

## استعاره‌های فرهنگی (چند استعاره شرقی)

مسعود بیش

[www.mgt.blogfa.com](http://www.mgt.blogfa.com)

استعاره‌های فرهنگی در حوزه مدیریت و سازمان پربسامد و پر استفاده هستند. در شماره پیشین، برای آشنایی بیشتر با نحوه نگاه به این نوع استعاره‌ها و کاربرد آن در فرهنگ مغرب زمین، سه استعاره سازمان شبدری، سازمان دوناتی و استعاره پیل و پشه توضیح داده شد. در این شماره، به فرهنگ شرقی و ملی خود می‌پردازیم و نمونه‌هایی از استعاره‌های فرهنگی را برمی‌شماریم تا بتوان ضمن آشنایی با آن، مقایسه‌ای نیز بین این دو فرهنگ انجام داد. پیش از این در تشریح استعاره پرواز این مقایسه بین استعاره غازها و بوفالوها از بلاسکو و استعاره هدهد از دکتر خاکی صورت گرفته بود. در اینجا از استعاره‌های فرهنگی یاد می‌کنیم که مرحوم مجتبی کاشانی، مدیر دلساخته و شاعر دلسوخته کشور مطرح کرده است. محور منظومه فکری ایشان توجه به نقش دل در مدیریت و پر کردن آن در فضای سازمان‌ها و کار مدیریتی است.

## نقش دل در مدیریت

مرحوم مجتبی کاشانی، مدیر و شاعر دلسوخته کشور در مباحث فرهنگی مربوط به سازمان و مدیریت به خوبی بر نقش دل تاکید کرده است. عوامل و موارد متعددی باعث شد تا او به بحث نقش دل در سازمان‌ها بیشتر توجه کند. در یک مورد، ایشان به تفاوت نقش و تاثیر «شفا» و «دوا» اشاره می‌کند و ماجرای را از زبان مادر پیر یکی از دوستانش نقل می‌کند که درباره اکثر پزشکان می‌گفت که او خیلی حوصله می‌کند و به حرف‌هایش گوش می‌دهد و وقت می‌گذارد. پس معلوم است که اعتقاد و اعتماد بیمار به پزشک و تاثیر روحی پزشک بر بیمار، بیشتر موجب بهبود او می‌شود تا دارویی که می‌دهد. شفا در اعتقاد قلبی بیمار به پزشک و توجه پزشک به نیازهای روحی و روانی بیمار است.

ماجرایی از این دست ذهن او را بدین مضمون متوجه ساخت که بین کار و دل رابطه تنگاتنگی وجود دارد. او در بعد سازمانی به این نتیجه رسیده بود که دل در مدیریت نقش اساسی دارد و برای اثبات سخن خود به تجربیاتی اشاره می‌کرد که نشان دهنده سطحی و بی‌ریشه بودن اجرای کلیه مفاهیم و مصادیق نظام‌های مدیریت کیفیت فراگیر است و تا زمانی که این موارد، داوطلبانه و براساس تمایلات قلبی و تعهدات اخلاقی مدیران صورت نگیرد، هیچ یک از استانداردهای مدیریتی تقلیدی و گواهی‌نامه‌ای، دردی از گرفتاری‌های کیفیتی، اقتصادی، اجتماعی و تولیدی واحدهای صنعتی کشور درمان نخواهد کرد.

مرحوم کاشانی هدف از طرح موضوع نقش دل در مدیریت را احیای نقش مادرانه و عاطفی و مراقبتی در سازمان، در کنار نقش پدرانه و منطقی می‌دانست. معتقد بود باید نیازهای عاطفی، معنوی و نقش آنها را در اعمال، رفتار و کنش‌های متقابل انسان درک کرد تا بتوان در سازمان، روحیه، انگیزش و وجدان کار، نظم، خودکنترلی و یگانگی با اهداف سازمان را تقویت کرد. براین اساس او شکست و کاستی ما در



### مدیریت باغبانی، استعاره از مدیریتی است که هدف اولش، پرورش و نگهداشت انسان‌هاست

معنی، ماشین و انسان، جسم و روح، منطقی و احساس، معیشت و فضیلت تعاون لازم را به نفع رستگاری انسان برقرار کنند. به تعبیر او، این رهبران از روش «سوز سودآور» به جای «سود سوزآور» استفاده می‌کنند. سوز سودآور یعنی سرمایه گذاری بر روی اموری که ثمره آن در بلندمدت به بار خواهد نشست و در نامشهودهایی نظیر آموزش و پرورش انسان، تامین عدالت، توجه به رفاه و منافع جامعه، رعایت فضیلت در کنار تامین معیشت، تاکید بر کیفیت توأم با کمیت و جلوگیری از دوباره کاری، اتلاف امکانات و انرژی‌ها تجلی پیدا می‌کند و کامیابی بلندمدت سازمان را تضمین می‌نماید.

او تعبیر «کیفیت دلسوخته» را عصاره و فشرده کیفیت بر محور رسالت قلمداد می‌کرد؛ یعنی کاری که با دل و با همه وجود انجام می‌شود. او این کار را «کار دلسوخته» و محصول ناشی از آن را «محصول دلساخته» می‌نامید. در این زمینه از قول پروفیسور کندو نقل می‌کرد که: کسانی که دلشان می‌خواهد کیفیت را بهبود ببخشند (عاشقان کیفیت) بیشتر از کسانی که می‌توانند کیفیت را بهبود ببخشند (متخصصان کیفیت) باعث بهبود کیفیت می‌شوند.

در منظومه فکری مرحوم کاشانی که بر حول محور دل در مدیریت سامان یافته بود، هوش عاطفی برجستگی خاصی داشت. دو مرکز مهم وجود که حیات و هویت انسان را شکل می‌دهند، عبارت‌اند از: مغز: که اندیشه، فرآورده آن است و بخش هویتی و منطقی انسان را تشکیل می‌دهد (IQ).

دل: که انگیزه، فرآورده آن است و بخش احساسی و عاطفی و هیجانی انسان را تشکیل می‌دهد (EQ).

این هوش عاطفی است که تعیین کننده کامیابی انسان در زندگی شخصی، شغلی و اجتماعی است نه بهره هوشی. خواستن‌ها بیشتر از دانستن‌ها، انسان را به اهداف و کامیابی‌های فردی و سازمانی رهنمون می‌شود. بسیاری مدیران بزرگ و موثر و

جذب فرهنگ و تمدن و مدیریت صنعتی را در عدم توازن و تعادل بین سخت‌افزار و نرم‌افزار، ماده و معنی، جسم و روح و پوست و مغز جست و جو می‌کرد و می‌گفت: ما قسمت آسان‌تر را که ورود ماشین و ساخت کارخانه است، گرفتیم و قسمت مهم‌تر و اصلی‌تر را که روش و علم و مدیریت بود، به تاخیر انداختیم یا اصلاً نادیده گرفتیم. بدین جهت به جای «تولید انبوه» گرفتار «تولید اندوه» شدیم.

### استعاره مدیر فیلسوف

واژه «مدیر فیلسوف» از زمانی به ذهن و زبان مرحوم کاشانی راه یافت که با شخصیت ماتسوشیتا، بنیانگذار شرکت ماتسوشیتا الکترونیک (پاناسونیک) آشنا شد. منظور او از فیلسوف، انسان فرهیخته و وارسته‌ای بود که در راه رستگاری انسان تلاش می‌کند و موضوع اساسی تفکر و دغدغه همیشگی ذهنی او «انسان» است. مدیر فیلسوف کسی است که در اداره امور یک سازمان، اهدافی انسانی، اجتماعی و اقتصادی دارد، به آرمان‌هایی فراتر از سود و اهداف مادی می‌اندیشد. در فرایند امور، شیوه رهبری انسان‌ها را اتخاذ می‌کند و مدیریت و محیط کار برای او، سنگری است برای تحقق اهداف و رسالت‌ها و فلسفه‌های الهی انسانی و اجتماعی. آنها رهبرانی هستند که می‌توانند بین ماده و

تاریخ ساز بوده‌اند که از مدرک تحصیلی یا بهره ظاهری هوشی بالایی برخوردار نبوده‌اند، اما بمب عاطفه و عشق و اشتیاق و خواستن بوده‌اند و موفق شده‌اند. همین هوش عاطفی است که احساس عزت نفس، دوست داشتن و عزیز داشتن خود، خویشتن پذیری، مسئولیت پذیری، خوش مشربی، خطرپذیری و بردباری را در فرد برمی‌انگیزد و او را به جلو رفتن می‌خواند. او بر این باور بود که مشکل امروز ما بیشتر از آنکه مشکل بهره هوشی یا تکنولوژی باشد، مشکل هوش عاطفی یا به تعبیر او عشقولوژی است. مرحوم کاشانی برای اثبات این سخن شاهدهی عینی می‌آورد و ماندگاری و کیفیت و دوام کاشی‌های گنبد قدیمی مسجد شیخ لطف‌الله که بعد از صدها سال باقی است را با کاشی‌کاری گنبد مسجد محله خود در سعادت آباد به هنگام احداث آن مقایسه می‌کند که چند بار فرو ریخت و آخر نیز فلزی شد و با رنگ، نمای کاشی گرفت. به تعبیر او، معلوم شد که ایمن (EQ) از سیمان (IQ) قوی‌تر است.

### خانه تکانی فرهنگی

مرحوم کاشانی در کنکاشی که از وضع موجود سازمان‌ها به عمل آورده بود، به این نتیجه رسیده که هیچ پدیده‌ای غم‌انگیزتر از این نیست که کارکنان، تنها برای مزد و بدون عشق و انگیزه کار کنند. دلیل این امر از نظر او به پارادایم فکری ما برمی‌گردد. او می‌گفت: ما با رفتار و فرهنگ سنتی وارد صنعت شده‌ایم. با پارادایم‌های سنتی و فیلترهای فکری و ذهنی بسیار عقب مانده، صنعت خود را اداره می‌کنیم و اگر این پارادایم‌ها نوسازی و ترمیم نشوند، ما را در گذشته نگاه می‌دارند و خلاقیت و پذیرش انکار و باورهای نو را از ما می‌گیرند. به تعبیر او در شعر زیبای «زندانی»، ذهن ما زندانی این باورها شده است. پس باید قفل آن را شکست و از آن بیرون آمد، پنجره‌ای به روشنایی گشود و طعم احساس جهان را چشید. باید در باغچه ذهن، گل کاشت.



### مدیریت سرهنگی، استعاره از مدیریتی است که استبداد و خودرایی را اصل قرار می‌دهد

را به سمت صحرا و علف و آب هدایت می‌کند، زیر سایه‌ای می‌نشیند، نی می‌زند، گوسفندان را رها می‌کند و گوسفندان بدون نقش و تاثیر چوپان فرجه می‌شوند. در مقابل، شیوه مدیریت «باغبانی» قرار دارد. در اینجا مدیر نقشی پررنگ دارد. یک لحظه گل‌های باغ سازمان خود را رها نمی‌کند و به حال خود وانمی‌گذارد. باغبان به نگهداری و جابجایی گل‌ها در هر فصل، متناسب با آب و هوا می‌پردازد. حرارت و نور مناسب را برای هر گیاه و گل تامین می‌کند و قلمه‌زنی و آبرسانی و کودرسانی و تکثیر را به موقع انجام می‌دهد.

### استعاره مدیریت سرهنگی و مدیریت فرهنگی

در یک مقایسه دیگر، او مقابله دو نوع شیوه مدیریتی استبدادمدار و استعداد مدار را تحت عنوان مدیریت سرهنگی و مدیریت فرهنگی مقایسه می‌کند. در نظر او عوامل اصلی در مدیریت به شیوه سرهنگی، استبداد و بازداشت و شلاقیت است. در حالی که در شیوه مدیریت فرهنگی، استعداد و نازداشت و خلاقیت جای آن را می‌گیرد. قیافه تکبر و غرور به قافیه تناسب و شعور تغییر می‌یابد. تهدید به تمهید تبدیل می‌شود. بالیدن جای نالیدن را می‌گیرد. سختی مشکلات به شیرینی شکلات مبدل می‌شود. محیط گل آلود به محیط دل‌آلود تغییر می‌کند و بدین صورت، مدیران خوب می‌توانند از آب «دل‌آلود» ماهی بگیرند نه از آب «گل‌آلود». □

برای رسیدن به رشد و توسعه فرهنگی، پیشنهاد او «خانه تکانی فرهنگی» بود و برای این کار بر دو نکته تاکید داشت: ابتدا پیرایش و وجین کردن فرهنگ و کندن علف‌های هرز و سپس کاشتن گل باورها و اندیشه‌های جدید در فرهنگ. به همین جهت او ابتدا پس از آشنا شدن با نظام آراستگی (OS) ندای «خانه تکانی صنعتی» را سر داد و از واژه‌های ملموس و بومی نظیر «هفت سین صنعتی» برای دامن گستر کردن آن استفاده کرد. او به پنج سین آراستگی ژاپنی، یعنی سوا کردن ضروری از غیرضروری، سامان دادن و مرتب چیدن، سبیدی و پاکیزگی، سعی در حفظ وضع مطلوب و سازمان یافتگی و انضباط، دو سین سخت کوشی و سماجت در انجام کار خوب تا مرز عادت را افزود و این فرهنگ را به جامعه صنعتی ما معرفی کرد.

### استعاره مدیریت شبانی و مدیریت باغبانی

مرحوم کاشانی با اشاره به کتاب پرواز بوفالوها اثر بلاسکو و مقایسه سازمان‌های بوفالویی و غازی، سعی می‌کند استعاره‌های مشابهی در فرهنگ ایرانی برای سبک‌های مدیریت و اداره سازمان‌ها معرفی نماید. او نقش مدیر را در مدیریت از نوع «شبانی» مانند یک چوپان می‌داند که گله گوسفند

### منابع

۱. مجتبی کاشانی (۱۳۷۶). نقش دل در مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی.
۲. مجتبی کاشانی (۱۳۸۴). به همین آسانی، فرهنگ صبا.
۳. مجتبی کاشانی (۱۳۸۴). دانه باشیم نه سیب، نشر داستان.
۴. مسعود بینش (۱۳۸۷). فکر بهبود، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.