌انتها چیست؟

می‌ایستم، می‌نگرم و در سکوت با خود می‌گویم: چگونه در جهانی چنین عظیم و ناشناخته دل به چیزی می‌بندیم و به سوی مقصدی می‌رویم که نمی‌دانیم کجاست؟ و چه رازی در دل این هستی نهفته است که هر نفسش یادآور گذر و زودگذری ماست؟

آن‌گاه دستانم را بالا می‌آورم و نجوا می‌کنم: «ای مهربان‌ترین مهربانان، ما را از مقصد بی‌خبر مگذار، راه روشن را پیش پایمان بگشا. ما که جرقه‌ای بیش در برابر عظمت تو نیستیم، بهترین را برایمان مقدر کن؛ چراکه حکمت نهایی در نگاه توست و ما در پرده‌ای از نادانی به سر می‌بریم.»

در دل این نجوا آرامشی پیدا می‌کنم، گویی آن‌چه نمی‌دانم مهم نیست، بلکه مهم این است که در هر گام، با نیتی پاک و دلی آرام پیش بروم؛ شاید همین جرقه کوتاه زندگی، درخششی جاودانه در پهنه بی‌پایان هستی باشد.

آیا تا به حال با خود اندیشیده‌ایم که اگر جرقه کوتاه زندگی ما این‌گونه ارزشمند است، چگونه می‌توانیم آن را به روشن‌ترین و نیکوترین نور تبدیل کنیم؟

و آیا لحظه‌ای به این فکر کرده‌ایم که شاید مقصد نهایی ما نه در رسیدن به جایی دور، که در پاکی راهی باشد که هر روزه بر آن گام می‌گذاریم؟

## وقتی سکوت سخن می‌گوید

آن روز بعدازظهر، در کافه‌ای کوچک در یکی از خیابان‌های قدیمی تهران، پشت میزی نشسته بودم و چای داغم را آرام آرام هم می‌زدم. صدای گفت‌وگوهای پراکنده اطرافم در فضا می‌پیچید، اما ذهنم درگیر جمله‌ای بود که صبح در کتابی خوانده بودم؛ جمله‌ای از سقراط که می‌گفت: «اگر الاغی به من لگد بزند، آیا باید از او شکایت کنم یا لگدش بزنم؟» همین تصویر ساده و قدیمی مثل جرقه‌ای در ذهنم شعله کشید. با خودم فکر کردم ما هم در زندگی روزمره‌مان، چه در کار و چه در روابط اجتماعی، بارها در موقعیتی شبیه همین حکایت قرار می‌گیریم.

یاد مناظره‌ها، جلسات و حتی گفت‌وگوهای مجازی افتادم که در آن‌ها، برخی نه برای فهمیدن، بلکه برای جنگیدن آمده‌اند. افرادی که با فریاد و توهین و شلوغی می‌خواهند بر صداهای آرام و خردمندانه غلبه کنند. در آن لحظات، همیشه به خودم یادآوری کرده‌ام که مسئله، پیروزشدن در هر بحثی نیست؛ مسئله این است که بدانم چه کسی و چه موضوعی ارزش انرژی من را دارد. سکوت گاهی نه نشانه ضعف، که نشانه درک عمیق موقعیت است.

همسرم، خانم هادی اسکویی، که مطالعات روان‌شناسی بسیاری دارد، بارها در این باره با من صحبت کرده است. او می‌گوید سکوت کردن در برابر بی‌منطقی، نوعی انتخاب آگاهانه است؛ نه انفعال. هوش واقعی به نمایش گذاشته نمی‌شود، بلکه آرام و بی‌صدا خودش را نشان می‌دهد. این سخن‌ها وقتی در عمل تجربه می‌شود، معنای دیگری پیدا می‌کند: شما با انتخاب سکوت، خودتان را از بازی بیهوده‌ای بیرون می‌کشید که هرگز برنده واقعی ندارد.

من در مسیر زندگی و کارم آموخته‌ام هرچقدر سکوت در موقعیت درست به انسان وقار می‌دهد، همان‌قدر پاسخ دادن به هر بی‌منطقی، آدم را از مسیر

خودش دور می‌کند. گاهی ارزشمندترین پاسخ، هیچ پاسخی ندادن است. این نه تنها ما را از فرسودگی روحی حفظ می‌کند، بلکه فرصت می‌دهد انرژی خود را صرف کارها و گفتگوهایی کنیم که به رشد، خلق و ساختن منجر می‌شود.

آیا تا به حال در موقعیتی بوده‌اید که سکوت، پاسخی قوی‌تر از هر واژه‌ای باشد؟

و آیا فکر کرده‌اید اگر تنها بخشی از انرژی خود را صرف کسانی کنیم که شایسته آن هستند، زندگی‌مان چقدر آرام‌تر و پربارتر می‌شود؟

## آرامش شب، پاداش انتخاب درست

در طول سال‌ها تجربه در صنعت سلامت، بارها با سرمایه‌گذارانی روبه‌رو شده‌ام که با شور و شوقی بی‌حد به دنبال سود بیشتر بودند، اما کمتر کسی بود که به قیمتِ این سود بیندیشد؛ به آن روی سکه، به ریسکی که گاهی مثل سایه، پنهان می‌مانَد اما همه‌چیز را می‌تواند ببلعد. من به چشم خود دیده‌ام که بسیاری از افراد تنها عددهای درشت بازدهی را دنبال کرده‌اند، بی‌آنکه بپرسند این بازدهی در برابر چه میزان خطر به‌دست آمده است.

در نهایت، شاید هیچ چیز برای یک سرمایه‌گذار مهم‌تر از این نباشد که بتواند شب را با خیالی آسوده سر بر بالش بگذارد. سودی که خواب را از انسان بگیرد، هرچقدر هم که بزرگ باشد، در حقیقت نوعی زیان پنهان است.

وقتی به صنعت تجهیزات پزشکی نگاه می‌کنم، همیشه این واقعیت در ذهنم زنده می‌شود. این صنعت اگرچه سودآور و پُررونق است، اما بیش از آن، حوزه‌ای است که به زندگی و سلامت انسان‌ها گره خورده؛ جایی که دقت و استانداردها حرف اول را می‌زنند. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری در آن، نسبت به بسیاری از صنایع دیگر، با ریسک کمتری همراه است. البته این آرامش تنها زمانی نصیب سرمایه‌گذار می‌شود که انتخابش درست باشد؛ و این انتخاب درست بدون بهره‌گیری از مشاورانی مجرب، متخصص و با تجربه در همان حوزه، ممکن نیست.

در زندگی و کار، بارها دیده‌ام کسانی را که با یک انتخاب شتابزده، سرمایه و آرامش خود را به خطر انداخته‌اند و برعکس، کسانی که با تکیه بر دانش و مشورت، نه تنها سود برده‌اند بلکه با خیالی آسوده شب را به صبح رسانده‌اند. شاید راز واقعی سرمایه‌گذاری موفق، نه فقط در میزان سود که در نوع آرامشی است که به شما می‌بخشد.

آیا شما تا به حال ارزش «آرامش» را در کنار «سود» در سرمایه‌گذاری‌هایتان سنجیده‌اید؟ و اگر قرار باشد امروز سرمایه‌ای را به کاری بسپارید، چه معیارهایی را برای داشتن خوابی آسوده در نظر خواهید گرفت؟

## راهی که هرکس باید خودش انتخاب کند

سال‌هاست دوستان و شاگردانم از من می‌پرسند: «مهاجرت کنیم یا نه؟» پرسشی که در ظاهر ساده است اما در دلش صدها لایه دارد. هر بار که این سؤال را می‌شنوم، چهره‌های مختلفی در ذهنم زنده می‌شوند؛ جوانانی که با آرزوهای بزرگ به راه افتادند و موفق شدند، و کسانی که با شتاب رفتند و در غربت دچار سردرگمی شدند.

مهاجرت برای من تنها یک واژه نیست؛ سفری‌ست که گاهی بهبود شرایط زندگی و فرصت‌های تازه می‌آورد و گاهی زخم دوری، تنهایی و تبعیض را. تجربه جهانی نشان می‌دهد که مهاجرت می‌تواند هم برای فرد و خانواده‌اش منفعت داشته باشد و هم برای کشور مقصد، که نیروی کار و اندیشه تازه دریافت می‌کند. در همان حال، کشور مبدأ نیز می‌تواند از طریق سرمایه، دانش و تجربه بازگشتیِ مهاجران بهره‌مند شود.

اما روی دیگر سکه را هم باید دید. هر مهاجر تازه‌وارد با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌شود: از شوک فرهنگی گرفته تا قوانین پیچیده، تبعیض‌های پنهان، بیکاری یا محدودیت در خدمات اجتماعی. مهاجرت نه خوبِ مطلق است، نه بدِ مطلق؛ بستگی دارد به این‌که چرا و چگونه انجامش می‌دهید.

وقتی بحث به آلمان می‌رسد، تصویر روشن‌تری داریم. آلمان در سال‌های اخیر یکی از اصلی‌ترین مقصدهای مهاجرت در اروپا بوده است. بر اساس آمار سازمان ملل در ۲۰۲۳، بیش از چهار میلیون شهروند آلمان خود در خارج از این کشور زندگی می‌کردند؛ بسیاری در سوئیس، اتریش، آمریکا، کانادا و استرالیا. این یعنی حتی مردمی از کشوری توسعه‌یافته هم به دلایل شغلی، تحصیلی یا خانوادگی مهاجرت می‌کنند. در مقابل، کشورهایی مثل کره شمالی، سورینام، تونگا، تووالو و نائورو کمترین نرخ مهاجرت را دارند؛ جایی

که دلایل فرهنگی، اجتماعی یا محدودیت‌های سیاسی مردم را در همان خاک نگاه داشته است.

هر بار که از من درباره مهاجرت می‌پرسند، با خود می‌گویم: این تصمیمی نیست که با چند جمله کوتاه بتوان گرفت. هر کس باید نقشه خودش را داشته باشد؛ با تحقیق، شناخت، و استفاده از منابع معتبر. مهاجرت بدون اطلاعات مثل راه افتادن در بیابان ناشناخته است. اما اگر مسیر را بشناسی، مقصد را بدانی و توانایی‌های خود را درست بسنجی، این سفر می‌تواند به پلی به سوی آینده‌ای روشن بدل شود.

مهاجرت مثل هر تصمیم بزرگ دیگر، آزمون بلوغ و استقلال است. هیچ‌کس نمی‌تواند جای شما تصمیم بگیرد. تنها خودِ شما هستید که می‌دانید در کدام خاک ریشه می‌دوانید و در کدام آسمان می‌خواهید پرواز کنید.

آیا تا به حال به این فکر کرده‌ایم که انگیزه واقعی‌مان از مهاجرت چیست؛ فرار از شرایط موجود یا ساختن افقی تازه؟

اگر روزی تصمیم به مهاجرت گرفتیم، چه اندازه آماده‌ایم تا برای موفقیت در آن کشور از قبل تحقیق کنیم و نقشه‌ای روشن برای خودمان ترسیم کنیم؟

## راهی که هر روز ساخته می‌شود

صبح‌های کودکی‌ام را هنوز یادم هست؛ بوی نان تازه، صدای اذان مسجد محله و کوچه‌ای که آفتابش هنوز نرم بود. در همان سال‌ها شنیدم که بعضی‌ها منتظر «اتفاقی معجزه‌آسا» هستند تا زندگی‌شان را تغییر دهد. اما من از همان روزها، چه در بازی با همکلاسی‌ها و چه در کارگاه کوچک پدر، فهمیدم زندگی جایی برای خوابیدن و بی حرکت بودن نیست.

دنیا مثل رودخانه‌ای‌ست که با نظم خودش می‌گذرد؛ اگر تو دست‌به‌کار نشوی، آب تو را هم با خودش می‌برد. سال‌ها بعد که جوانی پرسید:

«برای آینده‌ام چه رشته‌ای بخوانم که موفق شوم؟» به یاد همان کوچه و همان درس افتادم. با خودم گفتم هیچ معجزه‌ای در کار نیست؛ هیچ رشته‌ای جادوی پنهان ندارد. گفتم: «اول باید بفهمی چه می‌خواهی. چه چیزی چشم‌هایت را روشن می‌کند؟ کجا خودت را زنده‌تر می‌بینی؟»

چون کسی که علاقه‌اش را پیدا کرده باشد، برای یادگیری آن رشته، شب و روز نمی‌شناسد. کتاب می‌خواند، با نوآوری‌ها آشنا می‌شود، و هر روز در مسیرش تازه‌تر می‌شود. خودم هم بارها این را تجربه کردم. در سال‌هایی که میان چندین مسیر مختلف در رفت‌وآمد بودم، روزی نشستم و از خودم پرسیدم: «واقعاً به چه چیزی علاقه داری؟ چه کاری تو را بیدار نگه می‌دارد حتی وقتی خسته‌ای؟»

پاسخ که روشن شد، دیگر مسیرم هم روشن شد. به دنبال همان علاقه رفتم، دانشم را روزبه‌روز تازه کردم، از فناوری‌های جدید عقب نماندم، و مهم‌تر از همه به خودم اجازه دادم خلاق باشم.

خلاقیت همیشه چیز بزرگی نیست؛ گاهی فقط تغییر زاویه نگاه است، گاهی شکستن یک عادت کوچک. همان تغییرهای کوچک بود که فرصت‌های بزرگ را سر راهم گذاشت. هرچه جلوتر رفتم، فهمیدم فقط دانش کافی نیست؛ جسارت و سرعت عمل هم می‌خواهد. ابتکار بدون اجرا، شبیه بذر در گلدان بسته است.

اگر جسارت داشته باشی بذر را در خاک باز بکاری، آنگاه می‌بینی که چگونه جوانه می‌زند. این را بارها در مسیر کارآفرینی و زندگی‌ام دیدم؛ همان‌قدر که کتاب خواندم، همان‌قدر هم خطر کردم، تصمیم گرفتم و عمل کردم. امروز وقتی به جوان‌ترها نگاه می‌کنم، دلم می‌خواهد این را بگویم: زندگی هر روز در جریان است. هیچ روزی تکراری نیست مگر تو خودت آن را تکراری بسازی. هر روز فرصتی‌ست برای ساختن پلی تازه، برای نزدیک شدن به آنچه دوست داری. اگر هدف، تلاش، دانش روز، ابتکار و جسارت را کنار هم بگذاری، می‌توانی در هر رشته‌ای بدرخشی. این راز پنهانی نیست؛ تنها راهی است که هر روز باید ساخت.

آیا شما تا به حال با خودتان صادقانه نشسته‌اید و پرسیده‌اید: «واقعاً چه می‌خواهم»؟ در مسیرتان، کجا می‌توانید خلاقیت کوچک اما مؤثری به خرج دهید که راهتان را عوض کند؟

## نقشه‌ای که در دل من شکل گرفت

آن سحرگاهان خنک تهران را هنوز به یاد دارم؛ آسمان کوی دانشگاه که تازه از خواب بیدار می‌شد، صدای گنجشک‌هایی که میان شاخه‌های نارون‌ها می‌چرخیدند، و من، جوانی پر از پرسش، با دفتری در دست، پا به حلقه درس علامه محمدتقی جعفری می‌گذاشتم. کلاس‌هایش همیشه بوی زندگی می‌داد؛ بوی اندیشه‌ای که مرزهای ذهن را می‌شکست. او آرام، ولی نافذ می‌گفت: «همه‌چیز در دستان انسان است، هیچ جبری بر شما نیست.» آن زمان، این جمله برایم مثل کوهی بود که راهش را نمی‌دیدم؛ اما امروز، با هر سلول جانم درکش می‌کنم. هرآنچه امروز در آن ایستاده‌ایم، سایه اندیشه‌های دیروز ماست. ما با افکارمان مسیر کائنات را، کم یا زیاد، به سمت اهداف خود کج می‌کنیم. حتی اگر باورش دشوار باشد، واقعیت این است: ما همانیم که می‌اندیشیم. هر انتخاب، هر نگاه، هر امیدی که در دل کاشته‌ایم، امروز در هیئت زندگی ما قد کشیده است.

به اطرافم که می‌نگرم، آدم‌های زیادی را می‌بینم که روزی در رشته‌ای دانشگاهی سرآمد بوده‌اند، ولی اکنون در مسیر شغلی یا علمی دیگری قدم می‌زنند. این تغییرها تصادفی نیست؛ هرکدام رد پای فکری است که روزی در ذهن آن‌ها جوانه زده. اگر امروز کسی را می‌بینید که مدرک معتبرش را کنار گذاشته و کاری متفاوت می‌کند، او نه شکست خورده و نه بی‌راهه رفته؛ او دارد نقشه‌ای را که خودش کشیده دنبال می‌کند.

زندگی پر از تغییر است، اما تغییری که با آگاهی و هدف آمیخته باشد، تبدیل می‌شود به پلی به سوی آینده. ایمان به خداوند، ایمان به هدف، و یک برنامه روشن و واقعی، سه چراغی هستند که جاده زندگی را در تاریکی نشان می‌دهند. بدون آن‌ها، هرچقدر هم تلاش کنید، ممکن است در میان‌راه بمانید

یا بی‌دلیل مقصد را عوض کنید. این روزها سرعت جهان سرسام‌آور است؛ قطار پیشرفت لحظه‌ای درنگ نمی‌کند. دانش و فناوری، بهترین مرکب برای همسفر شدن با این قطارند. همه ما گوشی‌های هوشمند در جیب داریم؛ اما چقدر از این ابزار برای رسیدن به اهداف خود بهره می‌بریم؟ چند ساعت از روز را به یادگیری واقعی می‌گذرانیم؟ آیا آخرین دستاوردهای رشته خود را دنبال می‌کنیم؟ با دانشگاه‌های معتبر دنیا و هم‌رشته‌ای‌ها ارتباط داریم؟ می‌دانیم نیازهای کشورمان در حوزه تخصصی ما چیست؟ نقشه‌ای روشن برای آینده کشیده‌ایم؟ هیچ‌کس جز خود ما نمی‌تواند نقشه زندگی‌مان را دقیق ترسیم کند. چون هیچ‌کس جز خود ما به علایق، استعدادها و رویاهایمان نزدیک نیست. آینده را نمی‌توان خرید، اما می‌توان آن را ساخت؛ همان‌طور که استاد می‌گفت: «همه چیز در دستان انسان است.» آیا تاکنون برای آینده خود نقشه‌ای واقعی، با زمان‌بندی دقیق، کشیده‌اید؟ چند ساعت از ابزارهای فناورانه اطراف‌تان را در مسیر رسیدن به اهداف واقعی‌تان صرف می‌کنید؟ این پرسش‌ها را اگر صادقانه از خود بپرسید، ممکن است همین امروز صبح، درست مثل آن سحرگاهان کوی دانشگاه، جرقه‌ای درونتان روشن شود؛ جرقه‌ای که مسیر فردای شما را با دست‌های خودتان بسازد.

## آینه‌ای در تاریکی

در یک بعدازظهر آرام پاییزی، از پنجره دفتر کارم در شهرک صنعتی گلگون به خیابان نگاه می‌کردم. باران نرم و بی‌صدا بر آسفالت می‌نشست و بوی خاک تازه‌خیس‌خورده در هوا می‌پیچید. رهگذران می‌گذشتند و من، در میان این صحنه ساده، به خاطرات سفرهای کاری‌ام به شهرهای مختلف ایران و جهان فکر می‌کردم؛ به آدم‌هایی که دیده بودم، به نگاه‌هایی که گاهی مهربانی در آن موج می‌زد و گاهی قضاوتی بی‌رحمانه.

همیشه در دل خودم به این جمله برمی‌گردم:

«هر پرهیزکاری گذشته‌ای دارد و هر گناهکاری آینده‌ای.»

این نه فقط یک حرف زیبا که تجربه‌ای واقعی در زندگی حرفه‌ای من بوده است. در بیش از چهار دهه فعالیت در صنعت تجهیزات پزشکی، بارها دیده‌ام کسانی که روزی از مسیرهای دشوار و حتی اشتباه آمده‌اند، بعدها با تلاش و پشتکار به کارآفرینان و نوآورانی تبدیل شده‌اند که جان انسان‌ها را نجات می‌دهند. همان‌طور که کسانی با ظاهری موجه، در خلوتشان کم‌کاری یا کوتاهی‌هایی داشته‌اند که کسی نمی‌بیند.

دنیا، دست‌کم برای من، بارها این درس را تکرار کرده است: اگر درباره کسی قضاوت عجولانه کنم، اتفاقاتی پیش می‌آید که مرا در جایگاه او قرار می‌دهد و تازه می‌فهمم که دیدن از بیرون کافی نیست. وقتی در سفرهایم به بیمارستان‌ها یا کارخانه‌های کوچک در گوشه و کنار کشور می‌روم، پشت هر چهره‌ی کارگر، مدیر، پرستار یا کارآفرین، داستانی از رنج، امید، خطا و تلاش پنهان است که از ظاهرش پیدا نیست.

امروز، هر بار پیش از آنکه درباره کسی نظری بدهم، یک لحظه مکث می‌کنم. نه از دیروز او خبر دارم و نه از فردای خودم. همین مکث کوتاه، بارها باعث شده با نگاهی مهربان‌تر به دیگران نزدیک شوم و حتی مسیر همکاری‌ها و دوستی‌های تازه‌ای را پیدا کنم.

ما در تاریکی، شبیه هم‌ایم؛ هیچ‌کدام‌مان مطلقاً معصوم یا گناهکار نیستیم. اگر این را به یاد داشته باشیم، شاید جامعه‌ای نرم‌تر و انسانی‌تر بسازیم.

آیا تا به حال شرایطی برایتان پیش آمده که پس از قضاوت کسی، واقعیت زندگی او شما را شگفت‌زده کند؟

اگر مردم تنها بخشی از زندگی شما را ببینند، دوست دارید کدام بخش باشد تا شما را براساس آن بشناسند؟

## زمزمه‌های چالش

آن روز مثل بسیاری از روزهای کاری من، پر بود از پیام‌ها، تماس‌ها و دیدارهایی با افراد مختلف. هر بار که در دفترم، پشت میز پر از یادداشت‌ها و طرح‌ها می‌نشینم، با خود می‌گویم: چالش‌ها همیشه خواهند بود؛ مثل موج‌های دریا که اگرچه خشمگین‌اند، اما راه رفتن بر آب را هم به آدمی می‌آموزند.

در طول این سال‌ها دیده‌ام آنچه میان کارآفرینان تفاوت می‌آفریند، فقط هوش و دانش نیست؛ شجاعت تصمیم‌گیری در لحظه‌های سخت است. هوش به ما تحلیل می‌دهد، اما شجاعت ما را به حرکت وامی‌دارد. بارها شده است افرادی نزد من آمده‌اند، با شوق و ترس، با دفترچه‌ای پر از ایده یا حتی فقط یک فکر ساده، و از من مشورت خواسته‌اند. پیشنهادهایی برایشان ترسیم کرده‌ام؛ مسیرهایی که اگر با شجاعت قدم در آن می‌گذاشتند، امروز شاید در نقطه‌ای دیگر از زندگی‌شان ایستاده بودند.

وقتی مدتی بعد دوباره با آنها تماس دارم یا در جلسه‌ای می‌بینمشان، حسرت در صدایشان موج می‌زند؛ حسرتِ فرصت‌هایی که از دست رفته. افسوس اما کمکی نمی‌کند؛ قطار فرصت‌ها همیشه توقف‌های کوتاه دارد و زود از ایستگاه می‌گذرد. اگر کسی نتواند در لحظه‌ی درست، تصمیمی درست بگیرد و با برنامه‌ریزی و سرعت حرکت کند، شاید ماه‌ها و سال‌ها بعد، همان فرصت به شکل دیگری یا برای دیگری رخ دهد.

این تجربه‌ی شخصی من از جهان کارآفرینی است: چالش‌ها پیام‌آورند؛ آنها می‌گویند اگر شجاع باشی، راهی تازه خواهی ساخت، و اگر درنگ کنی، فقط نظاره‌گر عبور آن راه خواهی بود.

شما چقدر در زندگی‌تان به خودتان فرصت داده‌اید که به جای تحلیل‌های طولانی، با شجاعت در مسیر تازه‌ای قدم بگذارید؟

وقتی با فرصتی روبه‌رو می‌شوید، چه چیزی بیش از همه باعث می‌شود به جای اقدام، درنگ کنید؟

## بذرهای زنده در خاک رویا

هرگز از رویاپردازی دست نکش. این جمله برای من تنها یک شعار نیست؛ بلکه تجربه‌ای است که بارها و بارها در زندگی و کار لمسش کرده‌ام. هر بار که به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم تمام آنچه امروز به نام اختراع، کتاب، کارخانه یا ایده‌ای نو می‌شناسیم، روزی در ذهن من چیزی جز یک تصویر مبهم و شیرین نبود. رویاها مثل بذرهایی‌اند که اگر در دل کاشته شوند و با اشتیاق آبیاری شوند، دیر یا زود از دل خاک سخت زندگی سر برمی‌آورند.

در نخستین سال‌های نوجوانی، وقتی تنها یک هنرجوی هنرستان بودم و در میان کتاب‌های سنگین و آزمایشگاه‌های ساده‌ام قدم می‌زدم، هیچ‌کس باور نمی‌کرد روزی بتوانم کارخانه‌هایی طراحی کنم که امروز تجهیزات پزشکی را برای هزاران بیمار تولید می‌کنند. اما آن تصویر در ذهن من شفاف بود؛ من کارخانه‌ها را می‌دیدم، صدای ماشین‌آلات را می‌شنیدم، حتی بوی فلز تازه‌پرداخته‌شده و صدای خنده کارگران را در سالن‌های پرنور در خیال حس می‌کردم. همین وضوح رویا بود که مرا به جلو می‌راند.

راه آسان نبود. بارها با شکست‌هایی مواجه شدم که می‌توانستند هر رویابافی را ناامید کنند. پروژه‌هایی که نیمه‌کاره رها شدند، ایده‌هایی که سرمایه‌ای برای اجرا نیافتند، و شب‌هایی که با دلی شکسته و چشمانی خسته به خانه بازگشتم. اما هر بار، رویا مثل چراغی درون تاریکی در دستم بود. یاد گرفته بودم شکست پایان نیست؛ شکست همان سنگی است که اگر پایم به آن گیر کند، می‌توانم از آن به‌عنوان پله‌ای برای بالاتر رفتن استفاده کنم.

رویا به تنهایی کافی نیست. آنچه به رویا جان می‌دهد، پایداری و شوق ادامه دادن است. وقتی انسان دلی پر از اشتیاق دارد، حتی سنگین‌ترین بارها سبک

می‌شود. پشتکار، همان دستی است که رویا را از دنیای خیال بیرون می‌کشد و در جهان واقعی بر زمین می‌نشاند.

امروز وقتی به مسیر طی‌شده نگاه می‌کنم، مطمئنم رویاها فقط در ذهن نیستند؛ آن‌ها موجوداتی زنده‌اند که اگر با ایمان و تلاش پرورش یابند، دیر یا زود در جهان عینیت می‌یابند. حقیقت این است که ما خودمان مسئول زنده نگه‌داشتن بذرهای رویا هستیم.

اگر به راستی می‌توانی آن را ببینی، پس می‌توانی آن را انجام دهی.

آیا رویایی داری که سال‌ها در دل نگه‌داشته‌ای و هنوز جرئت نکرده‌ای برایش قدمی برداری؟

اگر بدانی شکست‌ها تنها پله‌های رسیدن به موفقیت‌اند، آیا باز هم از آغاز راه می‌ترسی؟

## شکوفه‌های نیلوفر روی آب

روزگاری در میانه‌ی یکی از پروژه‌های بزرگ، من و همکارانم با چالشی سخت روبه‌رو شدیم؛ چالشی که همچون برکه‌ای آرام اما پر از سنگ‌های پنهان، مسیر حرکت قایقمان را تهدید می‌کرد. هرچه بیشتر پیش می‌رفتیم، سنگ‌ها و موانع تازه‌تری رخ می‌نمودند، تا جایی که گاه احساس می‌کردیم آب این برکه بیش از آنکه روان باشد، باتلاقی است که ما را فرو می‌برد.

در چنین لحظاتی، ذهن انسان به دنبال الگویی برای نجات می‌گردد. من به یاد تصویری افتادم که سال‌ها پیش در سفری دیده بودم: برکه‌ای پوشیده از نیلوفرهای آبی. گل‌هایی که از دل گِل برمی‌خیزند، آرام و زیبا، و هر روز سطح بیشتری از آب را با برگ‌هایشان می‌پوشانند. این تصویر، همان الهامی بود که بعدها به نام "تکنیک نیلوفر آبی" در مدیریت شناخته شد.

این تکنیک به ما می‌آموخت که به جای خیره ماندن به کلیت مشکل و احساس ناتوانی، باید با صبوری لایه به لایه پیش برویم. ابتدا ریشه‌های پنهان مسئله را بشناسیم، سپس در پیرامون آن دایره‌ای از ایده‌ها برویانیم؛ هر ایده چون برگ نیلوفری تازه، بستری می‌شود برای زایش برگ‌ها و گل‌های بعدی. این زنجیره تا جایی ادامه می‌یابد که سطح آب یا همان فضای پروژه، با پوششی سبز و زنده پر شود.

من این روش را با تیمم به کار بستم. نخست فهرستی از کاستی‌ها تهیه کردیم. نه با ترس، بلکه با شجاعت نگاه کردیم که چه چیزی ما را عقب نگه می‌دارد. سپس با جلساتی پرشور، هر ذهن خلاقی را به میدان آوردیم تا حتی کوچک‌ترین جرقه‌های راه‌حل را نیز بیازماییم. مرحله‌ی بعد، آزمون بود؛ همان‌جا که هر ایده باید با واقعیت روبه‌رو شود و یا بماند، یا خاموش گردد.

اما مهم‌تر از همه، روحیه‌ی بهبود مستمر بود. هیچ ایده‌ای پایان قطعی نداشت، بلکه هر تجربه پلی می‌شد برای ایده‌ای نو.

به چشم دیدم که چگونه این رویکرد، تیم را از پراکندگی و دل‌زدگی به سمت هم‌افزایی و امید سوق داد. آنچه دیروز دیواری بلند به نظر می‌رسید، امروز پله‌ای شد برای رسیدن به افقی روشن‌تر. همان‌گونه که نیلوفرها، هر صبح خورشید را در آغوش می‌گیرند و برکه‌ای تیره را به باغی دلنشین بدل می‌کنند.

تکنیک نیلوفر آبی، تنها یک روش مدیریتی نیست؛ درسی است از طبیعت برای ما انسان‌ها. اینکه بدانیم هر گره سخت، در دل خود هزار راه برای گشایش دارد، کافی است شجاعت کاوش و صبر رویش را داشته باشیم.

آیا ما در زندگی شخصی‌مان نیز می‌توانیم مشکلات را همچون برگ‌های نیلوفر ببینیم و از هر مانع، پلی برای رشد بسازیم؟

اگر امروز برکه‌ی ذهن و کارمان آشفته و تیره است، چه برگ نخستینی را باید بیافرینیم تا فردا سطحی سبز و آرام بر آن گسترده شود؟

## چهار صبح، تولد یک رؤیا

گاهی زندگی در تاریک‌ترین لحظات، روشن‌ترین جرقه‌ها را در دل ما می‌زند. سال‌های سخت همه‌گیری کرونا را به یاد می‌آورم؛ زمانی که جهان در سکوتی سنگین فرو رفته بود و ترس و بلاتکلیفی همچون مهی غلیظ بر همه چیز سایه انداخته بود. در آن روزها، بسیاری از کسب‌وکارها تعطیل شدند، امیدها نیمه‌جان ماندند و آینده مبهم‌تر از همیشه بود. اما درست در همان زمان، دو جوان جسور تصمیم گرفتند برخلاف جریان ترس حرکت کنند.

سابرینا صادقیان، دانشجوی جوانی که آینده‌اش را نه در انتظار فردا، بلکه در اقدام همین امروز می‌دید، به همراه دوستش جید بگولین، برندی را پایه گذاشتند که نامش خود الهام‌بخش بود: «چهار صبح» (4AM). ساعتی که برای بسیاری مرز میان شب و روز است؛ لحظه‌ای که عده‌ای هنوز در تلاش و کارند و عده‌ای دیگر از دلِ شب به استقبال فردا می‌روند.

آنها می‌گفتند: «چه تا ساعت چهار صبح پشت میز کار باشیم و چه تا چهار صبح در خیابان‌ها و جمع دوستان، همواره بخشی از جامعه‌ای هستیم که به ما الهام می‌دهد. می‌خواستیم برندی بسازیم که این انرژی، این زندگی و این امید را بازتاب دهد.»

برندشان در حوزه مراقبت‌های پوستی بود، اما فراتر از محصول، پیامی در خود داشت: اینکه حتی در تاریک‌ترین ساعت‌ها، می‌توان جوانه‌ای از زیبایی، امید و خلاقیت کاشت. جهان شاید در بحران فرو رفته بود، اما این دو دختر جوان ثابت کردند که آینده از آنِ کسانی است که در دل طوفان، جرئت حرکت دارند.

امروز «چهار صبح» تنها یک نام تجاری نیست؛ روایتی است از قدرت شروع کردن. از اینکه اگر منتظر زمان ایده‌آل بمانیم، شاید هیچ‌گاه آغاز نکنیم. اما

اگر در همین لحظه برخیزیم و گامی کوچک برداریم، فردا نه تنها دیر نخواهد بود، بلکه می‌تواند زودتر از انتظار ما شکوفا شود.

آیا ما هم در زندگی خود می‌توانیم در تاریک‌ترین ساعت‌ها چراغی بیافروزیم و با گامی کوچک سرنوشت را تغییر دهیم؟

اگر امروز زمان آغاز است، چه چیزی ما را هنوز در جای خود نگه داشته است؟

## آن روزِ بی‌نام

از کودکی، همیشه با دقت به آدم‌ها نگاه کرده‌ام؛ به نگاه‌هایشان، به کلماتشان، به شادی‌ها و خشم‌های پنهان‌شان. گاهی که در اتوبوس کنار پیرمردی می‌نشستم، یا در صف نانوایی حرف‌های بی‌پرده‌ی زنان مسن را می‌شنیدم، در چشمانشان چیزی می‌دیدم شبیه آرامشی عمیق؛ انگار دیگر نه از بدگویی کسی می‌رنجیدند و نه با یک تعریف یا محبت بی‌پایه بال در می‌آوردند. بعدها شنیدم که گابریل گارسیا مارکز جایی گفته است: «روزی می‌رسد که نسبت به همه چیز بی‌تفاوت می‌شوی... به آن روز می‌گویند پیری.»

این جمله سال‌ها در ذهنم ماند؛ مثل بذر کوچکی که در خاک ذهن کاشته شده باشد. با خود می‌گفتم این روز چه روزی است؟ آیا واقعاً «پیری» فقط عددی در شناسنامه است یا حالتی است که در دل انسان رخنه می‌کند؟

اکنون که خودم نیم‌قرن و اندی از زندگی را پشت سر گذاشته‌ام و با انسان‌های بی‌شماری کار و زندگی کرده‌ام، بیشتر از همیشه می‌فهمم که «آن روز» یک تاریخ ثابت ندارد. برای برخی شاید بعد از سی سالگی بیاید، برای بعضی هم هرگز نیاید، حتی در هشتاد سالگی. همه‌اش بستگی دارد به این‌که ما چگونه با زندگی و آدم‌های اطرافمان تا می‌کنیم؛ آیا اجازه می‌دهیم زخم‌های کلمات و رفتارهای دیگران ما را سخت و بی‌روح کنند، یا یاد می‌گیریم با گذشت و نگاه وسیع‌تری از کنارشان بگذریم و همچنان درون خود زنده و مهربان بمانیم.

من در طول سفرها و کارهایم در کشورهای مختلف، پیرمردان و پیرزنانی را دیده‌ام که در نودسالگی هنوز با نگاهی کودکانه به زندگی لبخند می‌زنند، و جوانانی را دیده‌ام که در سی‌سالگی چنان دل‌مرده شده‌اند که گویی هزاران سال زیسته‌اند. این‌ها به من یاد داد که پیری، بیش از آن‌که در خطوط صورت باشد، در خطوط نگاه است.

هرچه جلوتر می‌روم، بیشتر درمی‌یابم که راز جوان ماندن در همین انتخاب‌هاست؛ انتخابِ بخشیدن، عبور کردن، و دوست داشتن بی‌چشم‌داشت. شاید نتوانیم جلوی گذر عمر را بگیریم، اما می‌توانیم مانع از پیرشدن دل شویم.

آیا ما هم با انتخاب‌های کوچک روزانه‌مان می‌توانیم «آن روز بی‌نام» را تا سال‌های سال از خود دور نگه داریم؟

چقدر از احساس جوانی یا پیری ما وابسته به واکنش‌مان در برابر رفتار دیگران است، نه به سال تولدمان؟

## فصل چهارم

# ■ تجربه‌های کاری با طعم زندگی

*روایت‌هایی از فضای صنعت و کار، اما با نگاه انسانی و انگیزشی نه صرفاً فنی*

## در دلِ آهن و آتش

هرکه خیال می‌کند کارآفرینی یعنی پول و دفتر و جلسه، سخت در اشتباه است. کارآفرینی، از دل آتش عبور کردن است؛ آن هم بی‌زره و بی‌سپر. من این را نه از کتاب، که از زخم‌هایی که بر جانم نشسته، فهمیده‌ام.

یادم هست روزی را که کارگاه کوچکم را می‌ساختم. نه سرمایه‌گذار داشتم، نه تسهیلات بانکی، نه رابطه، نه پشتوانه. فقط یک چیز داشتم: «ایمان». ایمان به اینکه اگر دست بجنبانم، خدا هم راه خواهد گشود. و چنین هم شد. اما هیچ‌کس نگفت در این مسیر، باید با حسادت‌ها، با مانع‌تراشی‌های بی‌دلیل، با موانع اداریِ بی‌منطق، و حتی با خستگی روحیِ بی‌پایان بجنگی.

گاهی شب‌هایی بوده که در دل به اتفاق برادرم، کنار دستگاه‌های خاموش نشسته‌ام و با خود گفته‌ام: «اصلاً چرا شروع کردم؟» و در همان تاریکی، صدای آشنا در دلم می‌گفت تو باید ادامه دهی!

پسرم، دخترم، اگر امروز رویای ساختن در سر داری، بدان این راه، راهِ گل و بلبل نیست. این راه، از دالان‌های تاریک عبور می‌کند؛ باید رد شوی، گم نشوی، و چراغت را خودت روشن نگه‌داری. چراغ تو نه پول است و نه پارتی، بلکه شور درونت است. نگذار خاموش شود. اگر هزار بار زمین خوردی، بدان زمین خوردن پایان نیست؛ شاید فقط جایی‌ست برای نگاه کردن به آسمان.

کارآفرینی، مثل رفتن به میدان جنگ است با سپری از عقل، و شمشیری از عشق. اگر فقط عقل باشد، می‌ترسی. اگر فقط عشق باشد، می‌سوزی. باید هر دو را با هم داشته باشی؛ و مهم‌تر از همه، باید «بمانـــــی».

من ماندم... و امروز که بیش از صد کارخانه در گوشه‌وکنار ایران طراحی و راه‌اندازی کرده‌ام، وقتی می‌بینم دستگاهی که ساختم، و تجهیزات پزشکی

یکبارمصرفی که دستگاه هایم تولیدشان کردند تا در اتاق عمل، جان نوزادی را نجات دهد، می‌فهمم چرا «باید می‌ماندم».

اما هنوز هم، هر صبح که بیدار می‌شوم، با خودم می‌گویم: «تو تازه شروع کرده‌ای...»

و تو جوان نازنین، اگر می‌خواهی بسازی، نترس از شکست، نترس از قضاوت، نترس از تنهایی.

نترس از بی مهری‌های دوستانت

نترس از دروغ گویی‌های افرادی که به آنها خوبی کردی. بزرگ‌ترین سرمایه‌ات در این راه،اول مهربانی خداوند و بعد از آن «خودت» هستی؛ خودت با تمام شور و زخمت. و اگر با ایمان قدم برداری، یک روز، دنیا می‌ایستد تا راهت را ببیند.

## وارث ناتمام

سال‌های آغازین کارم در ماشین‌سازی بود، روزهایی پر از جوشش و شوقِ خلق، بوی فلز داغ و صدای دستگاه‌های ماشین افزار در هوا، و جوانیِ من که در هر پیچ و مهره‌ای از دستگاه‌ها می‌دوید. در آن روزها با دلِ پرامید و نیتی پاک، برای هر سفارش، جان می‌گذاشتم. روزی مشتری جدیدی آمد، مردی ظاهراً موجه و پر از وعده. دستگاهی می‌خواست تا کسب‌وکارش را در صنایع غذایی رونق دهد. ما با کمترین سود، تنها برای آنکه چرخه تولیدمان بچرخد و دستی از دست دیگر بگیرد، قیمت دادیم.

او گفته بود از بانک وام گرفته تا هزینه خرید را بپردازد. دستگاه را با دقت ساختیم، همانند فرزندی که از دلِ آتش و عرق و عشق بیرون می‌آید. قرار بود هنگام تحویل در کارگاه ما، پنجاه درصد باقی‌مانده مبلغ را بدهد. اما روز تحویل گفت: «کارشناس بانک گفته دستگاه باید در کارخانه‌ی خودم نصب و تحویل شود تا تأیید کند و پول آزاد شود.»

دل‌نگران بودیم، تردید مثل زنگ‌زدگی در ذهنم خزید. از مدیر شرکتی که پیش‌تر با او همکاری کرده بود پرسیدیم:

«این آدم قابل اعتماد است؟»

پاسخ شنیدیم: «بله، آدم خوبی‌ست، اهل بدقولی نیست.» همین یک جمله کافی بود تا دلِ ما آرام گیرد و دستگاه را تحویل دهیم.

اما روزها گذشت، دستگاه در کارخانه‌اش نصب شد، روشن شد، کار کرد، اما پول ما هرگز نرسید. نه تنها سودی نکردیم، بلکه ضرر هم کردیم. چندین ماه پیگیری، نامه‌نگاری، تماس‌های بی‌پاسخ... و فقط سکوت. آن سکوتی که گاهی سنگین‌تر از دروغ است.

وقتی دیدم پولمان را نمی‌دهد، یاد همان مدیری افتادم که روزی از او درباره اعتبار آن کارفرما پرسیده بودم. ماجرا را برایش تعریف کردم. با لحظه‌ای سکوت و نگاهی پرمعنا گفت:

«حقیقتش را بخواهی، او سرِ من را هم کلاه گذاشته بود. اما آن روز چیزی نگفتم... چون دیدم تو جوانی و پرشور، و شاید لازم باشد گاهی در آغاز راه، طعم تلخ یک شکست را بچشی تا در آینده فریب لبخندها را نخوری.»

سال‌ها گذشت. شش سال بعد، روزی از او خبری رسید. پسرش تماس گرفت، جوانی که صدایش رنگ دیگری داشت، صدای صداقت، صدای وجدانی بیدار. گفت: «پدرم ناراحت است از اینکه طلب شما پرداخت نشده. بیایید، تسویه کنیم.» و بخشی از پول را که حالا بی ارزش شده بود پرداخت کرد. قرار شد باقی را هم در هفته‌های بعد بدهند. اما چند هفته که گذشت، پدر دوباره از وعده‌اش برگشت. بهانه پشت بهانه، و باز همان سکوت قدیمی.

زمان گذشت و روزی شنیدم آن مرد از دنیا رفته است. دیگر نامش تنها در پرونده‌های قدیمی و روی خاطره‌های شرکت شان باقی مانده بود. پسرش مدیریت را به‌دست گرفته بود. من ماندم و یادِ آن روزها، و دستگاهی که با عشق ساخته بودم اما بهایش را هرگز نگرفتم.

امروز که به گذشته نگاه می‌کنم، با خود می‌گویم: عمر چقدر کوتاه است و فرصتِ نیک‌نامی چقدر زود می‌گذرد. انسان گاهی چنان در به‌دست آوردن غرق می‌شود که نمی‌فهمد از چه چیزهای ارزشمندتری تهی می‌گردد. چه آسان است فراموش کردنِ انصاف، و چه دشوار بازگرداندنِ آبرویی که رفت.

پدر رفت، اما نامش چه شد؟ گرچه کارخانه‌اش ماند، اما از آبرویش نزد افراد هیچ نماند. تنها پسرش ماند، و شاید خاطره‌ای تلخ از مردی که می‌توانست نیک‌نام بماند و نماند.

آیا ارزشش را داشت که برای چند سکه بیشتر، اعتبار یک عمر را هزینه کند؟

و آیا ما انسان‌ها گاهی نمی‌بینیم که بزرگ‌ترین ورشکستگی، نه مالی بلکه اخلاقی؟

## آتشی که در خانه‌ی خود افروخت

سال‌ها پیش، در روزگاری که هنوز بسیاری از کارخانه‌های کشور در حال شکل‌گیری بودند، با مردی آشنا شدم به نام مهندس رادنیا؛ از پیشگامان نامدار صنعت ماشین‌سازی صنایع غذایی کشور، مردی که عمرش را پای طراحی و ساخت خطوط فرآوری محصولات کشاورزی گذاشته بود.

در میان حرف‌هایش، خاطره‌ای تعریف کرد که سال‌ها در ذهنم ماند، چون در دلش درسی نهفته بود عمیق‌تر از صدها کتاب مدیریتی.

روزی یکی از مشتریان او در یکی از شهرستان‌های کوچک، مجموعه‌ای از دستگاه‌های تولید رب گوجه‌فرنگی را از او خرید. کارخانه‌اش با تلاش بسیار راه افتاد و کارش هم به خوبی پیش می‌رفت. رب‌ها را در دبه‌های بزرگ به بازار محلی و منطقه ای می‌فرستاد و به نظر می‌رسید از کارش راضی است. اما طولی نکشید که صدای غرور و خودخواهی در گوشش پیچید. با خودش گفت:

«اگر مردم ببینند این کارخانه سودآور است، دیگران هم خواهند آمد و کارخانه بزنند، آن‌وقت بازار من خراب می‌شود!»

از همان‌جا بذر اشتباه کاشته شد. هر بار که کسی از او درباره کارخانه‌اش یا دستگاه‌هایش می‌پرسید، با لحنی آمیخته به تکبر و خودپسندی می‌گفت: «دستگاه‌های آقای رادنیا عیب داشت، خودم درستشان کردم. او که ماشین‌ساز نیست! فقط بلد است دستمالی بکشد روی آهن تا براق شود و شبیه استنلس استیل جلوه کند!»

و همین حرف‌ها دهان‌به‌دهان میان مردم پیچید. خریدارانِ رب کم شدند، و بازار کوچک شهر، پر شد از پچ‌پچ‌هایی درباره «مخازن آهنی و غیربهداشتی که باید استنلس استیل می‌بود.».

مرد، نمی‌دانست با تخریب کسی که بنیان‌گذار و سازنده‌ی کارخانه‌اش بود، در حقیقت پایه‌های اعتماد به خود را ویران می‌کند. مهندس رادنیا می‌گفت: «آن کارفرمای نادان نفهمید که وقتی ماشین‌ساز را متهم کرد، در واقع خودش را متهم کرد. چون کسی که اعتبار ریشه را می‌زند، میوه‌ی درختش را تلخ می‌کند.»

روزگار گذشت و کارخانه‌اش از رونق افتاد. همان دستگاه‌هایی که روزی مایه‌ی افتخارش بودند، در سکوتی غبارآلود رها شدند. و من با خود اندیشیدم: چه بسیار کسانی که در رقابت، به جای رشد دادن خود، دست به تخریب دیگران می‌زنند، بی‌آنکه بفهمند تیشه را نه بر پای رقیب، بلکه بر ریشه‌ی خویش می‌زنند. در جهانی که همه‌چیز بر پایه‌ی اعتماد می‌چرخد، هیچ سرمایه‌ای ارزشمندتر از «اعتبار» نیست. و بدترین ورشکستگی، ورشکستگی در اخلاق است.

آیا ما انسان‌ها گاهی برای دیده شدن، دیگران را تیره نمی‌کنیم؟ و آیا کسی که چراغ دیگری را خاموش می‌کند، هرگز روشن‌تر خواهد درخشید؟

## بازارهای پنهان در دل اشباع

سال‌هاست که در میان کارگاه‌ها و کارخانه‌های کوچک و بزرگ تجهیزات پزشکی در ایران قدم می‌زنم. از شمال تا جنوب، از شهرک‌های صنعتی حاشیه تهران تا کارگاه‌های نوساز اصفهان و تبریز. هر جا می‌روم، بوی امید و خلاقیت در هوا پیچیده است؛ حتی در زمانه‌ای که تحریم‌ها، اقتصاد را تنگ کرده‌اند و سرمایه‌گذاران، با دلهره گام برمی‌دارند.

بارها با خود اندیشیده‌ام که چگونه در همین شرایط، باز شرکت‌های تازه‌ای پا به عرصه می‌گذارند؛ از تولیدکنندگان البسه بیمارستانی یکبارمصرف و پک‌های استریل تا تولیدکنندگان انواع ملزومات پزشکی. و شگفت آن‌که، بسیاری از آنان نه‌تنها دوام می‌آورند، بلکه می‌درخشند.

بارها پیش آمده است که وقتی سرمایه‌گذاری به من مراجعه می‌کند و می‌گوید قصد دارد خط تولید البسه بیمارستانی راه بیندازد، با تردید به او گوش می‌دهم. در ذهنم معادلات بازار نقش می‌بندند: «اشباع است، دیگر ظرفیت ندارد». با نیت خیرخواهی پیشنهاد می‌دهم سراغ محصولی دیگر برود. اما چند ماه بعد، همان سرمایه‌گذار بازمی‌گردد، با چشمانی براق و چهره‌ای سرشار از رضایت. می‌گوید:

«دکتر، ما موفق شدیم! تولیدمان گرفته، بازارمان گرم شده، و حتی به چند بیمارستان بزرگ قرارداد داده‌ایم!»

و بعد با لبخندی کنجکاو، همان سؤال همیشگی را می‌پرسد:

«چرا شما گفتید بازار اشباع است؟!»

در آن لحظه، سکوت می‌کنم. ذهنم میان علم و واقعیت در رفت‌وآمد است. چطور می‌شود در بازاری که روی کاغذ اشباع است، هنوز فرصت موفقیت وجود داشته باشد؟

اما وقتی در خلوت، این پرسش را با خود مرور می‌کنم، می‌بینم پاسخ در دل همان پیچیدگی‌های اقتصاد ایران نهفته است.

در ایران، قواعد اقتصاد فقط روی نمودار معنا ندارند، در کوچه‌پس‌کوچه‌های تولید و تصمیم انسان‌هاست که شکل می‌گیرند.

تورم مزمن، کاهش ارزش پول، تفاوت‌های منطقه‌ای در تقاضا، حمایت از تولید داخلی، مناقصات بیمارستانی، تمایل بیمارستان‌ها به خرید از تولیدکنندگان بومی، انگیزه‌های معنوی برای اخذ گواهینامه‌های بین‌المللی، و دسترسی آسان‌تر به فناوری داخلی... همه و همه، این بازی را دگرگون می‌کنند.

بازار تجهیزات پزشکی در ایران، یک بازار واحد و منجمد نیست. شبکه‌ای است از ده‌ها بازار کوچک و مستقل؛ هر شهر، هر بیمارستان، هر شبکه توزیع، دنیایی جداست. در جایی، بازار اشباع است؛ در جایی دیگر، هنوز نیاز زنده‌ای نفس می‌کشد.

و درست در همین شکاف‌هاست که فرصت زاده می‌شود.

شاید راز موفقیت آن سرمایه‌گذاران تازه‌نفس، در همین ایمان و استمرارشان نهفته است. آنان فقط کارخانه نمی‌سازند، بلکه به بازار، روح تازه‌ای می‌دهند. یاد گرفته‌ام که گاهی تحلیل اقتصادی خشک، صدای قلب تپنده واقعیت را نمی‌شنود.

در دنیایی که همه از اشباع می‌گویند، هنوز کسانی هستند که لبریز می‌شوند از امید و اقدام، و جهان هم به آنان پاسخ می‌دهد.

گاهی موفقیت نه از دل کمبود، که از دل اشباع بیرون می‌آید؛ زیرا انسانِ امیدوار، می‌تواند حتی در تنگ‌ترین کوچه‌های اقتصاد، روزنه‌ای به‌سوی روشنایی بیابد.

آیا ممکن است بخشی از آنچه «اشباع بازار» می‌نامیم، در واقع کمبود ایمان و خلاقیت باشد؟

و آیا در جهانی که پر از محدودیت است، موفقیت همان هنر دیدن فرصت در میان مرزهای بسته نیست؟

## صندلی کنار راهرو

چند دهه پیش، روزهایی بود که من میان رفت‌وآمدهای کاری‌ام در شرکت سوپا، هم به‌عنوان مجری پروژه‌های تولیدی حضور داشتم و هم به‌عنوان مشاور آقای دکتر درخشانی، بنیان‌گذار این مجموعه. کارخانه سوپا با آن سالن‌های وسیع و منظم تولید، همیشه برایم یادآور حرکت و نظم بود، اما آن روز، صحنه‌ای دیدم که به یادماندنی شد.

آقای دکتر درخشانی تصمیم گرفته بود مدیری را از یکی از سالن‌های تولید جایگزین کند. حکم مدیر تازه‌وارد صادر شد، اما عجیب این بود که مدیر قدیمی، هنوز در کارخانه حضور داشت. هر روز در راهرو ورودی به سالن تولید، صندلی‌ای می‌گذاشت و روی آن می‌نشست؛ گاهی روزنامه می‌خواند، گاهی یادداشتی می‌نوشت. صحنه‌ای آرام، اما پر از حرف ناگفته.

با خود می‌اندیشیدم: چرا دکتر درخشانی رسماً به او نمی‌گوید که از مدیریت برکنار شده است؟ این رفتار بیش از آن‌که یک تصمیم اداری باشد، بوی احترام و ملاحظه می‌داد. کمی بعد فهمیدم راز ماجرا در کجاست. هرچند عملکرد مدیریتی او مطلوب نبود، اما نوع پوشش، آراستگی، و حفظ پرستیژ اجتماعی او ـ کت‌وشلوار مرتب و کراواتی که با دقت انتخاب می‌کرد ـ در ذهن دکتر درخشانی تصویری از وقار ساخته بود که نمی‌خواست آن را با یک اعلام اخراج ناگهانی خدشه‌دار کند.

چند ماه بعد، دکتر درخشانی با درایتی شایسته، جایگاهی تازه و متناسب‌تر در سازمان برای همان مدیر قدیمی یافت. موقعیتی که هم برای کارخانه سودمند بود و هم برای او فرصتی دوباره ساخت. در سال‌های بعد، آن جایگاه تازه سکوی پیشرفت او شد و نشان داد که تصمیم آن روز، نه فقط یک ملاحظه انسانی، که یک تدبیر مدیریتی هوشمندانه بوده است.

دوستان خوبم، این خاطره به من آموخت که شخصیت افراد را جدا از عملکردشان نبینیم؛ هرکس شایسته جایگاهی است که با ویژگی‌های درونی‌اش هماهنگ باشد. و نیز دریافتم که پوشش و ظاهر ما، هرچند شاید ظاهری ساده به نظر آید، اما انعکاسی از نگرش ما به کار و سازمان است. لباس در محیط کار تنها یک پوشش نیست، پیامی است درباره احترام به خود، به دیگران و به ساختار سازمانی.

آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که پوشش روزانه شما چه پیامی درباره شخصیت حرفه‌ای‌تان به دیگران می‌دهد؟

آیا شما نیز در مدیریت خود، میان عملکرد افراد و شأن اجتماعی‌شان تعادلی ایجاد می‌کنید که هم سازمان بهره ببرد و هم انسانیت حفظ شود؟

## صدای غرش در آسمان کودکی‌ام

امروز، ۳۱ شهریور ۱۴۰۴ هجری شمسی است؛ روزی که خاطره‌ای مثل تکه‌ای داغ از گذشته دوباره در ذهنم جان می‌گیرد. درست ۴۵ سال پیش، در خیابانی نزدیک پادگان قلعه‌مرغی تهران، جایی که امروز به پارک ولایت تبدیل شده، آرام ایستاده بودم. هنوز نوجوانی بودم با رؤیاهای ساده و دنیایی بی‌خبر از طوفان. ناگهان صدای غرش هواپیمای جنگی، از آن صدای‌هایی که ستون فقرات را می‌لرزاند، در آسمان پایین‌پرواز پیچید. هواپیما با سرعتی نفس‌گیر به سمت پادگان آمد و آتش انفجار در برابر چشمانم شکفت؛ همان لحظه‌ای که ما بی‌آنکه بخواهیم، وارد جنگی شدیم که هشت سال از عمر و جوانی ما را بلعید.

آن روز، آغازِ فصلی بود که در آن بهترین دوستانم را از دست دادم؛ فصلِ بدرقه جوانی در کوچه‌های خاکی و سنگرهای بی‌نام. جنگ، برای ما نسل پایین‌دست جامعه، فقط خبرِ جبهه‌ها نبود، بار سنگینِ کمبودها و فشارهای بی‌پایان هم بود. سختی‌هایی که چنان بر دوش‌مان نشست که هنوز ردش بر روح من مانده است.

من اما نمی‌خواهم درباره علل جنگ سخن بگویم؛ این میدان، جای تحلیل نیست، جای شهادت یک شاهد است. من که آن صحنه‌ها را با چشم خود دیده‌ام، امروز بهتر از هر کس می‌دانم امنیت چه گنج گرانبهایی است. امنیت، فقط نبودِ جنگ نیست؛ نفس کشیدن در شهری‌ست که کودکانش صدای غرش هواپیمای جنگی را فقط در موزه‌ها یا کتاب‌های تاریخ بشنوند، نه در آسمان خانه‌شان.

امروز که به آن خیابان نگاه می‌کنم، پارکی سبز و پر از خنده کودکان در آن ساخته‌اند. درخت‌ها بالا رفته‌اند، صدای بازی می‌آید، و شاید هیچ‌کس جز من نداند این زمین روزی بوی آتش و انفجار می‌داد. این تصویر برای من نه فقط خاطره‌ای تلخ، بلکه درسی روشن است: اگر امنیت و صلح را قدر ندانیم، طوفان دوباره از همان جا برمی‌خیزد که روزی گمان می‌کردیم آرام است.

آیا ما به اندازه کافی صدای شاهدان جنگ را می‌شنویم تا در سیاست و جامعه راهی جز خشونت انتخاب کنیم؟

اگر روزی امنیت امروزمان به خطر افتاد، چه اندازه آماده‌ایم تا برای حفظش از منافع شخصی خود بگذریم؟

## صدای درون من

سال‌ها پیش، در ابتدای مسیر حرفه‌ای‌ام، بارها شده بود که در میان جمع ایستاده‌ام اما صدای تردیدِ درونم بلندتر از هر صدای دیگری به گوشم رسیده است. هر بار که ایده‌ای نو مطرح می‌کردم، نگاه‌های دیگران مثل ذره‌بین روی من می‌نشست؛ نگاه‌هایی که گاهی تحسین داشت، گاهی پرسش، و گاهی هم شک. من اما مدتی طولانی به جای صدای درونم، صدای بیرون را می‌شنیدم؛ صدایی که گویی می‌خواست بگوید: «مبادا اشتباه کنی، مبادا متفاوت باشی.»

اما واقعیتِ زندگی و کار در صنعت سلامت به من آموخت که اگر به‌جای آن‌که خود را جدی بگیرم، تنها نگاه مردم را جدی بگیرم، هرگز کارخانه‌ای ساخته نمی‌شود، هرگز محصولی نو به بازار نمی‌آید و هیچ انسانی به درمان بهتر دست نمی‌یابد. یاد گرفتم آرام‌آرام برای خودم مهم باشم، نه به این معنا که خودخواه باشم، بلکه به این معنا که ارزش دیدگاه و تلاش خودم را بدانم.

به یاد دارم نخستین بار که تصمیم گرفتم طرحی متفاوت برای یک خط تولید تجهیزات پزشکی ارائه کنم، چند نفر گفتند «این کار شدنی نیست». اگر به حرفشان گوش داده بودم، امروز بیش از صد کارخانه ای که طراحی و راه‌اندازی کردیم، هرگز وجود نداشتند. هر خط تولیدی که در آن سال‌ها بنا شد، نتیجه‌ی پذیرفتن همین واقعیت بود: این که من مسئول صدای درونم هستم، نه صدای بیرون.

ترس از نظر دیگران مثل غباری بود که بر شیشه‌ی ذهنم نشسته بود. وقتی آن را کنار زدم، منظره روشن شد. آن منظره چیزی نبود جز خودِ واقعی‌ام با رؤیاهایی که داشتم. از همان روزها فهمیدم که آرامش درونی با رضایت همه حاصل نمی‌شود، بلکه با پذیرش خود، با پذیرفتن ضعف‌ها و قدرت‌ها، و با ادامه دادن مسیر، حتی وقتی صدای بیرون پر از تردید است.

وقتی امروز به عقب نگاه می‌کنم، می‌بینم هر موفقیتی که به دست آمد، نه در سایه‌ی تحسین دیگران، بلکه در سایه‌ی اعتماد به خود و تحمل سختی‌ها شکل گرفت. کسی که این را بفهمد، حتی اگر تنها باشد، می‌تواند دنیاهای تازه بسازد.

آیا تا به حال ایده‌ای را فقط به‌خاطر ترس از قضاوت دیگران کنار گذاشته‌ای؟ اگر قرار باشد امروز یک تصمیم مهم بگیری که ممکن است با مخالفت دیگران روبه‌رو شود، آیا صدای درونت را انتخاب می‌کنی یا نگاه‌های بیرون را؟

## پرواز برخلاف باد

سال‌ها پیش، پیش از آن‌که «قلعه جادویی» و شخصیت‌های محبوب دیزنی قلب میلیون‌ها کودک و بزرگسال را تسخیر کنند، مردی به نام والت دیزنی، تنها و خسته، در یک اتاق کوچک اجاره‌ای با دست‌های جوهری از طرح‌های نیمه‌تمامش زندگی می‌کرد. اولین شرکتی که با امید و رؤیا تأسیس کرده بود، ورشکست شده بود و او نه تنها سرمایه‌ای نداشت، بلکه حتی توان پرداخت اجاره خانه‌اش را هم از دست داده بود. آن روزها، والت آن‌قدر به تنگدستی افتاده بود که برای زنده ماندن غذای سگ می‌خورد؛ صحنه‌ای که شاید هیچ‌کس در تاریخ درخشان بعدی‌اش باور نکند.

اما حقیقت زندگی همین است؛ جایی که رؤیاهای بزرگ به دیوارهای بلند واقعیت می‌خورند و آن‌جا، تنها کسی دوام می‌آورد که دلش را به شکست نسپرده باشد. والت دیزنی در آن روزهای تاریک، نقاشی‌هایش را رها نکرد. او درون همان اتاق کوچک، جهانی از شادی و رنگ را خلق می‌کرد؛ جهانی که هنوز روی کاغذ بود اما در ذهنش زنده‌تر از هر واقعیتی نفس می‌کشید.

می گویند او بعدها گفته بود: «وقتی به نظر می‌رسد همه چیز بر ضد شماست، یادتان باشد که هواپیما برخلاف جهت باد از زمین بلند می‌شود، نه در جهت آن.» شاید آن روزها خودش هم نمی‌دانست که این جمله روزی به الهام‌بخش میلیون‌ها نفر بدل خواهد شد. اما حقیقت دارد: همان باد مخالفی که بال هواپیما را می‌لرزاند، همان است که نیروی بالارفتن را می‌سازد و پرواز را ممکن می‌کند.

وقتی زندگی درها را به روی ما می‌بندد، گاهی فقط می‌خواهد ببیند آیا ما جرأت پرواز داریم یا نه. والت دیزنی جرأت کرد و برخلاف باد اوج گرفت؛ او جهانی ساخت که نه تنها کودکان، بلکه بزرگسالان را به دنیای تخیل و امید

برد. امروز قلعه‌اش در لوگوی دیزنی نمادی است از رؤیایی که از دل فقر و شکست برخاسته و به اوج رسیده است.

آیا ما در لحظه‌های سخت زندگی، باد مخالف را نیروی پرواز می‌بینیم یا بهانه‌ای برای زمین‌نشستن؟

اگر باور کنیم که بزرگ‌ترین رؤیاها درست در دل تاریک‌ترین روزها شکل می‌گیرند، ما هم می‌توانیم کدام پرواز را از همین امروز آغاز کنیم؟

## فرودگاهی که نفس می‌کشد

بارها در طول زندگی‌ام، در ترمینال‌ها و ایستگاه‌های شلوغ، در میان ازدحام آدم‌ها، بوی تند قهوه، صدای بلندگوها و گام‌های عجول مسافران، با خود اندیشیده‌ام که «آیا کسی به سلامت ما در این فضاها فکر کرده است؟» جایی که آدم‌ها ساعت‌ها می‌نشینند، منتظر می‌مانند، خسته می‌شوند، کودک دارند، سالمند دارند، و گاه برای ساعاتی زندگی‌شان به یک صندلی فلزی و یک دیوار سفید خلاصه می‌شود.

چند سال پیش، این پرسش برایم در فرودگاه اسخیپول آمستردام پاسخی عینی یافت. همان‌جا که تازه وارد سالن مسافران شدم، چیزی دیدم که به‌راستی ذهنم را روشن کرد. در میان هیاهوی پروازها، فضایی زنده و انسانی وجود داشت؛ نه فقط یک ساختمان عبور و مرور، بلکه شهری کوچک در دل یک فرودگاه.

کودکان با چهره‌های خندان در یک زمین بازی رنگارنگ می‌دویدند و از سرسره‌ها پایین می‌آمدند. صدای خنده‌شان، صدای پرنده‌ای بود که خبر از آرامش می‌داد. در گوشه‌ای دیگر، مسافران علاقه‌مند به ورزش در یک محوطه ویژه، حرکات کششی انجام می‌دادند، دوچرخه‌های ثابت را رکاب می‌زدند و بدنشان را از خشکی سفر بیرون می‌آوردند. کمی جلوتر، علاقه‌مندان موسیقی در فضای بازِ کوچکی دور یک نوازنده جمع شده بودند و با هر نت گیتار یا پیانو، تنش‌های پروازهای دیرهنگام از دلشان بیرون می‌رفت.

برای اهل کتاب، کتابخانه‌ای کوچک اما دنج وجود داشت؛ قفسه‌هایی از کتاب‌های رنگارنگ، صندلی‌های راحت، و نوری که از سقف شیشه‌ای فرو می‌ریخت و حس یک عصر تابستانی را تداعی می‌کرد. حتی برای آن‌هایی که نیاز به سکوت و استراحت داشتند، اتاقک‌هایی طراحی شده بود که درون آن‌ها

می‌توانستی نفس عمیق بکشی، چشم‌هایت را ببندی و برای مدتی فراموش کنی که در یک فرودگاه هستی.

همه این‌ها فقط امکاناتی نبودند برای پر کردن وقت؛ هر کدام تکه‌ای از پازل بزرگ سلامت و آرامش مسافران بود. مسئولان فرودگاه، با این طراحی دقیق، فهمیده بودند که سلامت فقط به معنای بهداشت یا نظافت نیست، بلکه یعنی مراقبت از جسم و جان انسان در لحظات اضطراب و انتظار.

وقتی به این فکر می‌کنم که اگر در چنین فرودگاهی پروازم به تأخیر بیفتد، چه حسی دارم، لبخند می‌زنم؛ چرا که در آن محیط، حتی انتظار هم تبدیل به فرصتی برای تجربه زندگی می‌شود، نه تحمل یک مصیبت.

آیا ما در طراحی مراکز عمومی کشورمان، سلامت جسم و جان مردم را به همین جدیت در نظر می‌گیریم یا تنها به کارکرد مکان اکتفا می‌کنیم؟

اگر قرار باشد هر ایستگاه، ترمینال یا فرودگاه، یک تجربه انسانی و آرامش‌بخش باشد، ما چه ایده‌هایی می‌توانیم به آن اضافه کنیم تا مسافران با حال بهتر راهی سفرشان شوند؟

## در قفسه‌های بی‌پایان جهان

گاهی سفر برای من فقط دیدن مکان‌ها نیست، سفری است میان اندیشه‌ها، میان قفسه‌های پر از کتاب، میان آدم‌هایی که با نگاه‌شان، با کلمات‌شان، جهان را بزرگ‌تر می‌کنند.

هر بار که در خیالم به شهر سئول برمی‌گردم، تصویر پاساژ شلوغی در ذهنم زنده می‌شود که در دل ازدحامش آرامشی بی‌بدیل داشت: میلیون‌ها کتاب و مجله‌ی تخصصی، بی‌آن‌که حتی یک کتابدار باشد. مردم با اعتماد، کتابی برمی‌داشتند، گوشه‌ای می‌نشستند، می‌خواندند و با خود می‌بردند چیزی بیش از واژه‌ها؛ حس مسئولیت. من میان آن قفسه‌ها راه می‌رفتم و فکر می‌کردم چه چیزی این مردم را این‌چنین با کتاب پیوند زده است.

در امارات هم، در دل یکی از مراکز خرید مدرن، کتابفروشی‌ای بود عظیم؛ چند هزار مترمربع سرشار از کتاب‌هایی در هر موضوعی که بتوان تصور کرد. آن‌جا فقط یک کتابفروشی نبود؛ مقصدی بود برای دوستداران فرهنگ، جایی که بوی کاغذ با صدای آرام موسیقی می‌آمیخت و یادآور می‌شد که کتاب باید در قلب زندگی جاری باشد، نه در گوشه‌های خاموش.

و هر بار که به شهر دوسلدورف می‌روم، دلم می‌خواهد سری به کتابفروشی معروف آن شهر بزنم؛ کتابفروشی‌ای زیبا که همیشه علاقه‌مندان کتاب را در خود جای داده است. قفسه‌های رنگارنگ با موضوعات متنوع، نور ملایمی که از پنجره‌ها می‌تابد، و طبقه‌ی بالایی که به یک کافی‌شاپ گرم و صمیمی ختم می‌شود. هر بار که پا به آن‌جا می‌گذارم، صحنه‌ای آشنا می‌بینم: میز بزرگی در گوشه‌ی سالن، اشغال شده توسط جمعی هشت تا ده نفره از مردان میانسال ایرانی با لباس‌های شیک؛ مردانی که در کنار هم خاطراتشان را مرور می‌کنند و از کتاب‌هایی که خوانده‌اند می‌گویند. این تصویر برایم دلگرم‌کننده است؛

نشانی از این‌که اهل کتاب، هرجا که باشند، دور هم جمع می‌شوند و دنیای کوچک‌شان را زیباتر می‌کنند.

یکی از این چهره‌ها برای من آشناست؛ آقای احسان الهی. مهندس الهی را سال‌های طولانی است که می‌شناسم. در سفرهای مختلف، همیشه او را با کتاب می‌بینید؛ حتی اگر در شلوغ‌ترین فرودگاه‌ها باشد یا در میان جلسات کاری. اولین بار در یک سفر کاری تفریحی با همسرم به چین با او آشنا شدم؛ آشنایی‌ای که بعدها به همکاری تبدیل شد. امروز او مدیر بازرگانی شرکت نیامش است و من افتخار دارم که با چنین انسانی همکارم. در سفرهای جهانی، اگر به دنبالش باشید، باید به کتابفروشی‌ها سر بزنید؛ و زیباترین لحظه برایش زمانی است که کتاب تازه‌خریده‌اش را در برگشت، در هواپیما باز می‌کند و با شوق می‌خواند.

من هم بخشی از زندگی‌ام را در کتابخانه‌های تهران گذرانده‌ام؛ برای شوق یادگیری، برای فهمیدن. اما ریشه‌ی این عشق به کتاب به جایی دورتر برمی‌گردد؛ به شب‌های بلند زمستان، به نجواهای مادرم که کتاب‌ها و مجلاتی را که پدرم خریده بود، برایمان با صدای بلند می‌خواند. آن لحظه‌ها، گرمایی داشتند که هنوز با یادآوری‌شان قلبم نرم می‌شود.

همه‌ی این تصاویر کنار هم برایم یک درس بزرگ دارد: کتاب فقط واژه‌های چاپ‌شده نیست، پلی است که آدم‌ها را در زمان و مکان به هم پیوند می‌دهد. می‌تواند قفسه‌ای بی‌پایان باشد که از خانه‌ی ما در تهران شروع شود، به پاساژی در سئول برسد، از امارات بگذرد، در دوسلدورف قهوه‌ای گرم کنار میز ایرانی‌ها شود و دوباره به خاطرات کودکی برگردد.

آیا تا به حال در سفری، میان قفسه‌های کتاب، خودِ گمشده‌ات را پیدا کرده‌ای؟ آیا ما به‌اندازه‌ی کافی برای آن‌که کتاب به بخشی از زندگی روزمره‌ی مردممان بدل شود، تلاش کرده‌ایم؟

## جاده‌ای که من ساختم

در سکوت سحرگاه، زمانی که هنوز همه خوابند، من اغلب با خودم زمزمه می‌کنم: «این افکار ماست که آینده ما را می‌سازد.» این جمله مثل چراغی درون سینه‌ام روشن است؛ نوری که هر بار مرا به یاد می‌آورد زندگی‌ام نتیجه‌ی انتخاب‌های خود من است، نه تقدیر بی‌چهره‌ای که دیگران برایم نوشته‌اند.

سال‌هاست در راه آنچه باور دارم قدم برمی‌دارم، حتی وقتی کسی مرا باور نکرد، حتی وقتی صداهای منفی اطرافم تلاش کردند مرا از ادامه مسیر باز دارند. آموخته‌ام که اگر آن‌ها نیروی اراده‌ی مرا داشتند، امروز در همان موقعیت فعلی نمی‌ماندند. پس هر بار که زمزمه‌های تردید به گوشم می‌رسید، به خودم می‌گفتم: «خداوند مهربان با من است، حتی اگر هیچ‌کس نباشد.» و این جمله مانند دستی مهربان، پشت شانه‌ام را می‌فشرد و مرا از میان سختی‌ها عبور می‌داد.

هر هدفی که برایش ایستادم، مرا سخت‌کوش‌تر کرد. وقتی به یاد می‌آورم که کوه‌های بلند زندگی را با همین اراده‌ی خاموش خرد کردم، طعم تازه‌ای از قدرت درون را حس می‌کنم. زندگی پر از زیبایی‌هایی است که ما لایق دیدنشان هستیم؛ اما شرطش این است که خودمان هم بخواهیم. من این را نه در کتاب‌ها، که در میدان زندگی آموخته‌ام.

اغلب به خودم می‌گویم: آینده در دستان توست؛ تو همان غول چراغ جادوی خودت هستی. کاری که تو می‌توانی با آینده خود بکنی هیچ‌کس دیگر نمی‌تواند. پس آیا می‌خواهم آینده‌ای مبهم داشته باشم یا آینده‌ای روشن و زیبا؟ پاسخ را هر روز با گام‌های کوچک و پیوسته‌ام می‌دهم. وقتی امروز بیش‌تر تلاش کنم، فردا بی‌تردید موفق‌تر خواهم بود. هیچ‌گاه از تلاش دست

برنداشته‌ام، چون باور دارم قدرتی عظیم‌تر از آنچه در تصور من است همراه من است.

فرصت‌ها مثل پرندگان کوچک‌اند؛ می‌آیند، می‌نشینند و اگر دست دراز نکنی، پر می‌کشند. بارها از خود پرسیده‌ام: آیا توانسته‌ای از فرصت‌هایی که به دستت آمده استفاده کنی؟ و هر بار که جوابم مثبت بوده، لبخند زده‌ام، حتی اگر راه دشوار بوده باشد.

امروز که این جاده را مرور می‌کنم، می‌بینم هر قدمی که برداشتم، هر اندیشه‌ای که در ذهنم پروراندم، هر امیدی که در دل زنده نگه داشتم، سنگفرشی شد زیر پایم و مرا به این‌جا رساند. هیچ جادویی در کار نبود جز ایمان خدا، اراده و ادامه دادن. همین‌هاست که انسان را از تردید به باور، و از رؤیا به واقعیت می‌رساند.

آیا تو هم تا به حال با خودت فکر کرده‌ای که اگر زمزمه‌های منفی اطراف را خاموش کنی، چه آینده‌ای برای خودت می‌سازی؟ آیا آماده‌ای مسئولیت جادوی درونت را بپذیری و چراغ مسیر فردای خود را روشن کنی؟

## کارخانه‌ای برای رؤیاها

هر بار که به چهره هموطنانی نگاه می‌کنم که با چمدانی پر از امید و اندکی دلهره ایران را ترک می‌کنند، در ذهنم این پرسش می‌چرخد: آیا آن‌ها باید بعد از سال‌ها تجربه و تلاش، در کشور جدید از صفر شروع کنند؟ آیا سرنوشت‌شان این است که در بهترین حالت، یک کارمند ساده یک شرکت ناشناس شوند؟ من هیچ‌گاه به این تصویر رضایت نداده‌ام. باورم این است که انسانِ پرتلاش، دانش‌پذیر و خلاق ایرانی می‌تواند در هر نقطه جهان مولد و کارآفرین باشد، به‌شرط آن‌که دانسته و برنامه‌ریزی‌شده عمل کند.

این دغدغه مرا در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ به مسیری متفاوت کشاند. در دوسلدورف، شهری که با رود راین و کتابفروشی‌های دوست‌داشتنی‌اش برایم خاطره‌ای ماندگار است، جلساتی با مسئولان سرمایه‌گذاری یکی از ایالت‌های آمریکا داشتیم. هدف ما روشن بود: ایرانیانی که از نظر مالی توانمندند، بتوانند پیش از مهاجرت، با همکاری نیامش کارخانه تولید تجهیزات پزشکی در آمریکا راه‌اندازی کنند؛ کارخانه‌ای که نه‌تنها دغدغه شغل را از دوش‌شان بردارد، بلکه سرمایه و تجربه ایرانی را در دل یک اقتصاد پیشرفته به جریان بیندازد.

برنامه به‌دقت طراحی شد. مدیر بازرگانی نیامش به ایالت مقصد در امریکا رفت، زمین و قوانین را بررسی کرد، حمایت‌های مالی و زیرساختی طرف آمریکایی هم به‌دست آمد. همه‌چیز در مسیر بود تا رؤیایی که در جلسات هانوور، دوسلدورف و دبی به آن شکل داده بودیم، جان بگیرد. اما ناگهان با تغییر ریاست جمهوری در آمریکا، سیاست‌ها دگرگون شد و برنامه اولیه متوقف گردید؛ یادآوری زنده‌ای از این‌که در دنیای امروز، حتی بهترین طرح‌ها نیز در برابر تغییرات سیاسی مصون نیستند.

با این همه، آن پروژه یک شکست نبود، بلکه درسی بود که مسیر آینده را روشن‌تر کرد. آموختیم که کارآفرینی در کشورهای مقصد مهاجرت، نیازمند انعطاف، شبکه گسترده حقوقی و مالی، و چندین سناریوی جایگزین است. امروز می‌دانیم که ایرانیان توانمند می‌توانند با ایجاد کسب‌وکارهای نوپا، کارخانه‌های کوچک یا سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی، نه‌تنها دغدغه شغل خود را رفع کنند بلکه در اقتصاد کشور جدید نیز نقشی فعال ایفا کنند. آمارها نشان می‌دهد در آمریکا مهاجرانی که خوداشتغال یا کارآفرین‌اند، میانگین درآمدی بالاتر و میزان رضایت بیشتری از زندگی دارند و در بعضی ایالت‌ها تا ۲۰ درصد استارتاپ‌ها را مهاجران بنیان‌گذاری کرده‌اند. این یعنی ظرفیت واقعی وجود دارد، به‌شرط آن‌که دانسته عمل کنیم.

من هنوز وقتی از کنار کتابفروشی‌های دوسلدورف می‌گذرم، به همان جلسات فکر می‌کنم؛ به میزهای بلند کافی‌شاپ طبقه بالا که مردان میانسال ایرانی در آن خاطراتشان را با صدای آرام مرور می‌کردند. به آقای مهندس الهی، همکار کتابخوان و مدیر بازرگانی‌ام که میان قفسه‌های رنگارنگ به دنبال تازه‌ترین کتاب‌ها بود. در دل آن فضا، ایمان داشتم که ایرانیِ عاشق یادگیری و تجربه می‌تواند هر کجا که برود، دانه‌ای از صنعت و نوآوری بکارد؛ حتی اگر باد سیاست مسیرش را عوض کند.

شاید مهم‌ترین نتیجه این تجربه این باشد که آینده مهاجرت ایرانیان فقط در گرفتن اقامت یا پیدا کردن شغل نیست؛ در ساختن فرصت‌های پایدار است. در پیوند زدن تجربه وطن با امکانات کشور مقصد، و در تبدیل «مهاجر» به «مؤسس».

# فصل پنجم

## ▪ پیوند ایمان و امید

*جایی که باورهای درونی و تجربه‌های زندگی در هم آمیخته‌اند و پیام کامل کتاب را منتقل می‌کنند*

## در دل تاریکی، در جست‌وجوی روشنایی

گاهی در میانه‌ی یک روز شلوغ کاری، آن‌قدر خبر و عدد و جلسه از هر طرف هجوم می‌آورد که ذهنم مثل شهری پرترافیک می‌شود. اما درست وسط همین شلوغی‌ها، گاهی یک پرسش ساده مثل چراغی در ذهنم روشن می‌شود: اگر در جایی دیگر جهان می‌شود کارخانه‌ای ساخت که شب و روز بی‌وقفه کار کند و حتی چراغ هم نخواهد، آیا ما هم می‌توانیم؟

وقتی اولین بار خبر «کارخانه‌های تاریک» چین را شنیدم، تصویر یک سالن عظیمِ بی‌صدا در ذهنم شکل گرفت: ربات‌ها آرام مثل کارگران آهنی در تاریکی حرکت می‌کنند، بازوهای مکانیکی با دقت میلی‌متری کار می‌کنند، هوش مصنوعی مثل ناظری بیدار کیفیت را می‌سنجد، و هیچ انسانی نیست که خسته شود یا به استراحت نیاز داشته باشد. در این سکوتِ بی‌انسان، تولید بیشتر است، هزینه‌ها کمترند و کیفیت محصول بالاتر است. می‌گویند بهره‌وری تا سی درصد بیشتر می‌شود و هزینه‌ها تا بیست درصد پایین می‌آید.

اما من در همان لحظه، به‌جای عددها، چهره‌ها را دیدم؛ کارگران، تکنسین‌ها، مهندس‌هایی که سال‌ها با دستان خودشان دستگاه‌ها را بغل کرده‌اند، کارگرانی که در نوبت‌های شبانه چای داغ می‌خورند و خاطره می‌گویند. اگر روزی چنین کارخانه‌ای در کشور ما ساخته شود، این آدم‌ها کجا می‌ایستند؟ آیا باید کنار بروند یا می‌توانند با مهارت‌های تازه دوباره وارد شوند و کارهای خلاقانه‌تر را انجام دهند؟

حسی شبیه دوگانگی به من دست داد؛ از یک‌سو شوقِ دیدن صنعتی که بی‌وقفه و باکیفیت می‌سازد و کشور را به جلو می‌برد، و از سوی دیگر دلهره‌ی خالی شدن سالن‌ها از صدای خنده و گفت‌وگوی کارگران. در دل همان خیال، خودم را دیدم که در یک کارخانه تاریکِ ایرانی ایستاده‌ام؛ سالن تاریک است،

اما در اتاق کنترل، نور ملایمی روشن است. چند جوان نشسته‌اند و از پشت مانیتورها داده‌ها را چک می‌کنند، کیفیت را تنظیم می‌کنند، برنامه ی تولید فردا را می‌نویسند و ایده‌های تازه می‌دهند. آنجا فهمیدم که تاریکیِ کارخانه شاید فرصتی باشد تا روشنایی را به ذهن‌ها ببریم.

شاید ما هم بتوانیم چنین کارخانه‌هایی داشته باشیم، اما نه برای حذف انسان، بلکه برای آزاد کردن او از کارهای تکراری. کارخانه‌های تاریک اگر درست فهمیده شوند، می‌توانند پُلی باشند میان امروز و فردای صنعتی ما؛ پلی که در یک سویش ربات‌ها کار می‌کنند و در سوی دیگرش انسان‌ها می‌آموزند، می‌آفرینند و می‌سازند.

این تصویر برای من نه یک خیال دور، بلکه رؤیای روشن است؛ رؤیایی که اگر زیرساخت، آموزش و سیاستِ درست داشته باشد، می‌تواند در کشوری مثل ما هم جان بگیرد. و من هر بار که به آن فکر می‌کنم، بیش از عددها و نمودارها، به آدم‌ها فکر می‌کنم؛ به این‌که چطور می‌شود در دل تاریک‌ترین کارخانه‌ها هم روشن‌ترین آینده را برای انسان ساخت.

## درختی که ایستاده می‌گریست

پنج‌شنبه، دهم مهرماه سال ۱۴۰۴ بود. هوا آن‌قدر زلال و دلپذیر بود که انگار نسیم از دل کوه‌های البرز آمده بود تا دستی به سر شهر بکشد. من، همسرم و دخترم مثل همیشه راهی تجریش شدیم؛ همان جایی که برای من فقط یک میدان شلوغ و قدیمی نیست، بلکه تکه‌ای از خاطرات جوانی و تپش زندگی‌ست.

سال‌هاست هرگاه دلم از دود و آهن شهر می‌گیرد، پناه می‌برم به آن بازار سرپوشیده با عطر گیاهان کوهی، میوه‌های تازه و صدای خوش مردمش. و همیشه، مقصد نهایی‌مان یکسان است: رستوران شمرون کباب، در طبقه بالا، جایی که از بالکن شیشه‌های بزرگش می‌شود هم تهران را دید و هم تماشای آسمان را فراموش نکرد.

اما راستش را بخواهید، آن روز بیشتر از غذا، دلم برای دیدن یک دوست قدیمی تنگ شده بود؛ درخت کاج عباسی. همان کاج بلندبالای میدان تجریش که از کودکی شاهد آمدوشد مردمان بود و من هر بار که از خیابان ولیعصر بالا می‌رفتم، چشمم دنبال قامت سبز و باوقارش می‌گشت. در نگاه من، آن درخت فقط یک موجود زنده نبود، یک «یادگارِ زنده» بود؛ گویی پیرمردی خاموش که قصه تهران را در رگ‌هایش حفظ کرده و سال به سال با ما نفس کشیده است.

از آن بالا، از پشت شیشه رستوران، مثل همیشه نگاهش کردم. اما چیزی در نگاهم لرزید... دیوارهای فلزی شهرداری حالا دور میدان کشیده شده بود و کارگران مشغول خاک‌برداری بودند. دلم آشوب شد. با دقت بیشتری که نگاه کردم، دیدم درخت کمی خم شده... انگار درد می‌کشید. سایه‌اش دیگر راست

و استوار بر زمین نیفتاده بود. چیزی درون سینه‌ام سنگین شد، اما خودم را قانع کردم که شاید اشتباه می‌بینم، شاید فقط نسیم بوده است.

ناهار را خوردیم، اما مزه غذا مثل همیشه نبود. دل‌نگران بودم. وقتی از پله‌ها پایین می‌آمدیم، ناگهان فریادی از بیرون برخاست. مردم دویدند، صدای همهمه پیچید. به درِ خروجی که رسیدم، پاهایم سست شد. کاج عباسی، همان درخت همیشه‌سبزِ میدان، فرو افتاده بود.

بر زمین. بی‌جان.

درختی که نیم قرن ایستاده بود، حالا آرام و غمگین بر پهنه خاک آرمیده بود.

نمی‌دانم چند دقیقه به آن صحنه خیره مانده بودم. احساس می‌کردم بخشی از تاریخ شهرم فرو ریخته، بخشی از کودکی‌ام، از نفس کشیدن‌هایم، از خاطرات دیدارهایی که همیشه با دیدار آن درخت آغاز می‌شد. مردم گوشی‌ها را بالا گرفته بودند تا عکس بگیرند، اما من فقط دلم می‌خواست بروم و تنه‌اش را لمس کنم، شاید هنوز گرم باشد. شاید هنوز نشانه‌ای از زندگی در او باقی مانده باشد.

آن لحظه فهمیدم که ما انسان‌ها گاهی چقدر بی‌رحم و غافلیم؛ در مسیر ساختن، چنان ویران می‌کنیم که حتی فرصت وداع با طبیعت را هم از خود می‌گیریم. درخت کاج عباسی فقط یک درخت نبود، تکه‌ای از حافظه‌ی تهران بود، شاهد خاموشِ عشق‌ها، قرارها و روزمرگی‌های ما.

شاید روزی کسی دوباره درختی در همان میدان بکارد، اما من می‌دانم هیچ‌چیز جای «آن درخت» را نمی‌گیرد. چراکه روح درختان در سایه‌شان نیست، در خاطره‌ی آدم‌هایی‌ست که دوستشان داشته‌اند.

آیا ما واقعاً قدر درختانی را که با ما نفس می‌کشند می‌دانیم؟ اگر فردا آخرین درخت شهرمان فرو افتد، چه چیزی از انسانیت‌مان باقی می‌ماند؟

## بازگشت به آغاز، فرودی با ایمان

سحرگاه یکی از روزهای گرم تابستان بود. هنوز خورشید به پشت‌بام‌های تهران سلام نگفته بود که من با کوله‌باری سبک و دلی پر از عزم، رهسپار فرودگاه مهرآباد شدم. مقصد، شهر یزد بود؛ اما تقدیر، مسیری دیگر برای ما رقم زده بود... مسیری که از زمین شروع شد، به آسمان رفت، و دوباره به زمین بازگشت، اما نه آن زمینی که در ذهن داشتیم؛ زمینی آغشته به تجربه‌ای از جنس آرامش، توکل و بازنگری.

هنوز هواپیما از باند دل نکنده بود که صدای آرام و محکم خلبان در کابین پیچید:

«نقص فنی در بال چپ مشاهده شده؛ منتظر بررسی تیم فنی هستیم.»

نگاهم به پنجره بود، اما ذهنم میان بال‌ها پرسه می‌زد.

دقایقی بعد اعلام شد که مشکل خاصی نیست، و هواپیما آماده پرواز است.

و پرواز کردیم... اما آسمان هم‌چون آینه‌ای بود که اضطراب را بی‌پرده منعکس می‌کرد. تکان‌ها غیرعادی بود، چیزی شبیه به لغزش... و بار دیگر، صدای همان خلبان آرام، این‌بار خبر از بازگشت می‌داد:

«متأسفانه همان نقص فنی که گزارش کرده بودم، حالا ایجاد اشکال کرده. به‌جای یزد، مجبور به فرود اضطراری در اصفهان هستیم.»

در دل آسمان، ناگهان نقشه‌ها رنگ باختند.

اما آنچه از همه بیشتر به چشم می‌آمد، آرامش خلبان بود. او درست می‌دانست چه می‌گوید، و چطور.

ساعتی بعد، از همان بلندگوها شنیدیم: «فرودگاه اصفهان به دلیل ترافیک اضطراری اجازه فرود به ما نداد. به مهرآباد بازمی‌گردیم... اما باید ابتدا بخشی از سوخت را تخلیه کنیم تا هنگام فرود خطر کمتری متوجه مسافران باشد.»

هواپیما بر فراز جنوب تهران پرواز کرد، ارتفاع را کم کرد، و در همان حال، آرام آرام از سوختش کاست. پس از آن، حلقه‌زنان بر فراز تهران چرخید تا سوخت به حداقل برسد. و ما، میان آسمان و زمین، در تعلیقی از جنس تقدیر آویزان بودیم.

در این میان، صدای شیون و زاری دو پیرمرد، یکی در چند ردیف جلوتر، دیگری عقب‌تر، آرامش کابین را در هم ریخت. مهمانداران با لحنی ملایم می‌خواستند سکوت حفظ شود، اما بی‌فایده بود...

تا آن‌که صدایی محکم، آرام ولی نافذ برخاست.

زنی جوان، با فرزند شیرخواری در آغوش، رو به دو پیرمرد گفت: «واقعاً خجالت‌آور است. من که جوان‌ترم، و کودکی در بغل دارم، آرامم. مگر نه این است که خدایی که ما را آفرید، اگر بخواهد، جان‌مان را می‌گیرد؟ پس چرا این‌همه ناله؟ چرا این‌همه ترس؟»

و انگار این صدا، صدای فطرت بود... ناگهان سکوتی عمیق، چون نسیمی نرم، بر کابین سایه افکند.

در همین سکوت، خلبان گفت: «من عادت دارم در چنین شرایطی دعایی را زمزمه کنم، اگر خواستید، همراه من شوید...»

و زمزمه کرد: يَا حَيّاً قَبْلَ كُلِّ حَيٍّ، وَ يَا حَيّاً بَعْدَ كُلِّ حَيٍّ، وَ يَا حَيّاً حِينَ لاَ حَيّ... يَا مُحْيِيَ اَلْمَوْتَى، وَ مُمِيتَ اَلْأَحْيَاءِ، يَا حَيٌّ لا إِلهَ إِلاّ أَنْتَ...

و چه آرامشی در این کلمات بود...

نفس‌ها آرام شد، چشم‌ها بسته شد، و دستانی بی‌صدا به آسمان بلند شد. در آن لحظات، فاصله انسان با حقیقت حیات، به باریکی یک دعا بود.

دقایقی بعد، در حالی که عقربه‌ها ساعت ۹ صبح را نشان می‌دادند، چرخ‌های هواپیما بار دیگر باند فرودگاه مهرآباد را لمس کردند. همان‌جا که چند ساعت پیش، خیال رفتن از آن داشتیم. اما این بار، با دلی دگرگون‌تر، و ایمانی پخته‌تر بازگشته بودیم.

گاه باید به آسمان رفت تا حقیقت زمین را فهمید. گاه باید میان ترس و تردید پرواز کرد تا ایمان را یافت. و گاه، بازگشت به نقطه آغاز، خود نقطه عطفی است در مسیر فهم زندگی.

اگر امروز آخرین پرواز زندگی‌ات بود، آیا با آرامش به زمین بازمی‌گشتی یا با حسرت؟ و آیا ایمان تو، همچون آن زن آرام، پناهگاه دیگران در طوفان‌هاست؟

## دانه‌های ماندگاری

گاهی در سکوت شب، وقتی کارهای روزانه تمام می‌شود و ذهن از هیاهوی بیرون فاصله می‌گیرد، از خودم می‌پرسم: چه چیز باعث می‌شود یک ایده بماند و دیگری ناپدید شود؟ این پرسش سال‌هاست در ذهنم پرسه می‌زند. شاید شما هم بارها به آن اندیشیده‌اید؛ چه چیزی به یک فکر جان می‌دهد که نسل‌ها بماند، و چه چیزی آن را در میان خاطرات محو می‌کند؟

زندگی به من نشان داده که همه ما چه مدیرعامل یک شرکت بزرگ باشیم، چه مادری در خانه، ایده‌هایی داریم که می‌خواهیم به دل دیگران بنشانیم. یک‌بار در میان دانشجویان، یک‌بار در جمع همکاران، یک‌بار در کنار خانواده. گاهی محصولی تازه برای بازار است، گاهی طرحی برای بهبود یک سیستم، و گاهی ارزشی که می‌خواهیم در دل فرزندمان ریشه بدواند. اما تغییر طرز فکر دیگران آسان نیست؛ همان‌قدر که کاشتن یک درخت در خاک خشک دشوار است.

در مسیر سال‌ها کار، بارها دیده‌ام ایده‌هایی که در نگاه اول درخشان بودند، بی‌صدا از یادها رفتند، و ایده‌هایی که شاید ساده به نظر می‌رسیدند، اما چون با حقیقت، نیاز، احساس و استمرار گره خورده بودند، جان گرفتند و ماندند. راز ماندگاری‌شان فقط تازگی نبود؛ همدلی، صبر و پیوستگی بود. ایده‌ای که بارها و بارها در قالب‌های مختلف بیان شود، با زبان مخاطب سخن بگوید، با نیاز او پیوند بخورد، و با عملِ صاحبش اعتبار یابد، مثل بذر در خاکِ آماده ریشه می‌دواند.

وقتی به مسیر خودم نگاه می‌کنم، می‌بینم آنچه از حرف‌ها و طرح‌هایم در ذهن دیگران مانده، بیشتر آن چیزهایی بوده که در کنار کلام، با رفتار و عمل

هم نشانشان دادم. کلام بذر است و عمل آب. اگر هر دو با هم باشند، ایده سبز می‌شود و می‌ماند.

روزی برای داوری یک ایده که توسط یک خانم پرستار به اداره ثبت مالکیت معنوی سپرده شده بود انتخاب شدم. ایده‌اش آن‌قدر خاص و خلاقانه بود که مرا ناخواسته به دنیای تحقیق و جست‌وجوی بی‌وقفه کشاند. همان‌گونه که می‌دانیم، برای ثبت یک اختراع در اداره مالکیت معنوی باید شرایطی اساسی فراهم باشد: نو بودن در سطح جهانی، داشتن گام ابتکاری و غیر بدیهی بودن برای متخصصان، برخورداری از کاربرد صنعتی، و شرح شفاف و کافی در اظهارنامه تا یک فرد متخصص بتواند آن را درک و اجرا کند. همچنین موضوع اختراع باید در حوزه فناوری و قابل حمایت توسط قانون باشد و جزو موارد استثنایی، مانند نظریه‌های علمی یا روش‌های درمانی، محسوب نشود.

من با دقت و وسواس، همه این معیارها را بررسی کردم و پس از تحقیق فراوان هیچ مشابهی در جهان نیافتم. با این حال، تردیدی پنهان در ذهنم زبانه می‌کشید: آیا ممکن است چیزی به این روشنی از نگاه پزشکان، متخصصان و تکنسین‌ها دور مانده باشد؟ این پرسش آن‌قدر در من رشد کرد که سرانجام تصمیم گرفتم با یک پزشک متخصص به‌طور محرمانه مشورت کنم. وقتی موضوع را با او در میان گذاشتم و تأکید کردم که این مشورت باید کاملاً محرمانه بماند تا خدایی ناکرده افشای طرح مشکلی ایجاد نکند، اندکی سکوت کرد، بعد لبخندی زد و گفت: «عجب! چه جالب که هیچ‌کس تا به حال به فکرش نرسیده چنین دستگاهی بسازد.» سپس با اطمینان افزود: «تشخیص شما درست است؛ چنین اختراعی هنوز نه ثبت شده و نه ساخته شده.»

این لحظه برایم به یک تجربه عمیق تبدیل شد؛ تجربه‌ای که نشان می‌داد گاهی بزرگ‌ترین ایده‌ها در سکوت، دور از چشم دیگران، در ذهن یک انسان

فروتن شکل می‌گیرند و تنها به کمی جسارت و حمایت نیاز دارند تا به دنیای واقعیت قدم بگذارند.

ما هر روز فرصت داریم یک دانه ماندگار بکاریم؛ در کار، در خانه، در اجتماع. ایده‌ای که قرار نیست صرفاً جرقه‌ای کوتاه باشد، بلکه چراغی شود برای مسیر دیگران. این همان مسئولیت و لذتی است که در انتقال اندیشه نهفته است.

شاید وقتش رسیده بپرسیم: کدام یک از ایده‌های من هنوز در حد کلام است و نیاز دارد با عملم آبیاری شود؟

و چه کسی در اطراف من هست که آماده باشد تا این دانه را دریافت کند و آن را به درختی در زندگی‌اش بدل کند؟

## نوری که هنوز در دل ماست

ده سال پیش، در یکی از سفرهایم به وین، در ساختمان تاریخی شورای شهر با مدیری از یک انستیتوی غیرآموزشی دیدار داشتم. او با شور از پروژه‌ای سخن می‌گفت که قرار بود در ابوظبی اجرا شود؛ پژوهشی درباره تأمین انرژی‌های پاک با استفاده از نور خورشید و حتی گرمای هوا. صدایش پر از امید بود، گویی آینده را در دستانش لمس می‌کرد. در همان سال‌ها در شارجه هم شنیدم که پروژه‌ای برای تأمین برق از گیاهان بیابانی در حال بررسی است؛ ایده‌ای که در نگاه اول رؤیاگونه به نظر می‌رسید اما مهندسانی جدی در پی تحققش بودند.

اروپا هم در این میان بی‌کار نمانده است. از پنل‌های خورشیدی که جزئی از نماهای ساختمان‌ها شده‌اند تا نیروگاه‌های کوچک شهری، روش‌های نوین تولید انرژی روزبه‌روز گسترده‌تر می‌شود. اینجا «انرژی» فقط یک کالای مصرفی نیست؛ یک اولویت ملی، یک محور استراتژیک، چیزی که اقتصاد و صنعت بر آن سوارند. کشورهایی مانند کانادا نمونه‌ای روشنند؛ جایی که تأمین پایدار و نوآورانه‌ی انرژی قلب سیاست‌های توسعه اقتصادی را شکل می‌دهد. در این میان، مهندسان ایرانی هم بی‌صدا اما مؤثر در میدان بوده‌اند. از طراحی و اجرای پروژه‌های عظیم داخلی مثل میادین گازی پارس جنوبی و نیروگاه‌های سیکل ترکیبی گرفته تا حضور در پروژه‌های بین‌المللی در کشورهای منطقه و حتی اروپا، نقش‌شان انکارناپذیر است. بسیاری از همین نیروهای متخصص در طراحی و نصب سیستم‌های انرژی خورشیدی، بادی و حتی فناوری‌های هیدروژنی پیشرو هستند؛ میراثی از هوش و پشتکار ایرانی که به زبان فناوری ترجمه شده است. با این همه، ظرفیت عظیم علمی و تجربی ما هنوز به سهم واقعی خود در بازار جهانی انرژی نرسیده است.

محدودیت‌های فناورانه، موانع سیاستی و تحریم‌ها این مسیر را سخت کرده‌اند. اما آنچه می‌بینم امیدی است که خاموش نشده: نسل جدیدی از متخصصان که پیوسته دانش خود را گسترش می‌دهند، استانداردهای جهانی را می‌آموزند و در عرصه‌های نو قدم می‌گذارند. اما هر بار که به مراکز صنعتی کشور خودم بازمی‌گردم و می‌بینم که در هفته دو روز برق کارخانه‌ها قطع می‌شود، این پرسش در ذهنم تکرار می‌شود: ما در کجای این مسیر ایستاده‌ایم؟ چرا با چنین سرمایه انسانی و چنین موقعیتی هنوز نتوانسته‌ایم امنیت انرژی پایدار را برای صنعت خود فراهم کنیم؟

این پرسش‌ها فقط یک گله نیستند؛ تلنگری‌اند برای من و برای همه‌ی ما. آینده‌ی انرژی در ایران تنها در گرو منابع زیرزمینی نیست؛ در گرو اندیشه، اراده، برنامه‌ریزی و همکاری است. همان‌طور که در وین و شارجه دیدم، رؤیاهای بزرگ با اقدام‌های کوچک و پیوسته شروع می‌شوند. هنوز هم می‌شود در دل همین چالش‌ها، فرصت‌ها را دید و راهی تازه گشود؛ کافی است باور کنیم که می‌توانیم.

آیا ما آماده‌ایم از نقش مصرف‌کننده‌ی صرف عبور کنیم و به طراح و صادرکننده‌ی راهکارهای نوین انرژی تبدیل شویم؟ آیا وقت آن نرسیده که تجربه‌ی تلخ قطع برق را به نقطه‌ی شروعی برای تحول در سیاست‌های انرژی کشور بدل کنیم؟

## نقشه‌ای که بر آب ماند

گاهی زندگی ماجراهایی پیش رویمان می‌گذارد که مثل مه صبحگاهی همه چیز را در هاله‌ای از ابهام می‌پیچد و ما را با پرسش‌هایی بی‌پاسخ تنها می‌گذارد. سال‌ها پیش یکی از چنین ماجراها برای من رخ داد؛ رویدادی که هنوز هر بار به یادش می‌افتم، یادآور پیچیدگی روح آدم‌ها و ظرافت روابط انسانی است.

من با معرفی یکی از دوستانم، آقای مهندس توانمند مدیرعامل شرکت تجهیزات پزشکی متعلق به دکتر جانقربان ، مسئول طراحی یک کارخانه‌ی مدرن تجهیزات پزشکی برای ایشان شدم؛ کارخانه‌ای که قرار بود انواع پروتزهای پزشکی تولید کند. جلسات متعددی با آقای مهندس توانمند داشتم؛ جلساتی پر از شور، ایده و امید، با نقشه‌های کامپیوتری دقیق، بحث‌های طولانی درباره‌ی استانداردها، و رؤیای ساختن یکی از پیشرفته‌ترین کارخانه‌های این حوزه. من با همه‌ی دقت و عشقم کار می‌کردم؛ این پروژه برایم فقط یک قرارداد نبود، نمادی بود از این‌که می‌توان در کشورم کارخانه‌ای مدرن ساخت که بالاتر از معیارهای جهانی رقابت کند.

آقای دکتر جانقربان برای من چهره‌ای پر رمز و راز داشت. شنیده بودم در امور فنی مهارت دارد، ذهنی پر از ایده و دستی پرکار. همسرش کلینیک زیبایی داشت و دخترشان، مهندس صنایع، در شرکت خانوادگی پدر و مادرش همکاری می‌کرد. من او را انسانی پرتلاش و هدفمند می‌پنداشتم؛ انسانی که می‌خواست چیزی نو بسازد.

اما زندگی، گاهی چهره‌ای دیگر دارد. درست در روزهایی که طراحی کارخانه تمام شده بود و باید وارد مرحله اجرا می‌شدیم، خبرهایی شنیدم که مثل سنگ بر ذهنم نشست؛ خبرهایی از تخلفات، از پروتزهای بی‌کیفیت، از روابط

پیچیده میان واردکنندگان، بیمارستان‌ها و پزشکان. نمی‌دانستم چقدر از این‌ها حقیقت دارد و چقدر شایعه. تنها می‌دانستم پروژه‌ای که با شوق آغاز کرده بودم، در میانه‌ی راه در گردابی از ماجراهای مبهم متوقف شد.

هنوز هم نمی‌توانم به‌روشنی بفهمم چه شد. آیا این همه فقط اشتباه بود؟ یا شبکه‌ای از منافع که در آن همه گیر افتادند؟ آیا کسی که روزی در مسیر درست گام برمی‌داشت، ناگهان تغییر کرد؟ یا ما از ابتدا او را درست نشناخته بودیم؟

سرانجام، ماجرای دکتر جانقربان و همسرش به مجازاتی سنگین مالی و ممنوعیت فعالیت‌های تجاری انجامید و او از زندان آزاد شد. خبرها تلخ بود و پروژه‌ی ما هم در مرحله‌ی اجرا ناتمام ماند. همه‌ی آن نقشه‌های کامپیوتری، تمام جلسات، شور و شوق ساخت کارخانه‌ای مدرن، ناگهان به خواب نیمه‌تمامی بدل شد. این تجربه برای من درسی شد: آدم‌ها و روابطشان بسیار پیچیده‌تر از آن‌اند که ما تصور می‌کنیم؛ و وقتی کسی به لغزش می‌افتد، به‌جای دست یاری، اغلب نمک بر زخم او می‌ریزند.

از آن روز بارها به خودم گفته‌ام: ما چقدر انسان‌ها را می‌شناسیم؟ چقدر می‌توانیم به قضاوت خود اعتماد کنیم؟ آیا بهتر نیست در برابر لغزش دیگران، اول دستمان را برای کمک دراز کنیم پیش از آن‌که داوری کنیم؟

آیا تو تا به حال با تمام دقت و نیت خوبت کاری را آغاز کرده‌ای، اما به‌خاطر پیچیدگی‌های پنهان آدم‌ها و روابط، همه‌چیز ناتمام مانده است؟ آیا ما یاد گرفته‌ایم که پشت هر خبر تلخ، یک زندگی، یک داستان و شاید فرصتی برای فهمیدن و کمک کردن نهفته است؟

## میان نارنجک و کمربند؛ فریادی که خاموش نشد

در روزگاری که خاک شهر هنوز زخم‌های جنگ را بر تن داشت و بوی باروت و ایمان در هوا آمیخته بود، من نوجوانی بودم در آغاز جست‌وجوی معنا، چشم به اطراف دوخته، تا از جهان پیرامون بیاموزم. اوایل دهه شصت بود؛ خیابان انقلاب، قلب تپنده ی تهران، پر از صدا، شور و حرکت. آن روز، بعدازظهری آرام و دل‌پذیر، حوالی سینما انیورسال ایستاده بودم. کنار دستفروشی که کمربند می‌فروخت، مردی که همیشه همان‌جا بود. هنوز سخنم با او نیمه‌تمام مانده بود که ناگهان همهمه‌ای غیرعادی، سکوت لحظه را شکست.

جمعی به سمت مرد جوانی دویدند، مردی با چشمانی گنگ و دستانی پر از نفرت؛ نارنجک جنگی در دست، شاید خیال می‌کرد که جنگ هنوز ادامه دارد و دشمن همین‌جاست. من، بی‌حرکت ایستاده، تنها نظاره‌گر فاجعه‌ای بودم که در چند قدمی‌ام به‌سرعت شکل می‌گرفت. نارنجک را به سوی جمعیت پرتاب کرد. مرد جوان دیگر، با اورکتی کهنه، شبیه رزمندگان جنوب، بی‌درنگ خیز برداشت، بر نارنجک افتاد و تنها یک واژه را فریاد زد: "الله‌اکبر!"

در آن ثانیه، زمان ایستاد. انفجار، تکه‌تکه‌ها را پاشید، خون بر صورتم نشست، و کمربندفروش بی‌هوش بر زمین افتاد. مرد مهاجم نیز، با بلعیدن قرص سیانور، پیش از آن‌که دست عدالت به او برسد، از جهان رخت بربست.

در حالی که هیچ حس و نیرویی برای حرکت نداشتم، مردی مسن، کارمند سینما، مرا به داخل کشاند. با دستانی مهربان، آب بر صورتم پاشید تا خون را از گونه‌ام بزداید. نه برای شستن خون از پوستم، بلکه برای بازگرداندن جان به روحم. آن لحظه بود که فهمیدم انسان تنها با جان زنده نیست، با عشق و انسانیت جان می‌گیرد.

آن روز گذشت، اما در من باقی ماند. سال‌ها بعد، هر بار که از کنار آن سینمای خاموش رد می‌شدم، نگاه مات و تنِ لرزان آن کمربندفروش را می‌دیدم؛ مردی که سکته کرده بود و نیمی از وجودش را در آن انفجار از دست داده بود.

و هنوز هم، پس از سال‌ها، آن صحنه در ذهنم زنده است. نه فقط تصویر مردی که جان داد تا جان بدهد، بلکه آن پرسش ناتمام:

چگونه می‌شود انسانی، در لحظه‌ای، مرگ دیگران را رقم بزند، و دیگری، در همان لحظه، جان خود را فدای همان انسان‌ها کند؟

پرسشی که به‌تازگی با دوستی فرهیخته در میان گذاشتم. او با درک دقیق‌تری از فضای آن روزگار، از فقر، از احساس سرخوردگی، از ایدئولوژی‌های متضاد و از تربیت‌هایی گفت که هرکدام مسیری جدا آفریدند؛ یکی در تاریکی انفجار، دیگری در روشنایی ایثار.

اما در پایان، حرفی زد که قلبم را لرزاند:

«شاید اگر آن روز، به جای تعلیم نفرت و خشونت، هر دو جوان را در مکتب عشق، در مدرسه ی انسانیت و در سایه ی نور اخلاق تربیت می‌کردیم، نه انفجاری بود و نه فریادی خاموش...»

در آن روز مرز میان مرگ و زندگی، میان خیر و شر، میان نفرت و عشق، تنها به اندازه ی فشردن ضامن یک نارنجک بود. اما آن‌کس که خود را بر نارنجک انداخت، نه فقط جان داد، که مفهوم ایثار را جاودانه کرد. راه انسان‌بودن، میان دو انتخاب شکل می‌گیرد: نابودکردن یا نجات‌دادن؛ و ما هر روز در موقعیتی کوچک‌تر، همان انتخاب را تکرار می‌کنیم.

اگر تو در آن لحظه، جای آن مرد ایثارگر بودی، آیا توان فداکاری را در دل خود می‌یافتی؟ و امروز در جامعه ی ما، چه چیزی مهم‌تر است: آموزش تفکر یا تعلیم عشق؟ و آیا این دو بدون هم معنا دارند؟

## سخن پایانی

## روشنایی همیشه هست

گاهی جهان آن‌قدر تیره می‌شود که خیال می‌کنی هیچ نوری دیگر در راه نیست. ابرها سنگین‌اند، صداها خاموش، و نگاهت از دوریِ افق ناامید می‌شود. اما درست همان لحظه، همان‌جا که دل می‌خواهد بایستد، جرقه‌ای آرام در درونِ انسان روشن می‌شود؛ نوری کوچک، اما زنده و مقاوم. روشنایی، همیشه از بیرون نمی‌آید.

گاهی از عمق زخم‌ها متولد می‌شود، از یاد کسی که نیت پاکش هنوز در ذهن ما نفس می‌کشد، از دستی که در سخت‌ترین روزها یاری‌مان داد، یا از ایمانی بی‌نام که آرام در گوشمان گفت: ادامه بده، راه هنوز باقی‌ست.

ردپای روشنایی، ردِ انسان است در جست‌وجوی معنا. ردی از امید در میان سنگلاخِ بی‌خبری‌ها، و شاید یادآور این حقیقت ساده که حتی اگر شب طولانی باشد، چراغِ درون هرگز نمی‌میرد.

برای دیدن آن، کافی‌ست لحظه‌ای بایستی، سکوت کنی، و به درون خود نگاه کنی. آنجا، پشت تمام خستگی‌ها، روشنایی ایستاده است.

همان نوری که از آغاز با ما بود، بی‌آنکه نامی بخواهد.

روشنایی همیشه هست؛ فقط گاهی چشمِ خسته‌ی ما آن را نمی‌بیند.