

## مدیریت ذن: مدیریت اثربخش

لیلا مرتضوی\*<sup>۱</sup>. فاطمه شیخی نژاد<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۴)

### چکیده

امروزه مدیران در دنیایی سرشار از پیچیدگی فعالیت می‌کنند و بواسطه تغییرات سریع آن در معرض شکست قرار دارند. بنابراین، چالش رویاروی آن‌ها توانایی بکارگیری تمامی استعداد‌های جسمی و ذهنی برای درک کلیه ابعاد هر رویداد و اقدام صحیح در راستای آن است. «ذن<sup>۳</sup>»، به‌عنوان روش منحصر به فرد آموزش جسم و ذهن که بر پایه بیداری و اشراق بنا شده با استفاده از تکنیک‌های خاص، امکان درک واقعیت به صورت خالص و بی‌واسطه و سپس اقدام بر پایه دیدگاهی عمل‌گرایانه را فراهم می‌آورد. بنابراین، بهره‌گیری از ذن در حوزه مدیریت، کلید اثربخشی مدیریتی محسوب می‌شود. به‌طوری‌که بدون برخورداری از ذن، شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیر نه تنها برای سازمان، بلکه برای خود او نیز ارزشمند نخواهد بود. از این‌رو، در مقاله حاضر تلاش شده با ارائه مبانی فلسفه ذن به‌عنوان نماد فرهنگ شرق، کاربرد آن در مدیریت بررسی شود و از طریق مقایسه مدیریت سنتی منتسب به غرب با مدیریت ژاپنی برخاسته از شرق، درک مفاهیم رمزآلود آن تسهیل و سهم عمده آن در اثربخشی بیشتر عملکرد مدیران ژاپنی به نمایش گذاشته شود تا مدیران بتوانند در صورت هم‌راستایی ارزش‌های فرهنگی خود با ارزش‌های زیربنایی ذن، از مزایای آن بهره‌مند شوند.

واژگان کلیدی: ذن، مدیریت ذن، مدیریت ژاپنی، مدیریت غربی

۱. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

\*پست الکترونیکی نویسنده پاسخگو: [mortazavi.leila@yahoo.com](mailto:mortazavi.leila@yahoo.com)

۲. دانش‌آموخته‌ی دکترای مدیریت رفتاری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

## مقدمه

از جمله خصلت‌های ذهن انسان آن است که معمولاً به گونه‌ای پرسروصدا ظاهر می‌شود و به فرد اجازه نمی‌دهد ماورای حواس خود را دریابد و به جوهره واقعیت دست پیدا کند (ناظری، ۱۳۸۱). ذهن برای شناسایی پدیده‌ها، به مرزبندی میان آن‌ها، انتخاب اسم و لقب‌گذاری می‌پردازد. برای مثال، صحنه‌ای را تصور کنید که سوار اتومبیل شده و از شهر بیرون رفته‌اید و در کنار دشتی وسیع به صحرا خیره شده‌اید. در ابتدا محو یکپارچگی و عظمت صحرا می‌شوید (دیدگاه کل‌نگر) اما بلافاصله ذهن وارد عمل می‌شود و با مرزبندی میان زمین و آسمان و متمایز ساختن مناظر دور و نزدیک از یکدیگر، این منظره واحد را تجزیه می‌کند و سپس با جزئی‌نگری به سراغ اشیای موجود در صحرا می‌رود و در دل صحرای عظیم، شما را به جزئیات آن سرگرم می‌سازد. از این‌رو، باید توجه داشت که به محض ظهور مرزبندی‌ها، اسم‌گذاری و انتساب صفات مختلف نیز مطرح می‌شود و پس از چند دقیقه، دیگر صحرا آن گونه که هست دیده نمی‌شود بلکه به جای آن صدها واژه، لقب و صفت در ذهن انسان پدید می‌آید و این تصور حاصل می‌شود که صحرا شناخته شده است (استادرضاء، ۱۳۸۲). درحالی‌که، ما به دیدگاهی نیاز داریم که فراتر از ذهن، تفکر و عقلانیت، به جوهره واقعیت دست پیدا کند و توانایی مشاهده پدیده‌ها، آن‌طور که هستند و نه آن‌طور که ما می‌خواهیم باشند را امکان‌پذیر سازد. بهره‌گیری از فلسفه ذن به‌عنوان روش بیداری، روشن‌شدگی و اشراق منجر به آزادسازی انسان از بند تردیدها و نگرانی‌ها می‌شود و او را به لمس نوع متمایزی از تجربه درونی، نه به پذیرش چشم‌پسته جزم‌ها فرامی‌خواند. ذن پیشنهاد می‌کند که انسان ابتدا، ذن را تجربه کند و سپس از دیدگاه این تجربه به مشاهده اشیاء و دنیای پیرامون خود بپردازد. بر اساس این تجربه، کار کاملاً وارونه و نظم متعارف اشیاء دگرگون می‌شود؛ آنچه مثبت بود جنبه منفی و آنچه منفی بود جنبه مثبت پیدا می‌کند. ارزش‌های جهان، دیگر ارزش‌های پایداری نخواهند بود. پس از تجربه ذن، یک نظم کاملاً جدید در اشیاء ایجاد می‌شود، یک تغییر کامل به وقوع می‌پیوندد و حاصل کار، تفکر و مشاهده در یک جهان نسبی متشکل از تغییرات و کثرات است (سوزوکی، ۱۳۸۰).

از این‌رو بر مبنای فلسفه ذن، وظیفه انسان، ساعت‌سازی ذهن و پایین کشیدن آن از مسند فرمانروایی مطلقه بدن و سپردن حکومت بدن به صاحب اصلی آن یعنی ادراک است. ادراک زمانی خودنمایی می‌کند که بین سه جزء اصلی بدن یعنی روح، ذهن و جسم هماهنگی و تعادل ایجاد شود. از دل این

یکپارچگی است که ادراک یعنی شخصیت واقعی انسان رخ می‌نماید و زنده می‌شود. ذن، افراد مستعد و فوق‌العاده هوشمندی که به خطا در دام تفکر افتاده‌اند و در این دام تضعیف شده‌اند را از زندان فکر بیرون می‌آورد و با نگرش جدیدی که به این افراد می‌دهد آن‌ها را قادر می‌سازد که توانایی‌های ذاتی خود را تا حد اعلی به‌کارگیرند و در نتیجه، شاهکارهایی بیافرینند که از دید زندانیان دنیای فکر، خارق‌العاده به نظر می‌رسند (استادرضا، ۱۳۸۲).

از سوی دیگر، انسان به‌عنوان یک موجود اجتماعی و عاقل، مایل است تجربه خود را، خواه یک تصویر باشد یا رویداد و یا یک احساس، با دیگران به اشتراک بگذارد و این امر تنها از طریق یک واسطه یا محل ارتباطی امکان‌پذیر است. زبان به‌عنوان یکی از این محل‌های ارتباطی، به عمد یا اشتباه، خیلی ساده به تصویر کردن نادرست چیزها تن می‌دهد. از این‌رو، انسان زندانی کلمات و مفاهیم نیز قابلیت دریافت واقعیت به صورت دست اول و فهم مستقیم و بی‌واسطه آن را از دست می‌دهد. از دیدگاه ذن، چنین انسانی بیش از حد تحت نفوذ مقوله‌بندی معنای واقعیت که از طریق زبانی که به کار می‌برد بر او تحمیل می‌شود قرار می‌گیرد. بطوریکه، آزادی وجودی خود را از دست داده و برده و بنده زبان می‌شود. او در محدوده و حصار که زبان بر گرداگرد او کشیده است می‌اندیشد و عمل می‌کند. در صورتی که بالاترین و بنیادی‌ترین تجربه‌ها به بهترین شکل، بدون کلمات بیان می‌شوند. بر این اساس، نخست و پیش از هر چیز باید این مرزها و حصارها را به هر قیمتی از میان برداشت تا بتوان تصویر مستقیم واقعیت را جایگزین تصویر غیرمستقیم زبانی واقعیت نمود. اما واقعیتی که در چنین شهود مستقیمی که در آن مقوله‌بندی زبانی متوقف شده است رخ می‌نماید نوعی یکپارچگی بی‌افتراق مابعدالطبیعی است که انسان برای دستیابی به آن می‌بایست خویشتن را به تمامی از سلطه زبان رها سازد. بر این اساس، تعالیم ذن همواره بر فریبنده بودن امیال و استدلال‌های منطقی تأکید می‌کند و در مقابل، بر بیدار ساختن طبیعت حقیقی خود، تجربه کردن معنا و واگذاشتن تعبیر عقلی آن به رشد حاصل از ذن که به ناگزیر از طریق تجربه حاصل می‌شود توصیه می‌نماید (سوزوکی، ۱۳۸۰). دیدگاه ذن از طریق توجه لحظه به لحظه همراه با طرح سؤال‌هایی درباره ماهیت چگونگی و چرایی عملکرد پدیده‌ها، توانایی مشاهده پدیده‌ها همان‌طور که هستند را فراهم می‌آورد و به رویدادها اجازه می‌دهد که اتفاق بیفتند. این دیدگاه از تجزیه و تحلیل و شهود به‌عنوان مهارت‌های

سخت و نرم بهره می‌برد و بیشتر بر جنبه نرم آن تأکید می‌کند. در این دیدگاه، انسان نسبت به نیازها و انتظارات خود و دیگران حساس است و معتقد است اقداماتی که افراد انجام می‌دهند بر مبنای دلسوزی، مهربانی و باور به اینکه همه در یک قایق نشسته‌اند می‌باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۸). در این دیدگاه، هر چیز به‌عنوان بخشی از یک سیستم یکپارچه در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا اساس فلسفه ذن بر این مبنا استوار است که جهان و اجزای آن چند چیز نیستند بلکه همه یک واقعیت هستند؛ واقعیتی که بخشی از یک کل گسترده‌تر است (تفکر سیستمی). اما منطق آدمی با تجزیه و تحلیل جهان این وحدت را نادیده می‌گیرد، درحالی‌که بخش غیرمنطقی ذهن یا همان شهود از امکان درک این وحدت برخوردار است (قاسم‌فر، ۱۳۸۸). در این دیدگاه، اصل بر تعادل است. حالت پویای تعادل هنگامی رخ می‌دهد که نه چیزی بیشتر از حد مجاز باشد و نه چیزی کمتر از حد مجاز و به محض اینکه شرایط تغییر کرد تعادل از طریق تعدیل نیروها، دوباره حفظ می‌شود. از این‌رو، با کسب مهارت‌های ذن، فرد قادر است موانع تحمیل‌شده بر خود، از جمله عقلانیت، منطقی و محمل‌های ارتباطی را کنار بزند و از طریق کنکاش در درون خود، خویشتن خویش را به کمال رساند و به خودشکوفایی یا به تعبیر مازلو<sup>۱</sup> "رشد ذاتی آنچه از قبل در فرد وجود داشته است" دست پیدا کند (سیدجوادین، ۱۳۸۸). بنابراین، درک مفاهیم و مبانی فلسفه ذن و جایگاه آن در حوزه مدیریت و سازمان برای دستیابی به توانمندی‌های مطروحه ضروری است که در ادامه به بحث درباره آن‌ها می‌پردازیم.

## مروری بر مبانی نظری

### طریقت و اصول ذن

ذن، به‌عنوان فرقه‌ای از مکتب مهاییانه<sup>۱</sup> توسط راهبی هندی به نام «بودی دارما»<sup>۲</sup> پایه‌گذاری و در قرن ششم میلادی اصول آن روانه چین شد. هنگامی‌که در قرن ششم میلادی، تفکر و نگرش بودایی هند در چین با اندیشه‌های باستانی چینی یعنی تائو در هم آمیخت چینیان، آموزش روشن‌شدگی و اشراق را از آیین بودایی هند به ودیعه گرفته، آن را با فرهنگ خود در هم آمیختند و نخستین سنگ بنای نگرشی را پی‌ریزی کردند که تمامی شرق دور را در حوزه پر نفوذ خود در بر گرفت (عباچی،

۱-Mahayana

۲-Bodidharma

۱۳۸۳). با ظهور «هوئی ننگ»<sup>۱</sup> در چین، آخرین بقایای آموزه‌های هندی از تعالیم جدید زدوده شد و این مکتب صورتی کاملاً چینی پیدا کرد (زرگزاده، ۱۳۸۳). ذن در قرن دوازدهم از چین وارد ژاپن شد و با آداب و سنن مردم ژاپن عجین گشت و در اواخر قرن بیستم، پیروان چشم‌گیری در غرب پیدا کرد. در واقع ژاپنی‌ها روح حقیقی ذن را باریک‌بینانه زنده نگاه داشتند و آن را کامل کردند (اعتضادی، ۱۳۸۱).

واژه «چان» که به ژاپنی «ذن» گفته می‌شود به معنای «نگرش» و «درون‌نگری» است و در اصل واژه‌ای برای بازنمایی شهود لحظه‌ای حقیقت و یا اشراق شهودی است. تعالیم ذن به سه دسته تقسیم می‌شوند که متشکل از سلوک و تربیت، سیر در عوالم درونی و تمرکز و دستیابی به معرفت و فرزاندگی است. این تعالیم به‌طور متوالی به یکدیگر وابسته هستند. در سلوک که روشی برای دستیابی به آگاهی نسبت به هستی و به عبارت دیگر، بیدار شدن از خواب غفلت است، انسان به خودآگاهی و خودشناسی دست پیدا می‌کند. وقتی چراغ آگاهی افروخته شد نیروی روحی تمرکز می‌یابد. چنین شخصی هر کاری را همانند روزهای گذشته انجام می‌دهد، با این تفاوت که اکنون به تمامی اعمال، گفتار و افکار خود آگاه است و این امکان برای وی حاصل می‌شود که همواره در آگاهی نسبت به هستی به سر برد. آگاهی به هستی و شکوفاندن فرزاندگی مقصد نهایی ذن است که از طریق توانایی تمرکز و نه از راه مطالعه و تعقل به دست می‌آید (زرگزاده، ۱۳۸۳).

بر مبنای فلسفه ذن، پتانسیل دستیابی به آگاهی<sup>۲</sup> در هر شخص به صورت ذاتی و بالقوه وجود دارد ولی به دلیل جهالت و بی‌خبری به خواب‌رفته است و ذن به‌عنوان بهترین بیدارکننده می‌تواند از طریق مراقبه، خوداندیشی<sup>۳</sup> و شهود<sup>۴</sup> این آگاهی و روشنی را بیدار کند. ذن هرگز در پی ریاضت‌کشی مرتاضانه نیست، جهان مادی را نفی و دفع نمی‌کند و کار و تلاش بدنی را شرافت بی‌بدیل انسان می‌پندارد و ارج بسیار می‌نهد. اما بندگی نفس و غرق شدن جان در آنچه که بسیار گذرا و ناپایدار است را دلیلی برای دوری آدمی از گوهر ناب شناخت و روشنایی درون می‌داند. به همین منظور است که

۱-Hui-Neng

۲-enlightenment

۳-Self-contemplation

۴-intuition

ذن، گذشتن از سطوح را در آمیختن با اشیاء و طبیعت می‌داند تا آنجا که دیگر میان شناسایی‌کننده و موضوع مورد شناسایی، هیچ فاصله و حائل محسوسی در میان نباشد (عباجی، ۱۳۸۳).

این شیوه زندگی، فرهنگ چین و ژاپن را از قرن‌های نهم تا دوازدهم میلادی به این سو چنان متأثر ساخت که از آن پس هیچ یک از حوزه‌های مختلف این دو سرزمین را نمی‌توان جدای از شناخت این اندیشه و رفتار، مورد فهم و بررسی دقیق قرارداد. بطوریکه در چین و ژاپن، معماری، موسیقی، شعر، فلسفه، نقاشی، مدیریت و ... به تمامی، جلوه‌ای از تفکر ذنیستی را بازمی‌تابانند. در ادامه، به انعکاس این تفکر آن بر ابعاد مختلف مدیریت می‌پردازیم.

### جایگاه ذن در مدیریت

در مطالعه‌ای که توسط ریچارد تانر پاسکیل<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) در زمینه مقایسه مدیریت ژاپنی و امریکایی انجام شد، او دریافت برخلاف انتظار، شرکت‌های ژاپنی از نظر عملکرد، تفاوت چندانی با شرکای امریکایی خود ندارند. بعلاوه، در فرایندهای مدیریتی مورد استفاده مدیران امریکایی و ژاپنی، تفاوت قابل ملاحظه‌ای به چشم نمی‌خورد. بطوریکه در زمینه تصمیم‌گیری، مدیران امریکایی به اندازه مدیران ژاپنی از سبک تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده می‌کنند. اما به رغم یکسان بودن سبک و کیفیت تصمیم‌گیری، اجرای تصمیمات در شرکت‌های ژاپنی با موفقیت بیشتری قرین است (تانر پاسکیل، ۱۹۷۸). آشکار شدن چنین تناقضی، این واقعیت را نمایان ساخت که فرهنگ اساساً تجلی بستر و پیشینه‌ای است که ارزش‌های انسانی و به تبع آن نهادهای اجتماعی در آن شکل می‌گیرند. از اینرو، برای درک ماهیت مدیریت ژاپنی و فعالیت‌های مرتبط با آن که منحصرأ ریشه در فرهنگ ژاپنی دارند و جهت‌گیری‌هایی متفاوت از جهت‌گیری‌های غربی ایجاد کرده‌اند بررسی اثرات ایدئولوژی ذن بر مدیریت ژاپنی، قابل تأمل است. زیرا به اعتقاد ژاپنی‌ها، طریقه ذن صرفاً برای راهبان نیست و به صومعه‌ها محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند یک دیدگاه قدرتمند و کاملاً مؤثر برای فلسفه و عمل مدیریت محسوب شود. بنابراین، از آنجاکه برای بسیاری از غربی‌ها، واژه ذن بر جنبه‌های معماگونه فرهنگ شرق دلالت دارد، با رمزگشایی از این معماها و مقایسه واژه‌های مورد استفاده در زبان

۱-Richard Tanner Pascale

مدیران ژاپنی و غربی می‌توان از آن‌ها جهت مدیریت بهتر و مؤثرتر سازمان‌ها استفاده کرد. در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

### مدیریت به همان اندازه که علم است، هنر نیز هست

یکی از اهداف مشترک در تکامل تدریجی علم مدیریت در غرب، تلاش برای کمرنگ کردن جنبه‌های معنوی مدیریت و به حداقل رساندن وابستگی آن به «احساس» است. در این راستا، تبدیل ابزارها و روش‌هایی که مدیران به صورت شهودی به کار می‌برند به ابزارها و استانداردهای روشن و مشخصی که نشان‌دهنده برتری علم مدیریت بر هنر مدیریت است، تلاشی برای ایجاد پایه و اساسی علمی‌تر برای رفتار مدیریتی محسوب می‌شود. اساساً پذیرفتن قدرت عقل، به‌عنوان ابزاری برای زندگی ماهرانه در این دنیا، قابل انکار نیست. باین‌وجود، فراتر از عقل رفتن نیز، غیرمنطقی و غیر عقلایی محسوب نمی‌شود. بلکه به‌عنوان قابلیت در نظر گرفته می‌شود که ثمره‌هایی از دیدگاه محدودی است که محصول تکیه انحصاری بر عقل است و این هنگامی اتفاق می‌افتد که انسان، محدودیت‌های عقل را درک نماید و بتواند به‌طور مؤثرتری از آن استفاده کند. بر اساس آموزه‌های ذن که تلاش می‌کند قیدوبندهای ذهن منطقی و عقلایی را کنار بگذارد تا از این طریق تجربه مستقیم‌تری از واقعیت حاصل کند انسان‌ها نمی‌توانند همه شرایط را با تفکر در مورد آن‌ها ادراک کنند بلکه باید به سادگی صرفاً آن‌ها را تجربه کنند. یکی از تمرینات ذن که بدین منظور انجام می‌شود، کوان<sup>۱</sup> نام دارد. در کوان، استاد ذن، سؤالی طرح می‌کند که هیچ جواب منطقی برای آن وجود ندارد و جواب آن صرفاً از طریق تجربه حاصل می‌شود و فرایندی است که به پرده‌برداری تجربه از پس واژه‌ها می‌پردازد (سیدجوادین، ۱۳۸۸). مدیران ژاپنی نیز متأثر از طریقه ذن، به طور مستمر بر تجربه شخصی، جهت‌گیری مبتنی بر درک مستقیم و حسی مسائل و اجتناب از اعتماد انحصاری به روش‌های عقلایی عینی تأکید می‌ورزند. در مدیریت ژاپنی، موفقیت مدیریتی بیشتر به مهارت‌های ادراکی وابسته است تا به توانایی‌های تحلیلی مدیر و شناسایی مشکل، بسیار مهم‌تر از حل مشکل است. اما از آنجاکه توسعه توانایی‌های ادراکی افراد در کلاس‌های درس بسیار دشوار است، از این‌رو، دانشکده‌های مدیریت در غرب بیشتر بر توسعه توانمندی‌های دانشجویان در زمینه حل مشکل به صورت تحلیلی تمرکز می‌کنند. به همین دلیل است که بسیاری از فارغ‌التحصیلان، آموزش‌هایی را که در

دانشکده‌های دیده‌اند برای رویارویی با چالش‌های مدیریت زندگی واقعی، کافی نمی‌دانند؛ زیرا محدودیت اصلی دیدگاه تحلیلی این است که این دیدگاه بین مشاهده‌کننده و واقعیت قرار می‌گیرد و مانع از دستیابی مشاهده‌کننده به موقعیت واقعی می‌شود. این اتفاق را هنگامی می‌توان در محیط‌های کاری مشاهده کرد که مدیر از کارکنان خود انتظار دارد مشکلات عملیاتی را برای او مطرح کنند. به جای اینکه خود مستقیماً در فرایند تولید، درگیر شود و به شناسایی مشکلات بپردازد (پاسکیل، ۱۹۷۸).

### آموزش

آنچه مدیریت ژاپنی را از سایر مدیریت‌ها متمایز می‌سازد، تأکید بیش‌ازاندازه بر آموزش است. در هیچ کشوری به اندازه ژاپن بر آموزش و یادگیری تأکید نمی‌شود. از نظر مدیران ژاپنی، کلید دستیابی به عملکرد بهبودیافته و حل کلیه مشکلات صنعت، در آموزش نهفته است. تمامی شرکت‌های بزرگ ژاپنی برای کلیه کارکنان خود، برنامه‌های آموزشی متعدد طراحی می‌کنند حتی برخی شرکت‌ها، موسسه‌های فنی و تخصصی مختص به خود را تأسیس می‌کنند تا از این طریق بتوانند از آموزش در حال توسعه به طور مستمر حمایت کنند. در این شرکت‌ها بر آموزش‌های همه‌جانبه کارکنان تمرکز می‌شود و تلاش می‌گردد کارکنان نه صرفاً در وظایف شغلی خود بلکه در زمینه مهارت‌های مرتبط با آن‌ها نیز آموزش لازم را کسب کنند تا از این طریق به افرادی با مهارت‌های چند وظیفه‌ای تبدیل شوند. باید توجه داشت که آموزش کارکنان با ارتقاء آن‌ها به سطوح مدیریتی، پایان نمی‌یابد بلکه برنامه‌های آموزشی، کل مسیر پیشرفت شغلی افراد را در بر می‌گیرد. در کنار آموزش‌های رسمی که توسط شرکت فراهم می‌شود بسیاری از کارکنان در زمان‌های اضافی خود در فعالیتهای توسعه شخصی درگیر می‌شوند. بطوریکه، پژوهش‌ها نشان داده‌اند در کارخانه‌های تولیدی در ژاپن، کارکنان حدود ۸ ساعت از زمان شخصی خود را به فعالیت‌های مربوط به خودبهبودی اختصاص می‌دهند و به مطالعه یا حضور در دوره‌های آموزشی مختلف می‌پردازند. زیربنای نظری این تمایل گسترده به آموزش و توسعه، در اجزاء فرهنگ ژاپن که به‌عنوان ذن قابل شناسایی است دیده می‌شود. ذن، همواره اعمال دنیوی و مادی مفید را مورد تأیید قرار داده است. به‌طوری‌که از زمان‌های گذشته، راهبان در صومعه‌های ذن از فلسفه و تکنیک‌های ذن برای بهره‌مند شدن از دستورالعمل‌هایی در انجام اعمال حرفه‌ای استفاده می‌کردند (پاسکیل، ۱۹۷۸). ذن بر آموزش ذهن و



بدن تأکید می‌کند که البته اولی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. آموزش ذهن از طریق مراقبه و آموزش بدن از طریق تمرینات جامع و طولانی کسب می‌شود، البته این تأکید به دلیل چالاکی فیزیکی نیست بلکه برای کسب هویت ذهن بدن است. تکنیک ذاذن<sup>۱</sup> برای این منظور مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع، ذاذن طریقه‌ای از تفکر است که می‌توان در آن به آگاهی و هوشیاری نسبت به تمامیت ذاتی یک موقعیت عینی و گشودگی در مقابل همه ابعاد آن دست یافت (آرونوادی، ۱۹۹۲). ذاذن، یک کشمکش درونی شدید برای به دست آوردن کنترل بر ذهن و سپس استفاده از آن است (لوو، ۱۹۹۲). در حین انجام این تکنیک، فرد هوشیاری و حس آگاهی خود را از همه ایده‌ها و افکار دیگر تهی می‌کند و در واقع به حالتی دست می‌یابد که بی‌ذهنی<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. در این وضعیت، قوای ذهنی و فیزیکی در قالب یک کل واحد درمی‌آیند و برای انجام هر عملی با یکدیگر متحد می‌شوند. تکنیک فوق را می‌توان برای هر نوع وظیفه یا عملی به کار برد (پاسکیل، ۱۹۷۸).

#### تصمیم‌های از پایین به بالا

میان مدیران ژاپنی و امریکایی، تفاوت قابل ملاحظه‌ای در فرایند تصمیم‌گیری وجود ندارد؛ زیرا همان‌طور که اشاره شد هردوی آن‌ها از سبک تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده می‌کنند و حتی میزان مشارکت افراد در این فرایند نیز یکسان است، اما کیفیت اجرای تصمیم‌ها در شرکت‌های ژاپنی و امریکایی با یکدیگر متفاوت هستند. یکی از دلایلی که باعث ایجاد این تفاوت می‌شود این است که در شرکت‌های ژاپنی، ارتباطات ابتدا از سطوح پایین آغاز می‌شوند و سپس به سمت بالا رشد می‌کنند و تعداد این نوع ارتباطات از پایین به بالا، سه برابر این نوع ارتباطات در شرکت‌های امریکایی هستند. بنابراین، اتکای بیشتر به ارتباطات از پایین به بالا در شرکت‌های ژاپنی، نقش مهمی در کیفیت اجرای تصمیمات ایفا می‌کند. بطوریکه یکی از مدیران ارشد سونی در بیان تجربه خود می‌گوید: حدود ۶۰٪ تصمیم‌های من، تصمیم‌هایی هستند که شخصاً اتخاذ می‌شوند. زیرا در بحث و گفتگو با زیردستان، اصولاً نظر و عقیده خود را مخفی نگاه داشته، سپس با طرح سوال تلاش می‌کنم بدون فاش کردن موضع شخصی، آن‌ها را به سمت نظر و عقیده خود سوق دهم. در این حالت، آن‌ها احساس می‌کنند خود آن تصمیم را اتخاذ کرده‌اند و نسبت به آن تعهد بیشتری پیدا می‌کنند در

۱-Zazen

۲-No mind

صورتی که این‌طور نبوده است. واژه ذن برای بیان این ظرایف ارتباطی نیز به کار می‌رود (پیتاگورسکی، ۲۰۰۷).

### ابهام به‌عنوان یک ابزار مدیریتی

در دیدگاه رایج مدیریت غربی، ابهام<sup>۱</sup> به‌عنوان علامت یا نشانه‌ای از بیماری شناخته می‌شود که داروی آن، اعمال عقلانیت، تخصصی‌سازی<sup>۲</sup> و قطعیت بیشتر در سازمان است. در غرب، ابهام به‌عنوان جزئی ناشناخته در میان چند جزء شناخته‌شده تصور می‌شود. برای مثال، در فرهنگ غرب برای اشاره به فضای میان یک میز و صندلی به فضای خالی میان میز و صندلی اشاره می‌شود یعنی آن فضای خالی و ناشناخته با آن دو شیء شناخته‌شده (میز و صندلی) نشان داده می‌شوند. درحالی‌که، در فلسفه شرق، به ناشناخته‌ها اهمیت می‌دهند و برای آن‌ها حق و هویت قائل می‌شوند. در این فرهنگ، دیگر به فضای خالی بین میز و صندلی اشاره‌ای نمی‌شود و نمی‌گویند آن فضا، خالی است بلکه می‌گویند آن فضا، مملو از هیجی است. در حوزه مدیریت نیز، قطعاً مدیر در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد که قطعیت، ضروری است اما بر اساس فلسفه شرق باید پذیرفت که در برخی شرایط، ابهام بر قطعیت و وضوح برتری دارد. ارزش ابهام، در فراهم آوردن زمان و مکان مناسب برای شکل گرفتن موقعیت‌های خاص و یا دست یافتن به انطباق و سازگاری بیشتر نهفته است. زیرا ارائه تعریفی مبهم از روابط میان متغیرها و اجزاء، این امکان را فراهم می‌آورد که رابطه آن‌ها به طور طبیعی بهتر برقرار شود درحالی‌که تعیین آن روابط از همان ابتدا و به صورت مشخص و معین، باعث عدم انعطاف‌پذیری می‌شود. برای مثال، هنگامی که ادراک مدیر نسبت به یک مسئله و ابزارهای لازم جهت حل آن مستلزم دخالت افرادی از سطوح مختلف سازمان با اختیارات متفاوت است و توزیع قدرت به گونه‌ای است که او فاقد کنترل کامل بر همه عوامل می‌باشد در این صورت عمل موفقیت‌آمیز، نیازمند راهکار تجربی و آزمایشی است و نه راه‌حلی قطعی و مشخص. در اینجا، مفهوم ابهام به راهکارهای آزمایشی و به تعبیر دیگر عدم قطعیت، مشروعیت می‌بخشد. در شرایط دیگر، هنگامی که مدیر با حجم بسیار بالای داده‌ها جهت پردازش مواجه است او به تصمیم‌گیری بر مبنای قطعیت نیاز ندارد بلکه نیازمند ساده‌سازی داده‌های پیچیده و انتخاب یک گزینه از میان سایرین است (پیتاگورسکی، ۲۰۰۷).

۱-ambiguity

۲-specificity

استفاده ماهرانه از ابهام، نشان‌دهنده هنر مدیریت و مستلزم انتخاب کلمات صحیح و ایجاد توازن میان دقت و عدم اطمینان در شرایط دشوار است. برای مثال، در ارائه بازخور منفی به کارمند باید به گونه‌ای عمل کرد که هم بیان واقعیت و هم توجه به حساسیت و احساسات کارمند در نظر گرفته شود. یعنی پیام به‌گونه‌ای منتقل شود که وی حالت تدافعی به خود نگیرد و نتیجه مورد انتظار از بازخور حاصل شود. برای مثال، یک مدیر ژاپنی برای انتقاد از کارمند خود معمولاً از عبارت «بهتر است کمی بیشتر روی طرح پیشنهادی‌ات کار کنی» استفاده می‌کند. در صورتی که، یک مدیر غربی عبارت «تو اشتباه فاحشی می‌کنی و طرح پیشنهادی‌ات اصلاً خوب نیست، برو درباره ایده دیگری فکر کن» را بکار می‌برد. دیدگاه اول، به زیر دست این امکان را می‌دهد که با غرور دست نخورده‌اش به فعالیت خود ادامه دهد و دیدگاه دوم، غرور زیردست را جریحه‌دار می‌کند. این مسئله در میان مدیران امریکایی به الزامات سلسله مراتب و اختیار مربوط نمی‌شود بلکه ریشه فرهنگی دارد و حالتی از اقتدار مردانگی را القاء می‌کند. درحالی‌که، حساسیت نسبت به احساسات و کنار آمدن با ابهام، حالتی از زنانگی را القاء می‌کند که ممکن است چندان برای مدیران امریکایی، مطلوب نباشد. بر این اساس ضروری است که مدیران، مهارت‌های ارتباطی خود را در تطبیق با شرایط در امتداد پیوستار صراحت و ابهام، توسعه دهند (پیتاگورسکی، ۲۰۰۷).

### برتری عمل بر اعلان

یکی از مشکلات سازمان‌های امریکایی در تمایل به رسمی‌سازی اعلان‌ها<sup>۱</sup> است. هنگامی که قرار است تغییری در سازمان اتفاق بیفتد مدیران غربی تمایل به اعلان آن تغییر، قبل از وقوع آن دارند. در صورتی که با اعلان اولیه، اولاً سازمان به چیزهایی متعهد می‌شود که هنوز اطلاعات زیادی در مورد آن‌ها ندارد، ثانیاً با اولین اعلان، سازمان‌های غیررسمی شکل می‌گیرند و شایعاتی در مورد موضوع تغییر، اهداف آن و بسیاری موارد دیگر مطرح می‌شود که ممکن است موانع و مقاومت‌هایی بر سر راه تغییر ایجاد کنند. در مقابل، مدیران شرقی، به جای روشن کردن نورافکن بر روی حرکت یا تغییر مورد نظر، آن را بدون سر و صدا انجام می‌دهند. به بیان دیگر، عمل را بر اعلان مقدم می‌دانند و زمانی دست به اعلان می‌زنند که همه چیز در پشت صحنه صورت گرفته باشد. بر اساس روش شرقی، تغییرات با اعلان عمومی، آغاز نمی‌شوند. بلکه تغییرات به تدریج رخ می‌دهند و تنها زمانی از

۱- announcement

اعلان عمومی استفاده می‌شود که تغییر با موفقیت رخ داده باشد. از نظر ژاپنی‌ها، وجود مقاومت در برابر تغییر، امری انکارناپذیر است و ایجاد مقاومت در برابر تغییر همانند ایجاد مانع در برابر جریان آب است و اگر راه آب از یک جهت بسته شود آب راه خود را از جهت دیگر پیدا می‌کند و به جریان ادامه می‌دهد. بنابراین، مدیر نمی‌تواند در مقابل مقاومت در برابر تغییر ایستادگی کند بلکه باید به تدریج تغییرات را اعمال کند و از حمله ناگهانی برای ایجاد تغییر به خاطر ایجاد احساس نامطلوب غافلگیری و به تبع آن عصبانیت و لجاجت کارکنان اجتناب ورزد و همچنین از اعلان قبل از عمل نیز به دلیل ایجاد شایعات احتمالی و ایجاد شرایط غیر قابل انعطاف جلوگیری نماید و با انجام تغییرات به صورت تدریجی، برای افراد این امکان را فراهم آورد که بتوانند ضرورت تغییر را درک کنند و به آرامی سوار بر امواج آرام تغییر به ساحل مقصود رسند (پیتاگورسکی، ۲۰۰۷). این‌گونه اعمال، ریشه در ویژگی عمل‌گرایی فلسفه ذن دارند زیرا در ذن، عمل بر بیان نظری و ارائه نظریه برتری دارد. به همین دلیل است که اساتید ذن، تجربه عملی واقعیت را بر هرگونه تفسیر و توصیف از آن، برتر می‌دانند.

### قدردانی ضمنی

سه روش برای پاداش‌دهی سازمان به کارکنان وجود دارد: ارتقاء<sup>۱</sup>، پاداش‌های مادی<sup>۲</sup> و تقدیر<sup>۳</sup>. دو پاداش اول، به فعالیت‌های روزمره سازمان، کمتر توجه نشان می‌دهند و در مواقع خاص به افراد اهدا می‌شوند. اما مورد اخیر، تنها پاداشی است که می‌تواند به طور روزانه به کارکنان اهدا شود. در مطالعه‌ای که توسط انجمن مدیریت امریکا صورت گرفت، یافته‌ها نشان داد ۴۹٪ پاسخ‌دهندگان، تقدیر از آنچه انجام داده‌اند را مهم‌ترین پاداش سازمان برای خود می‌دانند. این یک اصل سازمانی است که تمایل به استفاده از تقدیر و قدردانی از افراد، قدرت فزاینده‌ای جهت ایجاد تغییر مؤثر در اختیار مدیر قرار می‌دهد. اثربخشی قدردانی از افراد بر عملکرد آن‌ها، غیر قابل انکار است. بطوریکه، در سازمان‌های غربی بخش عمده رقابت کارکنان با یکدیگر با هدف کسب تقدیر و قدردانی از جانب مافوق یا سازمان انجام می‌شود. اما آنچه در فلسفه شرق وجود دارد کمی متفاوت‌تر است. آن‌ها ماهیت

۱-promotion

۲-remuneration

۳-recognition

دوگانه‌ای برای تقدیر و قدردانی قائل هستند. به عبارت دیگر، در تفکر شرقی علاوه بر قدردانی آشکار از قدردانی ضمنی یا تلویحی نیز استفاده می‌شود. این نوع قدردانی، ماهرانه و ظریف است اما کمتر ملموس است و در طول زمان به تدریج حاصل می‌شود. قدردانی ضمنی می‌تواند به روش‌های مختلفی که ممکن است برای افرادی غیر از گیرنده آن، ناچیز به نظر آید انجام شود. برای مثال، از طریق تلاش برای کسب نظرات افراد، احترام قائل شدن برای عقاید آن‌ها، دعوت از آن‌ها برای شرکت در یک جلسه مهم که در غیر این صورت امکانی برای حضور آن‌ها در چنین جلسه‌ای وجود ندارد و... ژاپنی‌ها معتقدند در قدردانی ضمنی، به فرد این اطمینان داده می‌شود که به مرور زمان، ارزش او برای سازمان مشخص می‌شود و سازمان، پاداشی که فرد شایستگی دریافت آن را دارد به او خواهد داد و دیگر جایی برای تلاش جهت جلب توجه سازمان در کوتاه‌مدت که آفت توجه بیش‌ازاندازه به قدردانی صریح و آشکار است باقی نمی‌ماند. بنابراین، بینشی که دیدگاه شرقی برای ما فراهم می‌آورد بینش جامع‌تری است مبنی بر اینکه قدردانی ضمنی و صریح باید همانند رشته‌های یک ریسمان که متناوباً در زاویه دید ما آشکار و پنهان می‌شوند اما هر دو، بخشی از یک کل را تشکیل می‌دهند به هم بافته شوند (پیتاگورسکی، ۲۰۰۷).

### انتخاب به جای تصمیم‌گیری

در دیدگاه غرب، رهبری با ویژگی‌هایی چون قدرت، ثبات، قاطعیت و وضوح چشم‌انداز شناخته می‌شود. مفهوم غربی رهبری با در نظر گرفتن ارزش بالا برای انجام اعمال منطقی، عقلایی، هدفمند و دنبال کردن کورکورانه هدف، تقویت می‌شود. در حالی که دیدگاه شرق، نگاه متفاوت‌تری به رهبری دارد. اگر در مدیریت امریکایی، رهبران از میان افراد برجسته انتخاب می‌شوند و تنها کسانی هستند که می‌توانند در رویارویی با مشکلات، عمل قاطعی انجام دهند. در مدیریت ژاپنی این گونه نیست. در مدیریت غربی، رهبران اسطوره‌ای "تصمیم‌گیری" می‌کنند و عشاق دست به "انتخاب" می‌زنند. واژه اول بر استادی و مهارت و واژه دوم بر انتخاب یک گزینه از طریق کنار گذاشتن سایر گزینه‌ها دلالت دارد. بر مبنای این پیش فرض، رهبران غربی، تصمیم‌گیرندگان ماهری هستند که بر واقعیت مسلط‌اند، نسبت به انتخاب‌های خود آگاهی کامل دارند و می‌توانند از میان آن‌ها بهترین گزینه را انتخاب کنند. از این منظر، مدیریت غربی به تعیین راه‌حل‌ها به صورت راه‌حل‌های قطعی و نهایی تمایل دارد؛

زیرا آن‌ها به تکرار مستمر یک نسخه کاملاً مشخص عادت کرده‌اند و عدم قطعیت را عاملی مشوش-کننده می‌دانند. درحالی‌که در ژاپن، واژه‌ای برای تصمیم‌گیری، البته به معنایی که مورد نظر غربی‌ها است، وجود ندارد. در فرهنگ شرق، اجتناب‌ناپذیری عدم قطعیت و نقص آن که منجر به داشتن انتخاب می‌شود به‌عنوان یک واقعیت پذیرفته شده است و رهبران به عدم قطعیت و کامل نبودن راه-حل‌های انتخابی خود وقوف دارند. بنابراین، در یک فرایند دشوار ارزیابی، گزینه‌ای که در میان سایر گزینه‌ها، بهتر به نظر می‌رسد را انتخاب می‌کنند و اشکالات احتمالی آن را نیز می‌پذیرند. زیرا سنت فلسفی شرق بر سازگاری فرد با رویدادهای پیش آمده متمایل است و خواستار هیچ‌گونه ساختاری نیست. بر خلاف غربی‌ها که به دنبال ساختن آینده هستند، ژاپنی‌ها به آینده اجازه می‌دهند همانطور که می‌خواهد آشکار شود زیرا آن‌ها به‌طور خلاقانه‌ای خود را با آن سازگار خواهند کرد. مدیران شرقی، تردید<sup>۱</sup> و تغییرات احتمالی در حین مسیر را می‌پذیرند و حاضرند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. درحالی‌که، مدیران امریکایی در رویارویی با چنین شرایط مشابهی، احساس ناراحتی و اضطراب می‌کنند. این تفاوت‌ها، ناشی از تفاوت در بسترها و الزامات فرهنگی آنهاست و به فقدان زیربنای فرهنگی غرب در خصوص این حقیقت که موقعیت‌هایی وجود دارند که تسلط بر آن‌ها غیرممکن یا نامطلوب است مربوط می‌شود. این مفهوم، دقیقاً با پیش‌فرض‌های دیرینه غربی‌ها در مورد "خود"<sup>۲</sup> پیوند می‌خورد زیرا زندگی حرفه‌ای بسیاری از غربی‌ها به خصوص در جایگاه مدیریتی به تلاش برای حفظ و ثبات کنترل بر محیط و سرنوشت خود به تقویت "خود" اختصاص می‌یابد. درحالی‌که، فلسفه شرق، با اتخاذ یک رویکرد عمل‌گرا، محدودیت‌های اقتضایی خود را به‌عنوان یک واقعیت انکارناپذیر می‌پذیرد و آن را ارزش محسوب می‌کند و با آن سازگار می‌شود (پیتاگورسکی، ۲۰۰۷) پایه و اساس چنین اعتقادی را می‌توان در واقع‌گرایی، نسبی‌گرایی و مطلق‌گریزی فلسفه ذن مشاهده کرد (فیلیپ کاپلو، ۱۹۸۹).

---

۱-Ambivalence

۲-Self

## توجه به ویژگی‌های انسانی

دیدگاه غرب همواره بر کارایی و بی‌طرفی به‌عنوان ارزش‌های اساسی سازمان‌ها تأکید می‌کند. بخصوص در سال‌های اخیر، به دلیل مواجهه با رشد آرام و عدم قطعیت اقتصاد، تأکید بر کارایی، شدت فزون‌تری یافته است. بر مبنای این دیدگاه، تنها وظایف ابزاری افراد مورد توجه قرار می‌گیرد و انسان‌ها همانند بخش‌های قابل تعویض یک ماشین بزرگ در نظر گرفته می‌شوند. درحالی‌که شرکت‌های ژاپنی، به رغم مهارت‌های بدیهی در بهره‌مندی از تکنولوژی غرب، از الگوی آن‌ها پیروی نکرده و کارایی و انسان را به یک اندازه مورد توجه قرار داده‌اند. ریشه این تفاوت، در ادراک آن‌ها از سازمان نهفته است. در فرهنگ ژاپن، واژه "سازمان" صرفاً به مجموعه‌ای از سیستم‌ها اطلاق می‌شود و در مقابل، واژه "شرکت" دربرگیرنده ارزش‌های زیربنایی است. ارزش‌های زیربنایی، ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده اعضا هستند که در طولانی مدت توسط آن‌ها پدید می‌آیند و از طریق هنجارهای گروهی، حفظ می‌شوند و مورد تأکید قرار می‌گیرند. ممکن است یک شرکت، وظایف خود را مشابه یک سازمان انجام دهد اما در این شرکت برای تمام ابعاد وجودی کارمند ارزش قائل می‌شوند و انجام وظایف، صرفاً به انجام رساندن یک مأموریت نیست. بلکه این وظایف از عمق بیشتری برخوردار هستند، برای کارکنان نهادینه شده‌اند و تعهد بیشتری جذب کرده‌اند. اگرچه جمله "انسان معیار همه چیز است" اولین بار توسط سقراط بیان شده است اما شرقی‌ها بیشتر آن را دریافته‌اند و معیار موفقیت نهایی هر کسب و کاری را در نهایت، انسان می‌دانند نه سودآوری. این همان بینش کل‌نگر و وحدت‌گرای ذن است که منشأ عملکرد شرکت‌های ژاپنی شده است درحالی‌که فلسفه امریکایی بر پایه سودآوری است و به دلیل چنین فلسفه‌ای است که سازمان‌های غربی تمایل به تکیه بر آنچه بوروکراسی‌ها به بهترین نحو انجام می‌دهند دارند و نیازهای فردی و ماهیت انسانی را نادیده می‌گیرند و تنها به بخشی از وجود کارمند توجه می‌کنند (پیتاگورسکی، ۲۰۰۷).

## بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله از ایده‌های شرق و به خصوص ژاپن در قالب فلسفه‌ای به نام ذن به‌عنوان استعاره‌ای برای توصیف برخی فرایندهای مدیریت به شیوه ژاپنی بهره گرفته شد. انتخاب دیدگاه شرقی و به

۱-Organization

۲-Company

خصوص ژاپنی، نه به خاطر بهترین بودن آن بلکه به خاطر تاباندن پرتوهایی متفاوت بر ابعاد مختلف مدیریت بوده است. همانا پیش فرض‌های فکری همانند حصارهایی عمل کرده که برخی موارد را در قلمرو آگاهی ما حفظ و برخی دیگر را از این قلمرو خارج می‌کنند. بدون شک مدیریت بر مبنای پیش فرض‌های غربی، ما را در یک سوی این حصارها قرار خواهند داد و منجر به کاهش حساسیت‌ها و مهارت‌های ما در مدیریت انواع خاصی از شرایط و مسائل خواهند شد. به همین دلیل، برای بهره‌برداری از مزایای هر دو دسته پیش فرض‌ها باید حصارها را کنار زد و به این ادراک دست یافت که هر کدام در چه زمان و چه موقعیتی، مناسب هستند. بر این اساس، آنچه در این مقاله بیان شد معرفی آموزه‌هایی بدیع و بی‌بدیل در حوزه مدیریت محسوب نمی‌شوند تا با اتکا به آن‌ها حصول اطمینان نسبت به مدیریت اثربخش تضمین گردد، بلکه مشروعیتی برای استفاده از آن‌ها به افراد می‌دهد و با ایجاد چشم‌اندازی متفاوت به فرایندهای مدیریتی، گستره دانش مدیریت را وسعت می‌بخشد.



## منابع

- ناظری، مهرداد، آیین ذن، روزنامه ایران، شماره ۱۶ و ۲۰۹، ۱۳۸۱.
- استادرضا، (۱۳۸۲) شیوه ذن: مجموعه مکالمات پوریا و استاد ذن اوشو، نشریه موفقیت، شماره ۵۶ و ۵۷.
- دایستزتارو، سوزوکی، (۱۳۸۰) تعبیر تجربه ذن، ترجمه عسگر پاشایی، نشریه نقد و نظر، سال هفتم، شماره ۳ و ۴.
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۸) نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم.
- قاسمفر، مهرداد. (۱۳۸۷) تحلیلی بر نقاشی ژاپنی و رابطه آن با هایکو و فلسفه ذن، نشریه ایران.
- عباچی، معصومه. (۱۳۸۳) آشنایی با طریقت چان [ذن] و بررسی تأثیرات این طریقت بر نقاشان دربار سونگ جنوبی، نشریه هنرهای زیبا، شماره ۱۸.
- زرگزاده، هاله، (۱۳۸۳)، ذن بوداییسم و «آخر بازی» ساموئل بکت، نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تبریز، سال ۴۷، شماره ۱۹۲.
- اعتضادی، لادن، ذن، (۱۳۸۱)، فرهنگ و هنر ژاپن (نقش مبانی معرفت شناختی ذن در هنر ژاپن)، دوفصلنامه صفه، سال دوازدهم، شماره ۳۵.
- Pitagorsky, George, (۲۰۰۷) *Thezen approach to project management*, published by Judith W.Umlas, New York.
- Pascale, Richard Tanner, (۱۹۷۸), *Zen and the art of management*, Harvard Business Review, Vol. ۵۶, No. ۲.
- Arunoday, Saha, (۱۹۹۲) *Zen and industrial management in Japan*, journal of managerial psychology, Vol. ۷, Iss. ۳.
۱۱. Low, Albert, (۱۹۹۲) *Zen & creative management*, Charles E. Tuttle Company. Rutland, Vermont & Tokyo, Japan.
۱۲. Philip Kapleau, Roshi, (۱۹۸۹), *The three pillars of zen: teaching, practice, and enlightenment*, Anchor Books Editions a division of Random House, New York.