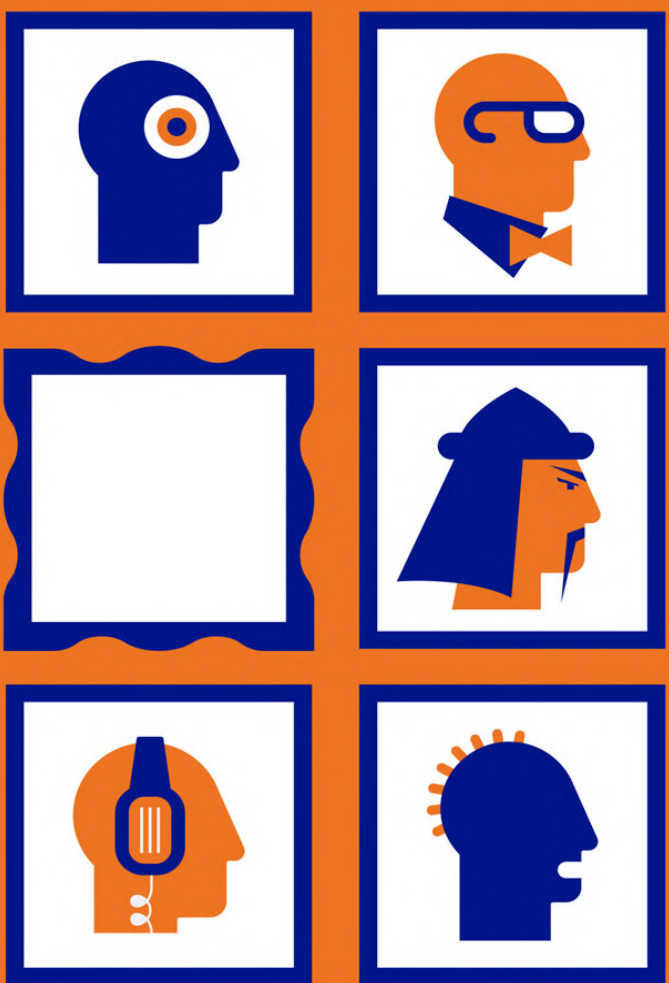
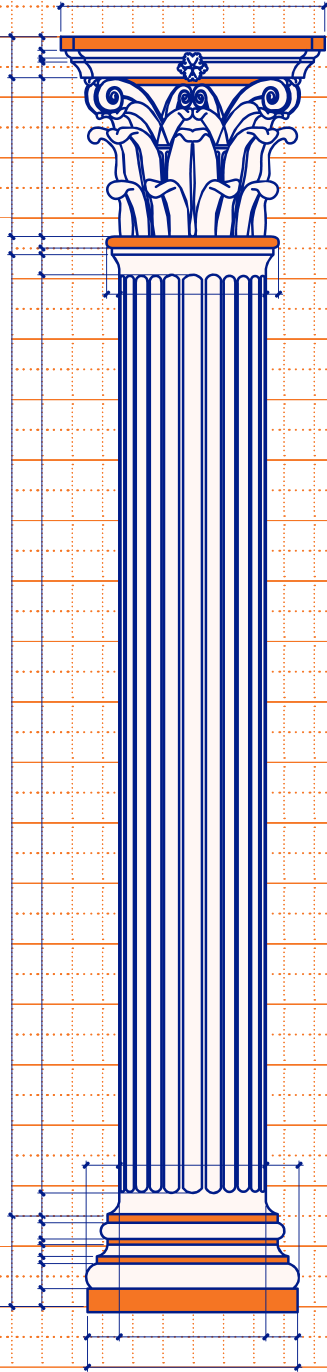


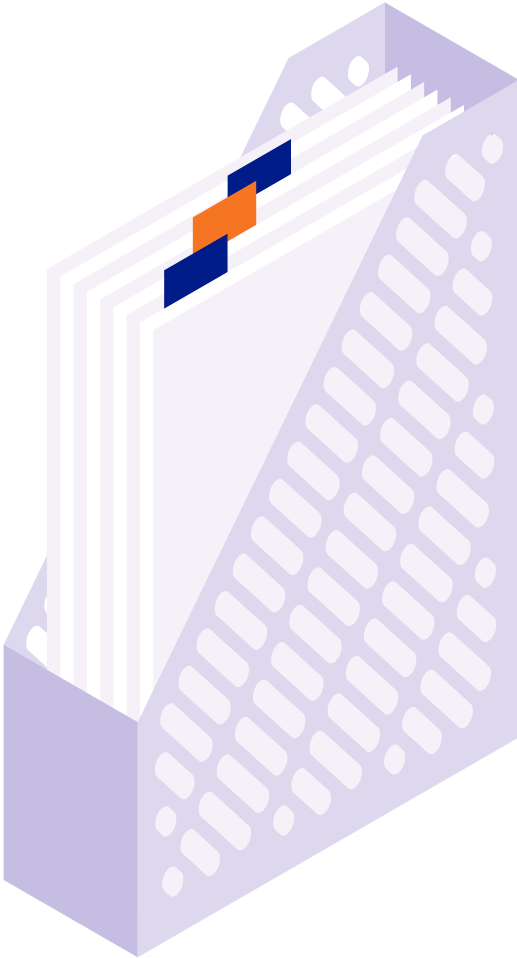


بن هاروویتز / سعید قدوسی نژاد



اگر فخذتان را اصولی زانید (دو سوم) آن اتفاقی و یک سوم دیگر استنباطی خواهد بود.







فرهنگ یعنی

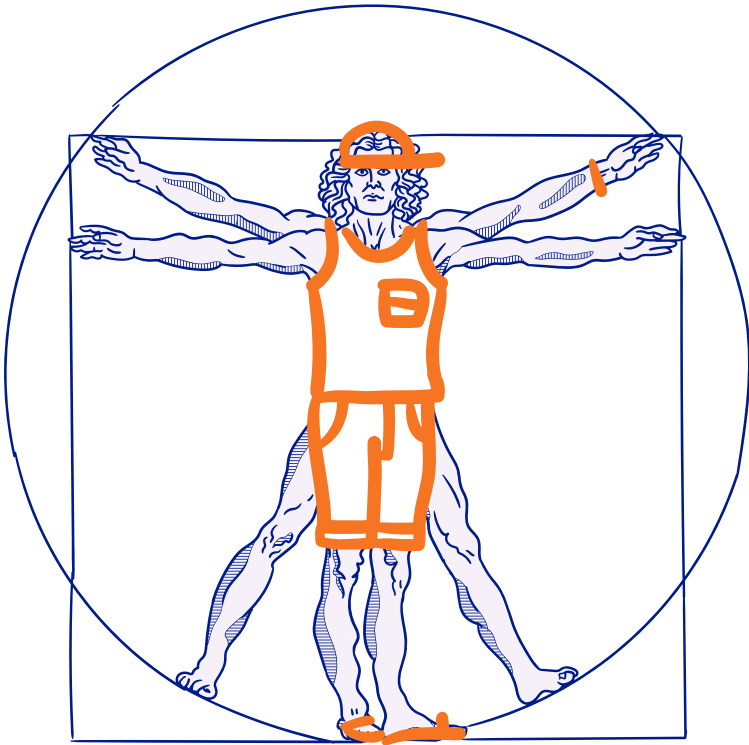
نحوه تصمیم‌گیری شرکت
در غیاب شما.

فرهنگ یعنی

فرصت کارکنان برای
حل و فصل مسائل روزمره.

فرهنگ یعنی

رفتار کارکنان در خلوت.



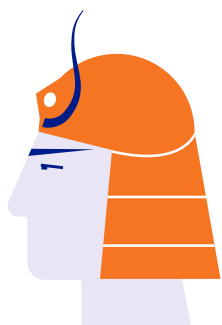


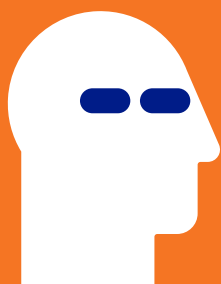
تخصیص فرهنگ مطلب
دکوار است؛ نه تنها باید
بدانند سرگشتگان دارند به
کدام سمت می رود، بلکه
باید مسیر رسیدن به آن
هدف را هم پیدا کنند.





فراز و فرود شرکت‌ها به
تجزیه رفتارهای روزمره
انسان‌های تشکیل‌دهنده شان
وابسته است.





نویسنده: بن هاروویتز
مترجم: سعید قدوسی نژاد
ترجمه ویرا: سعید یعقوبی زاده
ویراستار: حوراء رضایی
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
نویت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۱
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۰-۲

ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: هاروویتز، بن، ۱۹۶۶ م. / Horowitz, Ben
عنوان و نام پدیدآور: فرهنگ ساختن فرهنگ
نویسنده بن هاروویتز؛ مترجم سعید قدوسی نژاد؛ ویراستار حوراء رضایی.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری: ۲۸۸ ص:؛ ۱۳۵×۲۳۵ م.م.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۰-۲
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
عنوان اصلی: [2019] What You Do is Who You Are: How to Create Your Business Culture
عنوان دیگر: ساختن فرهنگ شرکت.
موضوع: شرکت‌های اقتصادی جدید / New Business Enterprises
موضوع: فرهنگ سازمانی / Corporate Culture
موضوع: رهبری / Leadership
شناسه افزوده: قدوسی نژاد، سعید، ۱۳۶۷ -، مترجم
رده‌بندی کنگره: HD ۶۲/۵
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۱
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۸۹۸۸۶۹۸





卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

卅

川



این کتاب را به تمام زندانیانی **پیشکش** می‌کنم که گذشته‌ها را پشت سر گذاشته‌اند و حالا به کاری سازنده مشغول‌اند. می‌فهمم چه کار می‌کنید. می‌دانم که هستید. صد درصد سهم من از عایدی این کتاب برای کمک به تغییر فرهنگ و تداوم آزادی زندانیان آزادشده صرف خواهد شد؛ همچنین برای مردم هائیتی که سعی می‌کنند جامعه‌شان را از نو بسازند و به شکوه گذشته‌شان بازگردند.





یادداشتی بر کتاب

کتاب سختی کارهای سخت از دو جهت راه‌گشای جدیدی برای مدیرعاملان، هم‌بنیان‌گذاران حتی سرمایه‌گذاران شرکت‌های نوپا و استارت‌آپ‌ها بود؛ نخست اینکه نویسنده در دوران کاری‌اش شکست‌ها و موفقیت‌های مختلفی را از سرگذرانده و نهایتاً سهام شرکت خود را با موفقیت به فروش رسانده بود؛ و البته در همان زمان، بیل کمپل، مربی تریلیون‌دلاری سیلیکون ولی، او را بهترین مدیرعامل تحت مربی‌گری‌اش معرفی کرده بود. و دوم اینکه برخلاف ادبیات دانشگاهی در حوزه مدیریت و کسب‌وکار که عمدتاً به شرکت‌های بزرگ و دوران «صلح» آنها توجه می‌کند، نویسنده در آن کتاب الگوی مدیریت خود در شرکت‌های «در حال رشد» و درگیر با «جنگ» را معرفی کرده بود. هاروویتز در آن کتاب به خوبی «مخمصه»‌هایی که خود بهشان دچار شده بود و راهکارهایی را که برای حل آنها به کار گرفته بود توصیف کرد.

نکته جالب این است که انتشار سختی کارهای سخت، چه به زبان اصلی و چه کمی پس از آن به زبان فارسی، کم‌وبیش هم‌زمان با شکل‌گیری اکوسیستم استارت‌آپی ایران بود و این موضوع طیف مخاطبان کتاب و هم‌زمان فواید این کتاب برای خوانندگان آن را دوچندان می‌کرد.

امروز و نزدیک به یک دهه پس از آن زمان، با وجود تمام مشکلاتی که در این سال‌ها مشاهده و لمس کرده‌ایم، این اکوسیستم به رشد چشمگیری دست یافته است و دیگر حکمرانان، اجتماع و اقتصاد

ایران نمی‌توانند نبود بازیگران بزرگ آن را تصور کنند. شاید بتوان گفت اکنون مهم‌ترین چالش داخلی این شرکت‌ها مدیریت مقیاس‌های جدید، تاب‌آوری در برابر تغییرات جهانی و نیز شرایط ناشی از متغیرهای کلان مؤثر بر فضای کسب‌وکار و بازارهای مختلف داخل کشور — از بازار سرمایه گرفته تا بازار نیروی انسانی — است؛ شرایطی که کماکان محمضه‌هایی را برای همه شرکت‌ها، از جمله اعضای این اکوسیستم، ایجاد می‌کند.

نیک می‌دانیم فرهنگ سازمانی نقش بسیار مؤثری در رفع این محمضه‌ها دارد؛ به قول خود هاروویتز: «وقتی شرکتتان رشد می‌کند، فرهنگ می‌تواند به صیانت از ارزش‌های کلیدی شرکت کمک کند، آن را به جای بهتری برای کار کردن تبدیل کند و عملکرد آینده را نیز بهبود بخشد.» و: «رهبرهای واقعاً عالی محیطی ایجاد می‌کنند که کارکنان حس می‌کنند مدیرعامل بیش از خودش به کارکنانش اهمیت می‌دهد. در چنین محیطی اتفاق خارق‌العاده‌ای می‌افتد: تعداد زیادی از کارکنان حس می‌کنند که اینجا شرکت خودشان است و همین گونه هم رفتار می‌کنند. وقتی شرکت بزرگ‌تر می‌شود، این کارکنان تبدیل به مکانیزم کنترل کیفیت برای تمام سازمان می‌شوند. آنها استانداردهای کاری‌ای را تعیین می‌کنند که همه کارکنان آینده رعایت خواهند کرد. مثلاً: «هی! در مورد آن برگه داده باید بهتر کار کنی؛ با این کارهایت شرکت را خراب می‌کنی!» و نهایتاً: «تنها چیزی که می‌تواند کارمندان را در روزهای وحشتناک در شرکت نگه دارد — به جز نیاز به شغل — علاقه او به کارش است.»

تمام آنچه گفته شد در کنار ترجمه خوب آقای سعید قدوسی‌نژاد خواندن کتابی دیگر از این نویسنده را، که درباره فرهنگ است، ضروری و جذاب‌تر می‌کند. به یاد داشته باشیم که بن هاروویتز اکنون بیش از یک دهه است که در حال اداره شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر خودش است و مسلماً دیگر تجربه او به شرکت‌هایی که در آنها شاغل بوده، راه‌اندازی‌شان کرده است یا حتی سرمایه‌گذاری‌های

ابتدایی‌اش محدود نیست. او هنگام به ثمر رسیدن تعداد چشمگیری از شرکت‌هایی که در سهامشان سرمایه‌گذاری کرده بود نیز تجربه کسب کرده است. بنابراین، حتماً این بار خواندن اثری از او در مورد فرهنگ بیش‌ازپیش آموزنده و مناسب حال خواهد بود. به امید روزی که شاهد پیشتازی شرکت‌های ایرانی در عرصهٔ جهانی و الگوشدن آنها در فرهنگ سازمانی باشیم.







پیشگفتار مترجم

وقتی خبردار شدم بن هاروویتز کتاب جدیدی منتشر کرده است، پیش از آنکه کتاب را بینم تصمیم به ترجمه‌اش گرفتم. لطف انتشارات آریانا قلم هم شامل حالم بود و نتیجه‌اش شد کتاب پیش رو.

بن هاروویتز در این کتاب راوی چهار ماجرای تاریخی می‌شود و به سبک تئاتری‌ها اقتباس معاصرشان در سلیکون‌ولی را نیز برایمان روی صحنه می‌برد؛ ماجرای انقلاب برده‌های هائیتی، چنگیزخان مغول، سامورایی‌های ژاپن و نیز سیاه‌پوستی که به جرم قتل محکوم به حبس ابد شده است. روایت‌هایی کوتاه، پندآموز و به‌یادماندنی از اشتراکاتی در زندگی قهرمان‌های تاریخی و قهرمان‌های دنیای کسب‌وکار، و درس‌هایی که با گذشت قرن‌ها هنوز کهنه نشده‌اند.

ما ایرانی‌ها دل خوشی از چنگیزخان مغول نداریم. خصوصاً برای من خراسانی که نوۀ چنگیزخان موطنش را با خاک یکسان کرده و از جنازه نیاکانش «تخت هلاکو» و «گورستان خاموشی» ساخته است، ترجمۀ حرف‌های هاروویتز در مدح مغول کار دشواری بود. اما این کتاب از زاویه‌ای تازه به شخصیت چنگیزخان نگاه می‌کند. این استاد همه‌پذیری که توانسته از بیابان‌نشینی در استپ مغولستان خود را به فتح دنیا برساند و لشکرهایی چندبرابر لشکر خود را شکست دهد، حتماً چیزهایی برای یاد دادن به ما دارد.

نقطۀ اشتراک قهرمان‌های این چهار روایت خالی بودن دست‌هایشان است. آنها توانسته‌اند با تکیه بر قدرت «فرهنگ» و بدون

ثروت و قدرت انتصابی، آدم‌ها را دنباله‌روی خودشان کنند و تحول‌های بزرگی ایجاد کنند که روی کاغذ نشدنی به نظر می‌رسیدند. به نظر من فرهنگ چیزی نوک زبان آدم‌هاست که می‌شناسندش، اما از بیانش عاجزند. به گمانم این کتاب بالاخره مهار کلمات را به دست گرفته و قالبی روان و کاربردی برای توصیف کارکرد فرهنگ پیدا کرده است. در حین خواندن کتاب، ضرب‌آهنگی در متن حس می‌کردم. فرازوفروید ماجراها، حرکت موازی دنیای گذشته و دنیای معاصر، کوتاه و بلند شدن موزون جمله‌ها و گزیده‌گویی نویسنده حسی شبیه کتاب رگتایم^۱ ئی. ال. دکتروف به من می‌داد. انگار در پس‌زمینه آهنگی پخش می‌شد و کلمات می‌رقصیدند. توصیفش سخت است؛ اما سعی کردم تا حد امکان همان ضرب‌آهنگ را در ترجمه فارسی نیز بازتاب دهم.

فرهنگِ ساختن فرهنگ علاقه‌ام به تاریخ و کاربرد آن در مدیریت را بیشتر کرد. گویی تلاش برای فهم بعضی مفاهیم مدیریتی، مثل فرهنگ، رهبری، اثرگذاری و تغییر، بدون نگاه به تاریخ ناتمام است. گذشته چراغ راه آینده می‌شود. در ظاهر، قیام برده‌های هائیتی ربطی به تحول سازمانی ندارد، سامورایی‌ها قرن‌ها با دنیای امروز فاصله دارند و زندان قربانی با سازمان ندارد، اما بن‌هاروویتز از این ماجراها الهام می‌گیرد و نشان می‌دهد دنیاها متفاوت‌مان چقدر به هم شبیه‌اند.

این کتاب محل تلاقی زمینه‌های مورد علاقه من است: تاریخ، ژاپن، سیلیکون‌ولی، داستان‌گویی و فرهنگ. ترجمه را با علاقه و لذت انجام داده‌ام و خاطره شیرینی از آن دارم. امیدوارم خواندنش برای شما نیز دلنشین باشد.

○ فهرست ○

۱۷		مقدمه: شما اعمالتان هستید	
۳۷		فرهنگ و انقلاب: قصهٔ توسن لوورتور	۱
۶۳		کاربردهای قصهٔ توسن لوورتور	۲
۱۰۹		طریقت جنگجویان	۳
۱۲۷		طریقت جنگجویی دیگر	۴
۱۴۹		کاربردهای قصهٔ شاکا سنگور	۵
۱۶۳		چنگیزخان، استاد همه‌پذیری	۶
۱۸۳		همه‌پذیری در دنیای امروز	۷
۲۰۷		خودتان باشید، فرهنگتان را طراحی کنید	۸
۲۲۹		حالت‌های خاص و درس‌آموخته‌های عینی	۹
۲۶۳		جمع‌بندی	۱۰
۲۷۹		یادداشت نویسنده	
۲۸۳		یادداشت هنری لوئیس گیتس جونیور	





راستش فرهنگ ایدئالی وجود ندارد.





مقدمه: شما اعمالتان هستید

اگر طرد شدی یا شیرۀ جانت کشیده شد، سرخورده
مشو؛ کسی که سختی نکشیده باشد، به هیچ کار
نمی‌آید. شایستهٔ اعتماد نیست آن سامورایی که
مرتکب هیچ اشتباهی نشده باشد.
هاگاکوره^۱

اولین بار که شرکتی تأسیس کردم، شرکتی به نام لودکلود^۲، از
مدیرعامل‌ها و رهبران صنعت مشورت گرفتم. همگی می‌گفتند:
«حواست به فرهنگ باشد. فرهنگ از همه چیز مهم‌تر است.»
اما وقتی از این رهبران پرسیدم «فرهنگ دقیقاً چیست و چگونه
می‌توانم فرهنگم را درست کنم؟» جواب‌هایی فوق‌العاده مبهم و
سربسته شنیدم. هجده سال دنبال جواب این سؤال گشتم. آیا فرهنگ
یعنی سگ سرکار بیاوریم و در اتاق استراحت یوگا کنیم؟ نه، اینها که
مزایای جانبی‌اند. آیا فرهنگ همان ارزش‌های شرکتی است؟ نه، اینها
که آرزو هستند. آیا فرهنگ یعنی شخصیت و اولویت‌های مدیرعامل؟
اینها به شکل‌دهی فرهنگ کمک می‌کنند، اما با مفهوم خود فرهنگ
فرسنگ‌ها فاصله دارند.

۱. Hagakure: کتاب راهنمای عملی و روحانی جنگجویان سامورایی

۲. LoudCloud

وقتی مدیرعامل لودکلود بودم پیش خودم فکر کردم فرهنگ شرکتم بازتابی از ارزش‌ها، رفتارها و شخصیت خود من خواهد بود. پس تمام توانم را برای «رهبری کردن با سرمشق»^۱ صرف کردم. وقتی شرکت بزرگ شد و آدم‌های مختلفی واردش شدند، در کمال بهت و وحشت دیدم این روش جواب نمی‌دهد. فرهنگمان شوربایی شده بود از فرهنگ‌های مختلفی که به واسطه مدیرهای مختلف – و اغلب به صورت ناخودآگاه – شکل گرفته بود. بعضی مدیرها عربده‌کش‌هایی بودند که کارکنانشان را می‌ترساندند. بعضی دیگر اصلاً حواسشان به دادن بازخورد نبود، بعضی‌ها حتی به خودشان زحمت نمی‌دادند جواب ایمیل بدهند. آشفته‌بازار بزرگی بود.

یکی از مدیرهای میانی بود که فکر می‌کردم کارش خیلی خوب است – اسمش را می‌گذارم تورستون. در واحد بازاریابی کار می‌کرد و قصه‌گوی معرکه‌ای بود (مهارتی که برای بازاریابی واجب است). وقتی اتفاقی به گوشم خورد که تورستون قصه‌گویی را با دروغ‌های پی‌درپی درباره همه چیز به حد اعلی رسانده، خیلی جا خوردم. طولی نکشید که تورستون در شرکت دیگری مشغول به کار شد؛ اما می‌دانستم باید با مسئله خیلی بزرگ‌تری دست‌وپنجه نرم کنم: از آنجایی که سال‌ها طول کشیده بود به دروغ‌بافی عادت‌گونه او پی ببرم و در این مدت ارتقا هم گرفته بود، دروغ گفتن در فرهنگ لودکلود جا باز کرده بود. افراد درس واضحی گرفته بودند. من هرگز چنین چیزی را تأیید نکرده بودم، اما اهمیتی نداشت؛ او راست‌راست راه می‌رفت و دروغ می‌گفت و بقیه حس می‌کردند دروغ گفتن کار بدی نیست. چطور می‌توانستم این تصور را از ذهن آنها بیرون کنم و فرهنگمان را احیا کنم؟ حتی نمی‌دانستم باید از کجا شروع کنم. می‌دانستم برای سردآوردن از این جور چیزها باید خیلی عمیق‌تر شوم. از خودم پرسیدم پاسخ چند تا از پرسش‌های زیر را می‌توان در اهداف یا بیانیه مأموریت شرکت پیدا کرد؟

1. leading by example

- آیا تلفنی که به من شده آن قدر مهم است که باید حتماً همین امروز با طرف مقابل تماس بگیرم یا می شود به فردا موکولش کرد؟
 - می توانم قبل از بازیابی سالانه عملکرد درخواست افزایش حقوق کنم؟
 - آیا کیفیت این سند خوب است یا باید بهترش کنم؟
 - آیا حتماً باید سر وقت به این جلسه برسم؟
 - در هتل فور سیزنز^۱ بخوابم یا در مسافرخانه^۲ رد روف؟
 - در مذاکرات این قرارداد، کدام یک مهم تر است: قیمت یا شراکت؟
 - آیا باید اشتباه های همکارانم را گوشزد کنم، یا باید دست روی کارهایی بگذارم که درست انجام می دهند؟
 - ساعت ۵ عصر به خانه برگردم یا ۸ شب؟
 - رقبا را با چه دقتی باید بررسی کنم؟
 - برای تعیین رنگ این محصول جدید، پنج دقیقه بحث کنیم یا سی ساعت؟
 - اگر بدانم اوضاع گوشه ای از شرکت بدجوری خراب است، باید چیزی بگویم؟ به کی بگویم؟
 - اخلاقیات مهم تر است یا برنده شدن؟
- پاسخ، صفر تا ست.
- هیچ «پاسخ درستی» برای این پرسش ها وجود ندارد. پاسخ های درست بستگی دارد به ماهیت شرکت شما، اینکه چه کاری انجام می دهد و اینکه می خواهد چه جور شرکتی باشد. پاسخ کارکنان شما به این گونه پرسش ها، دقیقاً همان فرهنگ شماست. فرهنگ یعنی نحوه
-
۱. Four Seasons: نام هتل های زنجیره ای مجللی است.
۲. Red Roof Inn: مسافرخانه های زنجیره ای ارزانی که بیشتر شعبه های آن در ایالات متحده آمریکا است.

تصمیم‌گیری شرکت در غیاب شما. فرهنگ یعنی فرضیات کارکنانتان برای حل و فصل مسائل روزمره. فرهنگ یعنی رفتار کارکنان در خلوت. اگر فرهنگتان را اصولی نچینید، دوسوم آن اتفاقی و یک‌سوم دیگر اشتباهی خواهد بود.

پس چطور این رفتارهای تقریباً نامرئی را طراحی می‌کنی و شکل می‌دهی؟ این را از شاکا سنگورا پرسیدم. شاکا در دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ در زندان میشیگان دارودسته قدرتمندی داشت. سنگور می‌دانست که جان آدم‌هایش به فرهنگ این دارودسته بستگی دارد. به من گفت: «قضیه پیچیده است. فرض کن کسی مسواک یکی از آدم‌ها را کش برود. چی کار می‌کنی؟»

گفتم: «بعید است طرف قصد بدی داشته باشد. شاید آفادزه می‌خواسته دندان‌هاش را تمیز کند.»

پاسخم را اصلاح کرد: «هیچ‌کی به خاطر تمیزی دندان خودش را توی همچین خطری نمی‌اندازد. این یک جور محک زدن است. اگر این دزدی را بی جواب بگذاریم، دستش می‌آید که می‌تواند از آدمت چیز بزرگ‌تری هم بدزد یا بهش تجاوز کند یا بکشدش و پول و پله‌اش را به جیب بزند. پس اگر دست روی دست بگذارم، همه بچه‌ها را به خطر انداخته‌ام. با کشتن آفادزه چشمشان حسابی می‌ترسد؛ ولی خب، فرهنگ را هم خیلی خشن می‌کند.» دست‌هایش را از هم باز کرد و گفت: «گفتم که، پیچیده است.»

تشخیص فرهنگ مطلوب دشوار است؛ نه تنها باید بدانید شرکتتان دارد به کدام سمت می‌رود، بلکه باید مسیر رسیدن به آن هدف را هم پیدا کنید.

خیلی از استارت‌آپ‌ها مجبورند فرهنگ صرفه‌جویی داشته باشند، پس می‌شود از کارکنان خواست در مسافرخانه رد روف بخوابند. اما اگر گوگل به فروشنده‌ای سالانه ۵۰۰,۰۰۰ دلار می‌دهد و می‌خواهد او را

نگه دارد، احتمالاً ترجيح می‌دهد کارمندش پيش از جلسه مهمی با شرکت پراکتراوند گمبل^۱ خواب راحتی در هتل فور سیزنز داشته باشد. همچنین در دنیای استارت‌آپی، ساعات کار طولانی عادی‌اند؛ چون رقیب اصلی شما زمان است و نباید عقب بیفتید. اما استوارت باترفیلد^۲، مدیرعامل اسلک^۳، فکر می‌کند اگر وقتی سر کار هستید واقعاً با جدیت کار کنید، می‌توانید حجم بالایی از کار را با بازده بالایی انجام دهید. او شرکت را زود ترک می‌کند و به کارکنانش هم توصیه می‌کند زیادی سر کار نمانند.

فرهنگی که در اپل جواب می‌دهد هرگز به درد آمازون نمی‌خورد. در اپل، تولید درخشان‌ترین طراحی‌های دنیا ارزشمندترین کار است. اپل برای تقویت این پیام، ۵ میلیارد دلار خرج دفتر مرکزی باشکوهش کرده است. جف بزوس آمازون جمله مشهوری دارد که می‌گوید: «حاشیه سودهای چاق و چله شما برای من فرصت‌اند.» بزوس برای تقویت این پیام شرکتش را وادار کرده همه جا قناعت پیشه کند، حتی برای کارکنان میزهای ده دلاری بگذارد. هر دو فرهنگ جواب می‌دهند. طراحی محصولات اپل فوق‌العاده زیباتر از آمازون است، درحالی‌که محصولات آمازون فوق‌العاده ارزان‌تر از اپل است.

فرهنگ شبیه بیانیۀ مأموریت نیست؛ نمی‌شود یک بار آن را تدوین کرد و تا ابد نگاهش داشت. نظامی‌ها جمله معروفی دارند که می‌گویند اگر چیزی پایین‌تر از سطح استاندارد ببینی و کاری نکنی، استاندارد جدیدی وضع کرده‌ای. این حرف برای فرهنگ هم صادق است؛ اگر چیزی خلاف فرهنگ ببینی و خودت را به ندیدن بزنی، فرهنگ جدیدی ایجاد کرده‌ای. درعین حال، وقتی شرایط کسب و کار تغییر می‌کند و استراتژی‌تان تکامل پیدا می‌کند، باید فرهنگتان را هم طبق این تغییرات عوض کنید. هدف همیشه در حرکت است.

1. Procter & Gamble

2. Stewart Butterfield

3. Slack



WHAT YOU DO
is Who You Are

ما که هستیم؟ سؤالی سهل ممتنع؛
شما همان کسی هستید که آدم‌ها پشت
سرتان توصیفش می‌کنند. شما ارزش‌هایی
که روی دیوار ردیف کرده‌اید، نیستید.
حرف‌هایی که در جلسه همگانی می‌زنید
نیستید. شما حتی عقایدتان هم نیستید.

سما اعمالتان هستید.



گروه حمصین



انتشارات آریانا قلم



9 786227 089202