

## كسب و كار هوشيار

### فهرست کتابخانه ملی

سرشناسه

عنوان و نام پدید آور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

یادداشت

یادداشت

یادداشت

موضوع

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

کافمن، فرد

Kofman, Fred

کسب و کار هوشیار، چگونه ارزش ها ارزش  
بیافرینیم / فرد کافمن. یادداشت ها: بیتر سنگه و  
کن ویلبر. برگردان: فرح رادنژاد و آزاده رادنژاد

تهران، آموزه، ۱۴۰۰

ص ۳۸۴

۳-۶۴-۵۵۲۸-۹۶۴-۹۷۸.

فیبا

عنوان اصلی: Concious Buissiness : how

to build value through values.

یادداشت ها ص ۳۷۲-۳۶۷

واژه نامه ص ۳۸۳-۳۷۷

کارآمدی سازمانی، رفتار سازمانی، موفقیت در

کسب و کار، رهبری

سنگه، پیترا م. Senge, peter m.

ویلبر کن ۱۹۴۹ م. Wilber, ken

رادنژاد، آزاده. ۱۳۴۲. مترجم

رادنژاد فرح، ۱۳۳۹. مترجم

HD۵۸/۹

۶۵۸/۴

۷۶۱۴۵۲۶

# كسب و كار هوشيار

چگونه از ارزش ها ارزش بيافرينيم

فرد كافمن

يادداشت ها: پيتر سنگه، كن ويلبر

برگردان:

فرح رادنژاد، آزاده رادنژاد



کسب و کار هوشیار	چگونه از ارزش‌ها ارزش بیافرینیم
اثر	فرد کافمن
ترجمه	فرح رادنژاد، آزاده رادنژاد
طرح جلد	قدسیه موسوی
آماده‌سازی و تولید	کارگاه کتاب آموزه با همکاری آزاده رادنژاد، میترا میرزایی و الهه واحدی
نوبت چاپ	نخست، تابستان ۱۴۰۰
شمارگان	۱۰۰۰
نشر	آموزه
سایت	amuzeh.com
اینستاگرام	@amuzehketab
ایمیل	<a href="mailto:amuzehpublisher@gmail.com">amuzehpublisher@gmail.com</a> <a href="mailto:info@amuzeh.com">info@amuzeh.com</a>

کلیه حقوق چاپ و نشر متعلق به انتشارات آموزه است  
و هرگونه اقتباس از این اثر مشروط به دریافت اجازه کتبی ناشر است.  
بها با جلد سخت ۱۲۰۰۰۰ تومان

## درباره نویسنده

فرد کافمن رهیار (کوچ) مقام‌های اجرایی و مشاور رهبری و فرهنگ است. او که دارای دکترای اقتصاد از دانشگاه برکلی کالیفرنیا با تخصص تئوری پیشرفته و سازمان صنعتی است از ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۶ استاد برجسته سیستم‌های مدیریت اطلاعات در دانشکده مدیریت اسلون دانشگاه ام‌آی‌تی بود و در مرکز یادگیری سازمانی همان دانشگاه با پیتر سنگه، نویسنده کتاب پنجمین فرمان، در مقام محقق ارشد همکاری می‌کرد.

فرد چند سال بعد، شرکت مشاوره جهانی خود، آکسیالنت، را بنیان گذاشت که برنامه‌های رهبری را به بیش از بیست هزار مدیر در سراسر جهان ارائه کرده است. سپس مرکز جهانی کسب‌وکار هوشیار را راه‌اندازی و مدیریت کرد که ارائه‌کننده برنامه‌های آموزش کوچینگ به صورت برخط است.

فرد در زندگی حرفه‌ای خود با سازمان‌های بسیاری از جمله گوگل، لینکدین، مایکروسافت، فیس‌بوک، یاهو، کرایسلر و جنرال موتورز همکاری کرده است. او در سال ۲۰۱۳ نایب رئیس تکوین مهارت‌های اجرایی در لینکدین شد. و با همکاری لینکدین برنامه آکادمی کسب‌وکار هوشیار را به سراسر جهان ارائه کرد. فرد در ۲۰۱۸ در مقام نایب رئیس گوگل مسئولیت مشاور دفتر مدیرعامل در حوزه رهبری و فرهنگ را پذیرفت. در همان سال فرد برای ایجاد مرکز رهبری هوشیار با «تکنولوژی‌کو دومونتری» همکاری و برنامه‌هایی را برای مقام‌های اجرایی و دانشجویان ارائه کرد.

فرد به ورزش‌های کوهنوردی، اسکی، پرواز با گلایدر، قایقرانی، غواصی آزاد، ماهیگیری با نیزه و مراقبه پُراگاهانه عشق می‌ورزد.

فرد نویسنده کتاب‌های سه‌گانهٔ *متامنیجمنت* (۲۰۰۱)، *کسب‌وکار هوشیار* (۲۰۰۶) و *انقلاب معنا* (۲۰۱۸) است. کتاب *کسب‌وکار هوشیار* که اکنون ترجمه فارسی آن در حضور شماست، تاکنون به چهارده زبان ترجمه شده است و کتاب *انقلاب معنا* نیز به زودی با ترجمهٔ مترجمان گرانقدر، فرح و آزاده رادنژاد، در انتشارات آموزه تقدیم حضور می‌گردد.

شریل سندبرگ، مدیر ارشد عملیات فیس‌بوک، در کتاب *بدروود دون‌پایگی*: شناخت موانع پیشرفت در کار و حرفه و راهکارهای عبور از آنها که در انتشارات آموزه منتشر شده است در مورد فرد کافمن نوشت:

«فرد زندگی شما را دگرگون خواهد کرد.»

## فهرست مطالب

۹	سخن ما	
۱۳	یادداشت بیتر سنگه	
۱۷	ییشگفتار	
۲۷	کسب و کار هوشیار	گفتار ۱
۵۷	مسئولیت پذیری بی قید و شرط	گفتار ۲
۹۳	یکپارچگی بنیادی	گفتار ۳
۱۲۹	فروتنی هستی شناسانه	گفتار ۴
۱۶۷	تبادل اطلاعات راستین	گفتار ۵
۲۰۳	مذاکره سازنده	گفتار ۶
۲۴۳	هماهنگی خطاناپذیرانه	گفتار ۷
۲۸۱	فرمانروایی عاطفی	گفتار ۸
۳۱۵	ورود به بازار با دستان یاریگر	گفتار ۹
۳۴۱	فرجامین گفتار	
۳۵۵	یادداشت کن ویلبر	
۳۶۱	یادداشت ها	
۳۶۹	منابع دیگر برای یادگیری بیشتر	
۳۷۳	واژه نامه	





## سخن ما

اوقات خوش آن بود که با دوست به سر شد  
باقی همه بی حاصلی و بی خبری بود  
حافظ

### این کتاب، جامعه ما و جنبش هوشیاری

یکپارچگی جوهر هوشیاری است و از ساده‌ترین تعابیری که از یکپارچگی می‌توان کرد یکی بودن در ارزش‌های آرمانی و ارزش‌های عملی یا به بیان فرد کافمن یکی بودن در ارزش‌های برگزیده و ارزش‌های به عمل درآمده است.

یکپارچگی محک خوبی برای سنجش سطح هوشیاری یک جامعه است. سال‌های سال است که در جامعه ما در تربیون‌ها، رسانه ملی، کتاب‌های درسی و بنرهای آویزان بر در و دیوار شهر از زندگی فضیلت‌مندانه، صداقت، عدالت، راستی و درستی، نیکی و بخشش و مهربانی و ... سخن‌ها رانده شده است اما وقتی نوبت به عمل می‌رسد نه تنها آن ارزش‌ها آشکارا به فراموشی سپرده می‌شود که حتی ضد آنها ملاک عمل قرار می‌گیرد. تا جایی که زیر پرچم زرنگی و رمزو رازهای موفقیت، سخن گفتن از ارزش‌های متعالی و سپس عمل کردن با بیشترین فاصله آشکار از آنها، بدل به مسابقه و رقابتی نامشروع اما پرطرفدار شده است؛ رقابتی که ناباورانه هر روز رکوردی تازه در آن ثبت می‌شود.

اگر این محک کافی نیست تا از سطح پایین هوشیاری در جامعه ما بگویند کافی است به نبود رفاه، حال خوش، احساس غنا، امید به زندگی، انگیزه، خلاقیت و احساس کرامت انسانی اشاره شود که بارها در این کتاب از آنها به

عنوان نتایج حاصل از فقدان هوشیاری یاد می‌شود.

هیچ ایرانی احساس‌مندی نمی‌تواند از آیدمی ناهوشیاری و عواقب هولناک آن در رنج نباشد و ما نیز از این قاعده مستثنی نبوده نیستیم. اما، ما در چند ماه گذشته، اوقاتی خوش و شیرین را نیز تجربه کرده‌ایم؛ اوقاتی که با این کتاب به سر شده است. (البته پیشتر هم در حین فرایند ترجمه آثار برنه براون به ویژه زندگی شجاعانه چنین احساسی را تجربه کرده بودیم.) در این تجربه شیرین، کسب و کار هوشیار اتاق درمان بود و ما نماینده سرزمین مان و کافمن روان‌درمانگری که هم از درد ما می‌گفت و هم از درمان؛ هم با ما همدردی می‌کرد و هم راه و چاه را نشانمان می‌داد و از همه شیرین‌تر اوقاتی بود که ردپای عرفان مان را در درمان او می‌دیدیم. اکنون که کتاب آماده انتشار است خوش‌وقتیم که به عنوان مترجمان کتابی که به آن دل بسته‌ایم، بگوییم با شناخت مؤلفه‌های هوشیاری و یادگیری فنون مطرح شده در این کتاب می‌توانیم و باید مسئولیت مطلق شرایط خود را بپذیریم و برای بهبود آن بازیکنانه وارد گود کنشگری شویم؛ می‌توانیم و باید ارزش‌های اصیل انسانی را از حرف به عمل درآوریم؛ می‌توانیم و باید از کبرورزی و خودبزرگ‌انگاری و منم منم کردن دست برداریم و فروتنانه به حقیقت دیگران و کرامت انسان احترام بگذاریم؛ می‌توانیم و باید بدون دستکاری در اطلاعات و کنترلگری فریب‌آمیز و سرکوب و خشونت‌ورزی وارد گفت‌وگوهای دشوار شویم و با نشان دادن همه بر سر یک میز و دخیل شمردن همه در تصمیم‌گیری به تبعیض‌ها پایان دهیم؛ می‌توانیم و باید عواطف و احساسات را محترم و معتبر بشماریم و از ترویج نفرت دست برداریم؛ و در نهایت، می‌توانیم و باید هر انسانی را، با هر اندیشه و هر باور، پرتوی از یک ذات و حقیقتی واحد بیان‌کنیم؛ نگاهی که متعلق به خودمان بوده است ولی فراموشش کرده‌ایم و اکنون کافمن آن را به شیوه خود به یادمان می‌آورد. از نگاه ما کتاب کسب و کار هوشیار مانیفست جنبش هوشیاری است که می‌تواند و باید فرد به فرد، خانه به خانه و شرکت به شرکت راه افتد و عظمت و سربلندی را بار دیگر به ایرانیان بازگرداند.

### گفتنی‌هایی درباره این ترجمه

نخست اینکه کتاب انگلیسی با یادداشت کن ویلبر و سپس یادداشت پیترسنگه شروع می‌شود. ولی چنان‌که ملاحظه می‌کنید در ترجمه فارسی

یادداشت کن ویلبره آخر کتاب، پس از فرجامین گفتار، منتقل شده است. دلیل این جابه‌جایی این نیست که سخنان ویلبره حیثاً کم اهمیت یا فاقد نکات برجسته و تازه است بلکه اتفاقاً به دلیل پر مغز بودن بسیار آن است. ویلبره در این یادداشت، فیلسوفانه و نظریه‌پردازانه، به چیستی هوشیاری و ضرورت هوشیاری از دیدگاه نظریه انتگرال یا نظریه یکپارچگی خود می‌پردازد. نگرانی ما این بود که پیچیدگی بیان کن ویلبره، که خاص نوشته‌های فلسفی است، باعث شود که برخی خوانندگان کم حوصله از ادامه مطالعه صرف نظر کنند. نیز فکر کردیم خواننده بعد از خواندن متن اصلی کتاب چه بسا برای درک سخنان کن ویلبره آماده‌تر شود و سرانجام، اینکه یادداشت کن ویلبره می‌تواند پایان خوب دیگری را، علاوه بر فرجامین گفتار، برای کتاب رقم بزند چراکه ضرورت زیستن هوشیارانه و کسب‌وکار هوشیارانه را با بیانی دیگر به ما یادآور می‌شود.

دوم اینکه پانوشته‌هایی که در برخی از صفحات این ترجمه مشاهده می‌کنید متعلق به مترجمان است. ما تلاش کرده‌ایم که فقط در مواردی که توضیح ما واقعاً به درک مطلب کمک می‌کرده است به درج پانوشته اقدام کنیم و از پانوشته‌های غیرضروری اجتناب کنیم.

سوم، برخلاف کتاب‌های قبلی ما تلاش کردیم کمترین میزان انگلیسی‌نویشت را در متن اصلی یا پانوشته‌ها داشته باشیم و در عوض، برای نخستین بار کلید واژه‌ها یا اصطلاح‌هایی را که گمان می‌کردیم آگاهی به اصل انگلیسی آنها ممکن است به درک بیشتر خواننده یاری برساند در واژه‌نامه آخر کتاب گرد آوریم. همچنین تلاش کردیم نخستین موارد ظهور این واژه‌ها در ترجمه کتاب ایتالیک شود، تا خواننده بداند که با رجوع به واژه‌نامه به اصل انگلیسی آن دسترسی خواهد داشت.

و آخر اینکه اعداد ریزی که گاه به‌گاه در پایان جمله‌ها و بالاتر از خط مشاهده می‌کنید کار نویسنده است و شما را به بخش یادداشت‌ها در پایان کتاب هدایت می‌کند. هر عدد خواننده را به منبعی که نویسنده مطالعه کرده یا از آن نقل قول کرده است ارجاع می‌دهد.

رجوع کردن به بخش یادداشت‌ها در پایان کتاب همچنین از منظر دستیابی به انگلیسی‌نویشت نام‌های خاصی که در متن کتاب پدیدار می‌شوند اهمیت دارد، زیرا، به دلیل همین امکان و پرهیز از دوباره‌کاری و حشو، در موارد کمی انگلیسی‌نام‌های خاص را در متن فارسی ارائه کرده‌ایم.

## سپاسگزاری

در جلسات بلندخوانی پیش از انتشار که خاص انتشارات آموزه است و نقش کنترل کیفی نهایی را دارد، به دلیل همه‌گیری کرونا به حضور این سه یار عزیز بسنده کردیم. نجمه واحدی، الهه واحدی و ویکتوریا فاتحی. از ایشان به خاطر اینکه ریسک حضور در جمع را پذیرفتند و همدلانه در بلندخوانی این اثر همراهی مان کردند بی نهایت سپاسگزاریم.

همچنین حمایت فرهنگی آقای محسن عسگری مدیرعامل شرکت مهندسی شیمی کشاورز و سرکار خانم سارا سام‌خانی نیز دیگر بار موجب دلگرمی ما شد و از هر دو بزرگوار سپاسگزاریم.

از رضا کلهر عزیزمان یاد می‌کنیم و سپاس می‌گزاریم که زحمت تهیه نسخه اصلی این کتاب و کتاب‌های دیگر ما را بر خود هموار می‌کند.

و در پایان از تک‌تک کسانی که این کتاب را خواهند خواند و از آموزه‌ها و مفاهیم آن استفاده خواهند کرد تا هوشیاری و سربلندی را به زندگی خود و به کشور بازگردانند و از رنج و اندوه هموطنان بکاهند، بی نهایت قدردانی می‌کنیم. و چون گذشته از بازخوردهای خوانندگان استقبال می‌کنیم. به امید زیستن در هوشیاری.

آزاده رادنژاد و فرح رادنژاد  
۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۰

## یادداشت پیتر سنگه\*

ده سال گذشته، شاهد بوده‌ام که چطور کتاب‌های چگونه فلان طور مدیریت کنیم مثل قارچ روئیده‌اند. مشکلم با این کتاب‌ها فقط این است که اغلبشان به قدر کافی کاربردی نیستند. زندگی تصادفی، پیچیده و ناگهانی‌تر از آن است که طبق یک فرمول پیش برود. به نظر من دانستن اینکه چه کاری باید انجام شود و داشتن توان انجام آن کار، دو چیز متفاوت است.

در نتیجه اغلب به نظر می‌رسد هرچه درباره شرکت‌های بزرگ، استراتژی‌های رقابتی برنده یا رهبران «نگرش عوض کن» بیشتر بدانیم در واقع کمتر توان ایجاد چنان سازمان‌هایی را داریم، کمتر به چنان راهبردهایی دست می‌یابیم یا کمتر می‌توانیم چنان رهبرانی باشیم. مدیریت مبنی بر «آگاهی درباره کاری» از مدیریت مبنی بر «آگاهی به نحوه انجام کاری» به مراتب پیشی گرفته است.

در این میان چه از قلم افتاده است؟ از شوخی روزگار، مورد از قلم افتاده به باور من دقیقاً همان است که به ادعای کتاب‌های مدیریتی پر فروش تفاوت ایجاد می‌کند یعنی: جنبه‌های انسانی بنگاه اقتصادی. کتاب‌های پر فروش مدیریتی هنوز هم به ندرت به نحوه ایجاد قابلیت‌های انسانی و فعال کردن آنها می‌پردازند، قابلیت‌هایی که روی دادن یا ندادن هر تغییر مهمی به دلیل آنهاست. در مورد آنچه باید اتفاق افتد توافقی گسترده وجود دارد اما کمک به کسانی که درصدد تحقق آن اتفاق‌اند، بسیار اندک است.

\* از دانشمندان مهم تفکر سیستمی است. شهرت او به دلیل مهم‌ترین اثرش پنجمین فرمان است. این کتاب که به فارسی ترجمه و منتشر شده، درباره سازمان یادگیرنده است.

بر این باورم که آنچه اساساً از قلم افتاده درک عمیق تکوین سازمان در جایگاه یک جامعه انسانی هوشیار است. فرد کافمن استدلال می‌کند که یک سازمان هوشیار کارش را با مهم‌ترین چیز برای ما آغاز می‌کند: تعهد به تحقق افق دیدی که از ظرفیت‌های فردی فراتر می‌رود؛ افق دیدی که افراد را در تلاشی مشترک، به معنای واقعی مرتبط می‌کند. اساس این تعهد افرادی‌اند که در مورد موقعیت خود و در مورد شیوه پاسخگویی به آن، زیر بار مسئولیت بی‌قید و شرط می‌روند.

پس از تعهد باید انتخاب کنیم که «دانستن» برای ما مهم‌تر است یا «آموختن». یادگیری واقعی ما را در مقابل ترس از نامطمئنی و خجالت از ناتوانمندی و به همان اندازه در مقابل آسیب‌پذیری ناشی از نیاز به یکدیگر باز و پذیرا می‌کند. ما شروع می‌کنیم به اینکه کار روزانه را چون رقصی پیوسته ببینیم؛ رقص یادگیری با هم و از هم، در این صورت است که آنچه به دست می‌آوریم به کیفیت گفت‌وگوهایمان بستگی دارد زیرا همکاری ما متمرکز بر نحوه حرف زدنمان، ارتباط برقرار کردنمان و تعهدمان به یکدیگر و به اهدافمان است. در نهایت، فرد کافمن استدلال می‌کند که یک بنگاه اقتصادی بر اساس هوش فنی، هوش عاطفی، یکپارچگی و ظرفیتش در پرورش و حفظ موفقیت فرای موفقیت شکوفا می‌شود یا شکست می‌خورد. از آن مهم‌تر، فرد آنچه را برای همکاری با هم لازم داریم تا چنان قابلیت‌هایی را به وجود آوریم به طور دقیق به ما معرفی می‌کند. درحقیقت، او نقشه‌ای دقیق و راهنمایی عملی برای ایجاد هوشیاری جمعی ارائه می‌کند.

نخستین بار که فرد را ملاقات کردم استاد حسابداری جوانی در آم‌آی تی بود؛ استادی کمابیش نامتعارف. برای مثال کلاس‌های او اغلب با گوش سپردن دانشجویان به بتهوون آغاز می‌شد و قطعه موسیقی واحدی شش بار پخش می‌شد تا دانشجویان دریابند که هر بار چیزی متفاوت را می‌شنوند. به راستی آنها چگونه می‌توانستند چیزی جدید را بشنوند وقتی یک قطعه بارها تکرار می‌شد؟ آنها به تدریج می‌فهمیدند که موسیقی نه در سی‌دی که در نحوه شنیدن آنهاست.

از نظر فرد نخستین اصل حسابداری این بود: تنها ارزش اطلاعات حسابداری در چگونگی تفسیر شدنشان توسط مدل‌های ذهنی «شنونده» است. او استدلال می‌کرد که افزایش ظرفیت افراد برای تولید نتایجی که به راستی خواهان‌اند تنها توجیه برای سنجش عملکرد است. در این صورت، منطقی است که نتیجه بگیریم حقیقت نه در ارقام بلکه در معنایی است که ما از آن برداشت می‌کنیم.

افزون براین، تمایز میان حسابداری‌ای که به یادگیری می‌انجامد و حسابداری غیر از آن در حسابداران و مدیرانی است که می‌پروراند. آیا هدف واقعی مدیران و حسابداران یادگیری و پیشرفت است؟ آیا آنها با داده‌های گردآورده شده چون حقیقت مطلق برخورد می‌کنند یا فرضیه‌هایی را که داده‌ها براساسشان گردآورده می‌شوند پیوسته به چالش می‌کشند و بهبود می‌بخشند؟ آیا آنها بخشی از جامعه انسانی بزرگترند که یاد می‌گیرد چگونه به آینده آن جامعه شکل دهد یا فقط امتیازات بازی‌ای را نگه می‌دارند که نه بازیکنانش را می‌شناسند و نه به آنها اهمیت می‌دهند؟ آیا کسب‌وکار هدفی بزرگ‌تر دارد و حسابداری می‌تواند به آن هدف یاری رساند؟

در مواجهه با این پرسش‌ها فرد استدلال می‌کند که کلید تعالی سازمانی این است که رویه‌های کنترل یک طرفه‌مان را به فرهنگ یادگیری متقابل تبدیل کنیم. وقتی افراد با چشم‌اندازشان چون حقیقت مطلق رفتار نمی‌کنند و داده‌ها و فرضیه‌هایی را که مبنای ترسیم نقشه واقعیت‌شان است پیوسته به چالش می‌کشند و بهبود می‌دهند، انرژی ثمربخش فوق‌العاده‌ای از بندرها می‌شود. نیازی به گفتن نیست درسی که فرد در دانشکده ارائه می‌کرد به درد همه نمی‌خورد. بیشتر دانشجویان آن درس را تجربه‌ای «زندگی عوض کن» می‌دیدند و احتمالاً به همین دلیل هم او را به عنوان معلم سال دانشکده اسلون انتخاب کردند. اما هرترم دست کم یک یا دو نفر بودند که به اصرار از رؤسا می‌خواستند دیوانه‌ای را که حسابداری هزینه‌های مدیریتی را چون کنشی معنوی تدریس می‌کند اخراج کنند.

این کتاب او نیز چون درس دانشکده‌اش به درد همه نمی‌خورد. اگر به دنبال کتابی هستید که کمک کند دیگران را سرب‌راه کنید، نشانی را اشتباه آمده‌اید. باکمینستر فولر مخترع همیشه می‌گفت، «اگر می‌خواهید طرز فکر کسی را عوض کنید بی‌خیال شوید. نمی‌توانید طرز فکر کسی را تغییر دهید اما می‌توانید به افراد ابزاری بدهید که کاربردش باعث می‌شود به تدریج به گونه‌ای دیگر بیاندیشند». فرد کافمن برخی از آن ابزارها را فراهم کرده است. اکنون نوبت فعالان جدی کسب‌وکار است که آنها را به کار گیرند.





## پیشگفتار

هر گفته‌ای را کسی گفته است.  
آمبرتو ماتورانو

هر آنچه را که باید بگویی از ریشه‌هایشان جدا نکن.  
بگذار تاب بخورند با گل و لایشان تا معلوم شود از کجا آمده‌اند.  
چارلز اولسون (مجموعه شعر این روزها)

من در یک دیکتاتوری نظامی در آرژانتین بزرگ شدم. همه چیز سر جای خود به نظر می‌رسید. هر روز به مدرسه می‌رفتم، اقتصاد ثبات داشت و دیگر از حملات تروریستی به ستوه آورنده‌ سالیان پیش خبری نبود. من فوتبال بازی می‌کردم، به سینما می‌رفتم و با دوستانم خوش می‌گذراندم. زندگی خوب بود یا بهتر بگوییم برای من خوب بود.

در اواخر دههٔ هفتاد شایعاتی دربارهٔ آدم‌ربایی‌ها، اردوگاه‌های کار اجباری، شکنجه‌ها، قتل‌ها و سی‌هزار دسپارسی‌دوس (مفقودالتر) دهان به دهان می‌گشت. منابع این اطلاعات اغلب خارجی بودند، رسانهٔ ملی زیر سانسور دولت بود. به شدت عصبانی بودم چون به من گفته شده بود که آن شایعات کارزاری ضد آرژانتینی است و من باور کرده بودم. درودیوار شهر پوشیده از پوست‌هایی بود که رویشان نوشته شده بود، «آرژانتینی‌ها بشرند و دارای حق». (نوعی بازی با کلمات «حقوق بشر» که خارجی‌ها مدعی نقض شدن آن بودند). بدیهی بود که فکر کنیم اگر بشیریم و دارای حق، پس شایعات مربوط به نقض

حقوق بشر نمی‌توانند درست باشند اما درواقع، ما نمی‌خواستیم که درست باشند. اگر آن گزارش‌های هولناک درست بودند، پس ما با دوراهی ناممکنی روبه‌رو می‌شدیم: بی‌کنشی به معنای همدستی در کشتار جمعی بود و کنشگری ما را قربانی کشتار جمعی می‌کرد. ضرب‌المثلی آرژانتینی می‌گوید: «از کسی که نمی‌خواهد ببیند، کورتر وجود ندارد». برای اینکه «ببینیم»، نشانه‌هایی بسیار وجود داشت اما ما می‌ترسیدیم ببینیم و در مورد دیده‌هایمان مسئولیت بپذیریم. ناآگاه ماندن بسی آسان‌تر بود. از بخت بد، معلوم شد که شایعه‌ها درست‌اند. بعدها، این دوره به عنوان جنگ کثیف شناخته شد. ارتش با بهانه حفظ «ارزش‌های غربی و مسیحی وطن» (که شعارشان بود) سیاست نابودی نظام‌مند را دنبال می‌کرد. هرکس که به اصول راست‌گرایانه ناسیونالیستی ارتش پایبند نبود دشمن به حساب می‌آمد. حتی داوطلب شدن برای کار در نوانخانه یا سوادآموزی به بزرگسالان به معنای داشتن تمایلات خطرناک چپ‌گرایانه بود. ارتش به بهانه مقابله با یک تهدید تروریستی نامعلوم، هر مظنونی را دستگیر می‌کرد و می‌کشت. ژنرالی گفت، «اگر از هر ده کشته تنها یک نفر تروریست باشد، کشته شدن آن نه نفر دیگر هزینه‌ای قابل قبول است.»

من در محله‌ای زیبا زندگی می‌کردم و به مدرسه‌ای خصوصی می‌رفتم. دانش‌آموز خوبی بودم و در درس درست نمی‌کردم. شرارت پیرامونم را احساس نمی‌کردم و به کل از آن غافل بودم. اتوبوس مدرسه‌ام هر روز جلوی دانشکده مهندسی نیروی دریایی توقف می‌کرد که ساختمانی زیبا بود با چمن‌کاری‌ای مرتب. در زیرزمین آن صدها زندانی نگهداری می‌شدند که بیشترشان هرگز زنده بیرون نیامدند. مردم به طور منظم در آنجا شکنجه و کشته می‌شدند. این مؤسسه به ظاهر قابل احترام زیرسنگ‌های صیقلی‌اش اردوگاه مرگی را نهان داشت. بیدار شدن از خواب غفلت در شرایط هولناکی که زندگی‌ام را احاطه کرده بود، بر من، به عنوان یک یهودی، تأثیری شدید داشت. در خانه و مدرسه به تکرار می‌شنیدم که چگونه آلمانی‌ها وقتی شش میلیون یهودی نابود می‌شدند منفعل به تماشا ایستادند. البته که داوری کردن آنها به شکلی حق به جانب آسان بود: «چه وحشتناک! چه شیطانی! چطور کسی می‌تواند چنین بی‌تفاوت باشد؟» خب، اکنون من در آن جایگاه وحشتناک و شیطانی قرار داشتم. هزاران نفر زیر گوشم به اردوگاه‌های کار اجباری برده شده بودند و من بی‌توجه مانده بودم.

سال‌ها شرمی عمیق را به خاطر ناهوشیاری بودنم احساس می‌کردم. چطور می‌توانستم که نفهمم؟ چطور می‌توانستم آن قدر کور باشم! آیا من هم شیطان بودم؟ پس از سال‌ها کلنجار رفتن با این پرسش‌ها سرانجام پذیرفتم که در آن زمان بهترین کار در توانم را انجام داده بودم. برای جبران تقصیراتم عهد بستم از آن تجربه درس بگیرم و تلاش کنم دوباره اتفاق نیفتد. می‌خواستم بدی و شرارت را از ریشه بخشکانم و به مردم بیاموزم که هوشیارتر باشند و به تفاوت‌ها بیشتر احترام بگذارند. سرانجام، آن قدر احساس همدردی پیدا کردم که خودم و آلمانی‌های جنگ جهانی دوم را ببخشم. کسی مصون از ناهوشیاری نیست. بهترین روش از بین بردن ناهوشیاری داوری کردن آن نیست بلکه همدردی و آگاهی است.

سال‌ها بعد در بازنگری گذشته آموختم که ناهوشیاری خاص آرژانتینی‌ها نیست. من در جلسات کسب‌وکاری بسیاری شرکت داشته‌ام که تنها هدفشان پنهان کردن حقیقت بوده است. بدتر اینکه در آن جلسات به گمانم همه می‌دانستند چه خبر است اما کسی جرأت نداشت زبان بگشاید و صادقانه با موقعیت رو به رو شود. در این رویه کسانی که با جریان همراه شوند پاداش‌هایی بزرگ می‌گیرند و کسانی که در دسر درست کنند، با تهدیدهایی به همان اندازه بزرگ رو به رو می‌شوند. البته که در شرکت‌ها اردوگاه‌های مرگ وجود ندارد اما بسیاری از شرکت‌های به ظاهر موفق در زیرزمین‌های خود رنج‌هایی بزرگ را پنهان می‌کنند.

من شاهد نابودی هویت‌های حرفه‌ای در اتاق‌های جلسات با گوشه کنایه‌ها، شایعات و نظرات منفی بوده‌ام. این رفتارها گرچه گاه بدخواهانه انجام می‌شوند، اما عموماً از روی ناهوشیاری شکل می‌گیرند. مشکل این نیست که مردم متفاوت می‌اندیشند بلکه این است که کسی فکر کند حق با اوست و هر که مثل او نمی‌اندیشد بی‌تردید در اشتباه است. و چنین است که «فرد متفاوت» دشمنی می‌شود که باید حذف شود. تشنگان قدرت به جای اینکه دیدگاهی دیگر را چشم‌اندازی ارزشمند ببینند که می‌تواند با نظرایشان تلفیق شود، آن را مانعی در راه خود می‌بینند. تعجبی ندارد که نمی‌خواهند وقت خود را با درگیر شدن در گفت‌وگو هدر دهند. آنها به سادگی می‌خواهند که به هر طریق از شر نظر مخالف خلاص شوند و پیش روند. بذرهایی که محصولشان «جنگ کثیف»<sup>\*</sup> است، در

\* دوره تروریسم حکومتی در دیکتاتوری آرژانتین (۱۹۷۶ تا ۱۹۸۳) معروف به جنگ کثیف است.

قلب همه وجود دارند.

همان طور که الکساندر سولژنیتسین، برنده روسی نوبل ادبیات، در کتاب مجمع الجزایر گولاک نوشت، «اگر تنها این بود چه ساده بود! اینکه در جایی فقط آدم‌های شرور بودند، کسانی که مزورانه اعمال بد و شرورانه انجام می‌دادند و فقط لازم بود که آنها را از بقیه جدا و نابودشان کنیم. اما خطی که نیکی و شر را از هم جدا می‌کند از میان قلب هرانسانی می‌گذرد و کیست که بخواهد تکه‌ای از قلب خود را نابود کند؟»

در کودکی عهد کردم که وقتی بزرگ شدم هرگز به آسانی فریب هیچ دروغی را نخورم اما بزرگ شدن فقط منوط به گذر زمان نیست. وقتی دانشجو بودم دولت نظامی با اشغال جزایر فالکلند، جنگی را با بریتانیای کبیر آغاز کرد. هدفی که جنگ را توجیه می‌کرد بازگرداندن اقتدار آرژانتین بر قلمرو خود بود اما هدف واقعی منحرف کردن توجهات از وضعیت داخلی کشور بود. طی آن جنگ کوتاه رسانه‌ها در کنترل دولت مدام گزارش می‌کرد که نیروهای آرژانتینی دست بالا را دارند. همه روزنامه‌های صبح همان اخبار خوش بینانه را تکرار می‌کردند، «ما پیروز می‌شویم، ما پیروز می‌شویم، ما پیروز می‌شویم!» تا اینکه یک بعد از ظهر فرمانده نیروهای مسلح در تلویزیون ظاهر شد تا به صراحت اعتراف کند که «ما شکست خوردیم». با اینکه می‌دانستم گزارش‌های روزانه تبلیغات بودند اما باز هم از شنیدن خبر شوکه شدم. آنجا بود که فهمیدم آگاهی تصمیمی یک بار و برای همیشه نیست. هوشیاری فرایندی ادامه دار است که نیازمند توجه و تعهد مداوم است. سوگند خوردم که چشم‌هایم را باز نگه دارم و فراتر از ظواهر را ببینم.

سال‌ها بعد در جایگاه یک مشاور، کشف کردم که بدون تعهد به حقیقت، افراد و گروه‌ها مستعدند که با توهمات شیداگونه تباه شوند. درحالی که افراد اطلاعاتی آرام بخش دریافت می‌کنند و رهبران ضرورت «مثبت‌اندیشی» و «بازیکن گروه بودن» را در بوق و کرنا می‌دمند و تا آخرین لحظه به نظر می‌رسد که قدمی تا پیروزی بیش نمانده است، ناگهان شکست پروژه اعلام می‌شود. کارخانه به حراج گذاشته می‌شود، شرکت به حال ورشکستگی می‌افتد: «ما باختیم».

استاد دانشگاه شدن رویای همیشگی‌ام بود. از این رو، در پایان دانشکده آرژانتین را به قصد ادامه تحصیل در مقطع دکترای اقتصاد دانشگاه برکلی کالیفرنیا ترک کردم. نظریه بازی را به عنوان تخصص خود انتخاب کردم.

می‌خواستم از تمامی دیوانگی‌های بشری که در آرژانتین تجربه کرده بودم دور باشم. می‌خواستم با عاملان معقول کار کنم و بفهمم چگونه تصمیم‌هایی خردمندانه می‌گیرند. در تحصیل، خوب پیش می‌رفتم تا اینکه تصمیمی گرفتم که مسیر حرفه‌ای ام را مختل کرد: ازدواج کردم.

مشکل ازدواج کردنم نبود بلکه نحوه تصمیم‌گیری ام بود. هنوز گفت‌وگوی تلفنی با پدرم را به خاطر دارم: «پدر! دارم ازدواج می‌کنم». و او با گفتن «دیوانه شده‌ای؟» مرا به چالش کشید. پاسخ دادم، «مطلقاً» و او گفت، «باید دیوانه باشی که ازدواج کنی». حسابگرانه بنگریم نسبت ریسک/فایده در ازدواج به کل ناامید-کننده است اما اساس ازدواج محاسبه‌ای سرد و بی‌روح نیست بلکه عشق است. از آن پس، دریافتم که نمی‌توانم نظریه‌هایی را که مطالعه می‌کردم بپذیرم. فرضیه عقلانیت کامل دیگربرایم معنی نداشت. اکنون می‌دانستم که نوع انسان فقط موجودی عقلانی نیست که حساب و کتاب کند، ما موجوداتی عاطفی-معنوی هستیم که به دنبال معنایییم. من هفت سال درگیر نظریه تصمیم‌گیری بودم اما وقتی عاشق شدم تمامش را از پنجره به بیرون پرت کردم. اگر من برای مهم‌ترین تصمیم زندگی ام عقلانی عمل نکردم، چگونه می‌توانستم فرض کنم که بقیه عقلانی عمل می‌کنند؟

درحالی‌که به مطالعه اقتصاد ادامه می‌دادم، کاوش در فلسفه را آغاز کردم. دپارتمان فلسفه برکلی درجه یک بود. در آنجا اساتیدی عالی را ملاقات کردم که ذهنم را به روی فلسفه زبان، فلسفه ذهن، ماوراءالطبیعه (متافیزیک)، اخلاق، اصالت وجود (اگزیستانسیالیسم) و علم تأویل (هرمنوتیک) گشودند. تناقض-نمایانه اینکه این رشته‌ها را بسی کاربردی‌تر از مدل‌های ریاضی خود یافتیم. سرانجام، شروع کردم به درک اینکه نوع بشر به راستی چگونه تصمیم می‌گیرد. آموختم که چگونه ادراکات خود را سازمان می‌دهیم، تصویری از جهان می‌سازیم و بر طبق آن عمل می‌کنیم. من زبان را مطالعه کردم. من دیدم که چگونه تبادل اطلاعات قادر است یک «من» را به یک «تو» پیوند دهد و یک «ما» بسازد. و از همه مهم‌تر، آموختم که خوش‌حالی و خشنودی نه از لذت که از معنا و از دنبال کردن هدفی والا حاصل می‌شود.

تشنگی عمیق برای تعالی مرا به معنویت کشاند. تربیت یهودی سنت‌گرایم، این باور را در من ایجاد کرده بود که مذهب منوط به ایمان و آداب و رسوم اجدادی

است نه معنا. اما با مطالعه فیلسوفان بزرگ پی بردم که معنویت چیزی بیش از باور به وجودی اسرارآمیز و آیینی است. من مجذوب سنت‌های شرقی به ویژه ذن بودیسم و *ادوایتا و دانتا* شدم. مراقبه را شروع کردم و به تمرینی ارزشمند دست یافتم که امروز هم انجامش می‌دهم. مراقبه در بیشتر موقعیت‌های دشوارم مرا عاقل نگه داشته است و البته با به چالش کشیدن گرامی‌ترین باورهایم در مورد خودم و زندگی دیوانه‌ام کرده است. من با معلمان شگفت‌انگیز بسیاری کار کردم که در کشف «راه بی‌راهه به دروازه بی‌در» یاری‌ام کردند.

همچنین جنبش دگردیسی شخصی را کشف کردم. کالیفرنیا هنوز پر از کارگاه‌هایی بود که نوید بیداری در یک هفته را می‌دادند. از آنجا که نمی‌توانستم به پیشنهاد دگردیسی شخصی دست رد بزنم، در بیشتر آن کارگاه‌ها شرکت کردم و در یاهو بافی‌های روان‌شناسانه دهه هشتاد\* تکه‌های ارزشمند حقیقت را یافتم. مایلم فکر کنم که هنگام دور ریختن آشغال‌ها چیزهای به درد بخور را نگه داشته‌ام.

پس از فارغ‌التحصیلی، مشغول تدریس حسابداری مدیریتی در ام‌آی‌تی (انستیتو تکنولوژی ماساچوست) شدم. تا وقتی پایم به بهشت نرسیده بود، در بهشت می‌زیستم. در تمام زندگی دانشگاهی‌ام تلاش کردم که از نردبان بالا روم اما وقتی به بالاترین پله آن رسیدم متوجه شدم که آن را بر دیواری اشتباه گذاشته‌ام. من علاقه داشتم به انسان‌ها بیاموزم که چگونه رویدادها را رقم بزنند نه اینکه توجیه‌گر اموری شوند که دیگران رقم زده‌اند. از این رو، موضوع تکوین رهبری شوروشوق من شد که البته برای یک استاد دانشگاه امری معمول نیست. رهبری بیش از اینکه درباره دانستن باشد، درباره بودن است؛ بیش از شناختن، درباره احساس کردن است؛ و بیش از ماده، درباره روح است و من نمی‌توانستم «عظمت و بزرگی» را به سبک کلاس‌های سنتی آموزش دهم.

نه می‌توانستم بمانم و نه می‌توانستم بروم. از دست دادن ارتباط رسمی با ام‌آی‌تی تا سرحد مرگ می‌ترساندم. از دست دادن شغلم مانند از دست دادن هویت بود. بدون سمت آموزشی‌ام چه از من می‌ماند؟ اگر استادی ام‌آی‌تی را از فرد کافمن بگیری چه از او برجا می‌ماند؟ و این احساس باعث می‌شد کارت ویزیت واقعی‌ام به عنوان استاد دانشگاه و تجربه ذهنی‌ام از آن، با هم متفاوت باشند.

\* New age psychobabble

کارت ویزیت من یک چنین چیزی بود:

تجربه ذهنی من از آن کارت چنین بود:

من پی بردم که چه میزان از هویتیم بر پایه حرفه ام بود. دیدم که چه اندک درباره خودم می دانم و تا چه حد تلاش کرده ام با موفقیت هایم خود را به اثبات برسانم. همچنین پی بردم که تنها من نبودم که چنین احساسی داشت. وقتی در همایش هایم این داستان را مطرح کردم بیشتر مدیران به داشتن همان ترس اعتراف کردند. از دست دادن شغل تنها یک ضربه اقتصادی نیست، یک ضربه هویتی است.

با دهره ای عظیم ام آی تی را ترک کردم. پرفسور بودنم را گم کردم و خودم را یافتم. دوباره بر کاوش های روانی معنوی ام تمرکز کردم. سپس برای ده سال، راهی خودکشفی و خودبهبودی شدم اما برخی اوقات حتی تعقیب این روال ها نیز با وقفه رو به رو می شد. من فهمیدم که هویت راستینم از شرایط حرفه ای ام، موفقیت ها

و شکست‌هایم - حتی از موفقیت معنوی‌ام در رسیدن به *بیداری* - فراتر می‌رفت. من کسی‌ام که هستم و به طور کامل چنینم. من کامل نیستم؛ من به طور کامل، به روش بی‌مانند خودم، ناکاملم و همه چیز چنین است. بنابراین چه کاری هست که بتوان انجامش داد؟ بگذار رویا واضح شود. برای هر چه که به‌راستی وجود دارد هویت‌های جعلی‌اش را بنگر: *پدیده/رهای آن* را که نقاب‌هایی‌اند بر چهره آن.

حرکتی را آغاز کردم که بعدها به اکسیالنت (Axialent) تبدیل شد؛ یعنی به شرکت مشاوره‌ای ویژه کمک به رهبران تا متوجه عظمت حقیقی خود شوند و آن را در کار خود بنمایانند. در سراسر دنیا با رهبران کار کردم تا از طریق ایجاد روابط همکارانه و رفتارهای والامنشانه انسانی، به موفقیت خارق‌العاده دست یابند و این سفر ماجراجویانه‌ای شگفت‌انگیز بوده است.

کتاب کسب‌وکار هوشیار حاصل پانزده سال کار با رهبران شرکت‌های بزرگ در ایالات متحده، اروپا و جنوب آمریکا است. من و همکارانم در اکسیالنت در طیف گسترده‌ای از صنایع، با تمام سطوح مدیریت از سرپرستان خط مقدم گرفته تا مدیران ارشد کار کرده‌ایم. محتوای آموزشی ما در دنیای واقعی توسط هزاران رهبر از شرکت‌هایی مانند مایکروسافت، یاهو!، EDS، سیسکو، گوگل، جنرال‌موتورز، کرایسلر، شیل، سیتی‌بانک، یونیپلور و بسیاری دیگر آزموده و بهبود یافته‌اند.

این رهبران متوجه شدند که برای موفق بودن به چیزی بیش از توانش فنی نیاز دارند. آنها نیاز داشتند به‌عنوان افراد سازمان رشد کنند. وقتی آنها روش‌های ماهرانه لازم برای اداره یک کسب‌وکار همراه با خرد و همدردی را آموختند، به ما در اکسیالنت نیز کمک کردند تا محتوای آموزشی‌ای که در همایش‌ها ارائه می‌کنیم (و من در این کتاب طرح می‌کنم)، کاربردی و در دست‌کاربرام باشد.

اما این رهبران به‌راستی چه آموختند؟ نخست آموختند که آزادی، مسئولیت - پذیری و یکپارچگی کلیدهای موفقیت‌اند اما این ویژگی‌ها به شجاعت رویارویی با *اضطراب* وجودی نیازمندند. آنها آموختند که بیان حقیقت ضروری است اما حقیقتی که نیاز به گفته شدن و شنیده شدن دارد آن نیست که بیشتر مردم «حقیقت» می‌نامند. آنها آموختند که «برنده-برنده» مفهومی قدرتمند برای مذاکره است اما تنها انسان‌های بالغ می‌توانند آن را متحقق کنند. آنها آموختند که تعهدات خطاناپذیرانه برای روابط همکارانه ضروری است اما چنان تعهداتی مستلزم شالوده محکم ارزش‌های شخصی است. آموختند که باید احساسات



خود را مدیریت کنند اما نه به روش رواقی‌گرایانه‌ای که برگزیده بودند. آموختند کسی که هستند در اصل تعیین می‌کند چه کاری را می‌توانند یا نمی‌توانند انجام دهند. و آموختند که سرانجام خدمت به دیگران بالاترین ضرورت معنوی و کسب‌وکاری است.

آنها همچنین آموختند که چگونه آزادی‌شان را با اعتماد و آشتی درونی همراه کنند. آموختند حقیقت اصلی را در خود و دیگران بیابند. آموختند که آن را با کرامت و احترام نشان دهند و دریافت کنند. آموختند به تخیلات خود بال و پر دهند تا بتوانند در بن‌بست‌ها گزینه‌هایی جدید خلق کنند. آموختند که در پی ایجاد شبکه‌های مبتنی بر اعتماد و اعمال هماهنگ، و نیز نگهداری و ترمیم‌شان باشند. آموختند در رویارویی با دشوارترین شرایط آرامش ذهنی را حفظ کنند و همزمان قلب خود را باز و ذهن خود را هوشیار نگه دارند. آموختند کسی که هستند شگفت‌انگیزترین فرصت برای ممکن‌هاست که در آن، زندگی نیروی خلاقانه‌اش را به نمایش می‌گذارد. و آموختند چگونه بدون خیانت به بالاترین اهداف و ارزش‌های خود به دیگران خدمت کنند. کوتاه سخن اینکه آنها موفقیت فرای موفقیت را آموختند. آنان این همه را آموختند و امیدوارم شما نیز اگر خواننده این کتابید، به چنین آموزشی دست یابید.

من از بخشی از پیشینه خود با شما سخن گفتم تا نشان دهم این کتاب از کجا آمده است. اکنون دعوتان می‌کنم به اندیشیدن به اینکه می‌خواهید کتاب حاضر شما را به کجا ببرد؟ چه چیز شما را به انتخاب آن واداشته است؟ از آن چه می‌خواهید؟ و چرا این پژوهش برای شما اهمیت دارد؟ چه کاری را می‌توانید به انجام برسانید در صورتی که بفهمید به دنبال چه هستید؟ چگونه می‌توانید از این دانش به سود خود و اطرافیانتان بهره ببرید؟ ژرف‌اندیشی در این پرسش‌ها مهم است. همان‌طور که در کتاب آلیس در سرزمین عجایب گربه چشایر به آلیس گفت: اگر برایت مهم نیست که به کجا برسی پس فرقی نمی‌کند که از چه راهی بروی. لیکن اگر بدانید چه می‌خواهید قادرید از هر چیزی استفاده کنید تا به سوی آن حرکت کنید. مانند دریانوردی ماهر که می‌تواند از هر بادی برای حرکت به سوی مقصدش استفاده کند، شما نیز خواهید توانست از هر مفهومی برای دنبال کردن اهدافتان استفاده کنید.

تفاوت اصلی بین تماشای یک ویدیوی ورزشی و یک ورزش واقعی شرکت کردن است. وقتی به سالن ورزشی می‌روید باید تلاش کنید از هر وسیله‌ای بیشترین استفاده را بکنید. درست مثل کتابی که برای بهره بردن کامل از آن باید با متن به خوبی درگیر شوید. پیشنهاد می‌کنم موقع مطالعه مداد داشته باشید، موافقت کنید، بحث کنید، تجزیه و تحلیل کنید، به چالش بکشید و بین ایده‌ها و موقعیت‌های واقعی زندگی تان ارتباط برقرار کنید. اندیشه‌های کتاب حاضر به طور باورنکردنی ساده‌اند اما کاربردشان آسان نیست. *عقل سلیم* یا *خرد مشترک* ما به وجود آنها حکم می‌کند اما در *عمل معمول* ما اثری از آنها نیست. اگر می‌خواهید به عمل درآوردنشان را یاد بگیرید باید وارد گود شوید. برای بیشترین بهره برداری باید بسیار نزدیک و رودررو شوید چرا که یادگیری به‌راستی ورزشی تن به تن است.

---

دیگر به سراغ چیزهای دست دوم یا دست سوم نرو،  
نه به چشمان مردگان بنگر و نه از اشباح کتاب‌ها تغذیه کن.  
به چشمان من نیز منگر و از من نیز چیزی را مپذیر،  
به همه جوانب گوش فراده  
و همه چیز را از غربال «خویشتن خویش» رد کن.  
والث ویتمن، از شعر آواز خودم

---

# گفتار ۱

## کسب و کار هوشیار

کوگیتو ارگو سام (هوشیارم پس هستم)\*  
رنه دکارت

بزرگی تابع شرایط نیست.  
بزرگی در گرو انتخاب هوشیارانه است.  
جیم کالینز<sup>۱</sup>

مارکوس می‌گوید، «مولکول‌ها را دوست دارم، شما از میزان مشخصی حرارت و میزان مشخصی فشار استفاده می‌کنید و دقیقاً می‌دانید چه روی خواهد داد. در شروع حرفه‌ام به خوبی با مولکول‌ها کار می‌کردم اما اکنون با آدم‌ها کار می‌کنم. آدم‌ها پیش‌بینی ناپذیرند. شما از مقدار مشخصی حرارت و مقدار مشخصی فشار استفاده می‌کنید اما هرگز نمی‌دانید چه روی خواهد داد.»

مارکوس، مدیری پژوهشگر در شرکتی نفتی و دارنده دو مدرک دکترا، ذهنی شگفت‌انگیز و البته مصیبتی در مدیریت است. برتری فنی او را به طرف مدیری

\* Cogito ergo sum با توجه به توضیحات این قسمت از کتاب می‌توان نتیجه گرفت که این سخن مشهور رنه دکارت با بی‌دقتی به جمله «من می‌اندیشم پس هستم» برگردانده شده است. فکر کردن با هوشیار بودن فرق دارد. ما ممکن است بیاندیشیم ولی در مورد خود یا محیط بیرون هوشیار نباشیم. به نظر می‌رسد دکارت از حساس بودن و آگاه بودن به آنچه در درون و بیرون می‌گذرد سخن گفته است نه فرایند ذهنی اندیشیدن یا استدلال کردن.

کشاند و ناتوانش اجتماعی اش\* را آشکار کرد. مارکوس با مردم چنان رفتار می‌کند که با مولکول‌ها، غافل از اینکه آدم‌ها برخلاف مولکول‌ها فکرها را دارند. مدیرانی چون مارکوس وقتی از نردبان سلسله‌مراتب در شرکت بالا می‌روند سکنندری می‌خورند و سقوط می‌کنند. آنها نمی‌توانند از الزامات عملیاتی سطوح پایین شرکت گذر کنند و الزامات رهبری سطوح بالاتر را درک کنند. از شوخی روزگار، برخی از ویژگی‌هایی که موفقیت آنها را در مقام یک همکار تضمین می‌کند، موفقیتشان را در جایگاه یک رهبر تهدید می‌کند.<sup>۲</sup>

موفقیت در کسب و کار مستلزم برآمدن از عهده موجودات انسانی است. در واقع، برآمدن از عهده موجودات هوشیار. این کتاب از اصول و مهارت‌های پایه‌ای سخن می‌گوید که برای رابطه برقرار کردن با آدم‌ها در عین احترام به ماهیت هوشیارشان لازم است. این اصول گرچه برای همه کسانی که کار می‌کنند مفید است اما برای آنان که در کار مدیریت و رهبری دیگران اند، کتابی بنیادی است. رهبری عالی، رهبری هوشیار است.

جیم کالینز در کتابش با نام *از خوب به عالی* مواردی را بررسی می‌کند که باعث جهش کوانتومی شرکت‌های متوسط و خارق‌العاده شدن آنها می‌شود. او نتیجه می‌گیرد یکی از مؤلفه‌های مهم بزرگی، گروه رهبرانی است که متناقض-نمایانه هم فروتنی شخصی دارند و هم عزم حرفه‌ای. این رهبران، که کالینز آنها را رهبران «سطح پنج» می‌نامد، جاه‌طلبی نفسانی خود را به سوی هدف بزرگ‌تر یعنی ساختن شرکتی عالی مرتبه سوق می‌دهند. کالینز می‌گوید، «همه شرکت‌های مورد مطالعه که از خوب به عالی رفتند، در زمان حیاتی گذار، در جایگاه‌های کلیدی خود از جمله مدیرعاملی از رهبری سطح پنج برخوردار بودند.» با این همه کالینز نتوانست به این پرسش کلیدی پاسخ دهد که چگونه رهبری سطح پنج را ایجاد کنیم. «خوشایندم این بود که فهرست گام‌های لازم برای رسیدن به سطح پنج را در اختیارتان قرار دهم. اما داده‌های پژوهشی منسجمی نداریم که فهرستی معتبر را پشتیبانی کند. پس چگونگی تکوین درونی انسان همچنان به صورت یک جعبه سیاه باقی می‌ماند.»<sup>۳</sup> کتاب حاضر تلاش‌های من برای باز کردن جعبه

\* social incompetence ناتوانش اجتماعی فقدان توانایی در مهارت‌های اجتماعی، عاطفی، شناختی، و رفتاری لازم برای موفقیت در سازگاری یافتن در اجتماع است.

سیاه رهبری عالی است. کلید من برای گشودن این جعبه مجموعه نگرش‌ها و مهارت‌هایی است که آن را کسب‌وکار هوشیار می‌نامم.

---

زیستن هوشیارانه از نظر ذهنی فعال بودن است نه منفعل بودن. زندگی هوشیارانه توانایی نگرستن به جهان با نگاهی تازه است. هوشی است که از کارکرد خود لذت می‌برد. زیستن هوشیارانه جست‌وجو برای آگاهی در مورد هر چیزی است که به علاقه‌ها، کنش‌ها، ارزش‌ها، نیت و اهداف ما مربوط است. تمایل برای رویارویی با حقایق است اعم از اینکه خوشایند باشند یا نباشند. میل به کشف اشتباهاتمان و تصحیح آنهاست... میل به گسترش آگاهی و شناخت دنیای بیرون از خود و دنیای درون است.

ناتانیل برندن<sup>۴</sup>

---

## هوشیاری

هوشیاری توانایی تجربه کردن واقعیت و آگاهی یافتن از جهان‌های بیرونی و درونی ماست. هوشیاری به ما امکان می‌دهد با محیط خود سازگار شویم و برای پیشبرد زندگی خود اقدام کنیم. همه موجودات زنده از هوشیاری برخوردارند اما هوشیاری بشر منحصر به فرد است. برخلاف گیاهان و دیگر حیوانات ما می‌توانیم فراتر از محرک‌های غریزی و شرطی شدن بیندیشیم و عمل کنیم. ما می‌توانیم به زبان یونانی اتونوموس (خودگردان) باشیم. البته این خودگردانی یک امکان است نه امری مسلم و ما باید از طریق انتخاب‌های هوشیارانه ایجادش کنیم.

هوشیار بودن یعنی بیدار و پُرآگاه بودن. زیستن هوشیارانه یعنی باز بودن برای درک جهان پیرامون و درون، برای درک شرایط، و برای تصمیم گرفتن در مورد نحوه پاسخ‌دهی به شرایطمان با توجه به نیازها، ارزش‌ها و اهدافمان. ناهوشیاری خواب بودن و فاقد آگاهی بودن است. زیستن ناهوشیارانه هدایت شدن توسط غرایز و الگوهای عادت است.

هرگز تجربه کرده‌اید که با دنده خودکار در بزرگراه برانید درحالی‌که درگیر گفت‌وگوی ذهنی یا خیالبافی باشید و ناگهان متوجه شوید که خروجی را رد کرده‌اید؟ در این تجربه، شما به معنای دقیق کلمه فاقد هوشیاری نبودید اما آگاهی‌تان کم رنگ شده بود. جزئیات مورد نیاز مانند موقعیت مکانی و اعمالی

که باید برای رسیدن به هدف انجام می‌دادید از ذهنتان دور شدند. چشمانتان باز بود اما نمی‌دیدید. این روشی ضعیف برای رانندگی و روشی به مراتب ضعیف‌تر برای زیستن است.

وقتی هوشیارتریم پیرامون خود را بهتر درک می‌کنیم، موقعیت خود را تشخیص می‌دهیم، آنچه برایمان مهم است را به یاد می‌آوریم و برای عمل کردن در راستای آن امکانات بیشتری را متصور می‌شویم. هوشیاری ما را قادر می‌کند با شرایطمان رو به رو شویم و اهدافمان را همراه با ارزش‌هایمان دنبال کنیم. وقتی هوشیاری را از دست می‌دهیم دستخوش غرایز و عاداتی می‌شویم که ممکن است در خدمت ما نباشند. پیگیر اهدافی می‌شویم که برای سلامتی و شادی ما مفید نیستند، به روش‌هایی عمل می‌کنیم که بعد باعث پشیمانی ما می‌شوند و نتایجی می‌گیریم که به ما و کسانی که برایمان اهمیت دارند آسیب می‌رساند.

یک ویژگی منحصر به فرد هوشیاری انسان خودآگاهی است. ما نه تنها جهان برون را درک می‌کنیم همچنین می‌توانیم شاهد جهان درونی خود باشیم. می‌توانیم چنین پرسش‌هایی را طرح کنیم: «چرا اکنون به فلان چیز می‌اندیشم؟» «آیا دلایل محکمی برای نتیجه‌گیری‌هایم دارم؟» «آیا اجازه می‌دهم که آرزوهایم بردآوری‌هایم اثر بگذارند؟» خودآگاهی به ما امکان توجه به عمیق‌ترین زوایای وجودمان را می‌دهد. می‌توانیم از خود پرسیم، «من کیستم؟» «مأموریتم در زندگی چیست؟» «چه ارزش‌هایی باید راهنمایم باشند؟» «باید چگونه بزیَم؟» آیا رفتارم با ارزش‌ها و اهدافم مطابقت دارد؟ «آیا خوشحالم؟»

ما نه تنها خودآگاهی را که دیگرآگاهی را نیز تجربه می‌کنیم. از چیزی حرف می‌زنم که از مفهوم «ادراک دیگران از چشم‌انداز بیرونی» بسی ظریف‌تر است. ما می‌دانیم که در ورای رفتار قابل مشاهده مردم، هوشیاری وجود دارد و مردم کنش‌های خود را بر مبنای استدلال‌های خود انتخاب می‌کنند. می‌توانیم از دیگری پرسیم، «چه باعث شد چنین فکری بکنی؟» «آیا برای نتیجه‌گیری‌هایت گواهی داری؟» «چرا این موضوع برایت اهمیت دارد؟» «واقعاً چه می‌خواهی؟» دیگرآگاهی ما را قادر می‌کند انگیزه‌های دیگران را عمیق‌تر بررسی کنیم و چنین پرسش‌هایی طرح کنیم: «معنادارترین چیز در زندگی تو چیست؟» «امیدها و رویاهایت کدامند؟» «چه ارزش‌هایی راهنمای رفتار تو اند؟» «چه خوشحالت می‌کند؟»

دیگر ویژگی منحصر به فرد هوشیاری آدمی ظرفیت انتزاع کردن است. ما

می‌توانیم از طریق قدرت ذهنمان برای درک، قضاوت و استدلال کردن، تجربه‌های ملموس یا عینی خود را فراتر ببریم. تفکر به ما امکان می‌دهد اطلاعات را به منظور درک و مدیریت وضعیت‌های پیچیده سازماندهی کنیم. ما نمی‌توانیم تک تک درختان را از زیر نظر بگذرانیم اما می‌توانیم به جنگل چون یک کل بنگریم. همچنان که ظرفیت شناختی وسعت می‌یابد، در سطوح بالا و بالاتری از انتزاع عمل می‌کنیم از تجربه بی‌واسطه گرفته تا نمادها و مفاهیم. در بالاترین سطح درگیر این پرسش‌ها می‌شویم، «درست چیست؟» «زیبا چیست؟» «خوب چیست؟» «خرد انتزاعی ما را قادر می‌کند خود را از موقعیت‌های بی‌واسطه فراتر ببریم و به هستی بشری توجه کنیم. «طبیعت انسان چیست؟» «آیا دستورات اخلاقی برگرفته از طبیعت آدمی‌اند؟» «زندگی خوب چیست؟» «خوش‌حالی راستین حاصل چیست؟» یک زندگی هوشیار درگیر چنین پرسش‌هایی است.

کسب‌وکار هوشیار نیز با چنین پرسش‌هایی رو به‌روست. کسب‌وکار بخش اساسی زندگی ماست، پس پیش بردن هوشیارانه آن وجه اصلی زندگی هوشیارانه است. برای انجام هوشیارانه کسب‌وکار لازم است در بنیادی‌ترین پرسش‌های مربوط به واقعیت و وجود انسان تعمق کنیم و بگذاریم این نگرش‌ها در انتخاب‌های کسب‌وکاری راهنمای ما باشند.

در کسب‌وکار هوشیار بر میزان پُراگاهی همه ذینفعان افزوده می‌شود. کارکنان تشویق می‌شوند با استدلال دقیق علمی جهان را بشناسند و با استدلال اخلاقی‌ای به همان اندازه دقیق درباره نقش خود در جهان تأمل کنند. آنها دعوت می‌شوند که در خودهایشان تعمق کنند و بفهمند منظور از زیستن فضیلت‌مندانه، معنا و خوش‌حالی چیست. نیز از آنها خواسته می‌شود که همکاران خود را «موجودات انسانی» ببینند نه «منابع انسانی». سرانجام، آنها ملزم می‌شوند مشتریان را درک کرده، محصولات و خدماتی به آنها ارائه کنند که حامی خوب بودن حال ایشان است. یک کسب‌وکار هوشیار پرونده احساس صلح و خوش‌حالی در افراد، احترام و همبستگی در جامعه و امکان تحقق بخشی به رسالت سازمان است.

بیشترمان می‌دانیم که شرکت‌ها به کارکنانی با دانش فنی بالا نیاز دارند تا در اقتصاد اطلاعات-بنیان امروز موفق شوند. اما به باور من آنها برای موفق شدن به کارکنانی هوشیارتر هم نیاز دارند، امر مهمی که کمتر بدان توجه شده است. بدون کارکنان هوشیار شرکت‌ها زنده نمی‌مانند چه رسد به تجربه بزرگی و والامرتبگی.

کسب و کار هوشیار می‌تواند به ما در زندگی شخصی و حرفه‌ای کمک کند تا به صلح درونی، انگیزه، امید و شور و نشاط دست یابیم یعنی درست به همان چیزهایی که در روزگار کنونی خانه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها و جوامع ما از آن بی‌بهره‌اند.

کسب و کار هوشیار کمک می‌کند خود را متحقق کنیم و به ثروت راستین و «موفقیت فرای موفقیت» دست یابیم.

به کمک آموزه‌ها و فنونی که فرد کافمن در این کتاب در اختیار ما قرار می‌دهد، یعنی مسئولیت‌پذیری بی‌قید و شرط، یکپارچگی بنیادی، فروتنی هستی‌شناسانه، تبادل اطلاعات راستین، مذاکره سازنده و هماهنگی خطاناپذیرانه و فرمانروایی عاطفی می‌توانیم از شر تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌های شرطی‌شده، غریزی و عادت‌ی رها شویم و با بیداری و آگاهی به سوی هرچه انسانی‌تر و خوشحال‌تر زیستن پیش رویم.

ما که نادانسته و ناخودآگاه از ارزش‌های بنیادین انسانی دست شسته و به پیروی از الگوهای موفقیتی که ما را از خود بیگانه کرده‌اند، به دام افتاده‌ایم اکنون باید با تمام قدرت و سرعت به ریشه ارزش‌های بنیادین انسانی چنگ زده و با ارزش‌آفرینی واقعی خود را برهانیم.

و به راستی که کسب و کار هوشیار برای توانمند شدن در راستای تحقق این رسالت بزرگ، بهترین و جامع‌ترین منبع است.