
بسم الله الرحمن الرحیم

زندگی وقتی شروع شد

داستان‌هایی از زندگی و کسب‌وکار در مهندسی پزشکی

نویسنده:

محمدجعفر حسینی شیرازی

دارنده نشان ارسطو از اتحادیه اروپا

انتشارات ارشدان ۱۴۰۴

مؤسسه آموزشی تألیفی ارشدان

■ نام کتاب: **زندگی وقتی شروع شد: داستان‌هایی از زندگی و کسب‌وکار در مهندسی پزشکی**
■ تألیف: **محمدجعفر حسینی‌شیرازی**
■ ناشر: آموزشی تألیفی ارشدان
■ ویرایش: اول
■ نوبت چاپ: اول ۱۴۰۴
■ حروف‌چینی و صفحه‌آرایی: www.irantypist.com
■ طراح و گرافیست: www.irantypist.com
■ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۰۹-۲۵۰۳-۳
■ شابک گویا: ۹۷۸-۶۲۲-۰۹-۲۵۰۵-۷
■ شابک الکترونیکی: ۹۷۸-۶۲۲-۰۹-۲۵۰۴-۰
■ شمارگان: ۱۰۰۰
■ مرکز خرید آنلاین: www.arshadan.com
www.arshadan.net
■ مرکز پخش و توزیع: ۰۲۱۴۷۶۲۵۵۰۰
■ قیمت: تومان

پیشگفتار ناشر:

به نام ایزد دانا که آغاز و انجام از آن اوست

هرگز دل من زعلم محروم نشـــد　　کم ماند زا سرار که مفهوم نشد
اکنون که به چشم عقل در می‌نگرم　　معلومم شد که هیچ معلوم نشد

ای دانای بی‌همتا، ای بخشـنده‌ای که ناخواسـته عطا فرمایی و هر نیازمندی را به عدالت بی‌نیاز گردانی، مگر اینکه نالایق باشـد و آن عنایت را به باژگونه از دسـت دهد. در عرصـه پیشـرفت تکنولوژی در هزاره سوم، هنوز نیاز بر مطالعه کتاب در کنار استفاده از منابع کامپیوتری و اینترنت احسـاس می‌شـود. از این بابت خوشـحالیم که می‌توانیم در جهت اعتلای علم، دانش و فرهنگ کشور قدمی هرچند کوچک برداریم.

و من الله التوفیق

دکتر شمس‌الدین یوسفیان

مدیرمسئول انتشارات ارشدان

فهرست مطالب

مقدمه کتاب ۱۱

مقدمه نویسنده ۱۳

فصل یکم: شب‌های بی‌خواب، رؤیای روزهای روشن ۱۵

نوری که از سود نمی‌آید ۱۶

مادرِ زمین ۱۸

جاده‌ای که با من حرف می‌زد ۲۱

نردبانی که فراموش نمی‌شود ۲۴

راهی که فقط با پاهای خودم پیدا شد ۲۷

نه‌ای که مرا نجات داد ۳۰

فصل دوم: تکنولوژی، ابزار هوشمند، قلب خردمند ۳۳

انسانِ گم‌شده در میان مدارها ۳۴

صدای پنهان در دل تصویر ۳۶

وقتی عقلِ ساخته‌شده نفس می‌کشد ۳۹

نانو ذرات هوشمند با مغز مصنوعی درون خون ۴۱

وقتی سلول با مدار سخن گفت ۴۳

آینده‌ای که زودتر از ما بیدار می‌شود ۴۶
فصل سوم: تجربه، گران‌ترین معلم ۴۹
کارخانه‌ای که نفس می‌کشد ۵۰
صدایِ بی‌صداها ۵۴
نفس‌های زنده در رگ‌های کارخانه ۵۶
جایی که سن، اجازه‌نامه‌ی یادگیری است ۵۹
باتلاقی که با نقشه آغاز شد ۶۲
شراکتی که آینه نبود ۶۵
فصل چهارم: بازتابی از درون ۶۷
وقتی درونت قد می‌کشد ۶۸
آشتی با سایه‌ها ۷۱
صدای درونِ آرام ۷۴
سایه‌های ناپیدای آدم‌ها ۷۶
آینه‌ای در دستان دیگری ۷۸
نیروبخشی؛ نخستین محصول من ۸۰
عکسی که هرگز گرفته نشد ۸۳
فصل پنجم: اسراری در درون زندگی ۸۵
زرنگیِ بی‌ثمر ۸۶
آخرین تابستانِ درچه پیاز ۹۰
بادهای نامرئی ثروت ۹۲

مدرسه‌ای جلوتر از زمان..... ۹۵
کارخانه‌ای که با وجدان ساخته نشد..... ۹۷
یک مجوز، به‌اندازه‌ی یک رؤیا..... ۱۰۱
مسیرهایی که خاموش نمی‌شوند..... ۱۰۵
فصل ششم: در دنیای کسب‌وکار ۱۰۹
راه رفتن بر لبه‌ی تعادل..... ۱۱۰
ثروتی که دیده نمی‌شود..... ۱۱۳
اولین گعده؛ وقتی واژه جان گرفت..... ۱۱۶
دستگاهی که حقیقت را دوست نداشت..... ۱۱۹
حسابِ آخرِ رؤیا..... ۱۲۱
میانِ قدرت و آرامش..... ۱۲۴
سخن پایانی ۱۲۷

مقدمه کتاب

زندگی معمولاً آن‌گونه که در کتاب‌های موفقیت نوشته‌اند آغاز نمی‌شود. کمتر پیش می‌آید که با قطعیت، با نقشه‌ای روشن و با اطمینان از درست بودن مسیر قدم برداریم. بیشتر وقت‌ها، زندگی از دل تردیدها متولد می‌شود؛ از شب‌هایی که خواب به چشم نمی‌آید، از سؤال‌هایی که پاسخ روشنی ندارند و از تصمیم‌هایی که نه عقل به‌تنهایی آن‌ها را تأیید می‌کند و نه دل به‌راحتی از کنارشان می‌گذرد. این کتاب، روایت همان لحظه‌هاست؛ لحظه‌هایی که شاید در ظاهر کوچک‌اند، اما اگر جدی گرفته شوند، می‌توانند مسیر یک عمر را تغییر دهند.

«کتاب زندگی وقتی شروع شد» نه یک زندگینامه‌ی کلاسیک است و نه مجموعه‌ای از داستان‌های صرفاً الهام‌بخش. این کتاب تلاشی است برای ثبت تقاطع زندگی شخصی، تجربه‌های حرفه‌ای، کسب‌وکار، فناوری و معنا؛ جایی که مهندسی پزشکی تنها یک تخصص باقی نمی‌ماند و به زبان تازه‌ای برای فهم انسان، رنج، مسئولیت و انتخاب تبدیل می‌شود. داستان‌های این کتاب از دل کارگاه‌ها، کارخانه‌ها، جلسات تصمیم‌گیری، شکست‌ها، امیدها و سکوت‌های بعد از یک انتخاب می‌آیند؛ از جایی که عدد و نمودار دیگر کافی نیستند و انسان ناچار می‌شود به صدای درون خود گوش بسپارد.

در این صفحات، تکنولوژی نه قهرمان است و نه متهم. هوش مصنوعی، نانو، تصویر، مدار و کارخانه، همگی ابزارند؛ ابزارهایی که اگرچه می‌توانند زندگی را کارآمدتر کنند، اما به‌تنهایی نمی‌توانند به آن معنا ببخشند. معنا، در نسبت انسان با این ابزارها شکل می‌گیرد؛ در آن لحظه‌ای که سود، تنها معیار تصمیم نیست و وجدان، هرچند آرام و بی‌صدا، خودش را به معادله تحمیل می‌کند. بسیاری از داستان‌های این کتاب درست از همین نقطه شروع می‌شوند؛ جایی که انتخاب آسان‌تر وجود دارد، اما انتخاب درست، مسیر دیگری را پیشنهاد می‌دهد.

این کتاب برای کسانی نوشته شده که تجربه کرده‌اند دانستن همیشه به‌معنای مطمئن بودن نیست که رشد اغلب با هزینه همراه است و که گاهی ارزشمندترین آموخته‌ها نه از موفقیت، بلکه از مسیرهای نیمه‌تمام، همکاری‌های ناتمام و رؤیاهایی به دست می‌آید که آن‌طور که باید، به ثمر ننشسته‌اند. اگر خواننده پس از بستن این کتاب، لحظه‌ای بیشتر در تصمیم‌های خود مکث کند، اگر نسبت به نقش انسانی خود در کار و زندگی حساس‌تر شود و اگر به این فکر بیفتد که زندگی از کجا برای او «واقعاً» شروع شده یا می‌تواند شروع شود، این کتاب به هدف خود رسیده است.

مقدمه نویسنده

نوشتن این کتاب نه با نیت آموزش آغاز شد و نه با قصد ارائه‌ی نسخه‌ای برای موفقیت. این نوشته‌ها حاصل سال‌هایی هستند که زندگی، آهسته اما پیوسته، لایه‌های ساده‌انگاری را کنار زد و نشان داد واقعیت پیچیده‌تر، انسانی‌تر و مسئولانه‌تر از آن است که در قالب توصیه‌های سریع بگنجد. بسیاری از این داستان‌ها ابتدا در ذهنم شکل گرفتند، بعد در حاشیه‌ی یادداشت‌ها و گاهی سال‌ها بعد جرئت پیدا کردند که روی کاغذ بیایند؛ نه وقتی هیجان فروکش کرده بود، بلکه زمانی که فهم آن تجربه ممکن شده بود.

سال‌ها حضور در فضای مهندسی پزشکی، راه‌اندازی کسب‌وکار، کار با تیم‌ها، کارخانه‌ها و فناوری‌های نو، به من آموخت که فاصله‌ی میان «درست بودن فنی» و «درست بودن انسانی» فاصله‌ی کمی نیست. بارها پیش آمد که راه‌حل مهندسی وجود داشت، اما پاسخ اخلاقی هنوز شکل نگرفته بود. بارها تصمیم‌هایی گرفته شد که روی کاغذ منطقی بودند، اما در زندگی واقعی بهایی داشتند که دیرتر خودشان را نشان دادند. این کتاب، روایت همان مواجهه‌هاست؛ مواجهه‌ی انسان با انتخاب، مسئولیت و پیامد.

در این نوشته‌ها تلاش نکرده‌ام چهره‌ای بی‌نقص از خود یا مسیرم ارائه دهم. برعکس، آگاهانه جاهایی را گفته‌ام که تردید بوده، اشتباه بوده، یا مسیر آن‌طور که تصور می‌شد پیش نرفته است. باور دارم آنچه تجربه را ارزشمند می‌کند،

صداقت در روایت آن است، نه پنهان کردنش پشت موفقیت‌های بیرونی. اگر امروز به پشت سر نگاه می‌کنم، می‌بینم بسیاری از تصمیم‌های درست، نه از دانایی بیشتر، بلکه از گوش دادن دقیق‌تر به همان صدای آرام درون نشأت گرفته‌اند؛ صدایی که اغلب در شلوغی کار و عدد و هدف، به‌سختی شنیده می‌شود.

این کتاب، بیش از آنکه درباره‌ی مهندسی پزشکی یا کسب‌وکار باشد، درباره‌ی انسانی است که در دل این فضاها زندگی کرده، اشتباه کرده، آموخته و تلاش کرده مسیر خودش را با معنا آشتی دهد. اگر خواننده در لابه‌لای این داستان‌ها، بخش‌هایی از تجربه‌ی خود را بازشناسد، اگر احساس کند تنها نبوده و نیست و اگر بداند که سردرگمی، بخشی طبیعی از مسیر رشد است، نوشتن این کتاب برای من معنای خود را پیدا کرده است.

فصل یکم:

شب‌های بی‌خواب، رؤیای روزهای روشن

نوری که از سود نمی‌آید

آن شب در کارگاه کوچکمان، بوی چای و صدای تق‌تق کیبورد درهم‌آمیخته بود. یکی از همکارانم با خستگی گفت: «حقیقتش نمی‌دانم چرا ادامه می‌دهیم... اگر هدف پول بود تا حالا رفته بودیم دنبال کار مطمئن‌تر.»

لبخندی زدم. یاد جمله‌ای افتادم که بارها شنیده بودم: برای پول استارتاپ نزن. جمله‌ای که شاید بارها تکرار شده، اما کمتر کسی معنای عمیقش را لمس کرده است. اگر بخواهیم آن را به زبان عدد و منطق توضیح دهیم، حساب روشن است. فرض کنید دو مسیر پیش رو دارید:

یکی، مسیر کارآفرینی؛ ده سال تلاش بی‌وقفه، شب‌های بی‌خوابی، ریسک، استرس، بدهی، امید و ناامیدی؛ و در بهترین حالت، فروختن شرکت به سی میلیارد تومان، با احتمال موفقیت تنها یک درصد. ارزش مورد انتظار چنین تلاشی می‌شود سیصد میلیون تومان.

مسیر دوم، استخدام در شرکتی خصوصی با حقوق ماهی سی میلیون تومان، امنیت نسبی و احتمال موفقیت نود درصد. ارزش مورد انتظار این مسیر بعد از ده سال می‌شود سی و دو میلیارد و چهارصد میلیون تومان.

اعداد صادق‌تر از احساس‌اند؛ اما زندگی همیشه با عدد معنا نمی‌یابد.

پس چرا باز هم کسانی مسیر اول را انتخاب می‌کنند؟ چرا کسی باید دل به تلاطم دریا بسپارد وقتی می‌تواند بر ساحل امن بنشیند؟

پاسخ ساده است، اما در سادگی‌اش عمقی از انسانیت نهفته.

چون در دل هر کارآفرین، آتشی هست که با «حقوق ثابت» خاموش نمی‌شود. او مسئله‌ای دیده که می‌خواهد حلش کند، جهانی را تصور کرده که می‌خواهد بسازد، یا شاید فقط می‌خواهد خودش را در میدان واقعی زندگی بیازماید.

پول، پاداش است نه دلیل حرکت. پاداشی که گاه می‌رسد، گاه نه اما چیزی که همیشه باقی می‌ماند، تجربه زیستنِ در اوجِ معناست.

در اکوسیستم فناوری ایران، نمونه‌های هر دو مسیر دیده می‌شود. گروهی که شرکت زدند تا سریع بفروشند و بروند و گروهی که ساختند تا بمانند؛ تا ارزشی بیافرینند که حتی اگر شرکت‌شان تعطیل شود، در ذهن و قلب مردم زنده بماند؛ و درنهایت، زمان غربالگر نهایی است. آنچه می‌ماند، نه پول است، نه نام برند، بلکه ارزشی است که خلق شده همان نوری که از سود نمی‌آید، بلکه از جانِ انسانِ سازنده می‌تابد.

آیا ما در تصمیم‌هایمان بیشتر به حساب اعداد تکیه می‌کنیم یا به صدای درونمان که از معنا سخن می‌گوید؟ و اگر روزی میان امنیت و اشتیاق، مجبور به انتخاب شدیم، کدام را برمی‌گزینیم؟

مادرِ زمین

در یکی از سفرهایم به اتریش، در جمعی از فعالان اقتصادی، بانویی را دیدم که گرمای درونش از خورشیدِ کرمانشاه سرچشمه می‌گرفت و آرامش نگاهش، شبیه جنگل‌های مه‌گرفته‌ی آلپ بود. نامش هایده شیرزادی بود؛ بانویی از گیلان غرب، زاده‌ی سال ۱۳۳۷ که ریشه در خاک داشت و دل در گروی زمین. گفت‌وگو با او برای من نه فقط آشنایی با یک فعال محیط‌زیست، بلکه مکاشفه‌ای در معنای «تعهد انسانی» بود.

وقتی از کودکی‌اش در جمع همسفران گفت، تصویر دختری ده‌ساله در ذهنم نقش بست که در شهری کوچک، با چشمانی براق از شوق آموختن، به استاندار شکایت می‌برد چون مدرسه‌ای برای ادامه تحصیل وجود نداشت؛ و آن شجاعت کودکانه چنان اثری گذاشت که در همان سال مدرسه‌ای ساخته شد. شاید همان‌جا نخستین نهال امید در دلش کاشته شد، نهالی که بعدها در باغِ عظیمِ اندیشه‌ی زیست‌محیطی او به بار نشست.

در جوانی به آلمان رفت تا کشاورزی بین‌المللی بخواند، اما سرنوشت، او را به مسیر دیگری کشاند. در میان کلاس‌ها و آزمایشگاه‌ها، مفهومی به نام «بازیافت» در ذهنش جرقه زد. می‌گفت در آن کشور، حتی کودکان یاد می‌گیرند زباله را با احترام در ظرف درست بگذارند؛ و من در دل اندیشیدم: کاش ما هم از کودکی، احترام به زمین را مانند حروف الفبا می‌آموختیم.

وقتی به ایران بازگشت و طرح بازیافت زباله و تولید کود آلی را به شهرداری ارائه داد، در برابر دیوارهایی از بی‌باوری و بی‌توجهی ایستاد؛ اما او بانویی نبود که از نخستین باد مخالفت خم شود. دوباره به آلمان رفت، تحصیلاتش را در رشته‌ی محیط‌زیست و مدیریت پسماند ادامه داد و این‌بار با دانشی عمیق‌تر و ایمانی راسخ‌تر بازگشت.

در بازگشت دوم، همراه همسر آلمانی‌اش، ادموند لمپگز، نخستین شرکت بازیافت مواد و تولید کود آلی در ایران را در کرمانشاه پایه‌گذاری کرد. روزانه هفتصد تُن زباله را تفکیک می‌کردند، از آن کود آلی می‌ساختند و زمینِ خسته‌ی ایران را دوباره زنده می‌کردند.

خانم شیرزادی برای مردم کرمانشاه خانه‌به‌خانه رفت تا آموزش دهد چگونه زباله را جدا کنند، چگونه خاک را آلوده نکنند و چگونه با کوچک‌ترین رفتارشان سرنوشت زمین را تغییر دهند. امروز در آن استان، صد درصد زباله‌ها بازیافت می‌شود؛ هشتاد درصد به کمپوست تبدیل می‌گردد، هفده درصد به سوخت کارخانه‌ها می‌رود و تنها سه درصد باقی می‌ماند. نتیجه‌اش جلوگیری از انتشار هفتصد هزار تُن گاز گلخانه‌ای است؛ دستاوردی که اگر در آمارهای رسمی هم گم شود، در وجدان زمین باقی می‌ماند.

او می‌گوید روش بازیافتش بیست برابر از زباله‌سوزی مقرون‌به‌صرفه‌تر است و اگر در سراسر ایران اجرا شود، صدها میلیون دلار صرفه‌جویی در مصرف گاز خواهد داشت. خانم شیرزادی امروز نه تنها مادری برای زمین، بلکه نمادی از باور به خرد جمعی و تلاش بی‌وقفه است. برای نود و هشت درصد شهرهای ایران طرح مدیریت پسماند ارائه کرده است و هنوز با همان فروتنی نخستین روزها می‌گوید: «محیط‌زیست را نمی‌توان وارد کرد»

وقتی از او می‌پرسند چرا هنوز با همه سختی‌ها ادامه می‌دهد، می‌گوید: «چون زمین هنوز نفس می‌کشد... و تا وقتی صدای نفسش را بشنوم، وظیفه دارم نگهبانش باشم.»

در دل اندیشیدم: بعضی انسان‌ها شبیه فصل بهارند؛ می‌آیند تا زمین را از خواب غفلت بیدار کنند.

زمین، فرزندِ مادرانی است که هرگز زاده نمی‌شوند، اما نسل‌ها را نجات می‌دهند.

آیا ما نیز می‌توانیم در جایگاه خود، مادری برای زمین باشیم؟

چند نسل دیگر باید بگذرد تا بفهمیم که توسعه، بدون احترام به خاک و هوا، فقط خرابه‌ای باشکوه است؟

جاده‌ای که با من حرف می‌زد

گاهی که به عقب نگاه می‌کنم، می‌بینم هرچه جلوتر رفتم، مقصد نه نزدیک‌تر که دورتر شد؛ انگار افق، قدم‌هایم را مسخره می‌کرد و یک گام جلو می‌رفت.

در آغاز، این تصویر ترسناک بود. انسان دوست دارد بداند کجا می‌رسد، چه زمانی تمام می‌شود و چه پاداشی در انتظارش است؛ اما زندگی، به‌ویژه زندگیِ ساخته‌شده با دست‌های خود آدم، به این قطعیت‌ها تن نمی‌دهد.

من در مسیر آموختم که با هر قدم، چیز تازه‌ای درونم بیدار می‌شود؛ توانایی‌هایی که پیش از حرکت، حتی نامشان را نمی‌دانستم.

همین کشف‌های کوچک و پی‌درپی بود که آرام‌آرام مرا از «خوبِ معمولی» جدا کرد.

دیگر نمی‌توانستم به حداقل‌ها راضی بمانم، نه از سر غرور، بلکه از سر شناخت. وقتی بفهمی می‌توانی عمیق‌تر ببینی، دقیق‌تر بسازی و مسئولانه‌تر انتخاب کنی، بازگشت به سطح، دشوار می‌شود.

روزهایی بود که پیش از شروع، وسوسه‌ی کمال‌گرایی مثل دیواری بلند مقابلم ایستاد.

می‌گفت: صبر کن، هنوز کامل نیستی؛ هنوز همه‌چیز روشن نشده؛ هنوز نقشه بی‌نقص نیست.

اما تجربه به من یاد داد که این صدا، اغلب صدای ترس است نه خرد. کمال‌گراییِ پیش از حرکت، بیش از آن‌که محافظ باشد، مانع است. مسیر، خودش معلم است؛ معلمی سخت‌گیر اما صادق که در هر پیچ، اهداف را بازتعریف می‌کند و در هر توقف، آینه‌ای جلوی آدم می‌گیرد.

کم‌کم فهمیدم لذت واقعی نه در رسیدن که در «شدن» است. در همان لحظه‌هایی که خاک راه روی کفش‌ها می‌نشیند، نفس تند می‌شود، تردید می‌آید و بعد، تصمیم. مقصد اگر هم عوض شود، این «شدن» است که می‌ماند؛ سرمایه‌ای که هیچ طوفانی آن را نمی‌برد.

من منتظر نماندم تا همه‌چیز روشن شود. شروع کردم؛ و شگفتی اینجا بود که جاده، با من حرف زد. نشانه‌ها یکی‌یکی پیدا شدند، پیچ‌ها معنا گرفتند و حتی بن‌بست‌ها، راه تازه‌ای نشان دادند. انگار خودِ راه، می‌خواست مطمئن شود که من برای ادامه، زنده‌ام؛ مشتاقم؛ حاضر به یادگرفتنم.

اگر امروز از من بپرسند چه چیزی بیش از هر چیز مرا جلو برد، می‌گویم: اعتماد به حرکت. همان قدم اولِ ناتمام، همان شروعِ بدون تضمین. از دل همان حرکت بود که افق عقب رفت، اما من جلو آمدم؛ عمیق‌تر، آگاه‌تر و زنده‌تر از قبل.

درنهایت فهمیدم که مسیر، نه دشمن مقصد است و نه سایه‌ی آن؛ مسیر، خودِ زندگی است. هرچه راه طولانی‌تر شد، من بزرگ‌تر شدم و هرچه مقصد دورتر رفت، معنای راه نزدیک‌تر شد. این معامله‌ای بود که اگر دوباره هم به عقب برگردم، باز با جان و دل می‌پذیرمش.

اگر قرار است چیزی از این تجربه با خواننده بماند، این است که آغاز کردن، شجاعتی آرام می‌خواهد و ادامه دادن، ایمانی زنده. راه، همیشه قبل از ما آماده نیست؛ اما به محض حرکت، به احترام قدم‌هایمان شکل می‌گیرد.

آیا تا به حال مسیری را به خاطر روشن نبودن پایانش آغاز نکرده‌ایم و بعد، حسرت کشف توانایی‌های پنهان خود را نخورده‌ایم؟

اگر امروز فقط یک قدم ناتمام برداریم، کدام بخش ناشناخته‌ی وجودمان ممکن است فردا خودش را به ما نشان دهد؟

نردبانی که فراموش نمی‌شود

در سال ۱۳۶۲ شمسی اوایل مسیر کاری‌ام در یک شرکت دولتی را که به یاد می‌آورم، بوی اضطراب و امید با هم در هوا بود. آدم تازه‌وارد، بیشتر از آن‌که بداند چه می‌خواهد، می‌داند چه ندارد؛ تجربه ندارد، شناخت ندارد و گاهی حتی تصویر روشنی از خودش هم ندارد. تصمیم به همکاری، در آن روزها، بیشتر بر پایه‌ی نیاز و منفعت فوری گرفته می‌شود. این واقعیتی است که کمتر کسی انکارش می‌کند.

اما آنچه مسیر را می‌سازد، همان روزهای ابتدایی است؛ روزهایی که زیر سایه‌ی آموزش‌ها، تذکرها، صبوری همکاران و نگاه هدایتگر مدیران می‌گذرد. من دیده‌ام که چگونه یک محیط کاری، آرام‌آرام از یک فرد خام، انسانی توانمند می‌سازد؛ نه یک‌باره، بلکه با تکرار، با فرصت دادن، با اجازه‌ی خطا و دوباره برخاستن. این‌ها پایه‌هایی هستند که اغلب دیده نمی‌شوند، اما بی‌آن‌ها هیچ ساختمانی بالا نمی‌رود.

گاهی اما وقتی فرد به نقطه‌ای از توانایی و اعتمادبه‌نفس می‌رسد، حافظه‌اش کوتاه می‌شود. محیطی که زمانی کلاس درس او بوده، ناگهان در ذهنش به نردبانی تقلیل می‌یابد که فقط برای بالا رفتن استفاده شده است. فاصله گرفتن، اگر محترمانه و آگاهانه باشد، طبیعی است؛ اما بی‌توجهی، انکار و گاه بی‌انصافی نسبت به گذشته، نشانه‌ی چیز دیگری است. این‌جا دیگر صحبت از رشد نیست، صحبت از لغزش شخصیت حرفه‌ای است.

من باور دارم کسی که جایگاه امروز خود را فقط نتیجه‌ی توان فردی بداند و سهم آموزش، اعتماد و حمایت دیگران را نادیده بگیرد، درک درستی از مسیر رشد ندارد. تجربه‌های کاری به من نشان داده‌اند که ناسپاسی، حتی اگر در

کوتاه‌مدت به چشم نیاید، در بلندمدت اثر خود را می‌گذارد. اعتبار حرفه‌ای، فقط با مهارت ساخته نمی‌شود؛ با رفتار، حافظه و انصاف ساخته می‌شود.

افرادی را دیده‌ام که با نقد ناآگاهانه‌ی گذشته یا کوچک شمردن محیط‌های قبلی، تصور کرده‌اند آزادتر و مستقل‌تر شده‌اند؛ اما زمان نشان داده که این نوع نگاه، ریشه را سست می‌کند. کسی که قدر خاکی را که از آن روییده نداند، در هیچ زمین تازه‌ای هم به‌راحتی ریشه نخواهد زد.

انسان حرفه‌ای، نه گذشته را بت می‌کند و نه آن را انکار. می‌داند هر پیشرفت شخصی، حاصل تلاقی تلاش فردی با فرصت، آموزش و اعتماد دیگران است. او بلد است اگر می‌رود، با احترام برود؛ اگر می‌ماند، با مسئولیت بماند؛ و اگر رشد می‌کند، ردّ دست‌هایی را که هلش داده‌اند، از یاد نبرد.

درنهایت، مسیر آینده را نمی‌توان با پاک کردن گذشته ساخت. آنچه ما را بلندتر می‌کند، فقط پله‌های جلو نیست، بلکه نحوه‌ی نگاه ما به پله‌هایی است که پشت سر گذاشته‌ایم.

هنوز هم هر وقت به گذشته برمی‌گردم، صداهایی در ذهنم زنده می‌شوند؛ صداهایی آرام، دلسوز و استادانه. توصیه‌های دوستانه و راهگشای آقای رضا مهندسیان و آقای مهندس حسینی‌فر، هنوز مثل چراغی روشن در پیچ‌های تصمیم‌گیری همراهم است. آموزش‌های حرفه‌ای آقای مهندس ایرج کسمایی و آقای مهندس شهبازی، فقط مهارت نبود؛ شیوه‌ی فکر کردن بود، شیوه‌ی ایستادن در کار و درست ماندن در سختی‌ها.

این خاطره‌ها بیش از چهل سال است که با من زندگی می‌کنند؛ نه به‌عنوان یادگاری کمرنگ، بلکه چنان در جای‌جای ذهنم نشسته‌اند که گویی با تار و پود وجودم گره خورده‌اند. امروز با اطمینان می‌گویم اگر آن محبت‌ها، آن

صبوری‌ها و آن آموزش‌های بی‌دریغ نبود، من هرگز در این جایگاهی که اکنون ایستاده‌ام قرار نداشتم. مسیر من، حاصل قدم‌های خودم بود؛ اما راه را کسانی روشن کردند که نامشان برای همیشه با احترام در خاطرم مانده است.

آیا در مسیر حرفه‌ای خود، به اندازه‌ی توانایی‌هایمان، به ریشه‌های رشد خود هم توجه کرده‌ایم؟

اگر روزی از یک محیط عبور کنیم، چه تصویری از ما در خاطر کسانی که به رشد ما کمک کردند، باقی خواهد ماند؟

راهی که فقط با پاهای خودم پیدا شد

من همیشه فکر کرده‌ام با همه‌ی تجربه‌هایی که بزرگ‌ترها در کوله‌بار سال‌هایشان دارند، راهِ زندگی نسخه‌ای نیست که بشود آن را از دستی به دست دیگر سپرد. هیچ‌کس نمی‌تواند به‌جای ما راه برود. تبعیتِ محض، فرمان‌بریِ بی‌چون‌وچرا، شاید امن باشد، اما چندان زنده نیست.

زندگی، گاهی جسارت می‌خواهد؛ نه بی‌پروا، نه بی‌فکر، اما با دل. جامعه پر از خطر است، این را می‌دانم. همیشه بوده و خواهد بود؛ اما ماندن در حاشیه‌ی امن، هرچند آرام، طعم خاصی ندارد. رفتن و تجربه کردن، اگر با آگاهی همراه باشد، شیرینی‌ای دارد که هیچ روایت دست‌دومی جای آن را نمی‌گیرد.

آدم‌ها شبیه هم نیستند. یکی دلش می‌خواهد کارمندی را تجربه کند؛ چارچوب، ساعت مشخص، مسیر از پیش‌تعریف‌شده. دیگری روحش در قفس برنامه‌های تکراری آرام نمی‌گیرد و به‌سوی کارآفرینی کشیده می‌شود.

کارآفرینی خودش دنیایی است؛ با جذابیت‌هایی گاه پرزرق‌وبرق و گاه پنهان. یکی به‌خاطر پرستیژ اجتماعی‌اش می‌آید. یکی مسئولیت را دوست دارد؛ سنگینی‌اش را، جدیتش را. یکی عاشق مدیریت است و یکی هیجانِ خطرپذیری را نفس می‌کشد. بعضی هم دلایل عجیب‌تر و انسانی‌تری دارند؛ دلایلی که در هیچ کتاب مدیریتی نوشته نشده‌اند.

یادم هست زنی که می‌خواست برایش کارخانه‌ی تولید تجهیزات پزشکی بسازم، نه برای سود، نه برای شهرت؛ می‌خواست فرزندانِ جاری‌هایش آنجا مشغول کار شوند تا از این راه، خانواده را به شیوه‌ی خودش کنترل کند. کسی دیگر می‌خواست پدرش «پرستیژ اجتماعی» داشته باشد؛ و پدری را دیدم که کارخانه به ما سفارش می‌داد تا پسرش در شهر، جایگاهی پیدا کند که خودش

هرگز نداشت. پدر دیگری بود که از سرخوردگیِ دخترش می‌ترسید؛ از خاموش‌شدن نوری در چشم‌هایش. برای تغییر خط فکری او، به‌دنبال ساختن یک کارخانه افتاده بود؛ شاید کار، دوباره او را به زندگی وصل کند. یکی فقط می‌خواست نام خانوادگی‌اش بر سرِ درِ شهری کوچک بماند؛ نه برای امروز، برای صدسال بعد. یکی آرزوی کودکی‌اش را دنبال می‌کرد؛ ساختن چیزی که سال‌ها پیش، در خیال یک کودک جا مانده بود. یکی می‌خواست ثابت کند معلمی که روزی او را «بی‌استعداد» خوانده بود، اشتباه کرده است. یکی رؤیای فضایی را داشت که در آن، آدم‌ها با شایستگی بالا بروند، نه با رابطه. یکی می‌خواست از دلِ یک کسب‌وکار، جرئت مهاجرت به تهران را پیدا کند و زندگی تازه‌ای را جایی غیر از شهر تولدش آغاز نماید. یکی دنبال یک چالش ذهنی بزرگ بود؛ فرار از رخوتِ روزمرگی. یکی می‌خواست داستان موفقیت خودش را بنویسد تا الهام‌بخش دیگران شود. یکی به میراث فکر می‌کرد؛ چیزی ملموس که بعد از او بماند. یکی آزادیِ کامل می‌خواست؛ کار در ساعت‌های نامعمول و زندگی در زمان‌های دلخواه؛ و یکی می‌خواست خلاقیتش را خرج کند؛ ایده‌های عجیب‌وغریبش را از ذهن بیرون بکشد و به جهان واقعی بسپارد.

در تمام این سال‌ها، من و تیمم کنار این آدم‌ها ایستادیم. نه فقط برای ساختن کارخانه، بلکه برای نزدیک‌شدن به رؤیاهایشان. بعضی از آن‌ها آن‌قدر تغییر کردند که دوست ندارند حتی در خواب، گذشته‌ی خود را ببینند؛ و بعضی دیگر، با افتخار می‌گویند: «من این بودم... و حالا این هستم.»

و من هر بار، در سکوتِ بعد از گفتن این جمله، مطمئن‌تر شدم که راه زندگی را با همه‌ی خطرها و تردیدهایش باید خودِ آدم پیدا کند.

زندگی، وقتی آغاز می‌شود که جرئت کنیم از مسیرهای آماده فاصله بگیریم و دلیلِ انتخاب‌هایمان را از درون خودمان بیرون بکشیم. تجربه، اگر آگاهانه باشد، نه‌تنها ما را نمی‌شکند، بلکه شکل واقعی‌مان را آشکار می‌کند. بعضی تغییرها آن‌قدر عمیق‌اند که گذشته را به خاطره‌ای دور تبدیل می‌کنند؛ و بعضی آن‌قدر شریف‌اند که گذشته را به سکوی افتخار بدل می‌سازند.

اگر امروز مجبور نباشید هیچ‌کس را راضی کنید، انتخاب شما میان امنیت و تجربه چه خواهد بود؟ کدام رؤیای خاموش در زندگی‌تان، فقط منتظر یک تصمیم شجاعانه است تا زنده شود؟

نه‌ای که مرا نجات داد

خوشحالم که بعضی وقت‌ها، به لطف خداوند، قدرتِ «نه گفتن» را داشته‌ام. امروز که به عقب نگاه می‌کنم، صادقانه می‌گویم اگر آن روز «بله» گفته بودم، نمی‌دانم سرنوشت مرا به کدام پیچ تاریک می‌کشاند. بعضی نه‌ها، فقط یک پاسخ نیستند؛ یک مسیر تازه‌اند، یک نجات بی‌صدا.

بیش از ده سال پیش بود. یکی از مشتریان جدید شرکت ما آقایی دکتر، فعال در علوم تحقیقاتی و تجارت، روزی به‌همراه یک کارشناس خارجی وارد شرکت ما شد. هنوز چای اول سرد نشده بود که بی‌هیچ مقدمه‌ای، پیشنهادی روی میز گذاشت که از همان ابتدا، بوی ناآرامی می‌داد. با لحنی کاملاً عادی، انگار درباره‌ی خرید یک دستگاه ساده صحبت می‌کند، گفت که می‌خواهد شرکت من واسطه‌ی انتقال حدود چهل میلیون دلار پول از خارج از ایران به داخل شود؛ یک «تبادل رسمی» به‌ظاهر قانونی. سهم من؟ بیست‌وپنج درصد. عددی که اگر روی کاغذ می‌نشست، وسوسه‌انگیز به‌نظر می‌رسید؛ اما روی دل، سنگینی می‌کرد. سناریو را خیلی ساده توضیح دادند: من باید یک حساب بین‌المللی رسمی به نام شرکت افتتاح می‌کردم. بعد، به اسم فروش یک خط تولید کاملاً غیرواقعی، بدون تحویل، بدون نیاز به ساخت مبلغ حدود چهل میلیون دلار از یک کشور خارجی دریافت می‌شد. پول وارد حساب می‌شد، سهم من جدا می‌گردید و باقی، بی‌سروصدا، به فردی در داخل ایران تحویل داده می‌شد. معامله‌ای تمیز روی کاغذ؛ اما آلوده در روح. برای من، حتی شنیدن چنین درخواستی هم عجیب بود. ذهنم سال‌ها در صنعت واقعی، کار واقعی و زحمت واقعی شکل گرفته بود. طبیعی بود که پاسخ، بدون مکث، «نه» باشد. نه از سر ترس؛ از سر فهم. سال‌ها تجربه به من آموخته بود پولی که بدون زحمت و بدون ارزش افزوده‌ی واقعی به‌دست می‌آید، همیشه بهایی

پنهان دارد؛ و وقتی سودی چنین بزرگ، در معامله‌ای سوری پیشنهاد می‌شود، تقریباً قطعی است که آن پول، دیر یا زود، گریبان آدم را می‌گیرد. آن روز شاید «نه» گفتن، فقط یک تصمیم حرفه‌ای به‌نظر می‌رسید؛ اما امروز می‌دانم یک انتخاب اخلاقی بود. حالا که بیش از ده سال از آن ماجرا گذشته، هر بار اخبار را مرور می‌کنم و از پرونده‌ها، بازداشت‌ها، مصادره‌ها و فروپاشیِ زندگی‌هایی می‌خوانم که درگیر همین مسیرها شده‌اند، بیشتر مطمئن می‌شوم که آن «نه»، یک لطف پنهان الهی بود. باور دارم دعای خیر پدر و مادرم، همان‌جا کنار گوشم ایستاده بود و آرام می‌گفت: «نرو.» شاید اگر آن پشتوانه‌ی درونی نبود، اگر آن تربیتِ ریشه‌دار نبود، قدرتِ نه گفتن هم در من شکل نمی‌گرفت. بعضی انتخاب‌ها را انسان نمی‌کند؛ انسان فقط اجازه می‌دهد درست‌ترین انتخاب، از درونش عبور کند. امروز با آرامش می‌گویم: همه‌ی فرصت‌ها، نعمت نیستند؛ بعضی‌ها امتحان‌اند؛ و گاهی بزرگ‌ترین موفقیت، نه در بله گفتن‌های بزرگ که در نه گفتن‌های به‌موقع پنهان شده است.

آدمی که همیشه «بله» می‌گوید، واقعاً انتخاب می‌کند یا فقط تسلیم جریان می‌شود؟ اگر امروز با پیشنهادی پرزرق‌وبرق اما بی‌ریشه روبه‌رو شوید، صدای وجدانتان را می‌شنوید یا صدای عددها را؟

فصل دوم:

تکنولوژی، ابزار هوشمند، قلب خردمند

انسانِ گم‌شده در میان مدارها

چند شب پیش، در سکوت خانه و در میان اخبار تحولات جهانی، گزارشی از سه دانشگاه بزرگ جهان هاروارد، آکسفورد و استنفورد توجهم را جلب کرد. تیتر گزارش ساده اما تلخ بود:

«بزرگ‌ترین چالش مدیران تا سال ۲۰۳۰، نه کمبود فناوری، بلکه ناتوانی در هماهنگ‌سازی انسان و تکنولوژی است.»

مدت‌ها به آن جمله فکر کردم. چقدر درست گفتند. در همین سال‌های اخیر، در بسیاری از شرکت‌ها دیده‌ام که سرمایه، دستگاه، نرم‌افزار و حتی هوش مصنوعی در اوج پیشرفت است، اما در میان تمام این هیاهوی فناورانه، روح انسان گم شده است. کارکنانی که با دقت ماشینی کار می‌کنند، اما لبخند از چهره‌شان رفته. مدیرانی که از داده‌ها می‌گویند، اما از درک و همدلی خبری نیست. پروژه‌هایی که به ظاهر موفق‌اند، اما در درون، تهی از معنا و پیوند انسانی‌اند.

تحقیقات اخیر همین را نشان می‌دهد: در پنج سال آینده سه مانع اصلی در مسیر مدیریت وجود دارد. نخست، تحول دیجیتال بدون توجه به انسان. بسیاری از طرح‌های بزرگ به دلیل مقاومت فرهنگی و نادیده گرفتن احساسات و نگرانی‌های کارکنان شکست می‌خورند. انسان وقتی در فرآیند تغییر دیده نشود، در برابرش می‌ایستد. دوم، نقش تازه‌ی مدیران میانی. آن‌ها دیگر نباید فقط کنترل‌گر باشند؛ باید تسهیل‌گر رشد شوند، شنونده‌ی دغدغه‌ها، نه صرفاً مجری دستورها؛ و سوم، حکمرانی اخلاقی بر هوش مصنوعی. هر تصمیم فناورانه اگر از منشأ انسانی جدا شود، دیر یا زود به بحران اعتماد و سردی روابط در سازمان می‌انجامد.

در دل این بحران‌ها، پاسخ در ظاهر ساده اما در عمل دشوار است:

نخست انسان، سپس فناوری.

نخست گفت‌وگو، سپس دستور.

نخست ارزش، سپس تصمیم.

بر اساس پژوهش‌های منتشرشده در نشریات معتبر مدیریتی، سه ستون اصلی مدیریت آینده چنین‌اند: یکم، انسان‌محوری در فرهنگ‌سازمانی؛ یعنی پیش از خرید نرم‌افزار، باید اعتماد و انگیزه را بازسازی کرد. دوم، شفافیت در ارتباطات؛ مدیران باید در روزهای ابهام، صادق‌تر از همیشه باشند؛ و سوم، هوشمندی اخلاقی؛ تصمیم‌گیری‌هایی که به جای سود لحظه‌ای، بر پایه ارزش‌های انسانی شکل بگیرد. جهان آینده از مدیران مقتدر نمی‌ترسد، از مدیران بی‌احساس می‌ترسد. ماشین‌ها هر روز باهوش‌تر می‌شوند، اما تنها انسان می‌تواند مهربان‌تر شود. شاید راز موفقیت در دهه‌ی آینده نه در سرعت نوآوری، بلکه در عمق انسانیتِ مدیران باشد. آیا ما در رقابت با فناوری، فراموش نکرده‌ایم که هدف اصلی تکنولوژی، خدمت به انسان است نه جایگزینی او؟ و آیا رهبران آینده خواهند توانست در میان صدای الگوریتم‌ها، صدای قلب انسان را نیز بشنوند؟

صدای پنهان در دل تصویر

عصر آرامی بود. پشت پنجره، نور زرد خورشید آخرین دقایق خود را بر برگ‌های نیم‌خشک پاییز می‌پاشید و من در خلوت اتاق کارم، کتاب تازه‌ای را ورق می‌زدم؛ کتابی درباره‌ی هوش مصنوعی در پزشکی و آنچه نویسندگانش «توضیح‌پذیری» نامیده بودند. از همان صفحه‌های نخست، چیزی درونم بیدار شد. همان پرسش قدیمی: آیا ماشین می‌فهمد، یا فقط محاسبه می‌کند؟

در سال‌های اخیر، پزشکان و پژوهشگران دریافته‌اند که هوش مصنوعی در تشخیص بیماری‌ها گاه دقیق‌تر از انسان عمل می‌کند. سامانه‌هایی ساخته شده‌اند که می‌توانند از روی تصویر، لکه‌ی کوچک بیماری را در دل سلول یا سایه‌ی مشکوک را در تصویر ریه بیابند؛ امری که شاید چشم‌پزشک از کنار آن بگذرد؛ اما مسئله در جایی دیگر است: این هوش‌ها چرا به آن نتیجه می‌رسند؟

کتابی که در دست داشتم، نوشته‌ی گروهی از پزشکان و دانشمندان بود که کوشیده بودند پاسخی برای همین پرسش بیابند. آن‌ها از ابزارهایی سخن می‌گفتند که می‌کوشند پرده از ذهن پیچیده‌ی سامانه‌های هوشمند بردارند و نشان دهند الگوریتم‌ها چگونه تصمیم می‌گیرند؛ اما در میان همه‌ی آن مباحث فنی، داستانی بود که همچون جرقه‌ای در جانم افتاد.

در یکی از پژوهش‌ها، مدلی برای تشخیص ذات‌الریه از روی عکس قفسه‌ی سینه ساخته بودند. نتیجه‌ها درخشان بود: سامانه در بیشتر موارد تشخیص درست می‌داد. پزشکان شگفت‌زده شدند؛ اما وقتی با ابزارهای تحلیل توضیحی، مسیر تصمیم‌گیری این مدل را بررسی کردند، حقیقتی تلخ نمایان شد.

سامانه نه به بافت‌های ریه، بلکه به نوشته‌ی گوشه‌ی تصویر نگاه می‌کرد؛ همان‌جایی که نام بیمارستان درج شده بود. چون بیشتر بیماران مبتلا از یک بیمارستان خاص بودند، الگوریتم یاد گرفته بود هر جا نام آن بیمارستان را دید، بگوید بیمار ذات‌الریه دارد!

در ظاهر، نتیجه‌ها درست بود؛ اما در باطن، فاجعه‌ای خاموش در حال رخ دادن بود. دقت بالا، اما بر پایه‌ی درکی نادرست؛ و این همان جایی است که انسان باید دوباره وارد میدان شود نه به‌عنوان رقیب ماشین، بلکه به‌عنوان وجدان بیدار آن.

در این ماجرا، بیش از هر چیز مفهوم اعتماد برجسته می‌شود. پزشکی، علمی است که بر اعتماد انسان‌ها بنا شده؛ میان پزشک و بیمار، میان تصمیم و امید. اگر سامانه‌ای تصمیمی بگیرد که نتوان چرایی‌اش را فهمید، آیا می‌توان به آن اعتماد کرد؟ حتی اگر نتیجه درست باشد؟

توضیح‌پذیری در هوش مصنوعی، در واقع پلی است میان دقت و درک، میان عدد و اخلاق. تلاشی برای بازگرداندن «نور فهم» به دل ماشین‌ها تا آنچه می‌دانند، برای انسان نیز قابل فهم باشد.

وقتی کتاب را بستم، به آینده فکر کردم؛ به روزی که پزشکان نه تنها از دقت سامانه‌ها بهره ببرند، بلکه بدانند چرا آن سامانه چنین تصمیمی‌گرفته است. آینده‌ای که در آن علم و وجدان، نه در تقابل که در تکامل یکدیگر باشند.

درنهایت دریافتم که شفافیت، خود نوعی درمان است. همان‌گونه که بدن بیمار، نیازمند آشکار شدن علت بیماری است، علم نیز نیاز دارد چرایی تصمیم‌هایش روشن شود. شاید این، معنای تازه‌ی انسان‌گرایی در عصر هوش مصنوعی باشد: آن‌که نگذارد دقت، جای حقیقت را بگیرد.

گاهی دقت بی‌درک، همان خطای خاموشی است که از دل علم برمی‌خیزد؛ و توضیح‌پذیری، نوری است که آن خاموشی را روشن می‌کند؛ زیرا در پزشکی، هدف نجات جان انسان است، نه صرفاً درستی عدد.

آیا می‌توان به تصمیمی اعتماد کرد که چرایی‌اش را نمی‌دانیم؟ و آیا روزی خواهد رسید که ماشین‌ها نه فقط دقیق، بلکه صادق نیز باشند؟

وقتی عقلِ ساخته‌شده نفس می‌کشد

هوش مصنوعی برای من هرگز با یک تیتر خبری شروع نشد؛ با یک حس آغاز شد. حسی شبیه ایستادن کنار دریایی آرام که می‌دانی زیر این سطحِ بی‌صدا، جریان‌هایی نیرومند در حرکت‌اند. موجی خاموش، بی‌هیاهو که آرام‌آرام در رگ‌های دیجیتال جهان می‌دود و هر جا می‌رسد، نظمی تازه بنا می‌کند؛ از تشخیص بیماری پیش از بروز نشانه‌ها تا تصمیم‌گیری‌هایی که روزی تنها در انحصار ذهن انسان بود.

سال‌ها در صنعت سلامت آموخته‌ام که هر فناوری، پیش از آن‌که ابزار باشد، یک «مسئولیت» است. همان‌گونه که چاقوی جراحی می‌تواند نجات‌بخش باشد یا مرگ‌آفرین، هوش مصنوعی نیز بسته به دست و نیتِ استفاده‌کننده، چهره عوض می‌کند. امروز، الگوریتم‌هایی را می‌بینیم که در برخی کشورها خطای تشخیص سرطان را به‌طور معناداری کاهش داده‌اند، زمان رسیدگی به بیماران را کوتاه کرده‌اند و حتی در طراحی دارو، سال‌ها مسیر آزمایش را به ماه‌ها رسانده‌اند. این‌ها خیال نیست؛ واقعیتِ عدد و تجربه است؛ اما هر چه این ذهنِ ساخته‌شده هوشمندتر می‌شود، پرسشی قدیمی‌تر درون من جان می‌گیرد: اعتماد. ما انسان‌ها، تاریخاً هرگاه چیزی را نفهمیده‌ایم، یا شیفته‌اش شده‌ایم یا از آن ترسیده‌ایم. در برابر هوش مصنوعی، هر دو واکنش را با هم داریم. از یک سو آن را به جای خود می‌نشانیم تا فکر کند، پیش‌بینی کند، تصمیم بگیرد؛ و از سوی دیگر، شب‌ها با این دغدغه می‌خوابیم که اگر روزی سرعت یادگیری‌اش از سرعت فهم ما پیشی گرفت، چه خواهد شد؟ من از «طغیان ماشین‌ها» نمی‌ترسم؛ از تنبلی انسان می‌ترسم. از روزی که پرسیدن را به الگوریتم بسپاریم و خود، فقط تأییدکننده باشیم. خطر اصلی آنجاست که اختیار را نه به‌اجبار که با رضایت واگذار کنیم. آنگاه اگر افسار از دست

برود، دیگر تقصیرِ فناوری نیست؛ آیینه‌ای است که ما را بی‌پرده نشان می‌دهد. با این همه در دل همین نگرانی، امیدی عمیق نهفته است. شاید هوش مصنوعی آمده تا ما را وادار کند دوباره «انسان» شویم؛ اخلاق را جدی‌تر بگیریم، مرزها را دقیق‌تر تعریف کنیم و مسئولیت تصمیم‌هایمان را شفاف‌تر بپذیریم. شاید این آغازِ مرحله‌ای تازه از بلوغ بشر باشد؛ مرحله‌ای که در آن، هوشِ ساخته‌شده به ما یادآوری کند ارزشمندترین دارایی‌مان هنوز همان هوشِ زیسته، وجدان و حس مسئولیت انسانی است. من آینده را نه تاریک می‌بینم و نه بی‌خطر؛ آن را «قابل هدایت» می‌دانم. تا وقتی که انسان، پرسشگر بماند و قدرت را با اخلاق هم‌زمان رشد دهد، هیچ پشیمانیِ بی‌فایده‌ای در کار نخواهد بود؛ اما اگر روزی از پرسیدن خسته شویم، آن‌وقت حتی بازگشت هم ممکن است سودی نداشته باشد. هوش مصنوعی، سرنوشت ما را نمی‌نویسد؛ این ما هستیم که با هر انتخاب کوچک، با هر بار اعتماد یا نظارت، جمله‌های آینده را شکل می‌دهیم. آینده، هنوز در دست‌های ما نفس می‌کشد.

آیا ما به‌اندازه رشد فناوری، در حال رشد اخلاق و مسئولیت‌پذیری خود نیز هستیم؟ اگر روزی هوش مصنوعی از ما پرسید «چرا مرا ساختید؟» پاسخ صادقانه ما چه خواهد بود؟

نانو ذرات هوشمند با مغز مصنوعی درون خون

در سال‌های اخیر پژوهشی شگفت‌انگیز در مهندسی پزشکی آغاز شده که در آن تلاش می‌شود، نانوذراتی طراحی شوند که نه تنها دارو را حمل کنند.

بلکه خود تصمیم بگیرند؛ در چه زمانی و در چه نقطه‌ای از بدن آن را آزاد سازند این نانوذرات به نوعی مغز مصنوعی خردمقیاس مجهز شده‌اند که از شبکه‌های عصبی مصنوعی الهام گرفته و می‌تواند از داده‌های زیستی محیط اطراف خود یاد بگیرد.

در واقع هر ذره به سامانه‌ای خودمختار تبدیل می‌شود که پارامترهایی چون فشار بافتی دمای موضعی و غلظت‌های شیمیایی را تحلیل و بر اساس آن واکنش مناسب نشان می‌دهد.

این فناوری که در پژوهشگاه‌های پیشرفته مانند استنفورد و توکیو در حال توسعه است می‌تواند انقلابی در درمان سرطان‌ها ایجاد کند.

زیرا نانوذره قادر خواهد بود تنها بر سلول‌های سرطانی فعال شود و در برابر بافت سالم کاملاً خاموش بماند.

پزشکان از دیدن دقت این سیستم که گاه از قضاوت انسان نیز سریع‌تر عمل می‌کند به حیرت افتاده‌اند ترکیب هوش مصنوعی و نانودارو درون بدن مفهوم پزشکی را از مداخله‌گرایانه به خودترمیمی تغییر می‌دهد و وعده دورانی را می‌دهد که بدن بیمار خود درمانگر شود و نیازی به تزریق مکرر دارو نباشد.

هرچند هنوز چالش‌های ایمنی و پایداری عملکرد عصبی نانوذرات در خون وجود دارد اما مسیر پژوهش به سرعت به سوی بالین انسان پیش می‌رود.

آیا شاید روزی مغز تراشه‌های نانویی بتواند جایگزین تجویز پزشک شود؟ آیا بدن آینده می‌تواند خود تصمیم بگیرد که چه زمانی باید درمان شود؟

وقتی سلول با مدار سخن گفت

آن روز که نخستین بار واژه‌ی زیست‌الکترونیک مولکولی را شنیدم، حس کردم مرز میان خیال و واقعیت ترک برمی‌دارد.

سال‌ها پیش، ما در مهندسی پزشکی تنها رؤیای بازسازی اندام‌های ازدست‌رفته را در ذهن می‌پروراندیم، اما اکنون، جهان در آستانه‌ی دورانی ایستاده بود که سلول و مدار با هم حرف می‌زدند.

دیگر الکترون‌ها فقط در مدارهای سیلیکونی نمی‌دویدند؛ بلکه در رگ‌های زنده، در قلب پروتئین‌ها و میان مولکول‌های DNA راه می‌رفتند.

در یکی از همایش‌های علمی، فیلمی از آزمایشگاه ایمپریال کالج لندن دیدم؛ جایی که سلول‌های عصبی روی تراشه‌های انعطاف‌پذیر می‌روییدند. پروفسور جورج مالیس، با نگاهی شبیه به جادوگران دانش، توضیح می‌داد چگونه می‌توان پیام عصبی را به سیگنال الکترونیکی ترجمه کرد.

در نگاهش آرامشی بود که تنها کسی دارد که می‌داند در حال ساختن آینده است. آن لحظه احساس کردم که علم دارد به قلب زیست‌حیات دست می‌کشد.

در استنفورد، دانشجویان جوانی در سکوت آزمایشگاه، میان لوله‌های شیشه‌ای و دستگاه‌های نانوالکترونیکی، می‌کوشند مولکول‌های پپتیدی را به ترانزیستورهایی زنده بدل کنند.

انستیتو کارولینسکا در سوئد اما مسیر دیگری را می‌رفت؛ آن‌ها می‌خواستند سلول‌های عصبی آسیب‌دیده را به‌وسیله‌ی ترانزیستورهای پروتئینی دوباره به زندگی بازگردانند. تصورش لرزه بر اندامم می‌انداخت که روزی شاید

بیماری‌هایی چون آلزایمر و پارکینسون نه با دارو که با پیوند مولکول‌های زنده و مدارهای هوشمند درمان شوند.

در ETH زوریخ، مهندسان جوان روی تراشه‌هایی کار می‌کنند که می‌تواند در بافت زنده حل شوند و با سلول‌ها وارد گفت‌وگوی شیمیایی شوند. وقتی به دستان این مهندسان جوان نگاه می‌کنم، به یاد هنرمندانی می‌افتادم که به‌جای رنگ و بوم، از الکترون و پروتئین برای نقاشی روی بوم حیات استفاده می‌کنند.

در MIT Media Lab، طراحان رابط‌های مغزی مولکولی را با دقت می‌تراشند؛ پلی میان ذهن انسان و مدارهای چندلایه. دنیایی که در آن فکر انسان مستقیماً به زبان الکترون‌ها ترجمه می‌شود؛ و در دانشگاه سئول، الکترودهایی که درون ماتریکس سلولی رشد می‌کردند؛ مثل ریشه‌هایی که در خاک بدن می‌دوانند تا بافت و مدار را یکی کنند.

و در همین ایرانِ خودمان، در گوشه‌های دنج آزمایشگاه‌های دانشگاه شریف و تربیت مدرس، جوانانی وجود دارند که شاید ابزارشان ساده‌تر است، اما شعله‌ی ایمان در چشمانشان تندتر می‌سوزد. آن‌ها با دست‌هایی خسته اما ذهنی روشن، روی نانوساختارهایی کار می‌کنند که بتواند روزی در تشخیص یا ترمیم اندام‌های زنده به‌کار رود.

همه‌ی این تصویرها در ذهنم به هم گره خوردند و من در میانشان، آینده‌ای را دیدم که در آن بدن انسان دیگر صرفاً زیستی نیست، بلکه ترکیبی از حیات و فناوری است. اندامی که خود را ترمیم می‌کند، با مغز سخن می‌گوید و با مدارهای هوشمندش، درد را پیش از آن‌که حس شود، درمان می‌کند.

اما در همان حال، سؤالی در ذهنم طنین انداخت: آیا ما، انسان‌هایی که هنوز از درک کامل روح انسان عاجزیم، آماده‌ایم تا در جانش نیز دخالت کنیم؟ آیا پزشکی، وقتی مرز زیست و الکترون را می‌شکند، می‌تواند همچنان اخلاق را نگهبان این مسیر نگه دارد؟

آینده‌ی زیست‌الکترونیک، آینده‌ی حیرت‌انگیز انسان است؛ جایی که علم و زندگی نه در برابر هم که در آغوش هم می‌زیند؛ اما هر پیشرفت، قلبی بیدار و ذهنی باثبات می‌خواهد تا مراقب بماند که میان دانایی و انسانیت، هیچ سیمی قطع نشود.

آیا روزی فرا می‌رسد که انسان بتواند با اندامی زنده و خودترمیم‌گر، خستگی را از یاد ببرد؟ و آیا جامعه‌ی پزشکی می‌تواند میان دقت سرد فناوری و گرمای بی‌بدیل انسان، تعادلی مقدس بیافریند؟

آینده‌ای که زودتر از ما بیدار می‌شود

هر وقت صحبت از آینده و تکنولوژی می‌شود، ناخودآگاه ذهنمان به نمودارها و دستگاه‌ها می‌رود؛ به چیزهایی سرد و فلزی؛ اما من هرچه بیشتر خواندم و دیدم، فهمیدم آینده، بیش از آن‌که فنی باشد، انسانی است؛ و به‌طرزی عجیب، پیچیده‌تر از خیال‌های ساده‌ی ما. گاهی در نوشته‌های اندیشمندان و نویسندگان تاریخ، به تصاویری از فردا برمی‌خوریم که آن‌قدر جلوتر از زمانه‌ی خودشان‌اند که باور رسیدن به آن‌ها دشوار می‌شود. آینده‌ای که کسی ندیده، اما بعضی‌ها آن را با دقتی شگفت‌انگیز تحلیل کرده‌اند.

در سال‌های اخیر، وقتی روندهای فناوری‌های پیشرو و آینده‌پژوهی میان دهه‌ی دو هزار و سی تا دو هزار و پنجاه را مرور می‌کردم، بارها به نام نویسنده‌ای برخوردم که دهه‌ها پیش، پرسش‌هایی را مطرح کرده بود که هنوز پاسخ قطعی ندارند. او از ماشین‌هایی می‌نوشت که فقط ابزار نبودند، بلکه «داستان» داشتند؛ گذشته‌ای که آن‌ها را شکل داده بود.

امروز، هوش‌های مصنوعی توان پردازش بالا دارند، اما حافظه‌ی روایی بلندمدت، آن حافظه‌ای که تجربه را به معنا تبدیل کند، هنوز به‌طور کامل حل نشده است. با این حال، معماری‌های نوین حافظه و مدل‌هایی که تلاش می‌کنند تصویری از «خود» بسازند، نشان می‌دهند که فاصله‌ی ما با هوش‌هایی که گذشته‌ی خود را روایت می‌کنند، آن‌قدرها هم زیاد نیست. اینجاست که سؤال انسان بودن، دوباره جان می‌گیرد.

در برخی روایت‌ها، ماشین‌ها نه فقط همکار، بلکه شهروند بودند؛ با حقوق محدود یا حتی کامل. هنوز چنین چیزی در جهان واقعی رخ نداده، اما بحث‌های اخلاقی و مقررات‌گذاری‌های سال‌های اخیر، آرام‌آرام به این مرز نزدیک می‌شوند. وقتی جامعه مجبور می‌شود درباره‌ی مسئولیت، خطا و حق

یک سامانه‌ی هوشمند تصمیم بگیرد، یعنی قدم به قلمرویی گذاشته که پیش‌تر فقط در داستان‌ها وجود داشت.

تصویر دیگر، گفت‌وگوی مستقیم مغز انسان با ماشین بود. نه با صفحه‌کلید و صدا، بلکه از راه عصب و سیگنال‌های درونی. امروز رابط‌های مغز و رایانه در مراحل ابتدایی‌اند؛ بیشتر شبیه زمزمه‌ای کم‌جان؛ اما همین زمزمه، خبر از آینده‌ای می‌دهد که در آن مرز میان فکر و فناوری، باریک‌تر از همیشه خواهد شد.

او از واقعیت‌هایی نوشت که دیگر نمی‌شد آن‌ها را از جهان طبیعی تشخیص داد؛ دنیاهایی ساخته‌شده که حواس انسان را فریب نمی‌دادند، بلکه قانع می‌کردند. هنوز به آن نقطه نرسیده‌ایم، اما ترکیب واقعیت مجازی پیشرفته، هوش مصنوعی مولد، اینترنت حسی و فناوری‌های تصویری نوین، ما را به آستانه‌ی چنین تجربه‌ای رسانده است؛ تجربه‌ای که شاید تا میانه‌ی قرن، زندگی روزمره‌ی انسان را دگرگون کند.

حتی مرگ هم در این روایت‌ها پایان قطعی نبود. بازسازی دیجیتال انسان‌های درگذشته، نه فقط با تصویر و صدا، بلکه با الگوهای رفتاری دقیق. امروز نمونه‌های اولیه‌ای از این دوقلوهای دیجیتال وجود دارد؛ ناقص و محدود، اما کافی برای آن‌که بفهمیم حافظه‌ی انسانی می‌تواند شکل تازه‌ای از بقا پیدا کند.

و شاید ترسناک‌ترین و در عین حال جذاب‌ترین بخش، ماشین‌هایی بودند که خودشان «هدف» می‌ساختند؛ هوش‌هایی با انگیزش‌های مستقل. هنوز چنین سطحی از خودانگیختگی مصنوعی محقق نشده، اما پژوهش‌هایی که به سمت خلق هدف‌های خودکار پیش می‌روند، نشان می‌دهند این ایده دیگر فقط خیال‌پردازی نیست.

وقتی همه‌ی این‌ها را کنار هم می‌گذارم، به این نتیجه می‌رسم که آینده، نه ناگهانی می‌آید و نه بی‌خبر. آرام، قدم‌به‌قدم، در آزمایشگاه‌ها، مقررات، داستان‌ها و حتی تردیدهای اخلاقی ما شکل می‌گیرد. شاید مهم‌ترین وظیفه‌ی ما این نباشد که فقط فناوری را بسازیم، بلکه این باشد که پیش از رسیدن آن، خودمان را از نظر انسانی آماده کنیم.

آینده، پیش از آن‌که از راه برسد، ما را امتحان می‌کند؛ با پرسش‌هایی درباره‌ی هویت، معنا و مسئولیت. اگر پاسخ‌ها را جدی نگیریم، تکنولوژی زودتر از ما بالغ می‌شود.

آیا ما برای هم‌زیستی با هوش‌هایی که حافظه، روایت و شاید انگیزه دارند، از نظر اخلاقی آماده‌ایم؟ اگر مرز میان واقعیت طبیعی و واقعیت ساخته‌شده محو شود، معیار ما برای «حقیقت» چه خواهد بود؟

فصل سوم:

تجربه، گران‌ترین معلم

کارخانه‌ای که نفس می‌کشد.

آن‌ها اول به همراه دوست خوبم آقای امامیان سراغ ما آمدند؛ نه با شتاب و نه با معامله‌گری مرسوم؛ بیشتر شبیه کسانی بودند که می‌خواستند کاری درست انجام شود، نه فقط کاری که زود تمام شود؛ جلسه‌ها طولانی بود؛ از عدد گفتیم از زمان از جریان ماده و انسان از هزینه‌هایی که در جدول‌ها دیده نمی‌شود اما اگر امروز نادیده گرفته شوند فردا یک خط تولید را از حرکت بازمی‌دارند. من همان ابتدا آرام و شفاف گفتم اگر قرار است کارخانه‌ای ساخته شود که زود فرسوده نشود بهتر است همه چیز یک متولی داشته باشد؛ نه برای کنترل بلکه برای پاسخ‌گویی؛ گفتم کارخانه تجهیزات پزشکی پروژه ساختمانی نیست؛ یک سیستم زنده است و سیستم زنده اگر تکه‌تکه طراحی شود روزی می‌رسد که هر تکه کار می‌کند اما کل سیستم از نفس می‌افتد. تصمیم نهایی اما مسیر دیگری رفت؛ طراحی کارخانه و خرید و نصب سیستم استریل به ما سپرده شد اما اجرای کلین‌روم تأسیسات و بخشی از ماشین‌آلات میان چند پیمانکار تقسیم شد؛ نه با نیت بد بلکه با این تصور که هرکس کار خودش را بلد است و درنهایت کل پروژه خودش پازل‌هایی است سر جای خود می‌نشیند. چند ماه بعد برای بازدید نهایی راهی کشور عراق شدیم؛ کارخانه در نزدیکی کربلا بود؛ جایی که خاکش هم تاریخ دارد و هم عشق؛ سه روز آنجا بودیم و آنچه در ذهنم مانده بیش از هر چیز مهمان‌نوازی صمیمانه و رفتار محترمانه و حرفه‌ای میزبانان بود. کار ساختمانی انصافاً بسیار خوب اجرا شده بود؛ آقای مهندس مرادی و آقای مهندس مرزبان با دقت و وسواس حرفه‌ای ساختمان را به‌درستی پیش برده بودند؛ رفتارشان دوستانه بود گوششان باز بود و مهم‌تر از همه اهل پنهان‌کاری نبودند؛ هر ایرادی را می‌دیدند یادداشت می‌کردند نه برای مقصرسازی بلکه برای اصلاح و ارائه

گزارش دقیق به مدیریت سرمایه‌گذاری؛ اما از لحظه‌ای که وارد فضای اتاق تمیز تولید شدیم چیزی در درونم آرام و تدریجی فرو ریخت؛ نه ناگهانی بلکه شبیه فهمیدن حقیقتی که پیش از گفته شدن خودش را نشان می‌دهد. آنچه ساخته شده بود شبیه راهروی یک بیمارستان معمولی بود با همان نقش و نگارهای گل‌دار؛ دیوارهای گچی پر از ذرات معلق؛ دیوار گچی در جایی که باید کم‌پارتیکل‌ترین فضا باشد؛ پنل‌ها پر از درز و شکاف؛ اتصال‌ها ناتمام؛ کانال‌کشی نه هوابند و نه استاندارد. کانال‌ها پر از درز بودند؛ بدون دمپر؛ بدون فیلتر باکس؛ بدون دریچه‌های استاندارد اتاق‌های تمیز تولید؛ هوایی که باید پالایش‌شده جهت‌دار و کنترل‌شده باشد اینجا فقط جابه‌جا می‌شد. هواساز نصب‌شده هواسازی عربستانی بود که نام هواساز کلین‌روم را یدک می‌کشید اما در واقع یک هواساز معمولی بود؛ بدون فیلتر آلومینیومی؛ بدون فیلتر کیسه‌ای؛ بدون فیلتر هپا؛ بدون هیچ سیستم واقعی فیلتراسیون؛ در عمل چیزی کاملاً متفاوت از آنچه یک هواساز کلین‌روم نیاز داشت. ماشین‌آلات چینی نیز از ماشین‌سازی انتخاب شده بودند که معیار اصلی‌اش قیمت بود نه کیفیت و تجربه؛ دستگاه‌ها کار می‌کردند، روشن می‌شدند، حرکت می‌کردند اما زبان تولید پایدار را نمی‌دانستند؛ همه چیز به ظاهر سر جای خود بود اما اجزا با یکدیگر گفتگو نداشتند. همان‌جا فهمیدم مسئله نیت بد نیست؛ مسئله ساده‌انگاری سیستم است؛ سرمایه‌گذار اشتباه از روی بدخواهی نکرده بود بلکه تصور کرده بود کلین‌روم یا همان اتاق‌های تمیز تولید فقط چهار دیوار سفید است؛ هواساز یک جعبه بزرگ برای جابه‌جایی هواست؛ و تولید جمع ساده‌ای از چند دستگاه کنار هم.

آقای مهندس مرادی و مهندس مرزبان با همان دقت حرفه‌ای تک‌تک ایرادها را ثبت کردند؛ آرام دقیق و بدون اغراق؛ می‌دانستند این اشکال‌ها اگر اصلاح نشود نه امروز اما حتماً فردا کارخانه را متوقف می‌کند.

پروژه مدتی بعد همان‌گونه که بارها برایم قابل پیش‌بینی است، آرام‌آرام از نفس خواهد افتاد؛ نه با درگیری و نه با شکست پر سروصدا؛ بلکه با افت کیفیت؛ با وابستگی دائمی؛ با فرسودگی تیم؛ کارخانه‌ای که روی کاغذ زنده می‌ماند، اما در عمل جان ندارد. من این‌ها را برای گفتن ما گفته‌ایم نمی‌نویسم؛ می‌نویسم چون آنجا در نزدیکی شهر کربلا دوباره برایم روشن شد که تجهیزات پزشکی جای ساده‌سازی نیست؛ کارخانه‌ای که به جان انسان ورود می‌کند باید از لحظه طراحی بالغ باشد. بعد از آن تجربه مسیر ما روشن‌تر شد؛ ما قطعه‌ای از یک پروژه مبهم نمی‌شویم؛ یا کل سیستم را طراحی می‌کنیم یا مسئولیتش را نمی‌پذیریم؛ نه از سر سخت‌گیری بلکه از سر احترام به جان انسان‌ها و احترام به سرمایه کسانی که اعتماد می‌کنند. این روایت برای سرمایه‌گذاری نوشته شده که شاید روزی روبه‌روی ما بنشیند و بداند ما دستگاه نمی‌فروشیم؛ ما سیستم نفس کشیدن یک کارخانه را می‌سازیم. ساختن همیشه هیجان دارد؛ اما نگه‌داشتن فهم عمیق می‌خواهد؛ بسیاری از شکست‌ها نه از کمبود فناوری بلکه از دست‌کم‌گرفتن جزئیات شکل می‌گیرند؛ جزئیاتی که اگر امروز دیده نشوند فردا سرنوشت یک کارخانه را تغییر می‌دهند.

آیا می‌شود به سیستمی که نفس نمی‌کشد مأموریت حفظ جان انسان‌ها را سپرد؛ و آیا صرف ارزان‌تر ساختن امروز می‌تواند توجیه‌گر هزینه‌ای باشد که فردا در قالب توقف کیفیت و اعتماد پرداخت می‌شود.

و آیا تقسیم مسئولیت میان چند پیمانکار به معنای توزیع ریسک است؛ یا در عمل حذف مسئولیت از کل سیستم و گم شدن پاسخ‌گو در لحظه‌ای که بیشترین نیاز به تصمیم درست وجود دارد.

نتیجه این تجربه روشن است؛ کارخانه تجهیزات پزشکی نه مجموعه‌ای از دیوار و دستگاه بلکه یک موجود زنده است؛ موجودی که اگر از ابتدا با فهم سیستم طراحی شود می‌ماند رشد می‌کند و مستقل می‌شود؛ و اگر ساده‌سازی شود و تکه‌تکه ساخته شود شاید مدتی روشن بماند اما هرگز واقعاً نفس نخواهد کشید.

صدایِ بی‌صداها

در زندگی، لحظه‌هایی هست که همه‌ی تلاش‌هایت را می‌کنی، بی‌وقفه، صادقانه، با دل؛ اما نتیجه‌اش در سکوت گم می‌شود. نه دستی بر شانه‌ات می‌خورد، نه نگاهی قدردان برمی‌گردد، نه حتی کلمه‌ای که بگوید «خسته نباشی».

و درست همان‌جا، جایی میان این سکوت و بی‌توجهی، چیزی درون انسان شکل می‌گیرد؛ چیزی که شاید «رشد واقعی» نام دارد.

بارها در مسیر کاری‌ام چنین روزهایی را تجربه کرده‌ام؛ روزهایی که شب تا صبح برای پروژه‌ای بی‌خواب مانده‌ام تا دستگاهی بهتر بسازم، یا روشی نو پیدا کنم که محصول تولیدی کارخانه تولید تجهیزات پزشکی جان انسان‌ها را آسان‌تر و ایمن‌تر حفظ کند؛ و بعد، در پایان کار، همه دیده‌اند که دستگاه کار می‌کند که محصول نتیجه داده که بیمارستان‌ها از محصولات تولیدی آن بهره برده‌اند اما هیچ‌کس نپرسیده است «چه کسی این را ممکن کرد؟»

در ابتدا تلخ بود. آدم می‌خواهد دیده شود. می‌خواهد بداند تلاشش بی‌اثر نمانده است؛ اما با گذشت زمان فهمیدم که «ارزش» را همیشه نباید در چشم دیگران جست. گاهی باید آن را در قلب خود یافت، در همان لحظه‌ای که می‌دانی کار درست را کرده‌ای، حتی اگر هیچ‌کس نداند.

در یکی از کارخانه‌هایی که طراحی‌اش را بر عهده داشتم، جوانی کارگر بود که هر روز زودتر از بقیه می‌آمد. بی‌صدا تلاش فراوان می‌کرد، دستگاه‌ها را دقیق سرویس می‌کرد و پیش از آنکه مدیر یا مهندسی از راه برسد، محیط را برای کار آماده می‌کرد. هیچ‌کس او را نمی‌دید؛ اما روزی که دستگاهی از کار افتاد و تنها او بلد بود علت را پیدا کند، همه فهمیدند ارزشش چقدر زیاد است.

او بعدها در همان کارخانه، سرکارگر شد. نه با پارتی، نه با فریاد، بلکه با استمرارِ در سکوت.

شاید گاهی خداوند رشد ما را در تحسین دیگران قرار نمی‌دهد، بلکه در توان ادامه دادن بی‌تحسین. شاید همین لحظاتِ خاموش‌اند که ما را می‌سازند، وقتی می‌آموزیم برای رضایت دلِ خود کار کنیم، نه نگاهِ دیگران.

من امروز اگر تلاشی می‌کنم، نه برای دیده شدن، بلکه برای آن آرامشی که از «درست انجام دادن» می‌آید. چون فهمیده‌ام دیده شدن اتفاقی است، اما رشد، انتخابی است.

آیا ما تنها زمانی ادامه می‌دهیم که کسی ما را تحسین کند؟ و اگر هیچ‌کس در جهان نباشد که صدایمان را بشنود، آیا هنوز برای بهتر شدن تلاش خواهیم کرد؟

نفس‌های زنده در رگ‌های کارخانه

در نخستین روزی که تصمیم گرفتم «فرآیند» را نه یک واژه فنی، بلکه یک موجود زنده ببینم، هوا بوی امید می‌داد. صدای ماشین‌ها، ضرباهنگی یکنواخت و خسته‌کننده نداشت، بلکه شبیه تپش قلبی بود که می‌خواست از درون آهن و بخار، حیاتی تازه به دنیا بیاورد. آن روز من در میان کارگران و مهندسان، به دنبال «نَفَسِ پنهان» کارخانه بودم؛ همان جریانی که دیده نمی‌شود، اما اگر متوقف شود، همه چیز فرو می‌پاشد.

مدیریت فرآیند یا همان BPM که در کتب و مقالات با زبانی خشک و ریاضی توصیف می‌شود در نگاه من چیزی فراتر از نمودار و دستورالعمل بود. آن روز، وقتی روی نقشه‌ی تولید خم شده بودم و خطوط باریک آن را دنبال می‌کردم، حس کردم هر مسیر، هر فلش و هر گره، در واقع مسیری از حیات انسان است:

از تأمین مواد اولیه که همچون تولد، آغاز چرخه‌ی حیات محصول است تا بسته‌بندی نهایی که چون وداعی شریف، آن را راهی میدان خدمت به بیماران می‌کند.

من می‌دانستم که اگر این جریان را با دقت و عشق طراحی کنیم، کارخانه نه تنها کارآمد می‌شود، بلکه آگاه می‌شود. پس همه چیز را از نو دیدم. مسیر حرکت مواد، زمان توقف ماشین‌ها، گفت‌وگوی بین اپراتورها، حتی فاصله‌ی قدم‌های کارگر از میز کار تا دستگاه. همه چیز در چشم من معنای تازه‌ای گرفت.

این بار، به جای دستور دادن، گوش دادم؛ به صدای دستگاه‌ها، به زمزمه‌ی خستگی در صدای کارگران و به سکوتِ سنگینی که از دل آمار و ارقام بیرون می‌آمد.

وقتی سیستم جدید را پیاده کردیم، کارخانه مثل انسانی بود که یاد گرفته منظم نفس بکشد. جریان مواد، داده‌ها و تصمیم‌ها یکپارچه شد. شاخص‌ها که روزی تنها اعداد بی‌جان روی تابلوی دیواری بودند، حالا زبان سخنگوی کارخانه شده بودند. می‌گفتند کجا گلوگاه است، کجا انرژی هدر می‌رود و کجا دل کارگر با دل دستگاه هماهنگ نیست.

روزهایی بود که ساعت‌ها پشت مانیتور نشسته و داده‌ها را چون نت‌های موسیقی می‌خواندم. نرخ نقص‌ها که پایین می‌آمد، انگار ضربان قلب کارخانه آرام‌تر و مطمئن‌تر می‌زد. آن لحظه می‌دانستم که دیگر با یک ساختمان فلزی طرف نیستم؛ با «موجودی زنده» روبه‌رو بودم که رشد می‌کند، می‌آموزد و خودش را اصلاح می‌کند.

کارخانه به تدریج بدل شد به موجودی هوشمند که با هر چرخه‌ی تولید، چیزی درباره‌ی خودش یاد می‌گرفت. BPM برای من دیگر فقط مدیریت فرآیند نبود، بلکه مدیریت جانِ جاری در آهن بود.

هر بار که از راهروی بلند کارخانه عبور می‌کنم و صدای هماهنگ ماشین‌ها را می‌شنوم، حس می‌کنم درون این صداها چیزی بیش از تولید نهفته است؛ صدایی از ایمان، نظم و عشق انسانی که می‌خواهد جهان را اندکی بهتر کند.

درنهایت دریافتم که بهره‌وری واقعی، نه از سرعت بیشتر ماشین، بلکه از هماهنگی بین انسان، ابزار و اندیشه می‌زاید. همان جایی که علم و عشق به هم می‌رسند، کارخانه از سنگ و فلز، به موجودی زنده و خلاق بدل می‌شود.

آیا ما نیز می‌توانیم در زندگی خود، فرآیندهایی طراحی کنیم که چون کارخانه‌ای زنده، هر روز از تجربه‌های دیروز بیاموزند؟ و آیا زمان آن نرسیده است که به جای کنترل صرفِ فرآیندها، به آن‌ها جان ببخشیم تا خودشان راه رشد را بیابند؟

جایی که سن، اجازه‌نامه‌ی یادگیری است

این روایت را نه از سفر که از خواندنی عمیق آغاز می‌کنم؛ متنی که روزی چشمم به آن افتاد و تا مدت‌ها ذهنم را رها نکرد. درباره‌ی دانشگاهی در گوانگژو چین بود؛ دانشگاهی برای سالمندان.

در نگاه اول، شاید شبیه یک خبر فرهنگی ساده به نظر برسد، اما هرچه جلوتر رفتم، حس کردم با ایده‌ای روبه‌رو هستم که فراتر از آموزش، درباره‌ی «نگاه به انسان» حرف می‌زند.

دانشگاه سالمندان گوانگژو در منطقه‌ی یوئه‌شیو، درست در قلب شهر قرار دارد؛ جایی که تاریخ و زندگی مدرن به هم گره خورده‌اند. ساختمانی زیبا و آبرومند دارد، با ورودی باشکوهی که نام دانشگاه بر طاق سنگی آن نقش بسته است. ترکیبی هوشمندانه از معماری سنتی و مدرن؛ نه خودنمایی می‌کند و نه پنهان می‌شود، فقط آرامش دارد. آرامشی که انگار از همان ابتدا به بازدیدکننده می‌گوید: این‌جا عجله‌ای در کار نیست.

دانشجویان این دانشگاه، بازنشستگان و شهروندان بالای پنجاه سال‌اند؛ انسان‌هایی که یک مسیر حرفه‌ای را پشت سر گذاشته‌اند و حالا، نه برای مدرک و نمره، بلکه برای یاد گرفتن دوباره آمده‌اند. هنر، زبان، موسیقی، رایانه، ورزش‌های سنتی و موضوعات فرهنگی نو، کلاس‌هایی هستند که با شوق انتخاب می‌شوند، نه از سر اجبار. آن‌ها به این‌جا می‌آیند تا در جمعی پویا نفس بکشند و ثابت کنند پایان یک شغل، پایان رشد نیست.

فضای دانشگاه، زنده است. کلاس‌ها پر از نورند، گل‌ها در گوشه‌وکنار دیده می‌شوند و آثار هنری، دیوارها را به روایت تبدیل کرده‌اند. برنامه‌های آموزشی بر پایه‌ی تجربه طراحی شده‌اند، نه امتحان. هیچ‌کس برای نمره اضطراب ندارد.

یادگیری، به یک لذت جمعی تبدیل شده است؛ به فرصتی برای گفت‌وگو، خلاقیت و کشف دوباره‌ی خود.

مسئولان این دانشگاه به یک اصل ساده اما عمیق باور دارند: آموزش نباید هیچ‌گاه متوقف شود. انسان، در هر سنی، می‌تواند خلاق، مفید و زنده بماند. شاید به همین دلیل است که کنسرت‌ها و نمایشگاه‌هایی از آثار خود دانشجویان برگزار می‌شود؛ آثاری که گاهی تا تالار شهر گوانگژو هم راه پیدا می‌کنند. بسیاری از این هنرمندان، سال‌ها از فضای رسمی هنر دور بوده‌اند، اما این‌جا دوباره دست به خلق زده‌اند و میان یادگیری و زیستن، پیوندی عاطفی شکل گرفته است.

دانشگاه، فقط محل آموزش نیست؛ یک فضای اجتماعی است. جایی برای دوستی، گفت‌وگو و ارتباط میان نسل‌ها. هر صبح، کلاس‌های حرکات بدنی سنتی مانند چی‌گونگ و تای‌چی در محوطه‌ی باز برگزار می‌شود. نخل‌های بلند، فضا را گرم و آرام کرده‌اند؛ انگار طبیعت هم با این ایده همدل است.

همکاری این دانشگاه با مراکز آموزشی معتبر و دانشگاه سان‌یات‌سن باعث شده برخی دوره‌ها با گواهی رسمی ارائه شوند. این موضوع، جایگاه دانشگاه را از یک مرکز سرگرمی فراتر برده و آن را به نهادی جدی در آموزش مادام‌العمر تبدیل کرده است. با این حال، هنوز هم تأکید اصلی نه بر مدرک، بلکه بر شادی، تعامل و شکوفایی ذهنی است.

شاید زیباترین تصویر این دانشگاه، چهره‌ی دانشجویانش باشد؛ لبخندهایی که ساختگی نیست. نوعی جوانی دوباره در نگاهشان موج می‌زند. انگار کسی به آن‌ها یادآوری کرده که ذهن، تاریخ تولد ندارد. شعار نانوشته‌ی این فضا همین است: یادگیری پیر نمی‌شود؛ و این جمله، نه روی دیوار که در رفتار آدم‌ها جریان دارد.

این دانشگاه به الگویی ملی تبدیل شده و الهام‌بخش ده‌ها مرکز مشابه در سراسر چین بوده است. ساختمانی روشن، حیاطی آرام، دانشجویانی پرانرژی و فرهنگی غنی، از آنجایی ساخته‌اند که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری بر انسان، محدود به سن نیست.

وقتی این روایت را می‌خواندم، مدام با خودم فکر می‌کردم که توسعه‌ی واقعی، فقط در فناوری و صنعت خلاصه نمی‌شود؛ در احترام به تجربه، در زنده نگه داشتن ذهن‌ها و در فراهم کردن فضایی برای «ادامه دادن» معنا پیدا می‌کند. شاید راز پایداری جوامع، دقیقاً همین‌جاست.

اگر یادگیری تا آخر عمر ادامه داشته باشد، تعریف ما از بازنشستگی و پایان مسیر چگونه تغییر می‌کند؟ در جامعه‌ی ما، چه فضاهایی می‌تواند جای چنین دانشگاه‌هایی را بگیرد و چه چیزی مانع شکل‌گیری آنهاست؟

باتلاقی که با نقشه آغاز شد

سال‌هاست باور دارم اجرای یک پروژه صنعتی، پیش از آن‌که به سرمایه و زمین و ماشین‌آلات وابسته باشد، به «انسان درست» نیاز دارد؛ به مشاوری که هم علم را بداند و هم خاکِ کارگاه را خورده باشد. مشاوری که جزئیات را مثل دانه‌های تسبیح از هم جدا ببیند؛ از چیدمان نیروی انسانی گرفته تا نفسِ انرژی که در رگ‌های کارخانه می‌دود و اگر درست مهار نشود، هزینه‌ها را بی‌صدا می‌بلعد.

اما در این سرزمین، بارها دیده‌ام که سرمایه‌گذاران، درست در حساس‌ترین بزنگاه تصمیم، به سراغ کسانی می‌روند که از این ویژگی‌ها تنها نامی شنیده‌اند. نه تجربه عملی دارند، نه دقت در عدد و رقم و نه درکی از واقعیت زمین و ماشین؛ و آنجاست که پروژه، آرام‌آرام وارد مسیری پیچیده و گاه ناممکن می‌شود؛ مسیری که از دور شبیه جاده است، اما در عمل به باتلاق ختم می‌شود.

مشاورِ بی‌تخصص، درست مثل راهنمایی است که نقشه‌ای رنگی در دست دارد، اما هرگز قدم در آن مسیر نگذاشته است. با اعتمادبه‌نفس حرف می‌زند، اما هر جمله‌اش یک قدم سرمایه‌گذار را به فرو رفتن نزدیک‌تر می‌کند.

در طول چهل‌ودو سال فعالیتم در صنعت تجهیزات پزشکی، بارها شاهد بوده‌ام که چنین مشاورانی، بدون حتی یک سابقه عملیاتی جدی، چه دردسرهایی برای کارفرما ساخته‌اند؛ دردسرهایی که سال‌ها بعد تازه خودشان را نشان می‌دهند.

خاطره‌ای هنوز مثل زنگی در ذهنم صدا می‌کند. یکی از سرمایه‌گذاران حرفه‌ای، انسانی باهوش و جسور، به دام همین مشاوران افتاده بود. مشاور

برای خرید چند دستگاه تولیدی به شرکت من مراجعه کرد. در ظاهر، کارشناس سرمایه‌گذار بود، اما در باطن، حساب دیگری داشت. پورسانتی طلب کرد که نه منطقی بود و نه قابل‌پرداخت. ما نپذیرفتیم.

او اما دست‌بردار نبود. با شرکتی دیگر به توافق رسید و دستگاهی بسیار گران، با مصرف انرژی بالا و کارایی پایین، برای همان سرمایه‌گذار تهیه کرد. من کارفرما را می‌شناختم؛ هشدار دادم، با زبان تجربه، با عدد و منطق؛ اما وقتی «مشاور» لباس «کارشناس مورد اعتماد» را می‌پوشد، صدای هشدارها اغلب گم می‌شود. کارفرما فریب خورد؛ نه از سر ناآگاهی، بلکه از فاصله‌ای که میان رؤیا و واقعیت ایجاد شده بود.

سال‌ها بعد، وقتی آن دستگاه را از نزدیک دیدم و از بخش فنی کارخانه درباره‌اش پرسیدم، حقیقت آشکار شد: دستگاه، آن‌چنان که وعده داده بودند، کار نمی‌کرد. تیراژ اسمی‌اش با واقعیت زمین تا آسمان فاصله داشت و مصرف انرژی‌اش، مثل چاهی بی‌انتها، هزینه‌های تولید را می‌مکید. بخش بزرگی از بهای تمام‌شده محصول، نه صرف کیفیت و نوآوری، بلکه خرج قبض‌های انرژی می‌شد.

آنجا دوباره به این نتیجه رسیدم که گاهی سرمایه‌گذاران، در هیجان ساختن، فاصله میان واقعیت و رؤیا را گم می‌کنند. اعداد را می‌خوانند، اما نمی‌سنجند. کاتالوگ‌ها را می‌بینند، اما کارخانه را نه؛ و فراموش می‌کنند که اگر انرژیِ مصرفی یک دستگاه مهار نشود، تمام سودِ روی کاغذ را در دنیای واقعی خواهد بلعید.

این داستان، داستان یک دستگاه نیست؛ داستان انتخاب است. انتخاب میان تجربه و ادعا، میان عدد واقعی و رقم آرمانی، میان مشاوری که راه را رفته و کسی که فقط درباره‌اش حرف می‌زند.

درنهایت، پروژه‌های صنعتی مثل موجودات زنده‌اند؛ با تصمیم‌های ما نفس می‌کشند یا آرام‌آرام فرسوده می‌شوند. اگر از همان ابتدا، عقل و تجربه را کنار هم ننشانیم، حتی بهترین سرمایه‌ها هم ممکن است در سکوت، به هدر بروند.

آیا در تصمیم‌های بزرگ زندگی و کسب‌وکار، بیشتر به وعده‌های پرزرق‌وبرق گوش می‌دهیم یا به تجربه‌های کم‌ادعا اما عمیق؟ اگر امروز در جایگاه سرمایه‌گذار یا تصمیم‌گیرنده هستیم، چه شاخص‌هایی را برای تشخیص «مشاور واقعی» از «راهنمای ناشی» در نظر می‌گیریم؟

شراکتی که آینه نبود

من همیشه به کارِ جمعی ایمان داشته‌ام. باور دارم بسیاری از مسیرهای بزرگ، با هم‌قدم شدن معنا پیدا می‌کنند و انتخابِ شریکِ درست می‌تواند یک ایده‌ی معمولی را به یک کسب‌وکار ماندگار تبدیل کند؛ اما تجربه به من آموخت که شراکت، اگر نابه‌جا باشد، نه‌تنها کمکی نمی‌کند، بلکه آرام‌آرام فرصتِ دیده‌شدنِ خودِ واقعی انسان و بروز توانمندی‌های درونی او را هم خاموش می‌سازد.

در یکی از پروژه‌ها، من و شریکم به این جمع‌بندی رسیدیم که برای قوی‌تر شدن تیم، نفر سومی را وارد شراکت کنیم. نیتمان خیر بود؛ فکر می‌کردیم هر دستِ اضافه‌ای، سرعت و قدرت بیشتری می‌آورد؛ اما خیلی زود فهمیدیم بعضی اضافه‌ها، وزن‌اند نه نیرو. نفر سوم نه‌تنها باری از دوش شراکت برنداشت، بلکه آن‌قدر درخواست‌های مالی‌اش بالا رفت که ما مجبور شدیم بیشتر کار کنیم و حتی سهام خودمان را به‌عنوان قرض در اختیار او بگذاریم. به‌جای آن‌که شراکت سه‌ستونه شود، ما شدیم ستون‌هایی که سقف را نگه می‌داشتند و او فقط سایه می‌گرفت. وقتی دقیق‌تر نگاه کردیم، حقیقت تلخ‌تری آشکار شد. فهمیدیم او هم‌زمان در حال سرمایه‌گذاری‌های شخصیِ جدید است؛ و بدتر از آن، همان کاری را که در شراکت به او یاد داده بودیم، بی‌سروصدا و پنهانی، برای خودش انجام می‌دهد؛ بدون اطلاع ما، بدون شفافیت، بدون اخلاق.

اعتماد، آرام و بی‌هیاهو ترک برداشت؛ و آنچه بعد از آن آمد، چیزی نبود جز دعوا، دلخوری و ماه‌ها تلاش برای پس گرفتن سهم‌الشرکه‌ای که از سر دلسوزی، به او قرض داده بودیم. سهمی که بازگشتش، بیش از پول، انرژی و آرامش از ما گرفت.

واقعیت این است که تصمیمی که با نیت درست گرفته می‌شود، همیشه به نتیجه‌ی درست نمی‌رسد. ما فکر می‌کردیم سه‌نفری بهتر عمل خواهیم کرد، اما نتیجه، شکستی بود در کسب‌وکاری که می‌توانست سالم و ساده جلو برود. شاید اگر کمی بیشتر تحقیق می‌کردیم، اگر عجله نمی‌کردیم و اگر دلسوزی را جایگزین شناخت نمی‌کردیم، به چنین دردسری نمی‌افتادیم؛ اما این هم بخشی از مسیر زندگی حرفه‌ای است؛ بخشی ناگزیر برای کسانی که در بطنِ کسب‌وکار نفس می‌کشند. بعضی تجربه‌ها آمده‌اند تا به ما یاد بدهند هر «باهم بودن»ی، همکاری نیست؛ و هر شراکتی، رشد نمی‌آورد. گاهی لازم است تنها بایستی تا خودت را دوباره پیدا کنی، قبل از آن‌که دوباره به کسی تکیه بدهی. شراکت، اگر آینه نباشد، کم‌کم آدم را از خودش دور می‌کند؛ و من یاد گرفتم که در کنار انتخاب شریک، مهم‌تر از هر چیز، باید مراقب باشی خودت را به قرض ندهی.

آیا تا به‌حال از سر دلسوزی تصمیمی گرفته‌اید که بعداً هزینه‌اش را با آرامشتان پرداخته باشید؟ در مسیر حرفه‌ای شما، شراکت تا کجا کمک است و از کجا به مانعِ رشد تبدیل می‌شود؟

فصل چهارم:

بازتابی از درون

وقتی درونت قد می‌کشد

آن روز صبح، وقتی فنجان چایم را روی میز گذاشتم و در آینه به چهره‌ام نگاه کردم، ناگهان حس کردم چیزی در من آرام‌آرام تغییر کرده است. نه چین تازه‌ای در صورتم بود و نه موی سفیدی بیشتر؛ اما در اعماق نگاهم چیزی تازه جوانه زده بود؛ نوعی آرامش، نوعی بلوغ که با سال‌ها تجربه و تلاطم به دست می‌آید، نه با سن و زمان.

در گذشته، هرگاه کسی حرفی می‌زد که ناراحتم می‌کرد، درونم فوران می‌کرد. انتظار داشتم دیگران احساس مرا حدس بزنند، سکوت مرا بفهمند و بی‌درنگ مرهم شوند بر درد ناگفته‌ام.

اما حالا، آموخته‌ام که باید خواسته‌هایم را روشن بگویم؛ بی‌هیاهو، بی‌گلایه. فهمیده‌ام که هیچ‌کس مسئول خواندن ذهن من نیست.

مدتی بعد، در موقعیتی دشوار، کسی با تندی با من سخن گفت. گذشته‌ی من شاید واکنش نشان می‌داد، اما آن روز تنها در دل گفتم:

«این تندی از ترس می‌آید، نه از دشمنی.»

و آن آگاهی، چنان آرامشی در من ریخت که گویی دریا در برابر سنگریزه‌ای لبخند زده باشد.

با گذر سال‌ها یاد گرفته‌ام خودم را همان‌گونه که هستم ببینم. با نقص‌ها و اشتباه‌هایم. زمانی از ضعف‌هایم می‌گریختم، پنهانشان می‌کردم زیر لایه‌های ظاهر و موفقیت.

اما حالا می‌دانم که همین ضعف‌ها، بخش زنده‌ی انسان بودن من‌اند. یاد گرفته‌ام سازش را با تسلیم اشتباه نگیرم؛ گاهی کوتاه آمدن یعنی توان دیدن افق وسیع‌تر، نه عقب‌نشینی.

در عشق نیز تغییر کرده‌ام. دیگر هیجانِ لحظه‌های آغاز برایم کافی نیست؛ دلم دنبال هم‌راستایی است، دنبال فهمی عمیق‌تر از تپش قلب. آموخته‌ام عشق واقعی جایی است که دو نفر کنار هم رشد کنند، نه آنجا که یکی در دیگری حل شود.

روزی دوستم از من پرسید:

«چه‌طور می‌فهمی وقت حرف زدن است یا سکوت؟»

لبخند زدم و گفتم:

«مثل دماسنجی درونم، وقتی حرارت بالا می‌رود، می‌فهمم باید صبر کنم تا آرام‌تر شوم. گفت‌وگو وقتی سودمند است که دل، از تبِ خشم خنک شده باشد.»

بزرگ‌ترین بخش این بلوغ اما در بخشش است. آموخته‌ام خودم را ببخشم، همان‌طور که دوست مهربانی را می‌بخشم. می‌دانم که اشتباه بخشی از یادگیری است، نه لکه‌ای بر ارزش انسان. وقتی اشتباه می‌کنم، عذرخواهی می‌کنم و حس می‌کنم این کار، نه از ارزشم کم می‌کند، بلکه مرا انسانی‌تر می‌سازد.

و بالاخره، دیگر از قضاوت دیگران نمی‌رنجم. دریافته‌ام ذهن انسان‌ها چون آینه‌ای غبارآلود است؛ هرکس تصویر خودش را در دیگری می‌بیند. پس چرا باید از بازتاب آن تصویر بترسم؟

حالا می‌دانم بلوغ احساسی، چیزی نیست که در تقویم ثبت شود. در هیچ جشن تولدی، ناگهان درونت بالغ نمی‌شود.

این بلوغ، از دل رنج‌ها و تجربه‌ها زاده می‌شود. از لحظه‌هایی که به جای فریاد زدن، سکوت می‌کنی. از وقتی که به‌جای سرزنش، درک می‌کنی. از آنجایی که می‌پذیری انسان بودن یعنی ناتمام بودن، اما در مسیر تکامل ماندن.

بلوغ احساسی، یعنی وقتی درونت قد می‌کشد، بی‌آنکه کسی متوجه شود.

آیا ممکن است انسان بدون تجربه‌ی رنج، به چنین آرامشی برسد؟ و آیا می‌توان خود را دوست داشت، پیش از آنکه خود را تمام و کمال پذیرفته باشیم؟

آشتی با سایه‌ها

روزی در میانه‌ی یکی از شلوغ‌ترین هفته‌های زندگی‌ام، ناگهان قلبم بی‌هیچ دلیلی تندتر زد. صدای تیک‌تاک ساعت روی دیوار، ضربانم را می‌بلعید. هیچ اتفاق خاصی نیفتاده بود، اما درونم غوغایی برپا بود؛ همان اضطرابِ آشنا، بی‌دعوت، بی‌رحم، اما عمیقاً انسانی.

سال‌ها بود سعی می‌کردم از اضطراب فرار کنم.

با کار، با سفر، با مطالعه، با هر چیزی که مرا از خودم دور کند؛ اما هر بار، درست در سکوت شب، آن حس بازمی‌گشت؛ گویی در دل تاریکی می‌نشست و آرام در گوشم زمزمه می‌کرد:

«من بخشی از توام، چرا انکارم می‌کنی؟»

روزی، در یکی از نشست‌های روان‌شناسی، جمله‌ای شنیدم که مسیر فکرم را دگرگون کرد:

«آرامش، در پذیرش اضطراب است، نه در انکارش.»

آن جمله ساده، چون نوری نرم در تاریکی ذهنم تابید. فهمیدم اضطراب، دشمن من نیست؛ پیام‌آور من است.

او می‌خواست بگوید:

«زندگی پیچیده است و تو هنوز زنده‌ای که نگرانش می‌شوی.»

از آن روز، نگاه من به اضطراب تغییر کرد. شروع کردم به دیدن آن، نه به عنوان عیب، بلکه به عنوان نشانه‌ی آگاهی. هر بار که دلشوره‌ای به سراغم می‌آمد، به جای جنگیدن، لحظه‌ای درنگ می‌کردم. می‌پرسیدم:

«چه چیزی در درونم می‌خواهد دیده شود؟»

و پاسخ‌ها یکی‌یکی پیدا شدند؛ دغدغه‌ی معنا، ترس از بیهودگی، میل به جاودانگی در جهانی گذرا.

بعدها خواندم که فیلسوفان بزرگ هم اضطراب را بخشی از بودن می‌دانستند.

فیلسوفی می‌گفت: زندگی عادلانه نیست، اما می‌توان با استعداد متوسط، رضایت‌مند بود. ون‌گوگ با دستان لرزان و ذهنی ناآرام، جهانی از رنگ آفرید تا اضطرابش معنا پیدا کند؛ و فیلسوفی دیگر یادآور می‌شد که در پایان، مهربانی از شهرت مهم‌تر است. حتی امپراتورانی چون ناپلئون، با همه‌ی قدرتشان، زیر سایه‌ی اضطراب از شکست نفس می‌کشیدند.

و من در میان این روایت‌ها فهمیدم: اضطراب نه نشانه‌ی ضعف، بلکه نشانه‌ی بیداری است. انسانِ بی‌اضطراب، شاید آرام باشد، اما زنده نیست؛ چراکه اضطراب، انعکاس جست‌وجوی معناست در جهانی نامطمئن.

از آن پس به جای فرار، به آغوشش رفتم. به او گفتم:

«باشد، بمان، اما مرا راه ببر.»

و او مرا به هنر کشاند، به نوشتن، به مهربانی. هر بار که اضطراب بالا می‌گرفت، قلم در دست می‌گرفتم، ملودی‌ای آرام پخش می‌کردم و با جهانم صلح می‌کردم.

دیگر نمی‌خواستم اضطرابم را خاموش کنم، بلکه می‌خواستم صدایش را بفهمم. فهمیدم که بودن، یعنی مضطرب بودن؛ یعنی احساس کردن عمق زنده‌بودن. انسانِ بالغ، نه آن است که بی‌اضطراب زندگی کند، بلکه آن است که اضطرابش را معنا کند.

آرامش واقعی از دل طوفان می‌روید، نه از نبود باد؛ و شاید راز زندگی همین باشد: آشتی با سایه‌ها تا روشنایی، معنایی داشته باشد.

آیا می‌توان از اضطراب رها شد، بی‌آنکه از معنا تهی شد؟ و اگر اضطراب بخشی از انسان بودن است، آیا باید آن را درمان کرد یا تنها در آغوش گرفت؟

صدای درونِ آرام

همیشه در هر قصه‌ای، قهرمان و ضدقهرمان وجود دارد؛ اما چه کسی راوی است؟ اینجاست که ماجرا رنگ دیگری می‌گیرد؛ زیرا اگر راوی، آن‌کس باشد که از درونش ترس می‌جوشد و در چشمانش حسادت لانه کرده است، تو بی‌آنکه حتی سخنی بگویی به آسانی در قالب «آدمِ بدِ داستان» جا داده می‌شوی.

من این را نه از کتاب‌ها که از زندگی آموختم.

در سال‌هایی که مسیر کار و زندگی‌ام سرشار از تصمیم‌های سخت بود، بارها شنیدم که پشت سرم چه گفتند. هر واژه‌ای که از دهانشان بیرون می‌آمد، چون سنگی کوچک بر سطح دریاچه‌ی دلم می‌افتاد و موجی می‌ساخت؛ موجی کوتاه، اما واقعی. آنها مرا با معیارهای خودشان می‌سنجیدند، با ترس‌های خود، با شکست‌هایی که هرگز جرئت مواجهه با آن را نداشتند؛ و من؟ من تنها کاری که کردم این بود که ادامه دادم. نه برای آنکه خود را ثابت کنم، بلکه برای آنکه ایمان داشتم سکوت در برابر نادانی، گاهی بلندترین فریاد است.

در روزهایی که لبخندم را تمسخر می‌کردند و تلاش‌هایم را «نمایشی» می‌خواندند، یاد گرفتم که لبخند زدن خود یک عبادت است؛ زیرا یعنی هنوز ناامید نشده‌ام؛ و هر بار که تردید سراغم می‌آمد، دستی درونِ دلم آرام می‌گفت: «ادامه بده... نیتت را پاک کن، باقی‌اش با خداست.»

روزگار گذشت و زمان خودش قاضی شد. همان‌ها که روزی پشت سرم زمزمه می‌کردند، بعدها در صفِ پرسش ایستادند تا بدانند چگونه می‌توان از ویرانه‌ی طعنه‌ها، بنایی از ایمان و تلاش ساخت. آن‌روز فهمیدم که ما نه در چشم

دیگران، بلکه در خلوتِ خویش تعریف می‌شویم. آدم بد یا خوب بودن، به نیتِ ما در لحظه‌ی عمل بستگی دارد، نه به روایت دیگران.

زندگی صحنه‌ای است که در آن هر کس از زاویه‌ای تماشا می‌کند؛ اما حقیقت، نوری است که فقط در دل آرام و بی‌کینه دیده می‌شود.

آدم‌ها می‌آیند و می‌روند، قضاوت‌ها محو می‌شوند، اما آن صدای درون که تو را به جلو می‌خوانَد؛ همان صدای آرام و محکم ایمان، می‌ماند؛ و همین صدای درون است که از تو انسانی می‌سازد که هرگز «آدم بد» کسی نخواهد بود، حتی اگر هزار راوی نادرست درباره‌ات سخن بگویند.

گاهی لازم نیست دنیا را قانع کنی؛ کافی‌ست با خودت صادق بمانی.

آیا ما بیش از اندازه نگران برداشت دیگران از خود نیستیم؟ و اگر قرار بود همه از ما تعریف کنند، آیا باز هم مسیر درستی را می‌رفتیم یا فقط راهی هموار و بی‌مقاومت را انتخاب می‌کردیم؟

سایه‌های ناپیدای آدم‌ها

آن روز، در سالن انتظار فرودگاه، کنار مردی نشسته بودم که چهره‌ای آرام و مطمئن داشت؛ کت و شلواری اتوکشیده، لبخندی محجوب و گوشی در دست. از نگاه اول، همه‌چیز در او نشانی از نظم و آرامش بود. تا وقتی که تماس تلفنی‌اش را شنیدم. صدایش لرزید وقتی گفت: «نه مادر، هنوز جواب آزمایش بابا نیومده... دعا کن فقط دیر کرده باشن.»

و ناگهان آن چهره‌ی آرام برایم رنگ دیگری گرفت.

ما چقدر ساده، چقدر شتاب‌زده درباره‌ی آدم‌ها قضاوت می‌کنیم. پشت هر چهره‌ی خندان، ممکن است داستانی ناتمام پنهان باشد؛ رنجی که به زبان نمی‌آید، یا زخمی که کسی ندیده است.

دختر جوانی را به خاطر بی‌حوصلگی در کلاس درس سرزنش می‌کنیم، بی‌آنکه بدانیم شاید از شبی بی‌خواب کنار تخت بیمارستان آمده باشد. مردی را که در ترافیک بوق می‌زند بی‌ادب می‌خوانیم، بی‌آنکه حدس بزنیم شاید دارد برای خداحافظی با عزیزی می‌شتابد.

در سال‌هایی که با انسان‌ها از نزدیک کار کرده‌ام، در کارخانه، در دانشگاه، در سفر، در بیمارستان، به چشم دیده‌ام که هر انسان، جهانی‌ست پر از اضطراب و امید، شکست و ایمان که فقط بخش کوچکی از آن به چشم دیگران می‌رسد. ما اغلب به سطح نگاه می‌کنیم، در حالی که عمق، جایی‌ست که انسانیت آغاز می‌شود.

وقتی این را فهمیدم، نگاهم به دنیا تغییر کرد. دیگر تلاش کردم به جای واکنش، درک کنم؛ به جای قضاوت، صبر کنم؛ و پیش از آنکه بر اساس ظاهر

تصمیم بگیرم، کمی مکث کنم و بپرسم: «شاید چیزی پشت این رفتار هست که من نمی‌دانم.»

زیبایی انسان در همین نادیده‌هاست؛ در سایه‌هایی که اگر با مهربانی نزدیکشان شویم، به نور بدل می‌شوند.

شاید اگر هر یک از ما کمی بیشتر گوش دهیم، کمی کمتر قضاوت کنیم و به جای دیدن نقش‌ها، روح‌های پشت آن‌ها را حس کنیم، جهان به‌طرز عجیبی انسانی‌تر شود.

آیا تا به حال کسی را زود قضاوت کرده‌اید و بعد با دانستن داستانش از قضاوت خود شرمنده شده‌اید؟ و آیا می‌شود روزی برسد که پیش از داوری درباره‌ی دیگران، به یاد بیاوریم که ما هم سایه‌های ناپیدایی در دل داریم؟

آینه‌ای در دستان دیگری

در زندگی، همیشه داستانی در جریان است؛ اما راویِ آن داستان، همیشه خودِ ما نیست. گاهی کسی دیگر قلم را به دست می‌گیرد و آن‌گاه حقیقت، در میان واژه‌های او رنگ می‌بازد.

بارها در مسیر زندگی و کار، دیده‌ام که چگونه یک ماجرا، وقتی از زبان نادرست روایت می‌شود، حقیقتش را از دست می‌دهد و چهره‌ی قهرمان، در آینه‌ی تحریف‌شده، به چهره‌ی «آدم بد» بدل می‌گردد.

در یک پروژه‌ی بزرگ صنعتی، روزی شاهد چنین صحنه‌ای بودم.

تلاشی خالصانه برای اصلاح یک روند اشتباه، ناگهان در روایت دیگری، به تهمتی از جنس خودخواهی تبدیل شد.

حرف‌هایی که از سر دلسوزی زده شد، در زبان دیگران به سوءنیت تعبیر گشت؛ و در چشم آن‌ها که فقط نیمه‌ای از ماجرا را شنیده بودند، من تبدیل شدم به همان آدم بدِ داستان.

در ابتدا رنجیدم. احساس بی‌عدالتی، چون خنجری سرد، در جانم نشست؛ اما با گذشت زمان، آموختم که هرکس روایت خود را از دنیا دارد و آن روایت، بیشتر از آن‌که به حقیقتِ ما مربوط باشد، بازتابِ درونِ اوست.

آدم‌ها از زاویه‌ی تجربه‌ی خود می‌بینند، از عمق زخم‌های خود می‌نویسند و از میزانِ آگاهیِ خویش قضاوت می‌کنند.

کسی که در زندگی‌اش با دروغ، حسادت یا شکست خو گرفته، نمی‌تواند صداقت، مهربانی یا موفقیت را درست روایت کند؛ و این قانونِ ناگفته‌ی جهان

است که حقیقت، همیشه از میان چندین آینه‌ی شکسته عبور می‌کند تا به گوش دیگران برسد.

روزی فهمیدم که لازم نیست برای هر سوءتفاهمی توضیح بدهم، یا هر تحریفِ کوچکی را تصحیح کنم. جهان، با گذر زمان، خودش غربال‌گرِ حقیقت است. دروغ شاید سریع‌تر بدود، اما حقیقت آرام‌تر و عمیق‌تر نفس می‌کشد و دیر یا زود به مقصد می‌رسد.

و امروز اگر کسی مرا با قضاوتی نادرست می‌بیند، تنها لبخند می‌زنم. نه از غرور، بلکه از اطمینان؛ زیرا دیگر می‌دانم هر راوی، تنها می‌تواند از آنچه در درونش دارد سخن بگوید.

آیا ما نیز گاه، بی‌آن‌که بخواهیم، راویِ نادرستِ داستانِ دیگری نبوده‌ایم؟ و آیا وقت آن نرسیده است که به‌جای شنیدنِ روایت‌ها، خودمان حقیقت را با چشمانِ بی‌قضاوت ببینیم؟

نیروبخشی؛ نخستین محصول من

زمستانِ کودکیِ من، زمستانِ واقعی بود؛ زمستانی که سرما، چهره‌اش را پنهان نمی‌کرد. پنجاه سال پیش، وقتی شب یلدا می‌آمد و دی‌ماه از راه می‌رسید، گرمای خانه‌ها به بخاری‌هایی کم‌سو دل خوش بود. خبری از پتوهای سبک و مدرن امروز نبود؛ شب‌ها زیر لحاف‌ها و تشک‌هایی می‌خوابیدیم که از پارچه‌های نخی و پشم‌های سنگین جان گرفته بودند و بوی خاصشان هنوز هم در خاطرم مانده است.

برف که می‌بارید، پشت‌بام‌ها سفیدپوش می‌شدند. نه ایزوگامی بود و نه پوششی که خیال آدم را راحت کند. برف، اگر می‌ماند، خطر می‌شد؛ پس باید دست‌به‌کار می‌شدیم. پاروها می‌آمدند و ما، کودک و بزرگ، برف‌ها را از بام‌ها پایین می‌ریختیم. زمستان سخت بود، اما برای من زیبا بود؛ شاید چون دی‌ماهی بودم، شاید هم چون کودکی بلد است از دل سختی، بازی بسازد.

نمی‌دانم از چه زمانی، اما درست کردن «نیروبخشی» شد تفریح شب‌های زمستانم. نامش را خودم گذاشته بودم؛ نوشیدنی‌ای که فقط در زمستان معنا داشت. کافی بود برف حیاط خانه‌مان قد بکشد. آن‌وقت اهل خانه، مخصوصاً پدرم، با لبخند و شوخی صدایم می‌زدند: «نیروبخشی درست نمی‌کنی؟» و من، با جدیت یک مخترع کوچک، ابزار کارم را آماده می‌کردم؛ یک شیشه‌ی خالی، کمی آب، شکر و چند قطره گلاب.

مخلوط را داخل شیشه می‌ریختم و آن را میان برف‌های حیاط دفن می‌کردم. هرچند دقیقه یک‌بار، با شوق می‌دویدم، شیشه را بیرون می‌آوردم، محکم تکان می‌دادم و دوباره زیر برف‌ها پنهانش می‌کردم. این رفت‌وبرگشت‌ها، این صبر کودکانه، بخشی از آیین کار بود. بعد از چند بار تکرار، نیروبخشی آماده می‌شد؛ یخ‌دربهشتی ساده‌ای از آب و گلاب و شکر.

شب، کنار گرمای بخاری، وقتی خانواده آن را می‌چشیدند، چیزی درون من روشن می‌شد.

احساس می‌کردم با خوردن آن، همه‌مان به نیرویی تازه دست پیدا کرده‌ایم؛ اما حقیقت این بود که آن نیرو، بیش از آن‌که در شیشه باشد، در دل من جریان داشت. غروری خاموش، اما عمیق؛ حس زیبایی که از لبخند خانواده و خنده‌ای که روی لب‌هایشان می‌نشست، به من هدیه داده می‌شد.

سال‌ها بعد فهمیدم آن شب‌ها، فقط بازی کودکانه نبود. آنجا بود که بی‌آن‌که بدانم، طعم خلق کردن را چشیدم؛ این‌که از امکانات محدود، چیزی بسازی که حال دیگران را بهتر کند. نیروبخشی، اولین «محصول» من بود؛ ساده، کم‌هزینه، اما متولدِ نیاز و شادی. شاید همان‌جا بود که فهمیدم کسب‌وکار، پیش از آن‌که عدد و نمودار باشد، حس است؛ حس دیدن اثر کارت در چشم‌های دیگران.

امروز که به آن زمستان‌ها فکر می‌کنم، می‌بینم بسیاری از ایده‌های بزرگ، از همین لحظه‌های کوچک شروع می‌شوند؛ از بازی، از کنجکاوی و از لذتی که در ساختن نهفته است. اگر آن کودکِ دی‌ماهی نبود که از دل برف، نیروبخشی بیرون بکشد، شاید مردِ امروز هم این‌همه به خلق و ساختن دل نمی‌بست.

درنهایت، زندگی به من آموخت که سرمای مسیر، اگرچه سخت است، اما می‌تواند بستر زایش گرم‌ترین ایده‌ها باشد. گاهی کافی است جرئت کنی شیشه‌ات را برداری، آنچه داری را با هم مخلوط کنی و صبورانه منتظر بمانی تا نتیجه، لبخندی روی لب دیگران بنشاند.

کدام خاطره‌ی ساده‌ی کودکی، بی‌آن‌که بدانیم، بذر مسیر حرفه‌ای امروز ما را کاشته است؟ اگر امروز با همان نگاه بازیگوش و خلاق کودکانه به مسائل کسب‌وکار نگاه کنیم، چه «نیروبخشی» تازه‌ای می‌توانیم خلق کنیم؟

عکسی که هرگز گرفته نشد

سال‌ها پیش، در یکی از روزهای آرامِ سفر، در دلِ یکی از فروشگاه‌های بزرگِ بیرون از ایران قدم می‌زدیم؛ من بودم و یکی از همکارانم. قصد ما ساده و صمیمی بود: خرید سوغاتی برای خانواده. میان قفسه‌هایی که برقِ رنگ و کالا چشم را می‌گرفت، همکارم دوربین عکاسی دیجیتالِ حرفه‌ای‌اش را به شانه انداخته بود؛ دوربینی که آن روز قرار بود شاهدِ اتفاقی شود، اما نشد.

در ازدحام صداها و نورها، ناگهان نگاهم به چهره‌ای افتاد که سال‌ها با صدایش زندگی کرده بودم.

مردی که ترانه‌هایش با کودکی، نوجوانی و جوانی‌ام گره خورده بود؛ خواننده‌ای قدیمی، با خاطره‌هایی آشنا. کنار او همسرش ایستاده بود. لحظه‌ای مکث کردم؛ انگار زمان برای چند ثانیه ایستاد.

تعجبم بیشتر شد وقتی دیدم او را نه روی صحنه، نه در سالن کنسرت که در راهروی یک فروشگاه می‌بینم؛ آن هم با شلوارکی ساده، بی‌هیچ نشانی از ستاره‌بودن. کسی دورش نبود، کسی هیجان‌زده نمی‌دوید، فقط یک مرد معمولی که آمده بود خرید کند.

چند قدم جلو رفتم. سلام کردم. با همان وقارِ آشنا پاسخ داد. احوال‌پرسی کوتاهی شد و هنوز از شوکِ دیدار بیرون نیامده بودم که گفت برای سفر و خرید آمده‌اند.

نگاهش به دوربین افتاد و با لبخندی خودمانی گفت اگر دوست دارید، می‌توانیم با هم عکس بگیریم. دلم گرم شد؛ از آن شادی‌های بی‌سر و صدا که در سینه می‌نشینند. از همکارم خواستم عکس بگیرد. دوربین بالا رفت و شاترها یکی پس از دیگری فشرده شد.

در همان لحظه، خواننده با خنده‌ای کودکانه گفت: «فقط لطفاً طوری بگیرید که شلوارک من توی عکس نیفتد.» خنده جمع را گرفت. حتی پیشنهاد داد چند عکس گرفته شود تا بعداً بهترینشان انتخاب شود. همه چیز ساده بود، صمیمی بود، انسانی بود. خداحافظی کردیم و از هم جدا شدیم، بی‌آنکه بدانیم داستان تازه آغاز شده است.

چندی بعد، وقتی خواستیم عکس‌ها را ببینیم، حیرت به سراغمان آمد: هیچ عکسی ثبت نشده بود. دوربین، با همه حرفه‌ای‌بودنش، آن لحظه‌ها را در حافظه‌اش نگه نداشته بود. انگار که آن دیدار قرار نبود سندی داشته باشد. با شوخی به همکارم گفتم: «نمی‌دانم، اما تو باید عکس مرا چاپ کنی و بدهی.» او هم خندید و گفت: «هر جا کاغذ سفیدِ آ چهار دیدی، اگر خوب نگاه کنی، همان عکس تو با آن خواننده مشهور است.»

آن روز فهمیدم بعضی فرصت‌ها مثل نورند؛ می‌تابند، گرم می‌کنند و می‌گذرند، بی‌آنکه چیزی از خود به جا بگذارند جز حس. چقدر احتمال دارد خواننده محبوبت را در کشوری ببینی که نه وطن اوست و نه محل زندگی‌اش؟ آن هم بی‌هیچ طرفداری، با لباسی ساده، با پیشنهادی خودمانی برای عکس و عجیب‌تر از همه، با دوربینی که آماده است اما ثبت نمی‌کند. آن زمان هنوز تلفن‌های همراه، حافظه‌سازِ لحظه‌ها نشده بودند و شاید همین، رازِ ماجرا بود.

گاهی جهان به ما می‌گوید: لازم نیست همه چیز را ثبت کنی؛ بعضی لحظه‌ها آمده‌اند تا فقط در خاطر تو بمانند، نه در قاب.

اگر قرار باشد میان داشتنِ یک عکس و داشتنِ یک حسِ زنده یکی را انتخاب کنیم، کدام‌یک ماندگارتر است؟ چند فرصتِ نابِ بی‌تکرار در زندگی‌ات از کنارت گذشته‌اند که امروز فقط با لبخند به یادشان می‌آوری، نه با تصویر؟

فصل پنجم:

اسراری در درون زندگی

زرنگیِ بی‌ثمر

در زندگی‌ام، قصه‌ی آدم‌های بسیاری را دیده‌ام؛ قصه‌هایی که نه در کتاب‌ها، بلکه در کوچه‌پس‌کوچه‌های واقعیِ زندگی روایت می‌شوند.

یکی از آن‌ها، داستان مردی است به نام «حسن آقا»، راننده‌ی وانتی که در نگاه اول، ساده و زحمتکش می‌نمود.

سال‌ها پیش، او برای یکی از کارگاه‌های پلاستیک‌سازی که من گاه‌گاهی به آن سر می‌زدم، بار حمل می‌کرد؛ ورق‌ها و میلگردهای پلاستیکی را با دست‌های پینه‌بسته‌اش بار می‌زد، بی‌آنکه بداند روزی همان بارها سرنوشتش را رقم خواهند زد.

حسن آقا مردی بود با چشمانی تیز و نگاهی کنجکاو. هر بار که وارد کارگاه می‌شد، قبل از اینکه به‌سراغ بار برود، سرکی به خط تولید می‌کشید. زیرچشمی کار کارگران را نگاه می‌کرد و با دقتی که بیشتر به عطش یادگیری می‌مانست، حرکت دستگاه‌ها را دنبال می‌کرد.

مدتی نگذشت که او فوت‌وفن کار را یاد گرفت؛ در سکوت و بی‌آنکه کسی متوجه شود.

او سرمایه‌ای نداشت، اما رؤیایی بزرگ در سر داشت: اینکه روزی صاحب همان کاری شود که حالا فقط تماشایش می‌کند.

به همین خاطر، نزد یکی از آشنایان قدیمی‌اش رفت؛ «محمود آقا»، مصالح‌فروشی خوش‌نام و اهل اعتماد. با حرارتی پنهان در صدایش گفت: «من فوت‌وفن ساخت ورق و میلگرد پلاستیکی رو یاد گرفته‌ام، بیا با هم کارگاهی بزنیم. تو سرمایه بده، من هم کار را می‌چرخانم.»

محمود آقا که دلش نرم و نیتش پاک بود، پذیرفت. چندی نگذشت که با کمک هم کارگاهی برپا کردند و چرخ تولید به حرکت درآمد.

اما کار دستی بود، پرزحمت و کند. حسن آقا که حالا طمع سرعت و سود بیشتر در دلش جوانه زده بود، تصمیم گرفت دستگاهی بسازد تا کارشان ماشینی‌تر شود.

برای همین نزد همسایه‌ای رفت که جوانی ماشین‌ساز و مبتکر بود. جوان با علاقه طرحی ریخت، ساخت دستگاه را آغاز کرد و با حسن‌نیتی ساده پذیرفت که نیمی از پول را پس از راه‌اندازی بگیرد.

اما روز راه‌اندازی، روز امتحان وجدان بود.

حسن آقا که حالا چشمانش برق دیگری داشت، پیچ‌های دستگاه را شل کرده بود. وقتی جوان برای تست آمد، دستگاه درست کار نکرد. حسن آقا فریاد کشید، وانمود کرد که فریب خورده و با صدایی پر از هیاهو گفت: «پولم سوخت! دستگاه خراب است!»

جوان که از بی‌اعتمادی و غوغای بی‌انصافی جا خورده بود، فرصت دفاع نیافت؛ و حسن آقا، در میان نگاه‌های همسایگان، چهره‌ی قربانی گرفت و پول باقیمانده را نپرداخت.

ماه‌ها بعد، محمود آقا برای حج راهی مکه شد. در غیاب او، حسن آقا دستگاهی را که جوان ساخته بود، روشن کرد و بی‌صدا با همان دستگاه شروع به تولید کرد. وقتی شریکش بازگشت، با چهره‌ای جدی گفت: «من با صرف هزینه زیاد، خودم دستگاه را تعمیر کردم!»

و آن مرد ساده‌دل که هنوز بوی خاک عرفات در جانش بود، حرفش را باور کرد.

کارگرِ ساده‌ای که شاهد ماجرا بود، حقیقت را به گوش ماشین‌ساز رساند؛ اما جوان خاموش ماند. می‌دانست کسی که به شریکش رحم نکرده، به او هم نخواهد کرد.

ماشین ساز جوان تنها آهی کشید و به خسارتش قناعت کرد، شاید نه از ترس، بلکه از داناییِ تلخی که می‌دانست گاهی سکوت، تنها حفاظِ شرافت انسان است.

اکنون بیست‌وهشت سال از آن روز گذشته است.

حسن آقا پیر شده، موهایش سفید و صدایش لرزان. نمی‌دانم شب‌ها وقتی سر بر بالش می‌گذارد، با چه احساسی به گذشته‌اش می‌اندیشد. آیا هنوز خود را زرنگ می‌داند؟ یا در خلوتی که دیگر فریادش شنونده‌ای ندارد، در دل، سنگینیِ آن نیرنگ را حس می‌کند؟

ما انسان‌ها استاد توجیه هستیم.

گاهی ظلممان را با عناوینی چون «حق من بود»، «او خودش باعث شد»، یا «برای نان شب بود» می‌پوشانیم.

وجدان را آرام می‌کنیم، اما حقیقت را نمی‌کشیم. ذهنمان خاطره را تحریف می‌کند تا عزت‌نفسمان نلغزد؛ و همین، آرام‌آرام، روحمان را از درون تهی می‌سازد.

حسن آقا شاید امروز صاحب خانه‌ای، مغازه‌ای یا خاطره‌ای از ثروت باشد، اما در دفتر زندگی، زرنگی‌اش سود نکرد. دروغ، هرچقدر هم که زرنگانه باشد، درنهایت برنده‌ی خود را از درون می‌بلعد.

آیا ما هم در جایی از زندگی، به بهانه‌ی «زرنگی»، در حق دیگری کوتاهی نکرده‌ایم؟ و اگر روزی در آینه‌ی وجدان، چهره‌ی خود را ببینیم، آیا جرئت خواهیم داشت به چشمان خویش نگاه کنیم؟

آخرین تابستانِ درچه پیاز

زندگی کوتاه‌تر از آن است که حتی مجال اندیشیدن به کوتاهی‌اش را داشته باشید. همین‌که پلک بر هم می‌گذارید، سال‌ها گذشته‌اند و تنها ردّی از خاطرات، همچون نقش فرسوده‌ای بر دیوار ذهن، باقی مانده است. گاهی در میان ازدحام روزها، ناگهان عطری، نوری، یا نسیمی، تو را به گذشته‌ای می‌برد که انگار از جنس رؤیاست، اما هنوز در جایی از جانت زنده است.

تابستانی از همان روزهای روشنِ جوانی بود؛ آسمان آبی و بی‌غبار، زمین سبز و سرشار از زندگی. به همراه خانواده‌ی خواهرم، به همتِ همسر مهربانش، راهی اصفهان شدیم، شهری که هر کوچه‌اش بوی تاریخ و هر میدانش صدای هنر می‌دهد. مقصد ما «درچه پیاز» بود؛ شهری کوچک در دامان جلگه‌ای دل‌انگیز، جایی که بوی خاک آمیخته با عطر آلبالوی تازه در هوا می‌پیچید.

میزبانمان، مردی از تبار صفا و سادگی بود، با دستی باز و دلی روشن. باغش کنار رودی زنده بود؛ زاینده‌رود که آن روزها هنوز زنده‌تر از نامش می‌جوشید و در آغوشش، زندگی نفس می‌کشید. آب زلال و سرد بود و من، با دلی رها از قیدِ زمان، خود را به آغوشش سپردم. در میان آن همه خنکا و طراوت، چشمم به سمورهای آبی افتاد که با ظرافت و هوش غریبی در گوشه‌ای سد می‌ساختند. شگفت‌زده بودم از نظمی که در طبیعت جاری بود؛ گویی هر جانوری می‌دانست سهمش از زندگی چیست و چگونه باید آن را پاس بدارد.

صدای خنده‌ی کودکان در هوا می‌پیچید و خورشید با مهربانی بر چهره‌ی زمین می‌تابید. پس از شنا، بر سفره‌ی ساده و صمیمی باغ نشستیم: آبگوشتی داغ، نان محلی که هنوز بوی تنور می‌داد، ماستی خنک از شیر تازه‌ی همان روز و گفت‌وگویی پر از خنده و آرامش. در آن لحظه، همه‌چیز کامل بود. دنیا، با تمام بزرگی‌اش، در همان سفره‌ی کوچک خلاصه شده بود.

اکنون سی‌وهشت سال از آن روز گذشته است. درچه پیاز دیگر آن روستای خاموش و دل‌انگیز نیست؛ سیمان بر چمن‌ها سایه انداخته و زاینده‌رود، گاه خشک و خاموش، خاطره‌ی جریان را به دوش می‌کشد. سمورهای آبی رفته‌اند و میزبان مهربانمان نیز دیگر نیست؛ اما من هنوز در گوشه‌ای از ذهنم، آن تابستان را زنده دارم؛ همان روزی که زمین، انسان و حیوان، با هم در صلح و لبخند زندگی می‌کردند.

گاهی به این فکر می‌کنم که شاید زندگی هم مانند همان رود باشد؛ اگرچه خشک می‌شود، اما خاطره‌ی جریانش همیشه در دل زمین می‌ماند.

آیا ما هم چون رود، در مسیر زندگی چیزی از طراوت خود برای آیندگان به‌جا می‌گذاریم؟ و آیا هنوز در گوشه‌ای از جهان، سموری هست که بی‌صدا سدی از مهربانی بسازد؟

بادهای نامرئی ثروت

گاهی اقتصاد شبیه تودهٔ ابرهایی است که از دور آرام و خاموش بر فراز جامعه حرکت می‌کنند، اما در درون خود، طوفانی از تغییر و جابه‌جایی دارند. مردم در زیر آن آسمان زندگی می‌کنند، کار می‌کنند، نفس می‌کشند، اما کمتر کسی می‌داند در آن بالا، چه بادهایی در حال چرخیدن است.

در یکی از سال‌هایی که تورم چون آتشی خاموش در زیر خاکسترِ پول ملی زبانه می‌کشید، مردی تصمیم گرفت کارخانه‌ای در حوزه تجهیزات پزشکی تأسیس کند.

ظاهرِ کار، همان رؤیای دیرین توسعه بود؛ صنعتی پاک، با کالایی شریف و نیروی انسانی پرشور؛ اما پشتِ صحنه، ماجرای دیگری در جریان بود.

او با چند مکالمهٔ تلفنی و چند دیدار در اتاق‌های بی‌پنجره، توانست به وامی دست یابد که نرخ سودش از نفسِ تورم هم کندتر بود. آن پولِ تازه‌خلق‌شده، همان بود که بعدها در اقتصاد به نام اثر کانتیلون شناخته شد؛ جایی که پول، پیش از رسیدن به همه، فقط به دستانِ خاص می‌رسد و تا به مردم عادی برسد، ارزشش فرو ریخته است.

مرد، زمین را در حاشیهٔ شهر خرید؛ در روزهایی که هر مترش به قیمتِ امروز یک خاطره می‌مانست. ماشین‌آلات را از اروپا وارد کرد، آن هم با دلاری که هنوز افسار پاره نکرده بود. پیمانکاران و کارگرانش را با دستمزدهایی به خدمت گرفت که در آن زمان منصفانه می‌نمود. همه چیز با نظم پیش می‌رفت؛ صدای آهن و جوش و بتن و امید درهم‌آمیخته بود.

اما ماه‌ها که گذشت، آتش تورم سر برآورد. ارزش پول فرو ریخت و قیمت مواد اولیه چند برابر شد. آن مرد اما آسوده بود؛ زیرا همه چیز را پیش‌تر خریده بود، با پولی که حالا گویی در گذشته طلا می‌ارزید.

وقتی تولید آغاز شد، بازار در التهاب بود، قیمت‌ها اوج گرفته بود و مردم با جیب‌های خالی به دنبال کالایی می‌گشتند که دیگر گران‌تر از دیروز شده بود.

او اما کالاهایش را با نرخ‌های تازه فروخت. هر قطعه، چند برابرِ بهای تمام‌شده. سودی کلان، مشروع در ظاهر، اما در عمقش پرسشی سنگین. کارگرانش همان مزدهای قبلی را می‌گرفتند، بی‌آنکه بفهمند قدرت خریدشان، بی‌صدا به گذشته بازگشته است.

بیمارستان‌ها تجهیزات را با قیمت‌های تازه خریدند، بیماران هزینه‌های درمان را با جان پرداختند و چرخ اقتصادی که می‌چرخید، بی‌آنکه بداند چگونه، ثروت را از دستان ضعیف‌تر به جیبِ قدرتمندتر می‌ریخت.

هیچ‌کس فریاد نزد، چون همه چیز قانونی بود؛ اما قانونی که در سایهٔ تورم و نابرابری نوشته می‌شود، گاهی از هر بی‌قانونی بی‌رحم‌تر است.

مردِ کارخانه‌دار در پایان سال، خود را کارآفرین موفق نامید، اما شاید در جایی دیگر، در دل همان جامعه، ده‌ها نفر فقیرتر شده بودند تا او ثروتمندتر شود.

اثر کانتیلون را نمی‌توان دید، لمس کرد، یا در قبض و سندی نوشت؛ اما همانند بادی نامرئی، هر روز ثروت را از جیب کسانی می‌برد که دیرتر به پول جدید دسترسی دارند؛ و این، همان جابه‌جایی خاموشی است که زیر پوست اقتصاد رخ می‌دهد؛ بی‌صدا، اما ویرانگر.

گاهی بزرگ‌ترین شکاف‌ها، با صدای هیچ‌کس آغاز می‌شوند.

آیا می‌توان میان «هوشمندی اقتصادی» و «عدالت انسانی» تعادلی برقرار کرد؟ و اگر روزی این بادهای نامرئی متوقف نشوند، چه بر سر اعتمادِ مردم به سازوکار اقتصاد خواهد آمد؟

مدرسه‌ای جلوتر از زمان

امروز که به گذشته نگاه می‌کنم و رد پای دانایی را در مسیر زندگی‌ام جست‌وجو می‌کنم، نخستین تصویرهای روشنِ آموختن، مرا به جایی می‌برند که بیش از یک مدرسه بود؛ جهانی کامل از امکان، فرصت و احترام به فهم انسان. من در فضایی پرورش یافتم که به‌دست کسانی بنا شده بود که بی‌اغراق، از زمانه‌ی خود جلوتر می‌اندیشیدند؛ مؤسسه‌ای که امروز به «شریعتی» شناخته می‌شود، در یاخچی‌آباد تهران.

این مکان برای من فقط ساختمانی آموزشی نبود؛ شهری کوچک از دانایی بود. آزمایشگاه‌های مجهز فیزیک و شیمی، سالن‌های ورزشی سرپوشیده، زمین‌های چمن، موزه‌ی علوم طبیعی و آن سالن اجتماعات باشکوه که بیش از هر چیز شبیه یک سینمای مدرن بود؛ جایی که علم، دیده می‌شد، شنیده می‌شد و لمس می‌گردید. هر درس با تماشای یک فیلم آموزشی کامل می‌شد و غذای گرم ظهر، چیزی فراتر از یک وعده خوراک بود؛ پیامی آرام از مدیریتی که می‌فهمید یادگیری، تنها با ذهن سیر نمی‌شود.

من از سال ۱۳۵۸ پا به آن جهان گذاشتم. کلاس پنجم دبستان را با آموزش بانویی فرهیخته گذراندم؛ سرکار خانم خلیلی. معلمی با ذهنی باز و قلبی آگاه که آموزش را به چارچوب تخته و نیمکت محدود نمی‌کرد. گاهی کلاس درس ما به زیر سایه‌ی درختان محوطه منتقل می‌شد؛ روی چمن‌ها، کنار بوته‌های یاس زرد. آنجا ما فقط فیزیک و علوم نمی‌آموختیم؛ زندگی اجتماعی، گفتگو، احترام و دیدن جهان از زاویه‌ای انسانی را تمرین می‌کردیم.

دوران راهنمایی نیز پر از خاطره‌های ماندگار است. مدیریت آن بخش بر عهده‌ی آقای مسعود ساعتچی بود؛ مردی اخلاق‌مدار که با رفتارش، بیش از

هر کتابی به ما درس زندگی داد. نظم، احترام، مسئولیت‌پذیری و انسان‌بودن، واژه‌هایی نبودند که فقط شنیده شوند؛ در رفتار روزمره‌ی او جاری بودند.

امروز که از فاصله‌ی سال‌ها به آن تجربه نگاه می‌کنم، به این باور می‌رسم که گاهی برخی انسان‌ها و برخی ایده‌ها، از جامعه‌ی پیرامون‌شان جلوتر حرکت می‌کنند.

شاید ساخت چنین مؤسسه‌ای در آن سال‌ها، نه فقط یک پروژه آموزشی، بلکه جهشی فکری بود که زمانه هنوز آماده‌ی درکش نشده بود. جالب آن‌که پس از نزدیک به پنجاه سال، هنوز نمونه‌ای هم‌تراز با آنچه من تجربه کردم، به‌سختی در جهان پیدا می‌شود.

این خاطره، بعدها در مسیر کسب‌وکار نیز بارها پیش چشمم آمد. پروژه‌هایی را دیدم که از نظر فنی و علمی، سال‌ها جلوتر از فرهنگ استفاده‌ی مشتریان طراحی شده بودند؛ اما جامعه‌ی درمانی هنوز آمادگی پذیرش آن‌ها را نداشت. همان‌جا فهمیدم که پیشرفت، فقط به نوآوری نیاز ندارد؛ به «زمانِ فهم» هم محتاج است.

آن مدرسه به من آموخت که دانایی، اگر در زمان نادرست عرضه شود، دیده نمی‌شود؛ و اگر در بستر درست پرورش یابد، می‌تواند یک عمر مسیر انسان را روشن کند.

من هنوز، هر تصمیم بزرگ حرفه‌ای را با همان معیار می‌سنجم: آیا جامعه آماده است؟ و اگر نه آیا وظیفه‌ی ما صبر است یا روشنگری؟

چه ایده‌ها و استعدادهایی در تاریخ، فقط به این دلیل نادیده مانده‌اند که زودتر از زمان خود متولد شده‌اند؟ اگر امروز ما صاحب دانشی جلوتر از جامعه باشیم، مسئولیتمان در قبال فهم و آمادگی دیگران چیست؟

کارخانه‌ای که با وجدان ساخته نشد.

بیش از بیست سال پیش، روزگاری که هنوز رؤیاها ساده‌تر بودند و اعتماد، ارزان‌تر از امروز، دو دوست و شریک قدیمی ـ احمدآقا و سعیدآقا ـ با چمدان‌هایی پر از امید راهی ایتالیا شدند. قصدشان روشن بود: خرید یک خط تولید مصالح ساختمانی؛ کاری زمینی، ملموس و قابل لمس، مثل آجرهایی که قرار بود روی هم بنشینند و آینده‌ای بسازند.

پروازشان با امارات بود و توقفی ناگزیر در دبی داشتند. گاهی سرنوشت، درست در همین توقف‌های کوتاه، مسیر زندگی را عوض می‌کند. کنار سعیدآقا در هواپیما مردی نشسته بود به نام آقا بابک؛ نماینده یک شرکت اروپایی تولید ماشین‌آلات نخ جراحی. گفت‌وگو از سلام و احوال‌پرسی شروع شد، از مسیر سفر، از تجارت، از ایران... و ناگهان به جایی رسید که آقا بابک با مهارتی خاص، مثل کسی که سال‌ها تمرین کرده باشد چگونه بذر تردید را آرام و بی‌صدا بکارد، گفت:

«چرا مصالح ساختمانی؟ چرا صنعتی که سودش محدود است و دردسرش زیاد؟ نخ جراحی، تخصصی است، سودآور است، وام بانکی هم دارد، حمایت هم دارد.»

حرف‌هایش حساب‌شده بود. نه اغراق می‌کرد، نه عجله داشت. درست مثل فروشنده‌ای که می‌داند کالایش اگر دیده شود، خودش راهش را باز می‌کند. آن‌قدر گفت و گفت تا احمدآقا و سعیدآقا، بی‌آنکه خودشان متوجه شوند، از جاده‌ای که برایش بلیت گرفته بودند، پیچیدند به مسیری دیگر. آقا بابک که خود نماینده فروش همان شرکت اروپایی بود، خیلی زود نقش «مشاور دلسوز»

را هم به عهده گرفت و برنامه‌ریزی ساخت یک کارخانه جدید را کنار آن دو شریک آغاز کرد.

سرمایه‌گذاری‌ها سنگین بود. وام‌های بانکی، سرمایه شخصی و ده‌ها میلیون یورو هزینه خرید ماشین‌آلات اروپایی؛ ماشین‌آلاتی که اگر همان زمان در داخل ایران تهیه می‌شد، شاید با چند صد هزار یورو هم ممکن بود. کارخانه‌ای طراحی شد با وسعتی بیش از صد هزار مترمربع؛ بزرگ، پرطمطراق، شبیه رؤیاهایی که قبل از لمس واقعیت، همیشه بزرگ‌تر از نیازند.

ماشین‌آلات رسیدند، سوله‌ها قد کشیدند، اما خیلی زود ترک‌های پنهان واقعیت خودش را نشان داد. کیفیت بسیاری از دستگاه‌ها پایین بود. کارخانه بیش از اندازه بزرگ طراحی شده بود. هزینه‌ها از کنترل خارج شده بود. آقا منصور هم به جمع شرکا اضافه شده بود، اما سؤال اصلی بی‌پاسخ مانده بود: «حالا چه باید کرد؟»

در نیمه راه، دست نیاز به سمت یک ماشین‌ساز ایرانی دراز شد؛ مردی با تجربه، دقیق و اهل کار. او آمد، دید، سنجید و فهمید که اگر کمک نکند، همه‌چیز فرو می‌ریزد. وقتی فهمید این شرکا جانباز و از خانواده شهدا هستند، دلش بیشتر لرزید. می‌دانست این سرزمین، به چنین خانواده‌هایی بدهکار است. با تمام توان ایستاد. دستگاه‌های جدید ساخت، خطوط را اصلاح کرد، حتی برای تهیه مواد اولیه با قیمت مناسب کمک کرد. کارخانه بالاخره جان گرفت. چرخ‌ها شروع به چرخیدن کردند و کارگران، یکی‌یکی وارد سالن‌ها شدند.

اما درست همان‌جا که باید نوبت وفای به عهد می‌رسید، ماجرا رنگ دیگری گرفت. زمان پرداخت طلب ماشین‌ساز که رسید، شرکا گفتند: «پول نداریم. بیا به‌جایش از ما مصالح ساختمانی بگیر.»

ماشین‌ساز که دستش جای بند نبود و اسیر همان رحم و مروتی شده بود که پیش‌تر خرج کرده بود، پذیرفت؛ اما حتی همان مصالح هم کامل پرداخت نشد. یک سال طول کشید تا فقط سی درصد طلبش، آن هم به شکل مصالح ساختمانی، تسویه شود؛ و بعد، بی‌هیچ تعارفی گفتند: «ما دیگر نمی‌خواهیم پول تو را بدهیم.»

کارخانه چند سالی دوام آورد. بیش از صد نفر در آن کار می‌کردند. نان خانه‌های زیادی از همان کارخانه رونق می‌گرفت، اما بی‌اخلاقی، بی‌تعهدی و مدیریت نادرست، آرام‌آرام ستون‌هایش را خورد. کارخانه تعطیل شد. ماشین‌ساز ماند و طلبی که نه پولش را دید، نه حتی مواد اولیه‌ای را که برای خریدشان طلبکار شده بود.

سال‌هاست آن کارخانه خاموش است؛ سوله‌هایی بزرگ با سکوتی سنگین؛ و من هر وقت به این داستان فکر می‌کنم، به آدم‌هایی می‌اندیشم که تمام عمرشان را صرف انباشت پول می‌کنند، بی‌آنکه از خود بپرسند چرا حق دیگران را نمی‌دهند. می‌روند و از آن‌ها چیزی نمی‌ماند جز خاطره‌ای تلخ و انرژی منفی‌ای که هنوز در دیوارهای یک کارخانه متروک نفس می‌کشد.

گاهی ثروت، نه در حساب‌های بانکی که در آرامشی است که شب با آن می‌خوابی؛ آرامشی که فقط با انصاف به دست می‌آید.

اگر قرار باشد از این داستان چیزی بماند، شاید این باشد که هر کارخانه‌ای با آهن و بتن ساخته نمی‌شود؛ بعضی کارخانه‌ها روی ستون‌های اخلاق بنا می‌شوند و اگر آن ستون‌ها فروبریزد، بزرگ‌ترین سوله‌ها هم دوام نمی‌آورند. پول می‌آید و می‌رود، اما حقی که خورده می‌شود، دیر یا زود، راه نفس را بر همه می‌بندد.

آیا تا به حال از خود پرسیده‌ایم هزینه واقعی یک تصمیم اشتباه، فقط عددهای روی کاغذ است یا انسان‌هایی که زیر بار آن تصمیم خم می‌شوند؟

اگر در جای آن ماشین‌ساز بودید تا کجا به نام انسانیت پیش می‌رفتید و از کجا می‌ایستادید؟ و اگر یکی از آن شرکا بودید، آیا شب‌ها می‌توانستید با خیال آسوده در کارخانه‌ای بخوابید که با حق دیگران روشن مانده است؟

یک مجوز، به‌اندازه‌ی یک رؤیا

جهان پر است از پیچیدگی‌هایی که انسان، حتی با سال‌ها تجربه و دانش، گاهی نمی‌داند در برابرشان چگونه باید بایستد؛ سکوت کند، هشدار دهد، یا فقط شاهد باشد. بیش از ده سال پیش، در یکی از همان روزهایی که ذهنم غرقِ طراحی یک دستگاه تولیدی بود و زمان برایم فقط عددی روی ساعت دیواری محسوب می‌شد، منشی شرکت با صدایی محتاط گفت:

«دو نفر تشریف آورده‌اند، یک خانم و یک آقا. خانم خودشان را صفایی معرفی کرده‌اند و اصرار دارند همین حالا شما را ببینند.»

اصرار در دنیای کار، همیشه نشانه‌ی یک عجله‌ی ساده نیست؛ گاهی بوی اضطراب می‌دهد. پذیرفتم.

چند دقیقه بعد، زن و مردی روبه‌رویم نشستند. هنوز سلام و احوال‌پرسی تمام نشده بود که خانم صفایی، بی‌مقدمه و با لحنی قاطع گفت:

«من می‌خواهم شما برایم یک کارخانه تولید تجهیزات پزشکی بسازید. الآن هم همسرم چک می‌دهد که مطمئن شوید مشتری واقعی هستیم.»

جمله‌اش آن‌قدر سریع و بی‌پل بود که ذهنم برای لحظه‌ای ایستاد. گفتم:

«اگر ممکن است، کمی بیشتر توضیح بدهید.»

مرد که بعداً فهمیدم کارپرداز گمرکی است، پیش‌دستی کرد:

«نه ما الآن پولی نمی‌دهیم. ملک داریم. تازه، من اصلاً نمی‌خواهم با این پول کارخانه بخرم.»

هنوز جمله‌اش تمام نشده بود که خانم با صدایی بلندتر گفت:

«نه من کارخانه می‌خواهم!»

و ناگهان جلسه تبدیل شد به میدان جدل. کلمات به هم می‌خوردند، نگاه‌ها تند می‌شد و من، میان این دو نگاه متضاد، فقط سعی می‌کردم نظم گفتگو را حفظ کنم. با آرامش گفتم:

«بیایید دقیق‌تر بدانم مسئله چیست.»

خانم صفایی نفس عمیقی کشید و گفت:

«از خانواده‌ام ملکی به من رسیده؛ یک ساختمان در جنت‌آباد تهران. می‌خواهم آن را بفروشم و به شما بدهم، شما هم کارخانه را تحویلم بدهید. می‌دانم گرفتن مجوز سخت است، اما...»

مکث کرد، انگار دردش را قورت داد:

«همسرم دنبال خرید کارخانه نیست. من می‌ترسم اگر کاری نکنم، این سرمایه خرج شود و آخرش هیچ نماند.»

باز هم اختلاف بالا گرفت. صداها بلند شد. من فهمیدم این گفتگو، شنونده‌ی سومی نمی‌خواهد. با احترام گفتم:

«اجازه بدهید چند دقیقه شما را تنها بگذارم. من برمی‌گردم.»

پانزده دقیقه گذشت. وقتی برگشتم، انگار زمان در همان نقطه ایستاده بود؛ همان تنش، همان بحث. این بار فقط گفتم:

«بهتر است آرام‌تر و منطقی‌تر با هم به نتیجه برسید. هر تصمیمی گرفتید، من در کنار شما مشاوره می‌دهم.»

آن‌ها رفتند و من فکر کردم این داستان هم مثل ده‌ها داستان ناتمام دیگر، همان‌جا تمام شد.

اما تمام نشد. چند ماه بعد، همان دو نفر دوباره آمدند؛ این بار با چهره‌هایی روشن، حتی شاد. خانم صفایی پوشه‌ای را باز کرد و برگه‌ای را مثل یک پیروزی روی میز گذاشت:

«این جواز تأسیس کارخانه پزشکی است. با تمام سختی‌ها و هزینه‌ی سنگین گرفتیمش. حالا دیگر پولی نداریم، فقط می‌خواهیم شما کارخانه را هرچه زودتر برایمان آماده کنید.»

نگاهش کردم، بعد به برگه، بعد دوباره به او.

«یعنی الآن هیچ سرمایه‌ی نقدی ندارید؟»

با اطمینان گفت:

«با این مجوز وام می‌گیریم. شما با همین مجوز برایمان وام بگیرید و کارخانه را بسازید.»

اینجا بود که مجبور شدم واقعیت را بی‌پرده بگویم؛ واقعیتی که شاید شنیدنش از نشنیدنش سخت‌تر بود. گفتم:

«خانم صفایی، گرفتن جواز تأسیس معمولاً دو هفته زمان می‌برد و هزینه‌اش حدود صد هزار تومان است. این فقط یک موافقت اولیه است، نه تضمین وام. اگر دولت با این برگه به‌راحتی وام می‌داد، الآن هزاران نفر با همین کاغذ وام گرفته بودند.»

جمله‌ام هنوز تمام نشده بود که رنگ از صورتش پرید. سرش را میان دستانش گرفت. همان‌جا فهمیدم فاجعه اتفاق افتاده است.

بعدها روشن شد: دایی خانم، همان ملکی را که تمام امیدش به آن بسته بود، گرفته بود و در ازای آن، همین برگه‌ی ساده را به او داده بود؛ و چنان وانمود

کرده بود که این کاغذ، کلید خزانه‌ی دولت است. وقتی فهمیده بود ماجرا لو رفته، متواری شده بود.

آن روز، من یک کارخانه نساختم؛ اما شاهدِ فرو ریختنِ رؤیایی شدم که می‌توانست با کمی آگاهی، سرنوشت دیگری داشته باشد. از آن روز به بعد، هر برگه‌ای را که می‌بینم، اول وزنش را می‌سنجم، نه مُهرش را.

در دنیای سرمایه‌گذاری و تولید، اشتیاق اگر با دانایی همراه نباشد، می‌تواند خطرناک‌تر از بی‌عملی باشد. رؤیاها محترم‌اند، اما فقط زمانی که روی زمینِ واقعیت قدم بزنند.

آیا ما پیش از آن‌که سرمایه‌مان را خرج کنیم، به اندازه‌ی کافی برای شناخت مسیر وقت می‌گذاریم؟ و اگر اشتیاق ما را کور کند، چه کسی مسئول اولین قدمِ اشتباه خواهد بود؟

مسیرهایی که خاموش نمی‌شوند

تکنولوژی، گاهی شبیه معجزه‌ای خاموش است؛ بی‌صدا می‌آید، بی‌ادعا می‌ایستد و درست در لحظه‌ای که انسان گمان می‌کند همه‌چیز از کنترل خارج شده، دستش را می‌گیرد. حدود ده سال پیش، این حقیقت را نه در کتابی خواندم و نه در سمیناری شنیدم؛ بلکه در شبی تاریک، میان جنگلی خاموش در حاشیه‌ی شهر کلن، با تمام وجود لمس کردم.

به‌همراه همسرم عازم آلمان بودیم تا از نمایشگاه صنعت پلاستیک بازدید کنیم؛ نمایشگاهی که برای ما، نه فقط یک رویداد صنعتی، بلکه دریچه‌ای به آینده‌ی فناوری محسوب می‌شد. به‌دلیل نزدیکی زمان نمایشگاه، همکارمان نتوانسته بود هتل مناسبی پیدا کند و تنها گزینه، آپارتمانی بود در فاصله‌ای حدود چهل کیلومتری، در مرکز شهر کلن؛ رزروی که از طریق اپلیکیشن بوکینگ انجام شده بود. صاحب آپارتمان نیز قول داده بود شخصاً به فرودگاه بیاید و ما را به محل اقامت برساند.

بعدازظهر، در فرودگاه دوسلدورف فرود آمدیم. مردی با لبخند، تابلویی در دست داشت که نام من روی آن نوشته شده بود. سوار خودرو شدیم و پس از مسافتی، به آپارتمانی رسیدیم که دیگر هوا کاملاً تاریک شده بود. خسته از سفر، بی‌آنکه فرصت دقت بیشتری داشته باشیم، خوابیدیم تا فردا صبح با انرژی راهی نمایشگاه شویم.

صبح زود، با شتاب آماده شدیم. روی میز اتاق، دسته‌ای کارت آدرس توجهمان را جلب کرد؛ کارت‌هایی با عکس همان آپارتمان. هرکدام یکی برداشتیم تا در بازگشت، راه را گم نکنیم. با تاکسی به نمایشگاه رفتیم و ساعت‌ها در میان ماشین‌آلات، خطوط تولید و نوآوری‌ها غرق شدیم. زمان چنان تند گذشت که ناگهان اعلام پایان بازدید شد.

برای بازگشت، تصمیم گرفتیم هزینه‌ها را مدیریت کنیم؛ مترو داخل‌شهری دوسلدورف و سپس قطار بین‌شهری تا کلن. همه‌چیز تا اینجا عادی بود؛ اما داستان، درست از جایی آغاز شد که نباید.

در کلن، از ایستگاه قطار خارج شدیم و تاکسی گرفتیم. کارت آدرس را به راننده دادم. چند دقیقه بعد، شهر کم‌کم محو شد و تاکسی وارد جاده‌ای تاریک در دل جنگل شد. سکوت سنگین اطراف، با نور کم چراغ‌های خودرو، دل‌آشوبم کرد. پرسیدم:

«چرا از شهر خارج شدید؟»

راننده آرام گفت:

«طبق آدرسی که دادید.»

چند دقیقه بعد، مقابل دری ایستاد؛ ویلایی خاموش، بدون حتی یک چراغ، خانه‌ای ایستاده در برابر ما؛ سیاه، خاموش، با پنجره‌هایی که انگار سال‌ها منتظر کسی نمانده بودند. در خیابانی که انگار سال‌ها کسی از آن عبور نکرده بود. گفت:

«آدرس شما همین‌جاست.»

گیج شده بودم. گفتم این مقصد ما نیست. راننده صفحه‌ی جی‌پی‌اس تاکسی را نشان داد:

«من دقیقاً به آدرس رسیده‌ام.»

اصرار می‌کرد پیاده شویم. گفتم پیاده نمی‌شویم؛ اجازه بدهید فکر کنیم. خواستم با همکارمان در تهران تماس بگیرم، اما موبایل آنتن نداشت. ما مانده بودیم، راننده مانده بود و جنگلی که انگار نفس می‌کشید.

دلگیر و مضطرب، در دل گفتم: «خدایا، کمکم کن.»

همان لحظه، جرقه‌ای در ذهنم زد. یاد اپلیکیشن مسیریابی‌ای افتادم که پسرم، محمدحسن، پیش از سفر روی گوشی‌ام نصب کرده بود؛ نرم‌افزاری که گفته بود آفلاین هم کار می‌کند و مسیرها را ثبت می‌کند. برنامه را باز کردم. لوکیشن صبح همان روز، دقیق و روشن ثبت شده بود. مقصد را به راننده نشان دادم.

حرکت کرد. وقتی دوباره به شهر رسیدیم، موبایل آنتن داد. برای اطمینان با همکارمان تماس گرفتم و آدرس را گرفتم. راننده گفت این آدرس با آنچه در سیستمش هست فرق دارد. دوباره سردرگمی. به آدرسی که همکار داده بود رفتیم؛ باز هم مقصد ما نبود. با صاحب آپارتمان تماس گرفتم؛ پاسخ نداد. شهر خالی بود و خستگی بر تن‌مان سنگینی می‌کرد.

این‌بار با پسرم تماس گرفتم. آرام گفت:

«به همان اپلیکیشن اعتماد کن. همان مسیری که صبح ثبت شده.»

دوباره از راننده خواستم مسیر سایجیک را دنبال کند. چند دقیقه بعد، نور آشنای کوچه‌ای آشنا پدیدار شد. آپارتمان خودمان بود. نفسی عمیق کشیدم؛ انگار دوباره متولد شده باشم.

بعدها فهمیدم صاحب‌خانه، فردی بی‌دقت بوده است؛ دو آپارتمان در دو نقطه‌ی شهر و یک ویلای جنگلی خارج از شهر داشته. آدرس ثبت‌شده در بوکینگ مربوط به یک آپارتمان بوده، اما ما را در آپارتمان دیگری اسکان داده بود. کارت‌های آدرس روی میز، با عکس درست اما آدرس اشتباهِ ویلای جنگلی چاپ شده بودند. ما قربانی بی‌فکری یک انسان شده بودیم.

آن شب، برای من فقط یک خاطره‌ی سفر نبود؛ یک درس عمیق زندگی بود. فهمیدم گاهی خداوند، مهربانی‌اش را نه از آسمان که از دلِ یک ابزار کوچک، یک فکرِ از پیش اندیشیده و دستِ مهربانِ فرزندی که آینده را دیده، به انسان می‌رساند؛ و در آن تاریکی جنگل، بهتر فهمیدم چرا بارها در کتاب آسمانی، بر کمک به درراه‌ماندگان تأکید شده است.

اگر آن شب تکنولوژی نبود، سرنوشت ما چگونه رقم می‌خورد؟ و ما، چقدر برای روزهایی که همه‌چیز آفلاین می‌شود، آماده‌ایم؟

تاریکیِ جنگل ترسناک نبود؛ ترسناک این است که برای تاریکی، هیچ مسیری در ذهنمان ذخیره نکرده باشیم.

فصل ششم:

در دنیای کسب‌وکار

راه رفتن بر لبه‌ی تعادل

سال‌ها در اتاق‌های تصمیم‌گیری نشسته‌ام؛ اتاق‌هایی که ظاهرشان آرام است، اما زیر پوستشان، کشمکش‌های خاموش جریان دارد. اغلب فکر می‌کنیم اگر داده‌ها کامل‌تر باشند، اگر تحلیل‌ها دقیق‌تر شوند، تصمیم درست خودش را نشان می‌دهد؛ اما تجربه به من آموخت که در بسیاری از تصمیم‌های مهم سازمانی، مسئله نه کمبود تحلیل است و نه ناآگاهی؛ مسئله این است که هم‌زمان با دو انتخابِ درست روبه‌رو هستیم.

کنترل یا اعتماد؟ ثبات یا تغییر؟ سرعت یا کیفیت؟ نتیجه یا رابطه؟

هر دو سوی این دوگانه‌ها مشروع‌اند، منطقی‌اند و حتی ضروری. مشکل از جایی شروع می‌شود که خیال می‌کنیم باید یکی را قربانی کنیم تا دیگری نجات پیدا کند. حذف هرکدام، شاید در کوتاه‌مدت آرامش بیاورد، اما در میان‌مدت، هزینه‌های پنهانش سر برمی‌آورد؛ هزینه‌هایی که در گزارش‌ها دیده نمی‌شوند، اما در دل آدم‌ها و فرهنگ سازمان رسوب می‌کنند.

من بارها شاهد این نوسان بوده‌ام. سازمانی که مدتی با وسواس کنترل می‌کند، فرآیند می‌سازد، دستورالعمل می‌نویسد و همه‌چیز را می‌سنجد؛ تا روزی که خلاقیت می‌میرد، انگیزه‌ها خاموش می‌شود و سرعت از نفس می‌افتد. آن‌وقت، با یک تصمیم شتاب‌زده، فرمان به سمت اعتماد مطلق می‌چرخد. کنترل رها می‌شود، مرزها کمرنگ می‌گردد و مدتی بعد، بی‌نظمی و افت کیفیت، دوباره زنگ خطر را به صدا درمی‌آورد. این رفت‌وبرگشت‌ها، نه نشانه پویایی که علامت سردرگمی است.

برای مدیران، این چرخه فرسودگی می‌آورد. تصمیم‌ها سنگین‌تر می‌شوند، تردیدها بیشتر و مهم‌تر از همه، اعتماد به رهبری آرام‌آرام تحلیل می‌رود.

کارکنان احساس می‌کنند سازمان هر چند وقت یک‌بار «نظرش عوض می‌شود»، نه از روی یادگیری، بلکه از روی واکنش.

اینجاست که مفهوم «مدیریت تنش‌های دوگانه» برای من معنا پیدا کرد؛ نه به‌عنوان یک تکنیک، بلکه به‌عنوان یک تغییر پارادایم. فهمیدم برخی مسائل اساساً حل‌شدنی نیستند، چون قرار نیست یکی بر دیگری پیروز شود. این‌ها تنش‌اند، نه مشکل؛ و تنش را باید مدیریت کرد، نه حذف.

مدیریت تنش دوگانه یعنی پذیرفتن این واقعیت علمی و مدیریتی که بسیاری از پدیده‌های سازمانی ماهیت پارادوکسیکال دارند. پژوهش‌های مدیریت و رفتار سازمانی نشان می‌دهد سازمان‌های موفق، نه آن‌هایی هستند که یک سر طیف را انتخاب می‌کنند، بلکه آن‌هایی‌اند که توانایی نگه‌داشتن هم‌زمان دو نیروی متضاد را در خود پرورش می‌دهند. این کار، نه با مصالحه‌ی ضعیف، بلکه با «تعادل پویا» ممکن می‌شود.

تعادل پویا یعنی بدانیم در چه زمان، کدام جنبه را پررنگ‌تر کنیم، بدون آن‌که دیگری را خاموش کنیم. مثل نفس کشیدن؛ دم و بازدم رقیب هم نیستند. حذف هر کدام، پایان حیات است. در عمل، این یعنی ساختن سیستم‌هایی که هم چارچوب داشته باشند و هم اختیار؛ هم استاندارد را پاس بدارند و هم امکان نوآوری بدهند؛ یعنی رهبرانی که هم به نتیجه حساس‌اند و هم به رابطه؛ می‌دانند فشار بیش از حد بر یکی، دیگری را می‌شکند.

در تجربه‌ی شخصی‌ام، وقتی این نگاه وارد تصمیم‌ها شد، کیفیت گفتگوها تغییر کرد. دیگر سؤال این نبود که «کدام درست است؟» بلکه این شد که «چگونه هر دو را زنده نگه داریم؟» این تغییر کوچک در پرسش، اثر بزرگی در پاسخ‌ها داشت. فرهنگ‌سازمانی بالغ‌تر شد، تصمیم‌ها قابل توضیح‌تر و اعتماد، دوباره جان گرفت.

امروز باور دارم بلوغ مدیریتی، در انتخاب بین سیاه و سفید نیست؛ در توان دیدن هر دو و زندگی کردن با تنش میان آن‌هاست. مدیری که می‌خواهد همه چیز را ساده کند، دیر یا زود پیچیدگی را به شکل بحران تجربه می‌کند؛ اما مدیری که تنش را می‌فهمد، می‌تواند آن را به منبع یادگیری، پایداری و رشد تبدیل کند.

درنهایت، سازمان‌های زنده، آن‌هایی نیستند که تضاد ندارند؛ آن‌هایی‌اند که بلدند با تضادها نفس بکشند و از آن‌ها معنا بسازند.

در تصمیم‌های مهم زندگی و کارمان، کدام تنش دوگانه را نادیده گرفته‌ایم چون حل‌کردنش سخت به نظر می‌رسید؟ اگر به‌جای حذف یک سوی انتخاب، یاد بگیریم هر دو را هم‌زمان مدیریت کنیم، چه تغییر پایداری ممکن است در سازمان یا زندگی‌مان؟

ثروتی که دیده نمی‌شود

سال‌ها در مسیر کار و زندگی، بارها این جمله را شنیده بودم و شاید بی‌آنکه مکث کنم از کنارش گذشته بودم؛ تا روزی که معنایش، نه در کتاب که در تجربه‌ی زیسته‌ام نشست.

آقای پائولو کوئیلو نویسنده برزیلی می‌گوید:

«پاداش تلاش ما آنچه به دست می‌آوریم نیست، بلکه کسی است که به آن تبدیل می‌شویم.»

این جمله برای من، زمانی جان گرفت که دیدم همه‌ی دویدن‌ها، همه‌ی شب‌بیداری‌ها و تصمیم‌های سخت، الزاماً به عددی در حساب بانکی ختم نمی‌شوند؛ اما بی‌تردید، چیزی درون آدم را دگرگون می‌کنند.

در مسیر حرفه‌ای‌ام، بارها شاهد بوده‌ام که دستاوردهای مادی می‌آیند و می‌روند. پروژه‌ای تمام می‌شود، قراردادی بسته می‌شود و بعد، فصل تازه‌ای آغاز می‌گردد.

اما آنچه می‌ماند، درخشش نگاه انسان‌هایی است که در این راه کنار هم ایستادیم؛ دوستی‌هایی که نه با امضا شکل گرفتند و نه با پول سنجیده شدند.

این پیوندهای انسانی، آرام‌آرام به من فهماندند که پاداش واقعی، گاهی در یک اعتماد ساده پنهان است؛ در دستی که بی‌منت فشرده می‌شود و دلی که بی‌صدا همراهی می‌کند.

من به چشم خود دیده‌ام که پول، هرگز به‌تنهایی کسی را ثروتمند نمی‌کند. پول ابزار است؛ نه هویت. آنچه اعتبار می‌سازد، رفتار ماست؛ شیوه‌ای که با

دیگران حرف می‌زنیم، گوش می‌دهیم، می‌بخشیم و حتی مخالفت می‌کنیم. شخصیت، مثل سایه‌ای آرام، همیشه جلوتر از دارایی‌ها حرکت می‌کند.

اگر این سایه درست شکل گرفته باشد، ثروت هم راهش را پیدا می‌کند؛ و اگر نه حتی بزرگ‌ترین اعداد هم نمی‌توانند خلأ آن را پر کنند.

در طول سال‌ها آموختم که انسانیت، چیزی نیست که یک‌باره به دست بیاید. هر گام، فرصتی است برای اندکی مهربان‌تر شدن، آگاه‌تر بودن و مسئولانه‌تر زیستن. شاید این تغییرات کوچک به چشم نیایند، اما جمع آن‌ها، سرمایه‌ای می‌سازد که نه تورم آن را می‌بلعد و نه زمان از ارزشش کم می‌کند.

امروز اگر بخواهم از ثروت‌هایم نام ببرم، پیش از هر چیز به مهربانی و کمک خداوند، شخصیت والا، عزت و کرامت نفس، آرامشی که از آگاهی می‌آید و توانِ حفظ انسانیت در بزنگاه‌های سخت اشاره می‌کنم.

این‌ها دارایی‌هایی هستند که با هیچ بازار و شاخصی سنجیده نمی‌شوند، اما مسیر زندگی را روشن‌تر و امن‌تر می‌کنند.

شاید پاداش تلاش‌های ما، در پایان راه، چیزی نباشد که در ویترین‌ها دیده شود؛ بلکه انسانی باشد که در آینه می‌بینیم و از دیدنش احساس احترام می‌کنیم.

این همان ثروتی است که اگر به دستش بیاوری، دیگر ترسِ از دست دادنِ خیلی چیزها را نخواهی داشت.

ما در دویدن‌های روزمره، بیشتر به دنبال چه چیزی هستیم؛ آنچه به دست می‌آوریم یا آنچه در درونمان ساخته می‌شود؟

اگر امروز تمام دارایی‌های مادی از ما گرفته شود، کدام ویژگی‌های انسانی‌مان می‌توانند همچنان ما را «ثروتمند» نگه دارند؟

اولین گعده؛ وقتی واژه جان گرفت

راستش را بخواهم، من با «گعده» دیر آشنا شدم؛ نه در کتاب، نه در خاطرات قدیمی، بلکه درست در دل یک پروژه‌ی کاری. چند هفته پیش، برای بازدید از پروژه‌ی طراحی کارخانه‌ی تولید تجهیزات پزشکی به عراق رفته بودم؛ کارخانه‌ای که به سفارش یک کارفرمای عراقی طراحی شده بود و حالا زمان دیدن زمین، دیوارها و آینده‌ی آن رسیده بود. همه‌چیز، در ظاهر، رسمی و فنی بود؛ نقشه‌ها، ابعاد، مسیرها و استانداردها.

اما آنچه مسیر این سفر را برای من متفاوت کرد، آشنایی با دو دوست بزرگوار ایرانی بود؛ آقای مهندس مرادی و آقای مهندس مرزبان، هر دو حرفه‌ای و باتجربه در امور مهندسی ساختمان. در یکی از همان بازدیدها، وقتی کار روزانه تمام شد، ما را به نشستی ساده و بی‌تکلف دعوت کردند. نه جلسه بود و نه برنامه‌ریزی‌شده؛ فقط نشستن کنار هم.

آنجا بود که برای اولین بار واژه‌ی «گعده» را با جانم فهمیدم. مهندس مرادی و مهندس مرزبان برایم گفتند که در عراق، گعده فقط دورهمی نیست؛ سنت است.

شیوه‌ای برای شناخت، اعتمادسازی و باز کردن راه گفتگو. گفتند بسیاری از کارها، پیش از آن‌که روی کاغذ بیاید، در همین نشستن‌ها شکل می‌گیرد. در گعده، آدم‌ها قبل از تخصصشان دیده می‌شوند؛ قبل از عنوان و سمت.

من که سال‌ها در پروژه‌های صنعتی و طراحی کارخانه کار کرده بودم، ناگهان متوجه شدم چیزی که همیشه به دنبالش بوده‌ام، اینجا بی‌نام و نشان جریان دارد. همان حلقه‌ی انسانی گمشده میان کارفرما، مشاور و مجری. گعده، جایی

بود که فاصله‌ها کوتاه می‌شد، سوءتفاهم‌ها پیش از تولد از بین می‌رفت و اعتماد، بی‌آن‌که کسی آن را مطالبه کند، آرام‌آرام ساخته می‌شد.

در آن نشست ساده، من بیش از آن‌که حرف بزنم، شنیدم. شنیدم که چگونه فرهنگ، روی کسب‌وکار سایه می‌اندازد و چگونه احترام به سنت‌ها می‌تواند مسیر پروژه را هموارتر کند. فهمیدم چرا در این سرزمین‌ها، بسیاری از همکاری‌های ماندگار، از دل همین نشست‌های بی‌ادعا بیرون می‌آیند.

آن روز، گعده برای من فقط یک واژه‌ی تازه نبود؛ دریچه‌ای بود به فهم عمیق‌تر از منطقه‌ای که در آن کار می‌کنم.

فهمیدم اگر می‌خواهی کارخانه‌ای پایدار بسازی، فقط به بتن و دستگاه فکر نکن؛ به رابطه‌ها، به اعتمادها و به فرهنگی که قرار است آن کارخانه در آن نفس بکشد.

در پایان سفر، وقتی به مسیر بازگشت فکر می‌کردم، حس می‌کردم چیزی به تجربه‌هایم اضافه شده که در هیچ نقشه‌ای نبود.

گعده، به من یاد داد که گاهی نشستن، از دویدن جلوتر است و گاهی یک گفتگوی ساده، مسیر یک پروژه‌ی بزرگ را امن‌تر می‌کند.

درنهایت، برای من گعده به یک درس ماندگار تبدیل شد؛ این‌که پیشرفت واقعی، وقتی اتفاق می‌افتد که انسان‌ها پیش از قرارداد، کنار هم بنشینند و یکدیگر را بفهمند.

چند بار در پروژه‌های کاری‌مان، فرصتی برای «نشستن و فهمیدن» را به بهانه‌ی کمبود وقت از دست داده‌ایم؟

اگر در تعاملات حرفه‌ای، کمی بیشتر به سنت‌ها و فرهنگ محلی احترام بگذاریم، چه درهای تازه‌ای ممکن است به رویمان باز شود؟

دستگاهی که حقیقت را دوست نداشت

زندگی، اگرچه در ظاهر خطی ساده به نظر می‌رسد، اما در واقع پر از پیچ‌وخم‌هایی است که گاهی حتی برای کسی که سال‌ها در متن ماجرا ایستاده، فهمیدنش آسان نیست. من سال‌هاست در دلِ کسب‌وکارهای ایرانی نفس می‌کشم؛ نه از دور، نه از پشت میزهای شیشه‌ای، بلکه کنار آدم‌ها، کنار دستگاه‌ها، کنار تصمیم‌هایی که گاه سرنوشت یک مجموعه را می‌سازند یا آرام‌آرام فرسوده می‌کنند. با این همه هنوز هم صحنه‌هایی می‌بینم که باورشان برایم دشوار است.

روزی در یکی از شرکت‌ها، مدیر مجموعه با اصراری عجیب می‌گفت دستگاهی که چند سال پیش نصب شده و تولیدات مناسبی هم داشته، «کارایی لازم را ندارد». این جمله را آن‌قدر با اطمینان تکرار می‌کرد که انگار حکم نهایی صادر شده است؛ اما تجربه به من آموخته قبل از پذیرفتن هر قضاوتی، به سراغ واقعیت بروم. دستگاه را از نزدیک بررسی کردم. هر پیچ و هر صدا برایم حرف می‌زد. خیلی زود روشن شد که مسئله از ذات دستگاه نیست؛ دستگاه به‌شدت دستکاری شده بود، به‌گونه‌ای که عملکرد طبیعی‌اش به‌زور پنهان مانده بود. چند روزی با تیم فنی‌ام ماندیم. دستگاه را به حالت استاندارد برگرداندیم، تنظیماتش را اصلاح کردیم و دوباره جان گرفت؛ دقیق، منظم و مطابق آنچه باید باشد؛ اما درست همان‌جا، شگفتی اصلی رخ داد. دیدم آنچه به‌عنوان «ضایعات طبیعی» دستگاه معرفی می‌شود، عملاً به‌جای کارکرد اصلی نشسته است. انگار کسی از ابتدا نخواسته بود این دستگاه درست کار کند. برایم عجیب‌تر از خرابی یک ماشین، رفتار انسانی بود که پشت ماجرا ایستاده بود. مدیری که حقوق‌بگیر همان شرکت بود، به هیچ قیمتی حاضر نمی‌شد بپذیرد دستگاه کار می‌کند. نه از سر ناآگاهی؛ از سر تصمیم. گویی حقیقت، مزاحم

برنامه‌ای دیگر بود. من که دیدم اصرار بر شفافیت راه به جایی نمی‌برد، تصمیم گرفتم در این نقطه بی‌تفاوت بمانم؛ نه از رضایت، بلکه از فرسودگیِ گفتنِ چیزی که شنیده نمی‌شود.

نتیجه، تلخ و آشنا بود. دستگاه سالم کنار گذاشته شد و دستگاهی با کارایی پایین‌تر، اما با قیمتی نزدیک به پنج برابر خریداری شد. در آن میان، افراد فنی تنها یک تصویر مبهم در ذهن داشتند؛ تصوری ساخته‌شده، نه بر اساس داده و تجربه، بلکه بر اساس خواست و روایت مدیریت. آنجا بود که دوباره فهمیدم در برخی کسب‌وکارها، مشکل اصلی فناوری نیست؛ مسئله، نسبت ما با حقیقت است. من از آن شرکت بیرون آمدم، اما آن صحنه در ذهنم ماند. این‌که گاهی، ساده‌ترین واقعیت‌ها قربانی پیچیده‌ترین توجیه‌ها می‌شوند؛ و این‌که هزینه نادیده گرفتن حقیقت، همیشه فقط پول نیست؛ اعتماد، انگیزه و آینده هم آرام‌آرام در همان گوشه‌ای که دستگاه سالم به کنار می‌رود، فرسوده می‌شوند.

در دنیایی که تصمیم‌ها بیش از واقعیت، بر اساس «تصور» گرفته می‌شوند، چه بر سر بهره‌وری و اخلاق کاری می‌آید؟ اگر حقیقت با منافع کوتاه‌مدت هم‌راستا نباشد، ما طرف کدام را خواهیم گرفت؟

حسابِ آخرِ رؤیا

آقا خسرو را سال‌ها می‌شناختم؛ نه فقط به‌عنوان یک مشاور کسب‌وکار که به‌عنوان دوستی قدیمی با چهره‌ای آرام و نگاهی که از دل تجربه می‌آمد. پیرمردی دنیادیده بود؛ از آن آدم‌هایی که موهای سفیدشان حاصل گذر زمان نبود، حاصل عبور از تصمیم‌های سخت و پروژه‌های نیمه‌تمام دیگران بود.

کسانی که سودای کارآفرینی در سر داشتند، پیش او می‌آمدند؛ با چشم‌هایی پر از برق رؤیا و دستانی که هنوز وزن واقعیت را لمس نکرده بود.

آقا خسرو همیشه از یک نقطه شروع می‌کرد: حساب و کتاب.

در ابتدای مشاوره، با دریافت مبلغی اندک، طرح توجیه اقتصادی و فنی می‌نوشت؛ طرحی که مثل نقشه راه، تمام مسیر پروژه صنعتی را پیش چشم متقاضی می‌گذاشت. از اولین پرداخت‌ها تا آخرین قسط، از هزینه زمین و ماشین‌آلات تا حقوق نیروها، از میزان سرمایه شخصی تا سقف وام‌های بانکی که واقعاً می‌شد رویشان حساب کرد. می‌خواست فرد بداند اگر قدم در این راه می‌گذارد تا کجا باید برود و چه بهایی باید بپردازد.

رک بود؛ بی‌پرده و گاهی تلخ.

می‌گفت: «اگر پول ندارید، وارد کار نشوید. پروژه صنعتی شوخی نیست. راهی نیست که نیمه‌کاره بتوان رهایش کرد.»

حرفش ساده بود، اما شنیدنش برای بعضی‌ها سخت. خیلی‌ها رؤیای داشتن کارخانه را دوست داشتند، اما با تأمین مالیِ آن قهر بودند. رؤیا را می‌دیدند، اما عددها را نه؛ و همین می‌شد که در میانه راه، نفس پروژه می‌برید و همه‌چیز ناتمام می‌ماند.

آن‌وقت تازه ماجرا شروع می‌شد. بعضی‌ها که به نتیجه نرسیده بودند، به‌جای نگاه کردن به تصمیم‌های خودشان، به سراغ آقا خسرو می‌آمدند. همان اندک پولی را که برای تهیه طرح داده بودند، مطالبه می‌کردند. دعوا می‌شد، تلخی می‌آمد و گاهی زخم‌هایی که ربطی به طرح نداشت، بر دل پیرمرد می‌نشست.

من از نزدیک می‌دیدم و در دل می‌گفتم زندگی پر از فراز و نشیب است، اما همیشه زمین مقصر نیست. گاهی ما، بدون سنجیدن توان مالی و فکری خودمان، وارد کاری می‌شویم که از عهده‌اش برنمی‌آییم؛ بعد هم وقتی به بن‌بست می‌خوریم، دنبال مقصر می‌گردیم. مقصری که راحت‌ترین انتخاب است.

سال‌هاست که آقا خسرو از دنیا رفته است. دیگر آن مشاور حرفه‌ای در بین ما نیست، دیگر آن صدای آرام که با عدد و منطق رؤیاها را وزن می‌کرد شنیده نمی‌شود؛ اما عجیب است؛ هنوز هم آدم‌هایی را می‌بینم که عامل بدبختی خودشان را او می‌دانند. هنوز فکر می‌کنند پول اندکی که برای طرح توجیه اقتصادی داده بودند، «خیلی زیاد» بوده است.

هر بار که این حرف‌ها را می‌شنوم، با خودم می‌گویم بعضی بدهی‌ها مالی نیست؛ بدهیِ فهم است. بدهیِ نپذیرفتن مسئولیت تصمیم‌هایی که با چشم باز نگرفتیم. آقا خسرو سال‌ها پیش رفت، اما درس بزرگش هنوز میان ماست: رؤیا بدون حساب، زودتر از آنچه فکر می‌کنیم، به بدهی تبدیل می‌شود.

شاید اگر کمی زودتر، کمی صادقانه‌تر با خودمان حساب و کتاب کنیم، کمتر دنبال مقصر بگردیم و بیشتر دنبال یاد گرفتن برویم.

چند بار در زندگی، شکست‌های خودمان را به نام دیگران ثبت کرده‌ایم تا از روبه‌رو شدن با تصمیم‌های نادرست‌مان فرار کنیم؟ اگر امروز دوباره در نقطه

شروع یک رؤیا ایستاده باشیم، آیا حاضریم پیش از هیجان، عددها را ببینیم و هزینه واقعی راه را بپذیریم؟

میانِ قدرت و آرامش

خیلی وقت‌ها زندگی آدم را سرِ یک دوراهیِ بی‌رحم می‌نشاند؛ جایی که باید انتخاب کنی: پول و قدرت، یا آرامش. انتخابی که روی کاغذ ساده به نظر می‌رسد، اما در واقع، آینده‌ی آدم را خط‌کشی می‌کند. در طول زندگی، این دوراهی چند بار جلوی پای پدرم قرار گرفت و بعدها، بی‌صدا و جدی، سر راه خودم هم سبز شد.

سال‌ها پیش، در روزگاری که ایران با سهمیه‌بندی کالاهای اساسی نفس می‌کشید، بعضی اقلام از جمله مواد شوینده کوپنی نبودند، اما توزیعشان در اختیار عاملان فروش خاص قرار داشت. ما یکی از همان حلقه‌های توزیع بودیم. اول پدرم و بعد از او من، مسئول رساندن این کالاها به مردم شدیم.

روی کاغذ، همه‌چیز قانونی بود؛ اما در واقعیت، یک راه میان‌بُر وسوسه‌انگیز هم وجود داشت: می‌شد کالا را توزیع نکرد و یکجا، بی‌سروصدا، به بازار آزاد فروخت.

وسوسه، خیلی واقعی بود. دلالان بازار آزاد برای هر نوبت عدم توزیعِ سهمیه‌ی یک‌ماهه‌ی مردم، پیشنهادی می‌دادند که آن روزها شبیه رؤیا بود: یک اتومبیل صفرکیلومتر «بیوک ایران»؛ خودرویی لوکس برای آن زمان که توسط پارس‌خودرو مونتاژ می‌شد و نماد قدرت و ثروت به‌حساب می‌آمد.

با چند «نه توزیع»، می‌شد صاحب چندین بیوک در سال شد؛ آن هم در حالی که مسئول کل توزیع این کالاها در ایران، از فامیل‌های نزدیک ما بود و انجام چنین تخلفی، ظاهراً آسان و بی‌دردسر.

اما عجیب است؛ به لطف خداوند مهربان، نه دلِ پدرم راضی شد و نه دلِ من. هیچ‌وقت نتوانستیم حق مردم را زیر پا بگذاریم و آرامشمان را با آهن و پول

تاخت بزنیم. شاید اگر آن روزها حساب‌وکتاب مالی را بلد بودیم، امروز چند دارایی بیشتر داشتیم؛ اما می‌دانم که شب‌ها، راحت نمی‌خوابیدیم.

در همان سال‌ها، دوستی داشتم به نام مسعود؛ دو سال از من بزرگ‌تر بود و موقعیتی تقریباً مشابه ما داشت.

او انتخاب دیگری کرد. با همان روش غیرانسانی، در عرض چند سال توانست از محله‌ی جوادیه تهران جایی که مغازه و خانه‌شان بود، خودش را به یکی از مناطق شمالی تهران برساند و صاحب خانه‌ای شود که نشانی از «موفقیت» داشت.

اما زندگی، حساب‌وکتاب خودش را دارد. تلاطمِ مسیرهای خلاف قانون، دیر یا زود خودش را نشان می‌دهد. ادامه‌ی همان راه، مسعود را به دردسر و درنهایت به زندان کشاند؛ و دوستی ما، خیلی زودتر از آن‌که فکرش را بکنیم، در همان ابتدای مسیر فروپاشید.

سال‌ها بعد فهمیدم بعضی خانه‌ها، اگر با بی‌عدالتی ساخته شوند، سقفشان همیشه کوتاه است؛ حتی اگر در شمال شهر باشند؛ و بعضی انتخاب‌ها، هرچند ظاهراً کوچک تا آخر عمر کنار آدم راه می‌آیند.

پول و قدرت می‌آیند و می‌روند؛ اما آرامش، اگر از دست برود، هیچ بازاری ندارد که بتوان آن را دوباره خرید. من و پدرم شاید بیوک نداشتیم، اما چیزی داشتیم که هنوز هم دارم: خیالِ راحت و سری که شب، بی‌دغدغه روی بالش می‌گذارم.

اگر امروز در جایگاه تصمیم‌گیری باشید، آرامش را با چه قیمتی معامله می‌کنید؟ آیا تا به‌حال فکر کرده‌اید بعضی «موفقیت‌ها» در واقع بدهی‌های بلندمدتِ روح انسان‌اند؟

سخن پایانی

پایان این کتاب، بیش از آنکه نقطه‌ی پایان باشد، مکثی کوتاه است برای نگاه دوباره؛ نگاهی به مسیری که طی شده و راهی که هنوز ادامه دارد.

زندگی، برخلاف کتاب‌ها، فصل‌بندی مشخصی ندارد و اغلب داستان‌ها نه در جایی تمام می‌شوند که انتظارش را داریم و نه با پاسخ‌های کامل. بسیاری از پرسش‌هایی که در این صفحات مطرح شده‌اند، همچنان باز هستند و شاید قرار هم نیست پاسخی قطعی برای آن‌ها وجود داشته باشد.

آنچه در طول این مسیر برای من روشن‌تر شده، این است که نه ثروت به‌تنهایی نجات‌دهنده است، نه تکنولوژی و نه حتی نیت‌های خوب، اگر به عمل مسئولانه نرسند. آنچه می‌تواند مسیر را قابل‌زیستن کند، توجه مداوم به انسان است؛ انسانی که تصمیم می‌گیرد، اثر می‌گذارد و مسئول پیامدهای انتخاب‌هایش است، حتی آن پیامدهایی که سال‌ها بعد آشکار می‌شوند. کسب‌وکار اگر از انسان جدا شود، به ماشین تبدیل می‌شود و فناوری اگر از معنا تهی گردد، دیر یا زود علیه همان انسانی عمل می‌کند که قرار بوده در خدمتش باشد.

اگر این کتاب توانسته باشد لحظه‌ای شما را وادار به توقف کند، اگر باعث شده باشد به یکی از تصمیم‌های گذشته یا آینده‌تان عمیق‌تر فکر کنید و اگر جرئت داده باشد که در میان سرعت، کمی آهسته‌تر حرکت کنید، برای من کافی

است. زندگی، برخلاف تصور ما، اغلب با اتفاق‌های بزرگ شروع نمی‌شود؛ بیشتر وقت‌ها از یک فکر ساده، یک نه گفتن دشوار، یا یک وفاداری خاموش به خود آغاز می‌شود. شاید زندگی شما هم درست در همین روزها، بی‌سروصدا در حال شروع دوباره باشد.

و شاید پرسش اصلی این نباشد که تا این‌جای راه چه ساخته‌ایم یا چه به دست آورده‌ایم، بلکه این باشد که در این مسیر، چه چیزی درون ما تغییر کرده است، کدام باورها آرام و بی‌سر و صدا ترک برداشته‌اند و کدام ارزش‌ها، برخلاف جریان سود و سرعت، در ما جان گرفته‌اند. آیا اگر دوباره به واپسین نقطه‌ای که تصمیمی سخت گرفتیم بازگردیم، همان انتخاب را تکرار می‌کنیم یا امروز جرئت ایستادن در مسیر دیگری را داریم. مرز میان ساختن و فرسوده شدن کجاست و از کدام لحظه، پیشرفت دیگر رشد نیست بلکه دور شدن از خود است. اگر تمام دستاوردها روزی در سکوت محو شوند، آیا چیزی در ما باقی می‌ماند که بتوان به آن تکیه کرد؛ و درنهایت، اگر زندگی دوباره بخواهد از جایی شروع شود، آیا این‌بار می‌دانیم آغاز واقعی آن کجا بوده است؟