



گفت‌وگو با دکتر حسن بنیانیان، تحلیلگر فرهنگی درباره مختصات و موانع «مدیریت رفتار»

قاجار و پهلوی همچنان در مایپلو گرفته‌اند

ضریب بالای تملق، چیزهایی مانند تواضع و علم را از مدیران ما گرفته است



محمد مهدی باغی/تهران

■ حسن فرامرزی

این روزها حس می‌کنیم جامعه ایرانی برای بیرون رفت از بحران‌ها بیش از آنکه به دست و پا زدن نیاز داشته باشد، به فرار، طمأنینه و سکوت نیاز دارد. چنانچه سکون و حکمت را از دست و پا زدن بیرون بکشیم، آنچه بر جای خواهد ماند جز تشنج نخواهد بود. گفت‌وگو با ما دکتر حسن بنیانیان، تحلیلگر فرهنگی می‌کوشد عوامل اثرگذار در مدیریت رفتار را چه در سطح مدیران و چه عامه مردم علنی و آشکار کند. ■ ■ ■

این سال‌ها شما را تحلیلگری فرهنگی شناختم‌ام که با بر زمین واقعیت دارید و واقع‌بینانه فضای جامعه را رصد می‌کنید. از طرفی ما امروز در شرایط تحمیل چالش یا حتی بحران‌های معیشتی، زیست‌محیطی، بین‌المللی، مدیریتی و امثال آن قرار داریم. طبیعی است در این نکته هم چندان دشوار نیست که بدانیم این خصومت، فردی و شخصی نیست که فی‌المثل رئیس جمهوری را یکا کینه شخصی با جامعه ایران داشته باشد. نه! ظهور انقلاب ما خواه‌ناخواه منافع امریکا و عوامل دست‌نشاندها را در منطقه به خطر انداخت.

هر جامعه‌ای که می‌خواهد روند پیشرفت را به درستی آغاز و طی کند، باید پذیرای سلسله‌ای از تغییر و تحولات در بخش‌های مختلف باشد، البته موقعیت این جامعه مؤثری است. یک وقتی کشوری در حاشیه جهان قرار دارد و تحولات داخلی آن جامعه، تأثیر گسترده‌ای در بیرون از مرزهای خود ندارد. ما از این کشورها در گوشه و کنار دنیا زیاد داریم و طبیعتاً مدیریت در این کشورها به مراتب آسان‌تر است، ولی توجه کنید ما در کشوری می‌خواهیم تحولات و پیشرفت‌مان را سازماندهی کنیم که قبلاً بازوی استکبار در منطقه بوده است اما به محض اینکه همین کشور در جریان انقلاب، استقلال خودش را اعلام می‌کند، دشمنی استکبار را بر خود می‌خرد. از طرفی تشخیص این نکته هم چندان دشوار نیست که بدانیم این خصومت، فردی و شخصی نیست که فی‌المثل رئیس جمهوری را یکا کینه شخصی با جامعه ایران داشته باشد. نه! ظهور انقلاب ما خواه‌ناخواه منافع امریکا و عوامل دست‌نشاندها را در منطقه به خطر انداخت.

در واقع می‌گویید ما زمانی می‌توانیم دست به اصلاحات رفتاری به مفهوم واقعی و ساختاری آن بزنیم که اول بر آورد در سستی از موقعیت خود داشته باشیم و بخشی از این موقعیت، جغرافیایی است.

بله، بخشی از این مسئله به‌فهم و ادراک ما از موقعیت خاص جغرافیایی‌مان برمی‌گردد که ما در آن قرار گرفته‌ایم که به یک معنا نعمت الهی است اما از زاویه‌های دیگر کار ما را دشوار یا دست‌کم پرزحمت می‌کند. به این می‌ماند که ما جواهر آلات سنگین و ذی‌قیمتی در اختیار داریم اما به همان میزان که این جواهرات ارزشمند است، نیاز به محافظت را هم در بدن خود دارد.

بخش دیگر چیست؟

بخش دیگر به خاطر مکتبی است که ما از طریق آن می‌خواهیم کشور را اداره کنیم و اگر این مکتب، بالفعل در کشورهای اسلامی مورد توجه جدی قرار بگیرد و اسلام در این کشورها از پوسته سمبلیک و نمایشی در بیاید، معادلات زیادی را در سطح جهان تغییر می‌دهد. توجه کنید که بخش اعظم ذخایر از جمله ذخایر انرژی دنیا در اختیار مسلمانان قرار دارد.

اما برای مسلمانان ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند.

چون آن آموزه‌های اصیل اسلامی هنوز بالفعل ظاهر نشده است، بنابراین بسیاری از کشورهای اسلامی - دولت‌هایشان - وابسته به امریکا هستند. از طرفی غربی‌ها همه پدیده‌های روی‌داده در این کشورها را در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی‌شان به صورت علمی رصد و هر نوع تغییر و تحولی را وارد هاضمه سیستم‌شان می‌کنند تا با تحلیل‌ها و رصدهای دقیق را در محاسبات راهبردی‌مان منظور کنیم، اما آنها در مراکز تحقیقاتی خود در این زمینه کار می‌کنند و موضوع مهم‌تر اینکه نتایج این مطالعات را در اختیار یکدیگر می‌گذارند.

در واقع مدیریت رفتار، بدون تحلیل ریشه‌های مشکل‌گیری رفتار و داشتن تصویری واقع‌بینانه از آن ممکن نیست.

بله، بر این توانمندی علمی تکیه و تأکید نکردیم که تحلیل کنیم، ببینیم مثلاً تحولات عراق و تغییر حکومت در این کشور چه آثاری روی ما می‌گذارد، چه آثاری روی ترکیه می‌گذارد و تعامل این مجموعه آثار، چه تحولات جدیدی را در جامعه پدید می‌آورد و بعد حاصل آن تحلیل‌ها و رصدهای دقیق را در محاسبات راهبردی‌مان منظور کنیم، اما آنها در مراکز تحقیقاتی خود در این زمینه کار می‌کنند و موضوع مهم‌تر اینکه نتایج این مطالعات را در اختیار یکدیگر می‌گذارند.

در واقع مدیریت رفتار، بدون تحلیل ریشه‌های مشکل‌گیری رفتار و داشتن تصویری واقع‌بینانه از آن ممکن نیست.

ما وقتی از مفهومی به نام پیشرفت و توسعه بحث می‌کنیم، منظورمان پیشرفت همه‌جانبه و منسجم در همه بخش‌هاست که یک توسعه ماندگار و مستحکم ایجاد می‌کند. غربی‌ها هم در فرهنگ‌شان، هم در اقتصاد و سیاست‌ورزی، مدیریت و هم زیرساخت‌های اقتصادی‌شان رشد متعادلی داشته‌اند و این رشد متوازن است که هم‌افزایی ایجاد می‌کند و می‌بینیم این کشورها چندین دهه است مسیر پیشرفت را ادامه می‌دهند، می‌خواهم توجه شما را به اینجا جلب کنم که پیشرفت در یک موضوع یا چند موضوع خاص که کاری به متن زندگی غالب مردم ندارد، کشور را در مدار پیشرفت مداوم نمی‌اندازد و ما باید برای بهره‌گیری از این پیشرفت‌های ارزشمند موضعی و خاص، عقب‌افتادی در سایر عرصه‌ها اجران کنیم تا هم‌افزایی بخش‌های مختلف روی یکدیگر جنبه پیش‌برنده پیدا کند.

رویدادی که امروز به عینه می‌بینیم.

در ۲۰ سال اخیر که تحولات گسترده‌ای در روابط جامعه رخ داد و ساختارهای مدرن به تدریج وارد کشور ما شد، اگر چه فرصت‌هایی را پدید آورد اما آسیب این ساختارهای مدرن هم در جامعه و فرهنگ ما وارد و نسل به نسل منتقل شد. ما متأسفانه تصویر دقیقی از این آسیب‌ها به ویژه در نگاه تاریخی‌مان نداریم و چون به این مقوله توجه نمی‌کنیم، برای خیلی‌ها تعجب‌برانگیز است. وقتی گفته می‌شود بعضی از مشکلات ما از زمان ناصرالدین شاه آغاز شده است و هنوز هم ادامه دارد، فکر می‌کنند گوینده فراکنکی می‌کند.

مثال می‌زنید.

وقتی ناصرالدین شاه در سفر خارجی بوده است، آنجا در فرنگ به صورت افراطی، پیشرفت‌های‌شان را به رخ‌او می‌کشند، جاهای خاصی برای باز دیدن می‌برند که مفتون خودشان کنند. وقتی ناصرالدین شاه برمی‌گردد، تعریف او از پیشرفت، متکی و منحصر بر مظاهر ظاهری و پوسته‌ای آنجاست. آدم‌هایی هم که دورش جمع می‌شوند، همین تعریف را در او نهادینه می‌کنند، چون معمولاً در طول تاریخ هر پادشاهی در کشور ما قدرت به دست می‌گرفته است، وجه غالب آدم‌هایی که اطراف این حکمرانان بودند آدم‌های چاپلوس و تا بید کننده بودند نه آدم‌هایی که دیدگاه‌های پادشاهان را جرح و تعدیل کنند.

به قول عبید زاگانی، من ندیم توام نه ندیم بادمجان، مرا چیزی باید گفت که ترا خوش آید نه بادمجان را.

بله، آنچه نظام‌های استبدادی را تثبیت و تخریب‌هایش را گسترش می‌دهد، همین رفتار است که من نگاه کنم خوشایند بالادستی چیست. هر چه آن حاکم می‌گفته اینها می‌گفتند درست است و خود این فرهنگ رفتاری نمی‌گذارد پادشاهی از همه توانمندی‌های علمی آن جامعه استفاده کند. چرا؟ چون آنها پادشاهی را مقتدر می‌دیدند که یک تنه فرمان بدهد و بقیه هم اطاعت کنند. اگر پادشاهی واجد این ویژگی‌ها بود، به او می‌گفتند پادشاه خوب. اگر پادشاهی حرف دیگران را گوش می‌داد و می‌گفت پس من اشتباه کردم و روشم را تغییر می‌دهم، می‌گفتند خب! اینکه نشد پادشاه، این پادشاه که اقتدار ندارد، می‌خواهم بگویم پدیده‌هایی از گذشته در ذهن ما تبدیل به باور و ارزش فرهنگی شده و اجازه نمی‌دهد ظرفیت‌های علمی موجود جامعه به نظام تصمیم‌گیری مدیران راه پیدا کند. حالا هر چقدر هم دانشگاه‌های ما را توسعه دهیم، چون علم استادان کمتر در نظام تصمیم‌گیری مدیران وارد می‌شود، نه تصمیمات اصلاح می‌شود، نه علم استادان در مواجهه با نیازهای جامعه رشد می‌کند. شما امروز در خود و دیگران بگردید، می‌بینید ما افراد مستعد را می‌پسندیم، این استادان هم سلسله‌مراتب دارد، یعنی همان آدمی که نسبت به بالادستی خود حالت خاکساری و پله‌فریان‌گویی دارد، همان آدم در موقعیتی دیگر نسبت به پایین‌دستی خود زور می‌گوید.

یعنی همان نسبیست خود را در مراتب پایین‌تر بازسازی می‌کند، مثلاً من چون در برابر بالادستی صرفاً یک تأییدکننده هستم و چیزی نمی‌گویم، به پایین‌دستی که می‌رسم انتظار دارم او هم صرفاً تأییدکننده باشد.

بله، شما نشانه‌های آشکار این فرهنگ را در خانواده می‌بینید که پدر می‌گوید من باید حرف آخر را بزنم، یعنی به خانه به چشم قلمرو حکم راندن نگاه می‌کند و می‌خواهد مسائلی را با داد و بیداد و فرمان اجرا کند، نه اینکه بنشیند با دخترش، پسرش یا همسرش بحث و آنها را قانع و باورشان را اصلاح کند یا فرصت بدهد که آنها واقع‌گرا شوند، بنابراین می‌بینید در خانواده‌ای که رشد فکری ندارد، پدر می‌خواهد با لگد، پسر را نماز خوان کند؛ «باشو نماز بخون و گرنه از خانه میندازم بیرون». اینها محضول قرن‌ها حکومت استبدادی در این سرزمین است. ما اگر چه به لحاظ تمدنی، فرصت‌ها و تجربه‌های بسیار خوبی در تمدن گذشته‌مان پدید آورده‌ایم که بسیار قابل استفاده است، اما در کنار این دستاوردها، پدیده‌های مخرب فرهنگی و رفتاری زیادی هم داریم که روی‌شان تأمل نکرده‌ایم و حاصل این پدیده این است که امروز در عمق مدیریتی مدیران ما، آن استبداد به صورت ناخودآگاه وجود دارد، به خاطر همین پدیده نامطلوب استبدادزدگی است که بعد از انقلاب، به رغم دلسوزی و سلامت نفس اکثر نخبگان سیاسی و مدیریتی جامعه، در موارد زیادی که مشکل رفتارهای غلط را باید با تربیت و فرهنگ‌سازی اصلاح کنیم، در اولین گام سراغ ندوین قانون می‌رویم و وقتی قانون وضع شد به امید اثرگذاری آن در اصلاح رفتارها، از کار فرهنگی مؤثر صرف‌نظر می‌کنیم.

نکته فوق‌العاده‌ای است، یعنی من از صورت‌های قانونی

استفاده می‌کنم تا آن صورت‌های قانونی در خدمت آن تمنای درونی‌ام - ر خوت و تعلل - قرار گیرد.

قانون زمانی کارایی دارد که اغلب و اکثریت آدم‌های یک جامعه، موضوعیت آن قانون را بپذیرفته‌اند و با آن کنار آمده‌اند و درصد کمی می‌خواهند برخلاف آن قانون رفتار کنند.

یک مثال عینی می‌زنید.

فرض کنید ۵۰ تا ۶۰ درصد مردم به هر دلیل بخواهند آنتن ماهواره داشته باشند. اینجا شما با قانون منع استفاده از ماهواره نمی‌توانید جلوی ۶۰ درصد مردم را بگیرید.

سرنوشت این قانون چه می‌شود؟

تصویب می‌کنند، اما قانون اجرایی‌اش شود و اتفاقاً وقتی تعداد این قوانین

اغلب ما هنوز مقوله فرهنگ را درک نکرده‌ایم و گمان می‌کنیم فرهنگ را می‌شناسیم. گمان می‌کنیم فرهنگ، همان دایره کوچک شناخته‌های ذهن من است، در حالی که فرهنگ به ما احاطه دارد، نه ما به فرهنگ ما را دربر گرفته اما اغلب تصور می‌کنیم فرهنگ، دربر گرفته‌های ماست. آدم‌های عادی مفهوم فرهنگ را خلی معنادار است.

در واقع روح قانون زیر آوار کلابدی از قانون مانده است. ما به قدری قانون تولید کرده‌ایم که وزیر کشور هم احیاناً لزومی نمی‌بیند متن قانون را بخواند. خیلی از قوانینی که ما می‌نویسیم، در کشور خوانده نمی‌شود. چرا؟ چون متأثر از ریشه فرهنگی

اجرا نشده زیاد شد، عملاً قبح قانون‌شکنی هم شکسته می‌شود. چند وقت پیش رئیس قوه قضائیه برای عزیزاتی که برای کاهش جمعیت قانون نوشته بودند، فرموده بود فریاد از وزرا بپرسید چند نفر از شما این قانون را خوانده‌اید، یعنی اینقدر قانون زیاد می‌نویسیم و اجرا نمی‌کنیم که وزیر هم احساس نمی‌کند من باید این قانون را بخوانم ببینم چه بخشی از آن با وظیفه ما در ارتباط است. خب این جملات خیلی معنادار است.

در واقع روح قانون زیر آوار کلابدی از قانون مانده است. ما به قدری قانون تولید کرده‌ایم که وزیر کشور هم احیاناً لزومی نمی‌بیند متن قانون را بخواند. خیلی از قوانینی که ما می‌نویسیم، در کشور خوانده نمی‌شود. چرا؟ چون متأثر از ریشه فرهنگی



وقتی ناصرالدین شاه در سفر خارجی بوده است، آنجا در فرنگ به صورت افراطی، پیشرفت‌های‌شان را به رخ‌او می‌کشند، جاهای خاصی برای باز دیدن می‌برند که مفتون خودشان کنند. وقتی ناصرالدین شاه برمی‌گردد، تعریف او از پیشرفت، متکی و منحصر بر مظاهر ظاهری و پوسته‌ای آنجاست. آدم‌هایی هم که دورش جمع می‌شوند، همین تعریف را در او نهادینه می‌کنند.

مثلاً؟

مثلاً اعتقاد به اینکه مدیر قاطع، مدیری است که مدام قانون وضع کند و در طول روز با سه چهار نفر ملاقات داشته باشد یا سخنران دوسه همایش باشد و احیاناً چند پروژه را افتتاح کند.

چرا ما در دور تسلسل این مشکلات افتاده‌ایم و از گرداب آن بیرون نمی‌آییم؟

چون مشکل به درستی فهم نمی‌شود. شما تا زمانی که نتوانید مشکل‌تان را به درستی فهم کنید، از آن عبور نمی‌کنید؛ مشکل ریشه‌ای ما که حضرت آقا هم مدام توضیح می‌دهند اما فهم نمی‌شود. نقش فرهنگ در تمامی ابعاد زندگی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ماست. حضرت آقا سال ۹۲ در جمع اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی فرمودند، از تریبون‌هایی که در اختیار دارید تلاش کنید تا نخبگان، اهمیت فرهنگ را بفهمند. نخبگان یعنی همین مدیران مختلفی که در جاهای مختلف کشور منشأ تصمیم و برنامه‌ریزی هستند.

ما این سال‌ها به افراط از کلمه فرهنگ‌سازی استفاده کردیم و می‌توان گفت از فرهنگ، نقاب فرهنگ را ساختیم، چرا؟

چون اغلب ما هنوز مقوله فرهنگ را درک نکرده‌ایم و گمان می‌کنیم فرهنگ را می‌شناسیم. گمان می‌کنیم فرهنگ، همان دایره کوچک شناخته‌های ذهن من است، در حالی که فرهنگ به ما احاطه دارد، نه ما به فرهنگ ما را دربر گرفته اما اغلب تصور می‌کنیم فرهنگ، دربر گرفته‌های ماست. آدم‌های عادی مفهوم فرهنگ را متوجه نمی‌شوند، مثل ماهی که مفهوم آب را نمی‌فهمد، مگر اینکه از آب بیرون بیفتند.

سعدی می‌گوید: ماهی که بر خشک اوفتد، قیمت بپردازد.

بله، مگر اینکه راه تنفس ما گیر کند تا بفهمیم هوا چیست. فرهنگ مثل هوایی است که ما را دربر گرفته اما از شدت قربت و نزدیک بودن به ما به چشم‌مان نمی‌آید، فرهنگ چنین ماهیتی دارد. تذکراتی که رهبری درباره فرهنگ می‌دهند، متناسب با ذهنیت‌ها تعبیر می‌شود. اگر مخاطب، مذهبی باشد، فکر می‌کند. آقا درباره نماز جماعت و سفر اربعین حساس شده‌اند و تذکر می‌دهند، اگر غیر مذهبی باشد، فکر می‌کند درباره اهمیت فیلم گفته‌اند در حالی که اینها ابزارهای فرهنگی



استبدادزدگی در سبک مدیریتی‌مان بیش از اندازه روی قانون حساب باز کرده‌ایم. حالا ظهور این پدیده در کشورهایی که مدعی نیستند و پشتوانه مردمی ندارند، زیاد آسیب نمی‌زند. شما بروید در عربستان، با مردم کاری نداری، کشور را با پول نفت و انکا به قدرت خارجی اداره می‌کنی. آنجا هر چقدر هم استبداد داشته باشی، نیازی به توجه آن به واسطه قانون نداری. اتفاقاً با پول نفت ظاهر جامعه را می‌سازی. یک عده آدم سطحی نگر هم مدام می‌گویند ببین عربستان چه کرد، ببین دویی چه کرد. در صورتی که توجه نمی‌کنند اینها پول نفت به‌علاوه علم و تکنولوژی غرب است. غربی‌ها پول اینها را می‌گیرند و برایشان تأسیسات تعلیم و برح‌ها و تکنولوژی‌های مدرن می‌آورند.

یعنی آنجا هم مسئله به صورت ریشه‌ای حل نشده است.

کشور که به مفهوم انسانی و درون‌زا توسعه پیدا نکرده است، روزی که نفت اینها تمام شد، بسیاری از آدم‌ها آنجا ترک و جای دیگری زندگی می‌کنند، چون دیگر نفت نیست که مثلاً به آن کارگر پاکستانی بگویی این آسانسور را تعمیر کن یا پزشکی ایرانی و هندی در بیمارستان خدمات درمانی ارائه کنند، بنابراین ما یک مشکل ریشه‌ای مهم در بی‌توجهی به نقش فرهنگ در اصلاح رفتارها داریم که مثلاً وزیر نفت بفهمد من کجا به قانون نیاز دارم و کجا مشکل من به اعتقادات و الگوهای رفتاری برمی‌گردد. منظور از اعتقادات هم صرفاً اعتقادات دینی نیست، منظور باورها و پیش‌فرض‌هایی است که ممکن است ریشه درستی نداشته باشند اما به عنوان یک ذهنیت و اسلوب فکری و عملی در ما کار می‌کند.

نگاه منفی جامعه به سرمایه‌داری که کار تولیدی می‌کند؟

بله، این حرکت در آغاز انقلاب، اگر چه گریزناپذیر بود اما چون پیوست فرهنگی نداشت، فرهنگی را در مردم ایجاد کرد که به بعد از انقلاب