

## بررسی تطبیقی دیدگاه سعدی و اندیشمندان غربی (مدیریت درباره ظاهر و باطن افراد)

علی نصر اصفهانی\*

### چکیده

انسان‌ها همیشه تلاش می‌کنند تصویر مطلوبی از خود در ذهن دیگران ایجاد کنند. تصور و قضاوت دیگران برای فرد اهمیت دارد. در افراد تمایلی وجود دارد که حتی بی‌هیچ نفع خاصی، تصور مثبتی از خود ارائه دهند و سعی کنند که دیگران آنان را بپذیرند و در موردشان خوب فکر کنند. زندگی سرشار از موقعیت‌هایی است که فرد بدون استفاده از هنر مدیریت برداشت در تعاملات و ارتباطات خود با دیگران دچار مشکل می‌شود. برای برقراری ارتباطات مؤثر، لازم است افراد در انتخاب کلمات، لحن صدا، حرکات بدن و ظاهر خود تغییراتی به‌وجود آورند تا تصویر مطلوب‌تری از خود به‌نمایش گذارند. افراد بدون آنکه متوجه باشند، از طریق طرز لباس پوشیدن، صحبت کردن، ... تصویری در ذهن فرد مقابل ایجاد می‌کنند که گاهی این تصویر، مثبت و گاهی منفی است.

شاید تصور شود که خوب مطرح کردن، بیشتر به خوش اقبالی فرد بستگی دارد؛ اما چنین نیست. اندیشمندان غربی مدیریت اعتقاد دارند مدیریت برداشت یک مهارت است و مانند هر مهارت دیگری می‌توان آن را آموخت و به‌کار بست. اما در دیدگاه سعدی — که برای باطن اهمیت بیشتری قایل است — اعتقاد بر آن است که هر فردی باید به باطن خود توجه کند و ظاهر خود را برای دیگران نیاراید. اگر فرد شایستگی‌های لازم را داشته باشد، آن شایستگی‌ها خودبه‌خود با مرور زمان برای دیگران آشکار خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** سیرت، مدیریت برداشت، صورت، آدمیت، فریب، سعدی.

\*. مربی دانشگاه اصفهان.

## مقدمه

همیشه یکی از آرزوهای بشر، خودشناسی بوده است. «خودشناسی» به معنای کشف خود است و پی بردن به اینکه انسان دو جنبه متضاد دارد: جنبه معنوی و جنبه حیوانی. جنبه معنوی که «روح ملکوتی» یا «آدمیت» نام دارد، سرچشمه تمامی فضایل و معنویات خاص انسان است؛ و جنبه بهیمی، منشأی خور و خواب، خشم، شهوت، حسادت، بغض کینه، اضطراب و آشفتگی است. «خودشناسی» به مفهوم واقعی، یعنی کشف جنبه معنوی خود و برخورداری از یک زندگی سرشار از شادی و سرور و خوشی؛ یعنی اطلاع و آگاهی از نیروی درونی و بخش والاتر وجود خود و اتصال به عالم سماوی و ملکوتی. محدودند افرادی که در دنیای مدرن توانسته‌اند با شناخت جنبه معنوی خود، به خصوصیات و کیفیات آن پی ببرند. فردی که به عالی‌ترین مرتبه انسانی رسیده و به اوج قله حیات نایل آمده، اگر ملک عالم را هم در تسخیر خویش داشته باشد، چنان بی‌تعلق بدان می‌نگرد که ازدست‌دانش ذره‌ای دغدغه و نگرانی در او به‌وجود نمی‌آورد. انسان می‌تواند به جنبه والای معنوی خود نزدیک شود و کمال فردی خویش را متجلی سازد.

سلوک در مراتب کمال انسانی، تنها در شأن کسی است که خود را از تأثیر هرگونه نفوذ اختری آزاد کرده است. جنبه حیوانی انسان همیشه تأکید می‌کند که فرد در قلمرو ظواهر، مال و سایر دستاوردهای مالی تلاش کند. برطبق معیارهای مادی، ظواهر (صورت) عمده‌ترین عامل در زندگی به‌شمار می‌رود و ظاهر بر باطن برتری دارد. ظواهر دنیوی، نقاب‌هایی است که انسان با توسل به آن، خود را از تماس با جنبه معنوی خود بازمی‌دارد. قلمرو جنبه حیوانی، توجه به ظاهر و صورت است. طبیعی است که هرگاه انسان معتقد شود که زمین وطن اصلی او است، با پیروی از فرامین خودپرستی، هویت خود را به حضور در روی زمین محدود می‌کند، و خشنودی و شادمانی خود را به اشیاء، اموال و سایر ظواهر مادی وابسته می‌داند. اما انسان جنبه معنوی نیز دارد. بُعد معنوی انسان به او می‌آموزد که جزیی از ذات الهی است و فقط به این جهان مادی تعلق ندارد. بهره‌مندی از این آگاهی، مانع از آن می‌شود که فرد دیگران را برحسب مال و ثروت، ظواهر و حتی رفتار ظاهری‌شان ارزیابی کند. به فرد توصیه

می‌شود که دیگران را باتوجه به الوهیتی که در درونشان جاری است، شناسایی کند و بدون توجه به ظواهر، به سایر انسان‌ها عشق و مهربانی ارزانی کند. انسانی که جنبه معنوی قوی دارد، همیشه خداوند را یار و یاور خویش می‌داند. او از این موضوع آگاه است که جهان یک ایستگاه میان راه است؛ مکانی است که ساکنان آن با تمامی اموال و دارایی‌ها و جاه و مقامشان، با گذشت زمان فرسوده می‌شوند و از رونق می‌افتند و درنهایت نابود می‌شوند. اگر احساس رضایت و کامیابی انسان درگرو کسب دستاوردهای مادی بیشتر باشد، دنده‌ای است که هیچ‌گاه به خط پایان نمی‌رسد و به خیر و سعادت معنوی دسترسی پیدا نمی‌کند. نظام اعتقادی فردی که اسیر جنبه مادی خویش است، مانند رؤیاهای شبانه است که درحال خواب، واقعی پنداشته می‌شود و پس از بیداری، باطل بودن آن کاملاً روشن و محرز می‌شود.

سعدی از انسان می‌خواهد برای عبور از جنبه حیوانی خویش بکوشد و به کمال انسانی و مدارج ارزشمند و بالای عرفانی دست یابد. در این پژوهش تلاش خواهد شد دیدگاه سعدی — شاعر بزرگ و نامدار قرن هفتم — در این خصوص مورد مذاقه قرار گیرد. توجه به صورت و ظاهر در مدیریت غربی، به «مدیریت برداشت»<sup>۱</sup> معروف است. این موضوع، زاویه شروع بحث خواهد بود و در ادامه، به اهمیت دارا بودن سیرت زیبا، دشواری شناخت سیرت افراد و سایر دیدگاه‌های سعدی در این زمینه اشاره خواهد شد.

### اهمیت سیرت زیبا

داشتن سیرت زیبا در رشته مدیریت و رفتار سازمانی در مبحث «مدیریت برداشت» مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع به‌تازگی نظر پژوهشگران را به خود جلب کرده است (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲: ۴۱۱). مدیران تلاش می‌کنند تصویری از خود ارائه دهند که فردی مهم، شایسته و دارای کنترل بر رویدادها هستند (یوکل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۳۲).

1. Impression Management  
3. Yukl, Gary

2. Robbins, Stephen

«مدیریت برداشت»، فرایندی است که در آن، افراد برای اداره ادراکات دیگر از خود تلاش می‌کنند (لوتنس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۷۶). «مدیریت برداشت» از دیدگاه رابینز، تلاش فرد برای شکل دادن تصویر برجسته‌ای از خود به‌هنگام یک تعامل است (رابینز، ۱۹۹۷: ۵۰۱). «مدیریت برداشت»، تلاش عمدی برای تحت‌تأثیر قراردادن و اداره کردن برداشت‌ها، ارزیابی‌ها و واکنش‌های دیگران در برابر رفتار خود است (ویس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۷۲). «مدیریت برداشت» یعنی واداشتن دیگران به اینکه به ما به یک سبک خاص<sup>۳</sup> توجه کنند (کریتر<sup>۴</sup> و کینیکی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۵۷۹).

به اعتقاد مک‌کنا<sup>۶</sup>، «مدیریت برداشت» فرایندی است که در آن، فرد به کنترل برداشت دیگران از خود تلاش می‌کند (مک‌کنا، ۲۰۰۶: ۱۶۳). «مدیریت برداشت» اغلب در یک محدوده غیراخلاقی واقع می‌شود (کریتر و کینیکی، ۲۰۰۴: ۵۸۰)؛ زیرا تلاش فرد برای ظاهرسازی و مطرح‌ساختن خود به شکل غیرواقعی است.

توجه به ظاهر و پرداختن به آن و غفلت از باطن و سیرت خود، نشان از غلبه جنبه حیوانی (مادی) بر جنبه معنوی انسان دارد. (دایر، ۱۳۸۲: ۳۹۹)

البته هر انسانی تمایل دارد که ظاهر آراسته‌ای از خود نمایش دهد؛ اما ظاهر و صورت، بدون پشتوانه سیرت زیبا نمی‌تواند در بلندمدت چندان زیبا جلوه کند. بنابراین لازم است افراد بکوشند به باطن (سیرت) خود توجه کنند. این مهم برای مدیران که اداره امور دیگران را در اختیار دارند، اهمیت بیشتری دارد. سعدی معتقد است هر فردی (مدیری) باید اول تلاش کند خود را از خوی حیوانی پیراسته و به اوصاف انسانی متصف کند:

نخست آدمی سیرتی پیشه کن      پس آنگه ملک‌خویی اندیشه کن

(بوستان، ص ۱۴۵)

منظور از «سیرت»، خلق و خوی است. از نظر روان‌شناسی، «خلق و خوی» جنبه‌ای از شخصیت نسبتاً پایدار انسان از لحاظ اخلاقی و اجتماعی است (کوئن، ۱۳۸۵: ۱۱۵)؛ مثل عزت نفس، نظم و تربیت. کلمه «سیرت»، اغلب به معنای «خوی» به کار رفته شده است.

1. Luthans, Fred  
3. certain manner  
5. Kinicki, Angelo

2. Wiess, Joseph  
4. Kreitner, Robert  
6. McKenna, Eugene

معادل لاتین «سیرت»، واژه «کاراکتر»<sup>۱</sup> است (رزمجو، ۱۳۶۶: ۲۸).

سعدی در *گلستان* بیان می‌دارد: «یکی در صورت درویشان و نه به سیرت ایشان»؛ که در اینجا، صورت و سیرت، نقطه مقابل هم آمده‌اند و مترادف ظاهر و باطن هستند. سیرت و صورت در حقیقت معانی دیگری از دو جنبه حیوانی و معنوی انسان است. «سیرت» به معنی روش، سنت، خو، عادت، و «خلق و صورت» به معنی رخسار، شکل و ظاهر است (معین، ۱۳۷۵: ۱۹۷۷). محمدعلی فروغی در شرح *گلستان* سعدی، «سیرت» را به معنای روش، رفتار و خوی دانسته است (*گلستان*، ص ۲۳۱).

سعدی «سیرت» را به اشکال ترکیبی «سیرت حق شناس»، «سیرت اخوان صفا»، «سیرت نیکو»، «سیرت ارباب همت»، «سیرت پادشاهان»، ... به کار برده است. وی برای سیرت زیبا به قدری اهمیت قایل است که بیان می‌دارد «مراد از نزول قرآن، تحصیل سیرت خوب است» (*گلستان*، ص ۱۸۴)، همچنین:

صورت زیبای ظاهر هیچ نیست      ای برادر سیرت زیبا بیار

(کلیات، ص ۲۸۵)

از دیدگاه سعدی، تا نفس بدفرمای سیری ناپذیر خاموش نشود، و سوسه او نمی‌گذارد پند مریبان انسان‌ساز در او اثر کند:

کسی سیرت آدمی گوش کرد      که اول، سگ نفس خاموش کرد

(بوستان، ص ۱۴۵)

سعدی، افراد نیکوسیرت را به گل بی‌خار تشبیه می‌کند:

گل بی‌خار میسر نشود در بستان      گل بی‌خار جهان مردم نیکوسیرند

(کلیات، ص ۸۲۴)

### اهمیت سیرت زیبا در مدیریت

چگونگی برخورد مدیران با رویدادها و پیشامدهای گوناگون، نشانه بارز سیرت آنها است.

1. character

بحران و مشکلات، سیرت انسان را نمی‌سازد، اما آن را آشکار می‌کند. رشد سیرت، در کانون رشد هر انسانی قرار دارد، چه آن فرد مدیر باشد چه نباشد. در استعاره<sup>۱</sup> مدیریت و رهبری، سیرت مدیر، دیرک اصلی خیمه<sup>۲</sup> محسوب می‌شود. مطالعات نشان داده است فردی که نشانه‌های کمتری از سیرت نیکو داشته باشد، شانس زیادی برای اینکه به مدیر بزرگی تبدیل شود ندارد (زنگر<sup>۳</sup> و فولکمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۹). مدیرانی که سیرت زیبا ندارند، باید پیوسته مراقب باشند که دیگران به این امر واقف نشوند. سیرت هر فرد، به چگونگی عمل او بستگی دارد. سیرت مدیران را نمی‌توان از اعمال و کردارشان جدا ساخت. اگر قول و عمل مدیر ناهماهنگ باشد، دلیل آن را باید در سیرت نامطلوب او یافت. کارکنان وقتی ضعف و خطایی در سیرت مدیر خود مشاهده کنند، اعتماد کمتری به مدیر خواهند داشت. مهم‌ترین دارایی یک مدیر، سیرت زیبای او است (ماکسول، ۱۳۸۴: ۲۱).

### دشواری شناخت سیرت افراد

سعدی اعتقاد دارد که شناخت سیرت و باطن افراد دشوار است. میزان علم یک فرد را می‌توان به راحتی تشخیص داد، اما درباره باطن افراد به راحتی نمی‌توان قضاوت کرد. حتی بعد از گذشت سال‌ها نیز به راحتی نمی‌توان به پلیدی درون کسی واقف شد:

توان شناخت به یک روز در شمایل مرد      که تا کجاش رسیده‌ست پایگاه علوم  
ولی ز باطنش ایمن مباش و غره مشو      که خبث نفس نگردد به سال‌ها معلوم

(گلستان، ص ۱۷۸)

سعدی هشدار می‌دهد ای کسی که باطنت از پرهیزکاری خالی است و ظاهر را به جامه‌ای از نیکونمایی آراسته‌ای، تو که فرش خانهات بوریا (حصیر) است، پرده رنگارنگ میاویز:

این درونت برهنه از تقوا      کز برون جامه ریا داری

1. metaphor  
3. Zenger, John

2. the central tent pole  
4. Folkman, Joseph

پرده هفت رنگ در مگذار تو که در خانه بوریا داری

(گلستان، ص ۱۰۷)

### توجه به جسم به عنوان ظرف روان انسان

علی‌رغم اینکه سعدی به اهمیت باطن و سیرت توجه بسیار داشته، از جسم نیز غافل نبوده؛ زیرا جسم ابزار باطن و روان انسان است. جسم، خدمتگزار خوبی است، اما ارباب خوبی نیست. به عبارت دیگر، هدف توجه به جسم و خوردن، نه به خاطر خود جسم است. جسم و بدن، خود هدفی ندارد. پذیرفتن جسم به عنوان واقعیت وجودی انسان، خطایی است که از خودپرستی سرچشمه می‌گیرد. جسم فقط ابزاری برای حضور در این جهان است. (دایر، ۱۳۸۲: ۹۸)

خوردن برای زیستن و ذکر کردن است تو معتقد که زیستن از بهر خوردن است

(گلستان، ص ۱۱۱)

صاحب‌نظران در خصوص تغذیه مناسب، توصیه‌های بسیاری کرده‌اند. لازم است افراد بدانند چه چیزهایی را تا چه میزانی بخورند. نکته مهم در این خصوص، مصرف غذای متعادل است. باید در مصرف، اعتدال رعایت شود. باید آموخت که چه زمانی از خوردن دست کشید و پرخوری نکرد. (کاوی، ۱۳۸۴: ۴۱۳)

سعدی، موجب تندرستی انسان را آن می‌داند «که تا اشتها غالب نباشد، نخورند و هنوز اشتها باقی باشد که دست از طعام بردارند» (گلستان، ص ۱۱۰).

گاه لب‌فرو بستن از غذا و روزه‌گرفتن، به بدن کمک می‌کند. این اقدام روی ذهن و روان هم تأثیر مطلوب برجای می‌گذارد. در مذاهب و ادیان معتبر، توجه خاصی به روزه‌گرفتن مبذول شده است (کاوی، ۱۳۸۴: ۴۱۴). سعدی در این خصوص اعتقاد دارد که «سیری، شخص را رنجور دارد» و توصیه می‌کند که «اندازه نگه‌دار»:

نه چندان بخور کز دهانت برآید نه چندان که از ضعف جانت برآید

(گلستان، ص ۱۱۱)

با مهار اشتها، توانایی مهارت شهوات و پالایش امیال افزایش می‌یابد. هرکس باید خودش تصمیم بگیرد که چه غذایی و تا چه حدی برایش مناسب است:

به کم‌خوردن از عادت خویش خورد      توان خویشتن را ملک‌خوی کرد

(بوستان، ص ۱۴۵)

هر کس بتواند به جسمش غلبه کند، به موفقیت می‌رسد. این پیروزی می‌تواند زمینه‌ساز پیروزی‌های بعدی در روابط با دیگران و خدمت به دیگران باشد (کاوی، ۱۳۸۴: ۴۱۴). سعدی اعتقاد دارد:

با آنکه در وجود طعام است حظ نفس      رنج آورد طعام که بیش از قدر بود  
گر گلشکر خوری به تکلف زیان کند      ورنان خشک دیر خوری، گلشکر بود

(گلستان، ص ۱۱۱)

وقتی که افراد به جسم خود بی‌اعتنایی می‌کنند، نه‌تنها سلامتی خود را ازدست می‌دهند، بلکه به‌لحاظ ذهنی، تمرکز، خلاقیت، استقامت، شجاعت و توانایی یادگیری خود را نیز ازبین می‌برند. با ورزش و استراحت کافی و غذای مناسب، می‌توان سلامتی و تمرکز خود را بازیافت. وقتی افراد به جسم خود بی‌توجهی می‌کنند، ازلحاظ هوش عاطفی<sup>۱</sup> دچار مشکل می‌شوند. یعنی شکیبایی، عشق، درک، همدلی، توانایی گوش‌دادن و صحبت‌کردن، در هنگام بی‌توجهی به جسم، در وضعیت نامطلوبی قرار می‌گیرد (کاوی، ۱۳۸۴: ۴۱۹). سعدی نیز اعتقاد دارد که شخص تن‌پرور تحمل سختی ندارد:

چو کم‌خوردن طبیعت شد کسی را      چو سختی پیشش آید سهل گیرد  
وگر تن‌پرورست اندر فراخی      چو تنگی بیند، از سختی بمیرد

(گلستان، ص ۱۱۱)

نکته مهم در اینجا آن است که اگرچه سعدی به جسم توجه کرده، جسم را به‌عنوان ابزار روان انسان در نظر گرفته است. وی به‌هیچ‌وجه جسم و ظاهر را ملاک قضاوت دیگران قرار نمی‌دهد.



## ملاک قضاوت نبودن ظاهر جسمانی

گاهی در نظر برخی افراد، قد و ظاهر جسمانی ملاکی برای قضاوت محسوب می‌شود. در برخی جوامع، افراد کوتاه‌قد مورد تبعیض قرار می‌گیرند (برکو، ۱۳۸۴: ۱۴۹). سعدی ظاهر جسمانی افراد را معیار معتبر نمی‌داند که فردی بتواند به دلیل ظاهرش امتیازی کسب کند:

ملک‌زاده‌ای را شنیدم که کوتاه بود و حقیر<sup>۱</sup> و دیگر برادرانش بلند و خوبروی. باری، پدر به کراهیت و استحقار در وی نظر همی کرد. پسر فراست و استبصار بجای آورد و گفت: ای پدر! کوتاه خردمند به از نادان بلند؛ نه هرچه به قامت مهتر، به قیمت بهتر.

آن شنیدی که لاغری دانا      گفت باری به ابلهی فریه  
اسب تازی اگر ضعیف بود      همچنان از طویله‌ای خر به

(گلستان، ص ۵۹)

روزی جنگ سختی درگرفت. اولین کسی که به میدان جنگ وارد شد، آن پسر بود. به سپاه دشمن زد و جنگ سختی کرد و چون پیش پدر آمد، گفت:

ای که شخص منت حقیر نمود      تا درشتی هنر نپنداری  
اسب لاغرمیان به کار آید      روز میدان، نه گاو پرواری

(گلستان، ص ۶۰)

## توجه به ظاهر برای فریب دیگران

با ظاهرسازی فقط می‌توان افراد نادان را فریب داد، اما افراد دانا به راحتی فریب نمی‌خورند (بتون، ۱۳۸۲: ۱۲۲). با امتحان و ابتلا می‌توان ماهیت افراد را شناخت. سعدی توصیه می‌کند اگر کوتاه‌قد هستی، پای چوبین بر پای خود مبند که کودکان و ابلهان تو را بلندقد بیندارند. اگر سکه مسین نقره‌اندود باشد، می‌توان آن را نزد ساده‌دلان ناآگاه خرج کرد. سکه کم‌ارزش را به آب طلا زراندد مکن، زیرا صراف ماهر می‌فهمد و هیچ ارزشی برای آن قایل نیست. همان‌طور که سکه‌های زرانددوده را می‌گدازند تا آشکار شود که جنس آنها از مس است یا طلا، خودستایان را نیز می‌آزمایند تا معلوم شود گزافه‌گو هستند یا نه (مهرنگ، ۱۳۸۵: ۲۶۹):

اگر کوتاهی پای چوبین مبند      که در چشم طفلان نمایی بلند

وگر نقره‌اندود باشد نحاس<sup>۱</sup>      توان خرج کردن برِ ناشناس  
 منه جان من آب زر بر پیشیز<sup>۲</sup>      که صراف دانا نگیرد به چیز  
 زرانودگان را به آتش برند      پدید آید آنگه که مس یا زرنند

(بوستان، ص ۱۴۲)

سعدی بیان می‌کند که نشانه‌ی ظاهری درویشان، جامه‌ی پشمینه و خرقه است. هرگاه کسی روی به سوی مردم داشته باشد و فقط نظر مردم را بخواهد جلب کند، اکتفا به همین نشان ظاهر او را کافی است:

ظاهر حال عارفان دلق است      این قدر بس، چوروی درخلق است

(گلستان، ص ۸۸)

### توجه به باطن نه ظاهر

سعدی همیشه باطن را به ظاهر ترجیح داده است. قلمرو جنبه‌ی مادی انسان، توجه به ظاهر و قلمرو جنبه‌ی معنوی انسان، توجه به باطن است (دایر، ۱۳۸۲: ۳۸۷). سعدی اعتقاد دارد که اگر فردی نیک باشد و دیگران او را بد فرض کنند، بهتر از آن است که بد باشد و او را نیک تصور کنند:

نیک باشی و بدت گوید خلق      به که بد باشی و نیکت ببینند

(گلستان، ص ۹۶)

در بوستان، سعدی بیان می‌کند که پاک‌نهادی که ظاهر ساز و ریاکار نباشد و مردم او را به پارسایی نشناسند، از بدسگالی که به ریا خود را در چشم مردم، پاکدین و پارسا نموده باشد، بسی بهتر است. در دیدگاه سعدی، دزدان از بدکاران پرهیزکار نما بهترند (مهرنگ، ۱۳۸۵: ۲۷۱):

نکوسیرتی بی‌تکلف برون      به از نیک‌نامی خراب‌اندرون  
 به نزدیک من شبرو راهزن      به از فاسق پارساپیرهن

(بوستان، ص ۱۴۳)

۲. سکه کم‌بهای مسی یا برنجی.

۱. مس.

سعدی بیان می‌دارد که «نه هر که به صورت نکوست، سیرت زیبا در اوست؛ کار اندرون دارد نه پوست. (گلستان، ص ۱۷۷)

در دیدگاه سعدی، «گناه کردن پنهان به از عبادت فاش» است (کلیات، ص ۸۲۸). وی بیان می‌دارد که «مراد اهل طریقت، لباس ظاهر نیست» (کلیات، ص ۸۲۹).

خانه آبادان درون باید نه بیرون پرنگار  
مرد عارف اندرون را گو برون دیوانه باش  
(کلیات، ص ۸۲۹)

سعدیا قدری ندارد طمطراق خواجگی

چو گهر در سنگ زی چون گنج در ویرانه باش

(کلیات، ص ۸۳۰)

### توجه به باطن خود و ظاهر دیگران

سعدی هنگام توصیه به افراد، آنان را متوجه باطن (سیرت) خود می‌کند که به باطن خود توجه کنند و ظاهر جسمانی خود را ملاک قرار ندهند؛ اما هشدار می‌دهد که شناخت ماهیت واقعی افراد دشوار است و باطن افراد را نمی‌توان به راحتی شناخت و احتمال اشتباه در این خصوص زیاد است، بنابراین، هنگام سروکار داشتن با توده مردم، تجسس در احوال دیگران را مجاز نمی‌داند. هیچ‌گاه به دنبال رسواسازی دیگران نباید بود: «مردمان را عیب نهانی پیدا مکن که مر ایشان را رسوا کنی و خود را بی‌اعتماد» (گلستان، ص ۱۷۷).

به‌طور کلی، سعدی اعتقاد دارد درمورد دیگران باید مثل محتسب فقط به ظاهر افراد توجه کرد. البته گاه لازم است در مدیریت، مدیر، عملکرد واقعی کارکنان خود را بسنجد؛ اما در سایر مواقع، تجسس بیش اندازه و مشکوک‌بودن به دیگران، مطلوب نخواهد بود:

یکی از بزرگان، پارسایی را گفت چه گویی در حق فلان عابد که دیگران در حق او به طعنه سخن‌ها گفته‌اند؟ گفت: بر ظاهرش عیب نمی‌بینم و در باطنش عیب نمی‌دانم.

هر که را جامه پارسا بینی      پارسا دان و نیکمرد انگار

ور ندانی که در نهادش چیست      محتسب را درون خانه چه کار؟

(گلستان، ص ۸۶)

## ارائه کدام تصویر از خود

ارائه و معرفی خود، در مجموع یک فعالیت غیرارادی است، اما می‌تواند با تفکر نیز همراه باشد؛ یعنی تصویری که هر فرد از خود منعکس می‌سازد، به هدف وی بستگی دارد. ارائه تصویر مؤثر، آن چیزی است که کارایی آن در جهت مثبت باشد. ممکن است فرد در برابر شخص مستبد و مغروری بخواهد شجاع‌تر و صبورتر به نظر برسد، و نیز اگر طرف مقابل فردی متواضع و غیرمتکبر باشد، ممکن است سعی کند تصویر متواضعانه‌تری از خود ارائه دهد. تصویری که فرد از خود ارائه می‌دهد، باید با موقعیت و آنچه از او انتظار می‌رود، هماهنگی داشته باشد. (لوسیر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۵۹)

به اعتقاد سعدی، اگرچه ملاحظت اغلب سودمند است، گاهی درستی ضرورت پیدا می‌کند و «هنگام درستی، ملاحظت مذموم است». کسی که به تو لطف کند، تو خاک پایش باش و اگر دشمنی کند، دو چشمش را از خاک پر کن:

کسی که لطف کند با تو، خاک پایش باش  
وگر خلاف کند در دو چشمش آگن<sup>۲</sup> خاک  
سخن به لطف و کرم با درشت خوی مگوی  
که زنگ خورده نگردد مگر به سوهان پاک  
(گلستان، ص ۱۸۶)

سعدی بیان می‌کند که با بدان نباید نیک‌مردی کرد. تصویر مطلوب در این حالت، سخت‌گیری است. نرم‌خویی در این حالت، نتیجه عکس می‌دهد:

نکویی و رحمت به جای خودست	ولی با بدان نیک‌مردی بد است
سر سقله را گیرد بالش منه	سر مردم‌آزار بر سنگ به
مکن با بدان نیکی ای نیک‌بخت	که در شوره نادان نشاند درخت
نگویم مراعات مردم مکن	کرم پیش نامردمان گم مکن
به اخلاق نرمی مکن با درشت	که سگ را نمالند چون گربه پشت

(بوستان، ص ۱۲۵)

زنگر و فولکمن — دو تن از صاحب‌نظران مدیریت — در تلاش خود برای مشخص ساختن عناصر کلیدی سیرت زیبا برای مدیران، ویژگی‌های زیر را فهرست کرده‌اند:

1. Lussier, Robert

۲. آگدن، پرکردن.

۱. به تعهدات خود پایبند هستند؛
۲. به قول خود وفا می‌کنند؛
۳. در تصمیم‌گیری، اهداف سازمان را در نظر دارند نه منافع شخصی خود را؛
۴. باز و شفاف عمل می‌کنند؛
۵. رفتارشان با دیگران احترام‌آمیز است؛
۶. فرض می‌کنند دیگران نیت خوب دارند نه نیت بد؛
۷. به همکاری توجه دارند نه رقابت؛
۸. به کارهای جدید دست می‌زنند؛
۹. پیوسته به رشد و بهبود خود می‌اندیشند؛
۱۰. به بازخورد عملشان توجه دارند و براساس آن عمل می‌کنند.<sup>۷</sup> (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴: ۹)

### تاکتیک‌های مدیریت برداشت

مطالعات در مدیریت غربی نشان داده است کسانی که تکنیک‌های مدیریت برداشت را به کار می‌گیرند، در ارزیابی عملکرد نمرهٔ بهتری کسب می‌کنند (کریتر و کینیکی، ۲۰۰۴: ۵۷۹). البته در استفادهٔ بیش از حد از این تاکتیک‌ها باید احتیاط شود. اگر افراد تصور کنند که فردی آنها را به بازی گرفته<sup>۸</sup> است، واکنش منفی از خود نشان خواهند داد (ویس، ۱۹۹۶: ۷۳). هیچ انسان عاقلی تلاش ندارد که تصویر منفی از خود بروز دهد. آنچه در مدیریت برداشت مذموم شمرده می‌شود، آن است که فرد تصویر مثبت بی‌پشتوانه‌ای از خود ارائه دهد.

سعدی به این دو تاکتیک کنترل برداشت اشاره می‌کند و بیان می‌دارد که عاقل چون در جمع دردسری مشاهده کند، کناره‌گیری می‌کند و هرگاه صلح و دوستی و خوشی در میان باشد، می‌ماند و خود را نشان می‌دهد که من هم در آن کار مطلوب مشارکت داشتم. به عبارت دیگر، در هنگام سختی و دردسر، درحاشیه‌بودن، سلامت می‌آورد و هنگام موفقیت و

1. Keep their word
2. Treat others with respect
3. Assume others have good intentions rather than bad
4. Look to collaborate rather than compete
5. Try new things
6. Attempt to improve themselves constantly
7. Look for feedback and act on it
8. manipulative

بر وفق مراد بودن کارها، درمیان جمع بودن شیرینی و امتیاز به همراه دارد:  
 عاقل چون خلاف اندر میان آید، بجهد و چون صلح بیند، لنگر بنهد که آنجا سلامت بر  
 کران است و اینجا حلاوت در میان. (گلستان، ص ۱۸۹)  
 این دو تاکتیک در متون مدیریت به «جداکردن خود از دیگران»<sup>۱</sup> و «همراه دانستن خود  
 با دیگران»<sup>۲</sup> معروف است. تاکتیک‌های دیگری مثل عذرخواهی<sup>۳</sup> (شرمه‌هون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۷۹)،  
 توجیه کردن<sup>۵</sup> (رابینز، ۱۹۹۲: ۴۱۱)، هم‌رنگ جماعت شدن<sup>۶</sup> (فینچام<sup>۷</sup> و رودز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵: ۲۵۰)، وصف  
 خویش<sup>۹</sup> (رابینز، ۱۹۹۲: ۴۱۱) نیز وجود دارد.

## راهکارهای کسب سیرت زیبا

صاحب‌نظران مدیریت برای کسب سیرت زیبا، توصیه‌هایی برای مدیران داشته‌اند. هر  
 چیزی در مورد مدیران بزرگ، از سیرت آنان منشعب می‌شود (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴: ۱۰). برخی  
 از راهکارهای کسب سیرت زیبا به شرح زیر است:

### ۱. هماهنگی گفتار و کردار

گفتار و کردار مدیران باید همیشه با حرف و عملشان تطبیق داشته باشد (ماکسول، ۱۳۸۴: ۲۰).  
 البته سعدی نیز همواره به این مهم توجه داشته است. وی در *گلستان* بیان می‌کند:  
 فقیهی پدر را گفت هیچ از این سخنان متکلمان در من اثر نمی‌کند؛ سبب آنکه نمی‌بینم  
 از ایشان کرداری موافق گفتار.

ترک دنیا به مردم آموزند	خویشان سیم و غله اندوزند
عالمی را که گفت باشد و بس	چون بگوید نگیرد اندر کس
عالم آن کس بود که بد نکند	نه بگوید به خلق و خود بکند

(گلستان، ص ۱۰۳)

1. disassociation

3. apologies

5. accounts

7. Fincham, Robin

9. self-description

2. association

4. Schermerhorn, James

6. conformity

8. Rhodes, Peter

## ۲. عمل به تعهدات خود

همیشه لازم است مدیران در تعهداتی که قبول می‌کنند، احتیاط کنند؛ مراقب باشند تعهدات بیش از حد نپذیرند؛ و همیشه پای قول خود تا آخر بایستند.<sup>۱</sup>

## ۳. متواضع بودن<sup>۲</sup>

اختیار تان را به رخ دیگران نکشید<sup>۳</sup>. تواضع، مدیر را قابل دسترس می‌سازد<sup>۴</sup>. تواضع، در برقراری روابط را باز نگه می‌دارد.

## ۴. یافتن آینه<sup>۵</sup>

مدیران باید بدانند دیگران سیرت آنان را چگونه تصور می‌کنند. این آینه می‌تواند یک مشاور خوب، همکار یا دوست مورد اعتماد، یا بازخورد ۳۶۰ درجه مؤثر<sup>۶</sup> باشد. (زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴: ۱۰)

## راهکارهای سعدی برای کسب سیرت زیبا

سعدی اعتقاد دارد که در سایهٔ عدم تظاهر و معرفی خود و التزام به عمل صالح، انسان بهتر می‌تواند تصویر مطلوبی از خود ارائه دهد. اگر فرد درصدد ظاهر سازی برای ارائهٔ مطلوب خود در نظر دیگران نباشد، همین روش می‌تواند ماهیت واقعی فرد را بهتر ارائه دهد. هنر و شایستگی موجود در فرد بالآخره آشکار خواهد شد. نیازی نیست که صاحب هنر، عرض هنر کند. هنرمند را هنرش به دیگران می‌شناساند نه ادعای او. اگر مشک ناب نداری، به دروغ مگوی که دارم؛ اگر داشته باشی، بوی دلویزش وجود آن را آشکار می‌کند. اگر زر، عیارش تمام باشد، نیازی به سوگند یاد کردن نیست؛ آزمون و محک عیار آن را می‌نمایاند (مهرنگ، ۱۳۸۵: ۲۹۵).

1. Follow through
3. Don't flaunt your authority
5. Find a mirror

2. Be humble
4. Humility will make you approachable
6. An effective 360-degree feedback

اگر هست مرد از هنر بهره‌ور  
اگر مشک خالص نداری مگوی  
هنر خود بگوید نه صاحب‌هنر  
ورت هست خود فاش گردد به بوی  
به سوگندگفتن که زر مغربی است  
چه حاجت؟ محک خود بگوید که چیست؟

(بوستان، ص ۱۵۶)

هنرمودن اگر نیز هست لایق نیست  
که خود عبیر بگوید چه حاجت عطار  
(کلیات، ص ۷۵۲)

همچنین در گلستان بیان می‌کند:

مشک آن است که خود ببوید نه آنکه عطار بگوید. (گلستان، ص ۵۸)

سعدی اعتقاد دارد که «بزرگان فراغ از نظر داشتند» و لزومی به ارائه مطلوب خود، در نظر دیگران نمی‌دیدند. درحالی‌که توده مردم برعکس عمل می‌کنند. مردم رویه لباس را مرغوب‌تر از آستر آن برمی‌گزینند، چون آستر در معرض دید دیگران نیست و رویه را مردم می‌بینند. مردان بزرگ به ظاهر پایبند نبودند و به همین دلیل آستر لباسشان ابریشمین و گزیده بود و به رویه اهمیتی نمی‌دادند. اگر فرد آرزو دارد در نظر دیگران ارجمند باشد، ظاهر خویش را آراسته بدارد؛ اهمیتی ندارد چگونه باشد:

کنند ابره<sup>۱</sup> پاکیزه‌تر<sup>۲</sup> ز آستر  
بزرگان فراغ از نظر داشتند  
که آن در حجاب است و این در نظر  
از آن پرنیان آستر داشتند  
ور آواز خواهی در اقلیم، فاش  
برون حله<sup>۳</sup> کن گودرون حشو<sup>۴</sup> باش

(بوستان، ص ۱۴۴)

راهکار دوم سعدی در مورد مدیریت برداشت و ارائه تصویر مطلوب از خود، مقیدبودن به عمل صالح است. لباسی که فرد پوشیده است (ظاهر فرد)، ملاک نیست. «تاج بر سر نه»، «علم بر دوش» بگیر، و به‌طور کلی «هرچه خواهی پوش»؛ اما بدان که پارسا بودن و داشتن باطن و سیرت پسندیده، به ترک دنیا، ترک شهوت و ترک هوس است نه ترک لباس.

در عمل کوش و هرچه خواهی پوش  
تاج بر سر نه و علم بر دوش

۲. بهتر و گرانبهاتر.  
۴. باطن ناپسند و زشت.

۱. رویه لباس، مقابل آستر.  
۳. ظاهر آراسته، ریا.



ترک دنیا و شهوت است و هوس      پارسایی، نه ترک جامه و بس  
(گلستان، ص ۸۸)

درنهایت و به‌عنوان راهکار سوم در زمینهٔ ارائهٔ تصویر مطلوب از خود، سعدی اعتقاد دارد  
که هرکس خود را چنان که هست نشان دهد، نه کمتر و نه بیشتر.  
به اندازهٔ بود باید نمود      خجالت نبرد آن که ننمود و بود

(بوستان، ص ۱۴۲)

البته سعدی هشدار می‌دهد که باید همیشه مراقب کسانی که تظاهر به سیرت نیکو  
می‌کنند، بود:

بس آدمی که دیو به‌زشتی غلام اوست      و صورتش نماید زیباتر از پری  
(کلیات، ص ۷۸۵)

### نتیجه‌گیری

«مدیریت برداشت»، تلاش عمدی برای تحت‌تأثیر و کنترل قراردادن واکنش‌ها و  
نگرش‌های دیگران نسبت به رفتار خود است. به‌منظور برقراری ارتباط مؤثر در تعاملات  
اجتماعی، لازم است در به‌کاربردن کلمات و عبارات دقت شود.

نکتهٔ مهم و کلیدی که سعدی بر آن تأکید کرده، این است که همهٔ ما پیش از آنکه  
بخواهیم بر روی تصویر ظاهری خود کار کنیم، به پردازش سیرت درونی خود نیاز داریم. اگر  
فقط به صورت زیبای خود بسنده کنیم، برای مدت کوتاهی چهرهٔ حقیقی خود را می‌توان  
پنهان کرد و تنها افراد سطحی‌نگر را می‌توان تحت‌تأثیر قرار داد. آراستن ظاهر فقط زمانی  
مؤثر خواهد بود که بتوان از درون نیز تصویر مثبتی ارائه کرد. بنابراین هر انسانی باید ابتدا  
به باطن خود توجه کند. در صورت توجه به باطن و داشتن باطن زیبا و کسب سیرت نیکو  
است که ظاهر مطلوب و نیکویی برای فرد در نظر دیگران ایجاد خواهد شد. به‌نظر می‌رسد  
که اندیشمندان غربی به این مهم که پیش‌نیاز ارائهٔ تصویر مطلوب از خود، داشتن صفات  
پسندیده در باطن فرد است، توجه نکرده‌اند.

## کتابنامه

- برکو، ری. ام. ۱۳۸۴. *مدیریت ارتباطات*. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. چاپ چهارم. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بتون، دبرا. ۱۳۸۲. *چگونه چون یک مدیر عالی بیندیشیم*. ترجمه ایرج پاد. چاپ دوم. شرکت سهامی انتشار.
- دایر، وین. ۱۳۸۲. *وجود متعالی انسان*. ترجمه محمدرضا آل‌یاسین. چاپ دوم. انتشارات هامون.
- رزمجو، حسین. ۱۳۶۶. *شعر کهن فارسی در ترازوی نقد اخلاق اسلامی*. چاپ اول. انتشارات آستان قدس رضوی.
- سعدی، مصلح‌بن عبدالله. ۱۳۸۴. *گلستان سعدی*. به‌اهتمام محمدعلی فروغی. چاپ هفتم. انتشارات خوارزمی.
- +کاوی، استفان. ۱۳۸۴. *عادت هشتم*. مهدی قراچه‌داغی. چاپ اول. نشر پیکان.
- کوئن، بروس. ۱۳۸۵. *مبانی جامعه‌شناسی*. ترجمه غلامعباس توسلی. چاپ دهم. انتشارات سمت.
- ماکسول، جان. ۱۳۸۴. *صفت‌های بایسته یک رهبر*. ترجمه عزیز کیاوند. چاپ هفتم. انتشارات فرا.
- معین، محمد. ۱۳۷۵. *فرهنگ فارسی*. چاپ نهم. انتشارات امیرکبیر.
- مهرنگ، منصور. ۱۳۸۵. *بوستان سعدی*. چاپ اول. انتشارات دستان.
- Fincham, Robin, and Rhodes, Peter. 2005. *Organizational Behavior*. Fourth Edition. Oxford University Press.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 2004. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. McGraw-Hill.
- Lussier, Robert. 2002. *Human Relations in Organizations*. 5<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. McGraw-Hill.
- McKenna, Eugene. 2006. *Business Psychology and Organizational Behavior*. Fourth Edition. Psychology Press.
- Robbins, Stephen. 1997. *Managing Today*. First Edition. Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. 1992. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw-Hill.
- Schermerhorn, James. 2004. *Organizational Behavior*. First Edition. John Wiley and Sons.
- Wiess, Joseph. 1996. *Organizational Behavior and Change*. First Edition. West Publishing Company.
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. Prentice-Hall.
- Zenger, John and Folkman, Joseph. 2004. *The Handbook for Leaders*. First Edition. McGraw-Hill.