فانوس
بصیرت امام
۶۷
در جستجوی هیأت تراز انقلاب اسلامی/شماره شصت و هفتم/ پاییز ۱۳۹۹



مدیریت محتواگرا
مدیریت ابزارگرا

گفتاری از حجت‌الاسلام والمسلمین سید محمد انجوی نژاد
پیرامون شاخصه‌های مدیریت هیأت‌های مذهبی

فانوس ـ در جستجوی هیأت تراز انقلاب اسلامی
شماره شصت و هفتم، پاییز ۱۳۹۹
مدیریت محتواگرا، مدیریت ابزارگرا
گفتاری از حجت‌الاسلام سیدمحمد انجوی‌نژاد پیرامون شاخصه‌های مدیریت هیأت‌های؛ کمیسیون سومین همایش هیأت‌های محوری و برگزیده کشور، مهرماه۱۳۹۳، شهر مقدس قم
تهیه و تنظیم: معاونت تولیدات رسانه‌ای جامعه ایمانی مشعر
طراح جلد: مجتبی خاوری
صفحه‌آرا: مجتبی خاوری
شمارگان: ۵۰۰۰ نسخه
قیمت: ۶۰۰۰ تومان (غیرقابل فروش)
استفاده از مطالب نشریه و تکثیر آن برای هیأت‌ها، در صورت ذکر منبع آزاد می‌باشد.

جامعه ایمانی مشعر
قم ــ صندوق پستی: ۱۵۱۳ - ۳۷۱۹۵
سامانه پیامک: ۳۰۰۰۱۵۴۲
رایانامه: info@۱۵۴۲.org
پایگاه اطلاع‌رسانی: www.۱۵۴۲.org

بسم الله الرحمن الرحیم

مقدمه

نقش مدیر در هیأت، نقش بسیار مهمی است. امروزه وضعیت هیأت‌های مذهبی مطلوب نیست و برای رفع معضلات آن کسی نمی‌تواند مانند مدیران هیأت‌ها مؤثر باشد. مدیر فرهنگی خوب کسی است که خودش بتواند چند مدیر را مدیریت کند و توان مدیریت بر نخبگان را داشته باشد. متأسفانه امروزه استفاده از ابزار، جای محتوا را در هیأت‌های مذهبی گرفته است. اگر ابزار را از هیأت بگیرند، نمی‌تواند مردم را گرد امام حسین علیه‌السلام جمع کند. بعضی مدیران هیأت توان جذب قلوب را ندارند و به ابزار متوسل می‌شوند. هیأت باید تأمین‌کننده نیاز روحی مردم باشد. صمیمیت، محبت، اخوت و محتوای معرفت هیأت باید آن‌قدر بالا باشد که مخاطب مشتاق هیأت باشد. انتظامات، مدیریت هیأت، خوش‌آمدگویی، بدرقه، احترام‌گذاشتن، سرویس‌دادن، جادادن، ادبیات درست در برخورد با مخاطب، جذابیت در صحبت‌کردن، منبر و مداحی خوب داشتن و ... این‌ها با هم می‌شوند هیأت. این‌ها جذابیت‌های هیأت است. ذائقه مردم اصلاً ملاک نیست. ذائقه دین، ملاک است. ما باید به

تربیت اهمیت بدهیم، نه ذائقه مردم. وظیفه هیأت این است که از بستر امام حسین﵇ برای ارتقای فرهنگی و دینی جامعه استفاده کند. ولی امروزه قالب‌ها اصل شده‌اند و محتواها فرع. باید به خویشـــتن بازگشـــت کنیم. وقتی پرچم امام حسین﵇ بلند می‌شود باید افاده عموم کند؛ یعنی عموم دبستانی‌ها تا فارغ‌التحصیل‌ها بتوانند از این مجموعه استفاده کنند.

منشور حاضر، سخنرانی حجت‌الاسلام والمسلمین سید محمد انجوی‌نژاد مدیر محترم کانون فرهنگی تربیتی رهپویان وصال شیراز در خصوص مدیریت بهتر هیأت‌های مذهبی می‌باشد که در کمیسیون سومین همایش هیأت‌های محوری و برگزیده کشور ایراده گردیده است و جهت استفاده مدیران هیآت و سایر عزیزان تقدیم می‌گردد.

مدیر هیأت، ضمن اینکه مدیر مکان و جایگاهی مقدس است باید با فرایند اجرا هم آشنا باشد.

مدیریت هیأت، سطوح و تفاوت‌ها

مدیر هیأت، ضمن اینکه مدیر مکان و جایگاهی مقدس اســـت باید با فرایند اجرا هم آشنا باشـــد. پس از مشخص کردن چارت هیأت، با توجه به شناخت ابزارها برنامه‌ریزی می‌کنیم. در برنامه‌ریزی هم ابتدا مطالب مهم را یادداشت کرده و برای پرداختن به آن، از اهم شروع می‌کنیم. اگر اولی را توانستیم که توانستیم؛ اگر توانستیم از رده دو و سه الی اخر. بعد از آن به فرایند تصمیم‌گیری و اجرا می‌رسیم.

ما همه از اوضاع هیأت‌های مذهبی گله داریم. این گله هم بسیار بجاست و برای رفع آن هم هیچ کسی غیر از محورهای هیأت‌ها نمی‌توانند مؤثر باشند. گاهی در یک هیأت، مدیر محور هیأت است. گاهی یک مدیر مجری است و مداح، محور است. گاهی سخنران، محور است. همه ما برای رفع گله‌هایی که داریم باید کمی تحرک محورهای هیأت‌ها را بیشتر کنیم. همه می‌دانیم که به‌هرحال این گله‌ها باید روزی در یک منصب حل و بررسی شوند.

ســؤال این اســت که اگر یک تشکیلات خیلی خوب داشــتیم و یک نفر کلاً فن مدیریت هیأت را آموزش می‌دید آیا الزاماً می‌توانســتیم نتیجه لازم را به‌دست آوریم؟ این مدیر باید خصوصیات شخصی هم داشته باشد. این خصوصیات شخصی در بحث‌های مدیریتی مانند مباحث دولتی، صنعتی، اقتصادی و سیاســی بســیار راحت قابل تمیز اســت؛ یعنی سریع می‌توان گفت این شــخص به‌درد این کار می‌خورد یا نمی‌خورد؛ چون در کارهای طبیعی و زمینی می‌توان به رفتارهای طرف مقابل توجه کرد و همین هم برای ما لازم اســت. کسی که سعه‌صدر لازم را برای مدیریت داشته باشد، ازنظر تشکیلاتی بر تشکیلاتش مسلط باشد، بداند کجاها تشــکیلات نرم‌تر و روان‌تر حرکت می‌کند و کجا اصطکاک دارد، بداند چگونه باید برخورد کند و علم مدیریت را بداند، به‌راحتی قابل شناســایی و قابل رصد اســت؛ ولی وقتی به مدیریت فرهنگی می‌رسیم ازآنجاکه وظیفه ذاتی فرهنگ ازدیاد نور است، به‌راحتی نمی‌توانیم به این موضوع بپردازیم. ممکن اســت یک مدیر بســیار ممتاز نتواند در عرصه فرهنگ خودنمایی کند. چون این شخص خصوصیات لازم را برای مدیریت فرهنگی ندارد.

ممکن است یک مدیر بسیار ممتاز نتواند در عرصه فرهنگ خودنمایی کند. چون این شخص خصوصیات لازم را برای مدیریت فرهنگی ندارد.

اگر کمی بیشتر دقت کنیم گاهی درباره معنی مدیر اشتباه می‌کنیم. ما کسی را مدیر می‌دانیم که بتواند افراد را بچرخاند. آیا تعریف دیگری می‌توانید بگویید؟ آیا این تعریف کامل است؟ تعریف کامل مدیریت چیست؟ معنی مدیریت چیست؟ حداکثر استفاده از ظرفیت؟ بهره‌وری؟ تخصص؟ خودش هم کار کند؟ مجموعه را به‌نحو مطلوب اداره کند؟ اداره‌کردن یعنی هدفمند بچرخاند؟ اصلاً بحث ما همین است. فرض کنید شما مسئول یک دسته نظامی هستید و سی نفر تحت امر شما هستند. شما باید این سی نفر را بچرخانید. برای مدیریت این دسته، همین کفایت می‌کند؛ ولی یک‌وقت شما مسئول یک لشکر هستید؛ یعنی باید ده تا فرمانده گردان را اداره کنید. مدیران در سیستم سابق یا همان سیستم تمرکزی، با همه افراد درگیر بودند و نیروها را می‌چرخاندند.

ولی ازنظر ما مدیر فرهنگی خوب کسی است که خودش بتواند چند مدیر را مدیریت کند. افـراد اصلاً در این تعریـف نمی‌گنجند؛ یعنی اگر مدیری در هیـأت خودش با نیروهایش سـروکله بزند، مدیر نیسـت؛ بلکه یک مهره اجرایی است. ما اسـم این را معاونت اجرایی می‌گذاریم. مدیر کسـی اسـت که بتواند چهار تا معاونت را بچرخاند؛ مدیر کسی است که بتواند پانزده مدیر را بچرخاند. شما در هیأت خودتان مبسوط‌الیدید. حالا می‌آیید در مشعر قرار می‌گیرید. اینجا ده‌ها مسئولِ هیأت حضور دارد. آیا شما می‌توانید پانصد مسئولِ هیأت را مدیریـت کنید؟ یا رده بالاتر را می‌گویم؛ مثلاً در مشـعر پانزده نفر تصمیم‌گیرنده، یک مسئول دارند. این پانزده نفر همه در رده هم هستند. هرکدام برای خودشان آدمی هستند. حداقل خودشان را کسی می‌دانند. شما می‌توانید این پانزده نفر را مدیریت کنید؟ ما به این می‌گوییم مدیریت.

ایرادی که به مدیریت‌های اجرایی کشـور می‌گرفتیم این بود که بعضی مدیریت‌ها رسـماً پراگمات و عملگرا هسـتند؛ یعنی این‌ها به وسـط جامعه می‌زنند و بـا آحاد مردم درگیر می‌شـوند؛ چون مثلاً مدیریت می‌کنند. در مدیریت کشـوری، مدیریت هیأتی یا مدیریت فرهنگی باید توان مدیریت بر نخبگان را داشت. حالا نخبگان گاهی در هیأت فقط پنج نفر هستند؛ گاهی در شهر به پنجاه نفر می‌رسند و در استان پانصد نفر هستند و در کشور پنج‌هزار نفر. وقتی به این نقطه می‌رسیم، می‌بینیم که یک مدیر خوب کسی نیست که از نیروهایش با روش‌های روان‌شناسی کار بکشد و چون نیروها او را دوست دارند هرچه بگوید، همه گوش کنند؛ چون حیطه اختیارات و توانایی‌اش در حد همان دسته چهل‌نفره مانا و راکد می‌ماند.

مدیر خوب کسی است که بتواند نخبگان هیأت و مجموعه‌اش را جمع کرده و بتواند کسانی را در سـطح خودش مدیریت کند. در مدیریت غیرضروری و غیرنخبگی تعریف این است:

کسی را که در ســطح یا هم‌سطح شماست، یا کمی پایین‌تر یا بالاتر است، به‌جای دیگری منتقل کنید؛ چون کسی که در شأن و در سطح شماست در کنار شما حتماً باعث دودستگی می‌شــود؛ مثلاً در سطح کلان مملکت، مقام معظم رهبری بر هشت رکن از ارکان مملکت اعم‌از ســه قوا یا قوای نظامی مدیریت دارند؛ ولی مثلاً رئیس یک قوه با یک فکر و تفکر با رئیس قوه دیگر با یک فکر دیگر با هم کاملاً اصطکاک دارند؛ درحالی‌که مدیریت رهبر معظم انقلاب طوری اســت که رئیس این دو قوه تحت لوای این مدیریت کنار هم می‌نشینند. این نــوع از مدیریت در مدیریت غربی به پارترنالیزم یا مدیریت پدرانه معروف اســت. مدیریت پدرانه چیست؟ مدیر یک تشــکیلات باید چنان باشد که نخبگان تشکیلات، مدیریتش را قبول کنند، نه آدم‌های عادی.

مدیر یک تشکیلات باید چنان باشد که نخبگان تشکیلات، مدیریتش را قبول کنند، نه آدم‌های عادی.

بنابراین اگر می‌خواهیم هیأت شما یک هیأت محلی باشد، همان مدیریت کافی است؛ ولی اگر یک هیأت فرامحلی می‌خواهیم و خودمان را در جبهه انقلاب تعریف می‌کنیم، باید ببینیم چرا توان مدیریت نخبگان هیأت را نداشتیم و نمی‌توانیم کار کنیم؟ چرا به‌عنوان یک مدیر نمی‌توانیم پنج هیأت را کنار هم جمع کنیم و یک برنامه بدون تنش برای آن‌ها برگزار کنیم؟ ولی از آن‌طرف در مقایســه با مقام معظم رهبری شــما می‌بینید که یکی مثلاً اصلاح‌طلب اســت و یکی اصولگرا و هر دو هم در کنار یکدیگر تحت مدیریت ایشان جمع می‌شوند. ما حتی نمی‌توانیم دو هیأت حزب‌اللهی بســیجی جبهه‌ای فرهنگ شهادتی و طرف‌دار انقلاب اسلامی را با هم و درکنار هم به یک اردوی مشترک ببریم. دلیل این ضعف چیست؟ ضعف مدیریت اســت. پس ما مدیریت را چه می‌گوییم؟ می‌گوییم مدیر واقعی کســی اســت که توان داشــته باشد و بتواند مدیران را مدیریت کند. حالا چه خصوصیاتی باید داشته باشد؟

ویژگی‌ها و شاخص‌های مدیر فرهنگی

در مدیریت، سلایق شخصی مطرح نیست. سلایق ما برایند سلایق مختلف نخبگان مجموعه است؛ یعنی مجموعه سلایق نخبگان جمع می‌شود و ما مدیریتش می‌کنیم؛ نظر شخصی ما هم در آن مطرح اســـت. به این نقطه می‌گویند: عقل جمعی. عقل جمعی می‌گوید: استفاده از تفکـــرات مختلف و مدیریت‌کـــردن آن‌ها. اصلاً عقل جمعی به‌معنی رأی و دموکراســـی نیست. مدیریت‌کردن آن‌ها یعنی بتوان این عقل جمعی را به آن نتیجه‌ای که خودمان هم می‌پسندیم، برسانیم. یکی از خصوصیاتش این است.

وقتی شـــما مدیر شدید نباید خود را مبسوط‌الید احساس کنید و بگویید هرچه من گفتم. «هرچه من گفتم» یعنی چه؟ یعنی من یک فرمانده دســـته‌ام، نه یک مدیر. فرمانده دسته می‌گوید: هرچه من گفتم؛ از جلو نظام! خبردار! ولی وقتی به مدیر می‌رســـیم، مدیر کسی نیست که انتظار داشته باشـــد نیروها اطاعت کنند. نیروی مطیع در زیردست ما زیاد است و نیرویی که انتقاد می‌کند و خودش صاحب‌نظر نیســـت، نشان‌دهنده این است که ما فقط

توانسته‌ایم در حد یک دسته فرماندهی کنیم؛ نه اینکه در حد یک مجموعه، افراد یک‌دست را در هیأت مدیریت کنیم.

یک‌دست‌ها چند مدل هستند؛ یکی یک‌دست سِنّی؛ یعنی هیأت نتوانسته مدیریت اجتماعی داشته باشد. این‌ها یک‌دست سنی‌اند. همه با هَم ۱۵ ساله هستند یا با هم بین ۱۵ تا ۲۰ یا بین ۲۰ تا ۴۰ یا بین ۴۰ تا ۶۰ و یا ۶۰ تا ۸۰ هستند. فرقی نمی‌کند. این هیأت نتوانسته مدیریت اجتماعی داشته باشد. این یکی است.

دومین مطلبی که در مقابل ماست، غیر از سِنّ یک‌دست، افکار یک‌دست است. گاهی همه اعضای هیأت یک‌نوع فکر می‌کنند. این نشـــان‌دهنده فقدان مدیریت اســـت. اگر مدیریت نخبگانی بود باید تفکرات مختلف به‌میدان می‌آمدند. توقع حضرت آقا در پایان سال فرهنگ از ما چه بود؟ ســـالی که از نظر فرهنگی از ســـال‌های پیش خیلی بدتر بود. در پایان ســـال فرهنگ، توقعی که از ما داشـــتند این بود که فرهنـــگ را به‌عنوان یک تزریق عمومی برای آحاد مختلف جامعه مدیریت کنیم. حتی اگر وزیر ارشاد و معاون فرهنگی شهرداری نباشیم، لااقل یک تشکیلات شخصی که داریم. آیا در تشکیلات خودمان توانسته‌ایم نظر حضرت آقا را به‌نتیجه برسانیم؟ پس مستمع یک‌دست هم نشانه مدیریت‌نشدن است.

در مدیریت، سلایق شخصی مطرح نیست. سلایق ما برایند سلایق مختلف نخبگان مجموعه است.

مدیریت و جاذبه هیأت

سومین بحث، رکود در مباحث هیأتی است. جذابیت برای برنامه‌ها حد یقف دارد. بعضی از گله‌ها در اینجا باز می‌شود. ما برای افزایش جذابیت برنامه‌ها به‌جای استفاده از افکار، از ابزار استفاده می‌کنیم؛ به‌صورتی که جذابیت برخی از هیأت‌های مذهبی رسماً از ابزار است. حالا ابزارها گاهی انسانی است؛ مانند سخنران یا مداح که برای خود تنوعاتی دارد و کارهایی می‌کنند که جذابیت ایجاد شود؛ گاهی هم شیء است؛ مثلاً من مدّتی پیش با آقای سلحشور گفتگویی داشتم و درباره نحوه تصویربرداری در هیأت‌ها بحث کردم. گفتم: این چه وضع فیلمبرداری در هیأت‌هاست؟ بس است دیگر! بس است آقا! قرار بود مثلاً از روضه‌خوانی حاج علی انسانی فیلمبرداری کنیم؛ چون وقتی به صورتش نگاه می‌کنید، خودش روضه است. ما برای این فیلمبرداری را در هیأت راه انداختیم. الان این چه وضعیتی است که شما راه انداخته‌اید؟ جمعیت همه با هم یک‌دست شدند. همه با هم رفتند بالا و پایین آمدند. از روی سرشان یک ریل رفت؛ از کنارشان یک ریل. همه هم دیدند و تمام شد. آخرش را هم

دیدیم یا ۵۰۰ نفر، یا ۵۰۰۰ نفر یا ۵۰۰۰۰ نفر بودند. تمام شـــد. مداح هم مشغول خواندن است که یکی از این‌طرفش بالا آمد و از آن‌طرفش یکی رفت. بالاخره همه کارهایشان انجام شد؛ ولی اصلاً نمی‌دانم این‌ها چه ربطی به تأثیر روضه در مستمعین دارد؟ سال بعد چه کار می‌خواهید بکنید؟ تا اینجا تقبل الله! مخصوصاً بعضی از هیأت‌های قم.

حسینیه‌ها را خالی کردیم و به ورزشگاه رفتیم تا فیلم‌ها قشنگ‌تر شوند! «تقبل الله اعمالکم». حالا سال دیگر می‌خواهید چه کار کنید؟ چقدر این فیلم‌ها جذابیت دارد؟ هیأتی که با ابزار جذابیت ایجاد می‌کند، معلوم است که مدیریت ندارد. از این‌طرف کسی را داریم که با سی سال ســـابقه برنامه، ده برابر این‌ها جمعیت دارد. اصلاً فیلمبرداری هم ندارد؛ چون خودش را با محتوا مطرح می‌کند. الان دیگر رســـماً اســـتفاده از نور و ورزشگاه و ... باب شده است. ورزشگاه برای این است که جمعیت بیشتر شود یا برای اینکه فیلم بهتر شود؟! هیأت را در حسینیه و مسجد برگزار کنید! یعنی چه که در ورزشگاه هیأت می‌گیرید؟! برای چه در دهه محرم حســـینیه‌ها را خالی می‌کنید و ورزشگاه‌ها را پر می‌کنید؟! این استفاده از ابزار است. بعد اکثر جمعیتی هم که آمده یا تماشـــاچی هستند یا با موبایل کلیپ می‌گیرند. کمی به امام حسین‌ﷺ برگردیم. به خدا زشت است! قم مرکز جهان اسلام است. این مسخره‌بازی‌ها را جمع کنید! پانزده تا دوربین از این‌طرف و آن‌طرف مداح می‌آید و می‌رود. طرف می‌گوید: می‌خواهم هیأت بگیرم ولی نمی‌توانم؛ چون یک جلســـه ما هفتادمیلیون تومان خرج دارد. من در هیأتی با ده‌برابر جمعیت شما یک‌میلیون تومان هم خرج نمی‌کنم. چرا مجلس شما هفتاد میلیون تومان خرج دارد؟ می‌گوید: هزینه فیلمبردار و دکور و ... . می‌گویم خب دکور نگیرید! چون نمی‌توانید پول دکور بدهید امام حســـین‌ﷺ را رها کرده‌اید؟! یعنی چه؟ یعنی الان ما به جایگاهی رســـیدیم که مدیریت و محتوا در هیأت‌های مذهبی به استفاده از ابزار

کسی را داریم که با سی سال سابقه برنامه، ده برابر این‌ها جمعیت دارد. اصلاً فیلمبرداری هم ندارد؛ چون خودش را با محتوا مطرح می‌کند.

تبدیل شده است. اگر ابزار را از او بگیرید، نمی‌تواند با امام حسین﵇ مردم را جمع کند.

سؤال می‌شود که به‌نظر می‌رسد با تأیید یک موضوع، موضوع دیگر را تخطئه می‌کنیم. هم فرم، هم محتوا هر دو لازم است.

جواب می‌دهیم درســـت است. ولی الان ما کجاییم؟ ما الان فقط در فرم هستیم. ببینید در دین هم همین اســـت. در دین هم پوسته لازم اســـت، هم لبّ و مغز؛ ولی گاهی یک جای دین فقط به قشر تبدیل می‌شود. مثلاً در عربستان سعودی مدارس حفظ قرآن با ظرفیت پنج‌هزار نفر وجود دارد. آیا این ازنظر من مورد تأیید است؟ ما می‌گوییم جذابیت. حسین﵇ در طول تاریخ برای خودش حســـین﵇ بوده است؛ یعنی من با یک چهارپایه در وسط بازار می‌توانســـتم مردم را به اســـم امام حسین﵇ جمع کنم. الان بخواهم مردم را در یک جلسه جمع کنم، باید هفتادمیلیون تومان خرج کنم و نمی‌کنم و می‌گویم پول نیســـت؛ یعنی اگر ابزار نباشد، حسین﵇ نیست؛ مفهوم این کلام این است. اصلاً در فرم، امثال خود بنده پیشتاز بودیم. دکور زدیم و ... . اولین جلســـه‌ای که در تاریخ هیأت‌های مذهبی فیلمبرداری شـــد، جلسه ما بود. همین فیلم بمب‌گذاری را ـ که اگر خودمان نداشتیم حاضر بودیم ده‌میلیارد تومان بدهیم و بخریم ـ ما فیلمبرداری کردیم؛ ولی ما در همان سطح مانده‌ایم. فیلمبرداری همین اســـت. خواستیم یک سندی موجود باشد که اگر کسی خواست ببیند، بتواند ببیند. امســـال بین هیأت‌ها مسابقات بهترین دکور، بهترین فیلمبرداری، بهترین صوت و ... برگزار شـــد؛ پس بهترین حســـین﵇ کجا رفت؟ بهترین منبر کجا رفت؟ بهترین شعر کجا رفت؟ بهترین مداحی کجا رفت؟ الان ما دقیقاً با کنسرت چه فرقی داریم؟ من این حرف‌ها را اصلاً به زبان نمی‌آوردم. ولی دیگر خیلی اذیت شـــدم. من پیشنهاد دادم به‌عنوان اعتراض به این نحوه برگزاری هیأت‌های مذهبی در ســـال‌های بعد یک اطلاعیه بدهیم که کلاً دهه محرم

فیلمبرداری نکنیم تا ببینیم حسین﵇ زمین می‌خورد یا نمی‌خورد! واقعاً اگر فیلمبرداری نکنیم امام حسین﵇ زمین می‌خورد؟ فیلمبرداری چیست؟

الان ما به جایگاهی رسیدیم که مدیریت و محتوا در هیأت‌های مذهبی به استفاده از ابزار تبدیل شده است. اگر ابزار را از او بگیرید، نمی‌تواند با امام حسین﵇ مردم را جمع کند.

مدیریت ابزارگرا

این نوعی بی‌مدیریتی است؛ ما به‌جایی رسیدیم که مدیر به مدیر ابزارگرا تبدیل شده است؛ یعنی اگر ابزار باشد می‌تواند جلسه را خوب بچرخاند. ابزار یعنی چه؟ یعنی ایشان نتوانسته بعد از ده‌ســـال کار فرهنگی در شـــهر خودش قلوب را جذب کند؛ برای همین مجبور است بوق‌های آن‌چنانی بزند. شما در این شهر چه کار می‌کردید که الان مجبورید این‌قدر تبلیغات کنید؟ برای جلسه‌ای که کلاً ۲۵۰ متر است، ۶۰۰۰ متر بنر نصب می‌کنند! این ضعف است. آیا این عدم‌سنخیت و تناسب جلسه با تبلیغات، نشانه ضعف مدیریت نیست؟ برای جلسه‌ای که کل فضا ۲۵۰ متر است اطلاع‌رسانی با یک پیامک کافی است؛ ولی ۶۰۰۰ متر بنر نصب می‌کنند! کار باید مقداری تناســـب داشته باشد. این از ضعف مدیریت است. ضعف محتوا را با تبلیغات و صوت و فیلمبرداری و کلیپ و شبکه‌های اجتماعی جبران می‌کنیم. نتیجه این می‌شـــود که هنرمندی از امام﵀ و از هیأتی جمیعاً گرفته می‌شود و به ابزارها داده می‌شود؛ طوری که مداح، خواننده و سخنران اگر ابزار نباشد، اصلاً میکروفون دست نمی‌گیرند؛ چون

با این ابزارها در جامعه بولد شده‌اند، نه با معرفت. کسی نگفته من معرفتم را مدیون این آدم هستم؛ بلکه می‌گوید من شورم را مدیون او هستم.

چه کسانی مقصرند؟ هیأت‌های مذهبی. از همه بیشتر چه کسی مقصر است؟ مسئول هیأت‌های مذهبی. بنده به‌شدت ضدتهران هستم. دلیل موفقیت من هم این است که ضدتهران هستم؛ یعنی تهرانی‌ها بد هستند؟ خیر؛ بلکه یعنی بنده از تهرانی‌ها یاد نمی‌گیرم. من برای خودم عقل و فکر دارم. از یزد و اصفهان و مشهد و ... یاد می‌گیرم و یک الگوی جامع برمی‌دارم. سی‌دی دیگران را در هیأت اجرا نمی‌کنم. این انفعال است. مثل آدم‌های منفعل هر کاری که دیگران کردند، تأیید نمی‌کنم. وقتی مسابقه بهترین دکور را برگزار کردند، عکس دکور هیأتم را نمی‌فرستم. گیر می‌دهم که مسابقه بهترین دکور یعنی چه؟ چه ضرورتی دارد؟ معتقدند این مسابقه درباره فرم مجلس اباعبدالله﵇ و زیبایی آن است. برادر ما خودمان این کاره‌ایم! این زغال‌های شما مال جنگل ماست. این‌ها همه نفس است؛ این‌ها همه معرفی خود است.

ما به‌جایی رسیدیم که مدیر به مدیر ابزار گرا تبدیل شده است.

شاید کسی بگوید این نظرات شما مورد تأیید همه دوستان نیست. خب اگر نیست، اعتراض کنند.

مدیریت‌محتواگرا

ممکن اســـت گفته شـــود که ما از همه ابزارهای پیرامونمان برای بالابردن کیفیت مجلس اباعبدالله﵇ استفاده می‌کنیم. هرکسی به‌اندازه وسع خودش. اتفاقاً من در مسابقه دکور دیدم که خیلی از محافل دکورهای زیبایی را با قیمت پایین تهیه کرده بودند. ما می‌توانیم از این ظرفیت استفاده کنیم. بسیاری از این ابزارها لازم است؛ ولی ابزار نباید هدف شود!

مـــردم برای نیازشـــان تلاش می‌کنند، پول خـــرج می‌کنند، وقت می‌گذارنـــد. هیأت باید تأمین‌کننده نیاز روحی مردم باشد. صمیمیت، محبت، اخوت و محتوای معرفت هیأت باید آن‌قدر بالا باشـــد که مخاطب برای جلسه هفته بعد لحظه‌شماری کند. باید آرزو کند دوباره بیاید. هیأت باید جایی باشد که شخص هر بار که وارد می‌شود، بارش را آنجا خالی کند و با آرامش خارج شود. حالا ما می‌توانیم از فرم و قالب و محتوا هم استفاده کنیم.

در هیأت شـــما سیستم هارمونی رنگ جلسه طوری است که اغتشاش ذهنی ایجاد می‌کند.





جلســـه را یک‌رنگ کنید! یک‌دســـت باشد! رنگ‌ها با هم ســـنخیت و تناسب داشته باشند! رنگ‌های جیغ و مخالف هم استفاده نکنید تا به مخاطب آرامش القا شود. چرا مردم این‌قدر شمال را دوست دارند و به‌همان دلیل کویر را دوست دارند؟ چون در شمال رنگ غالب، سبز اســـت. در کویر هم خاکی است. چرا مردم در خیابان‌هایی با آپارتمان‌های سربه‌فلک‌کشیده و رنگین و با تابلوهای متنوع تبلیغاتی، احســـاس پریشانی می‌کنند؟ چون در تابلوها عمداً تناسب و سنخیت رنگ را به‌هم می‌زنند تا نظرها جلب شود و آن تابلو بین دیگر اشیا جیغ بزند و ذهن بیننده را مغشوش کند. این از قالب. محتوا هم همین است.

الان بحثی درباره منبر و سخنرانی مطرح است. یک مدل روحانیت معظمی در هیأت‌های مذهبی وجود دارند که چنان مامانی صحبت می‌کنند، همه دوســـت دارند پای منبرشـــان بنشینند. این خانه‌ای که این‌ها بنا می‌کنند، خانه بناشده بر آب است؛ یعنی طوری صحبت می‌کنند که هر کسی به هیأت می‌آید به خودش بگوید من آدم خوبی هستم. یکی از وظایف هیأت، رساندن مردم به نقطه توبه است؛ ولی به چه قیمتی و به چه معنایی؟ هیأت باید این هنر را داشته باشد که شخص نه آرامشش به‌هم بخورد، نه فکر کند خیلی آدم خوبی است و توبه نکند.

هیأت باید این هنر را داشته باشد که شخص نه آرامشش به‌هم بخورد، نه فکر کند خیلی آدم خوبی است و توبه نکند.

در دوران ریاست جمهوری آقای خاتمی به ایشان می‌گفتم: «شما وقتی درباره دین و اخلاق صحبت می‌کنید، مدام می‌گویید: «دین، این نیســـت». شما به‌عنوان یک روحانی بفرمایید پس دین چیست؟ ازنظر شما که بدحجابی به دین مربوط نیست». پس زیرآب همه ارزش‌ها را بزنیم که دین به این ارزش‌ها نیســـت. این‌ها مشـــتری جمع می‌کند. یک آرامش کاذب تخدیری هم ایجاد می‌کند؛ یعنی طرف به خودش می‌گوید: «من آدم خوبی هســـتم؛ عجب هیأت خوبی! کاش این سخنران جلسه بعد هم بیاید و به ما بگوید شما هر غلطی هم کردید،

کردید، مهم نیست». ولی شما بگویید دین چیست و این هنرمندی را هم داشته باشید که مردم پراکنده نشوند. نهی‌ازمنکر کنید.

در برخی از مجامع، آرامش تخدیری ایجاد می‌شود؛ مثلاً آقای بروجردی در بازداشت اعتراف کرد که دلیل اقبال مردم به او این بود که خیلی دین را ساده می‌کرد. می‌گفت: «شما همه خوب هستید. اگر این دعا را بخوانید، پاک می‌شوید». اصلاً سواد هم نداشت. می‌گفت: «خدا بدحجاب‌ها را هم دوســـت دارد. باحجاب ها را هم دوســـت دارد. همه با هم برادریم. همه با هم خواهریم. خدا شما را درک می‌کند». این حرف‌ها طرف‌دار دارد؛ چون بی‌تکلیفی خریدار دارد. این می‌شود محتوای تخدیری.

محتوا باید هنرمندانه باشـــد که در این هنرمندی هم مستمع جمع شود، هم مستمع توبه کند، هم مستمع له‌له بزند. هیأت‌هایی هستند که کادر خودشان هم مدام به ساعتشان نگاه می‌کنند و منتظر تمام‌شدن هیأت هستند. این هیأت چطور می‌خواهد مردم را جذب کند؟ ایـــن محتوا چطور می‌خواهد مردم را جذب کند؟ اگر می‌توانید، محتوای خوب ارائه بدهید، اگر نمی‌توانید، ارائه ندهید! وقتی محتوا نداریم چرا باید ارائه بدهیم؟ وقتی جلسه برنمی‌تابد که مداحی ادامه پیدا کند، باید دعا کنیم. وقتی هیأت سخنرانی طولانی را برنمی‌تابد، باید آن را کوتاه کنیم. اگر هم ظرفیت داشت، مدتش را زیاد کنید؛ یعنی روی محتوا کار کنیم. این‌قدر که مدیران هیأت در دهه محرم برای ابزار و قالب وقت می‌گذارند، روی ســـخنران و مداح، که اصل کار است، وقت می‌گذارند؟ آیا برای رشد جذابیت کادرشان، وقت می‌گذارند؟ اصلاً هیأت محل تألیف قلوب اســـت. انتظامات خـــوب و جذاب خودش زمینه تألیف قلوب اســـت. کاســـب‌ها و بقال‌ها نحوه برخورد با مردم را یاد گرفته‌انـــد؛ ولی هنوز هم انتظامات هیأت‌ها بیشتر از جذابیت، دافعه دارند؛ چون برای آن وقت نگذاشته‌ایم.

گفتیـــم قالب بعضی هیأت‌ها، قالب ابزاری اســـت. ولی ما می‌گوییم قالب انســـانی اســـت؛ انتظامات، مدیر هیأت، خوش‌آمد، بدرقه، نحوه احترام‌گذاشـــتن، نحوه سرویس‌دادن، نحوه جادادن، احترام به مخاطب، ادبیات درست با مخاطب، جذابیت، صحبت‌کردن، منبر خوب، مداحی خوب و ... این‌ها با هم می‌شـــوند هیأت. مدیر باید مدیر فرهنگی باشد؛ وگرنه کار با یک متخصص دکور حل می‌شود؛ کما اینکه الان همین کار را می‌کنند. هم متخصص دکور می‌آورند، هم متخصص صوت می‌آورند و ... . الان مســـئول صوت چند هیأت مشهور، مثل هیأت‌های سابقه‌دار، کنار دستگاه صوت گریه هم می‌کنند؟ در اهواز خدمت یکی از دوستان هیأتی بودیم؛ ایشان یک مسئول صوت حرفه‌ای آورده بود. طرف صوتی برای مداحی داد که همه به خنده افتادند. گفتیم: چه شد؟ گفت: صوت را دیجیتال کردم. دیجیتال برای محمد اصفهانی مناسب است، نه برای مهدی مختاری! او اصلاً در این فضا نیست؛ یعنی ما به‌جایی می‌رسیم که کلاً یک هیأت را کاملاً به‌دست ابزارمداران می‌دهیم. بهترین دکور را می‌چینند؛ بهترین تبلیغات را می‌کند؛ بهترین فضا، بهترین صوت و بهترین مداح و بهترین ســـخنران را آماده می‌کند؛ با گارانتی هم تحویل می‌دهد. اطلاعیه تبلیغاتی هم دارد. فی هم داده که حداقل ۵۳ میلیون تومان هزینه یک شب است! پس به‌جای اینکه به خودمان متکی باشیم، به ابزارآلات متکی هستیم.

این‌قدر که مدیران هیأت در دهه محرم برای ابزار و قالب وقت می‌گذارند، روی سخنران و مداح، که اصل کار است، وقت می‌گذارند؟

توجه به دغدغه‌ها و مشکلات مخاطبین

چرا جلســـه‌ای می‌تواند با یک مداح مهمان یا یک سخنران مهمان ۱۵۰۰۰ نفر شرکت‌کننده داشته باشد ولی جلسه هفتگی‌اش ۱۵ نفر است؟ این جلسه چقدر بد مدیریت می‌شود که از ۱۵۰۰۰ نفر نمی‌تواند ۲۰۰ نفر را حفظ کند. این هیأت چقدر به ابزارهای انسانی وابسته است و این چه مدیریت بی‌هنری است؟ چون ما اصلاً به این مسائل فکر نمی‌کنیم. بحث این است که بتوانیم سطح فرهنگی مردم را بالاتر ببریم. اصلاً انگیزه مدیران ما برای مدیریت در هیأت چیســـت؟ آیا انگیزه ما، کار برای خدا، تأثیر فرهنگی و جذب جماعت اســـت یا انگیزه ما یک جلسه باشکوه است که بتوانیم با فیلم و عکس و سی‌دی آن خودمان را نشان بدهیم؟ انگیزه چیست؟ انگیزه، ایجاد تحول است؟ من به یکی از دوستان مداح عرض کردم: این‌قدر داد نزن «داد بزنید!»! داد نزن! آرام بگو داد بزنید. وقتی می‌خوانی در ذهنت این باشد که یک نفر الان یک قطره اشک ریخت و با خدا آشتی کرد. این‌قدر فکر این نباش که صدای دادزدن ضبط شود! هیأت نباید دنبال این باشـــد که کمیت مراســـم خودش را نشـــان بدهد. هیأت باید طوری

برنامه‌ریزی کند که نهایتاً چند نفر با خدا آشتی کنند. برکت، اینجا خودش را نشان می‌دهد. مدیریت فرهنگی مدیریتی اســت که بتواند بگویــد در جمعیتی که به هیأت آمده‌اند چهار نفر با خدا آشــتی کردند، یک معضل جامعه برطرف شــد، یک دغدغه را کارشناسی کردم و به ســخنران و مداح هیأت گفتم ده شــب فرصت دارید به این دغدغه بپردازید و آن را به برکت امام حسین﵇ حل کنید؛ این، مدیریت فرهنگی است. فرهنگ باید در دستتان باشد. من درباره این دغدغه فکر کردم، کار کردم، با دبیرســتانی‌ها صحبت کردم. روزنامه اعتماد چند روز پیش نوشــته بود: «اسطوره نسل امروز ما امام حسین﵇ و سهراب نیست». راست می‌گوید. اسطوره جوانان ما سهراب و امام حسین﵇ نیستند. خب یک فکری بکنید!

هیأت نباید دنبال این باشد که کمیت مراسم خودش را نشان بدهد. هیأت باید طوری برنامه‌ریزی کند که نهایتاً چند نفر با خدا آشتی کنند.

دغدغه جوانان مجموعه و محله و هیأت ما باید برطرف شود؛ آقای سخنران با این آمادگی بیا! آقای مداح با این آمادگی بیا! این مشکل را یک‌شبه برطرف کن! من هر سال به ۱۵۰ شهر ایران سفر می‌کنم. فکر می‌کنید از میان این ۱۵۰ شهر چند مسئول هیأت موضوع سخنرانی برای من تعیین می‌کنند؟ هیچ‌کدام. می‌گویم: چه بگویم؛ می‌گویند: شما خودتان استادید. هرچه می‌خواهید بفرمایید. یعنی شما هیچ هنری برای تشخیص مشکلات جامعه اطرافتان ندارید؟ حالا بعضی هیأت‌هایی که جدیداً دعوت می‌شــوم، با خنده می‌گویند: قبل از اینکه انجوی بیاید باید یک معضلی در شهر کشف کنیم و به انجوی بدهیم.

دغدغــه یعنی چه؟ دغدغه یعنی بنده بگویم مــن از این فرصت می‌توانم برای حل یک معضل فرهنگی استفاده کنم. حالا از این‌طرف جنبه مادی را نگاه می‌کنیم. وقتی جوان می‌بیند محتوای منبر و مداحی مشــکل او را حل می‌کند، هیأت برای او جذاب می‌شــود. این‌ها جذابیت هیأت شماست. آیا شما صد تا هیأت می‌شناسید که مستمع بعد از جلسه بپرسد: حاج آقا چه گفت؟

کارشناســی فرهنگی و مدیریت فرهنگی یعنی تشــخیص معضلات. یا خودمان ابزارش را

داریم، یا ابزار را دعوت می‌کنیم و استفاده کرده و معضل را حل می‌کنیم. حل‌کردن بعضی از معضلاتی که بنده در شـــیراز یا در مجموعه خودمان می‌بینم کار من نیســـت. باید کسی را بیاوریم که بتواند حل کند. تخصص من خانواده نیســـت. تخصص من بیشتر برای بعد از خانواده اســـت؛ یعنی در سرازیری قبر و عقبات و صراط و ... . کلاس می‌گذارم؛ برنامه‌ریزی می‌کنم؛ می‌گردم اســـتاد تربیت خانواده پیدا می‌کنم؛ تمـــام کتاب‌هایش را می‌خوانم. بعد تشخیص می‌دهم که کدام استاد برای شهر من بهتر است. بعد آقای عباسی ولدی را انتخاب کردم. کتابش را پخش کردم، توضیح دادم، ســـمینار گذاشتم، برنامه گذاشتم. این می‌شود داستان تشخیص من که از چه ابزاری استفاده کنم.

بنده یک سخنران فرهنگی، مذهبی و عقیدتی هستم. ورود مستقیم در مباحث سیاسی نه در شأن من است، نه بنده هنر آن را دارم. کسی مثل آقا سعید قاسمی باید سیاسی صحبت کند. بعد به او می‌گویم شهر ما فلان معضلات را دارد؛ شما این معضلات را جمع کنید. این یعنی تشـــخیص معضلات. این‌ها جذابیت هیأت را بالا می‌برد؛ چون مردم می‌بینند هیأت محل آرامش اســـت و دغدغه‌های زمان و مشکلات روز را تشخیص داده و حل کرده است. والله! بالله! تأثیر جذابیت فیلم و تصویر و دکور و ... یک‌میلیونم حل‌شدن دغدغه یک آدم در یک جلســـه نیست. کادر هیأت، مسئولِ هیأت مشـــکل او را دیده و برای حل آن فکر کرده است. جذابیت همین جلسه این نیست که چه بخوریم و با چه بیاییم و کجا بخوابیم. جذابیت این اســـت که در جلسات، مشکلات ذهنی مســـتمعین حل شود. اگر این‌طور نباشد، کسی برای جلســـه بعد نمی‌آید. بنده نه صوت جذبم می‌کند، نه آهنگ، نه دکور، نه منظره؛ بلکه حل دغدغه‌هایم من را جذب می‌کند. جایی که ازنظر ذهنی آرامش پیدا کنم و به اطلاعاتم افزوده شود، من را جذب می‌کند. این یعنی برنامه‌ریزی.

تربیت نهادهای مردمی به‌عهده هیأت‌هایی است که با این مدل کار می‌کنند. ذائقه‌ها را رها کنید. ذائقه عوض می‌شود. این تربیت است که عوض نمی‌شود.

ذائقه‌سازی و ذائقه‌محوری در برنامه‌ریزی

عزیزی اشکال می‌کند که چون دغدغه‌های شما چیز خاصی است، لذا مستمع را با خودتان قیاس می‌کنید. بالاخره ذائقه مردم این هیأت‌ها را می‌پسندد. فرهنگ‌سازی برای تغییر طول می‌کشد. قم با شهرســـتان‌های دیگر تفاوت دارد. می‌گوید در شهرستان کوچک ما در یک محله، چهار هیأت هست. این‌ها خودبه‌خود برای جذب مستمع با هم رقابت دارند. کسی هم که شـــاخصی است و فکر می‌کند که حرفی برای گفتن دارد، می‌بیند ذائقه مردم به دکور و صـــوت و مداح هم اهمیت می‌دهد. بنابراین نمی‌تواند بگوید من فقط با پنج نفر کار معنوی و مذهبی می‌کنم. این جبر اجتماع اســـت. برای تغییر باید فرهنگ‌سازی شود؛ گفتن راحت است. باید همه شهرستان‌ها را با آنچه هست و نیست بحث کرد؛ نه آنچه که باید و نباید. شما باید و نباید را می‌گویید. من از هست و نیست، می‌گویم. آنچه الان هست چیز دیگری است.

بنده پاســـخ می‌دهم که من شهرســـتان کوچک‌تر از کوچک هم سراغ دارم که به‌خوبی کار می‌کنند. من نظرم کار فرهنگی است، نه کار تبلیغی. این چیزی که شما می‌گویید، تبلیغی

است؛ یعنی کدام سینما فیلم بهتری دارد، مردم آنجا بروند. اثر معنوی جلسه خیلی مهم است. اگر یک تشکیلات از این ابزارها استفاده کرد و اثر معنوی هم گذاشت، خیلی مهم است. ذائقه مردم اصلاً برای ما ملاک نیست. برای ما ذائقه دین ملاک است. ما موظفیم.

پس ما به هست باید تمکین کنیم تا فوت کنیم؟ دین یعنی چه؟ دین یعنی بایدها و نبایدها. دین یعنی تشخیص بایدها و نبایدها. ما نباید به ذائقه مردم راه بیاییم. این جزء دین است. ما باید ذائقه مردم را دینی کنیم. این جزء دین است. حضرت آقا در جمع شاعران اهل‌بیت﵈ فرمودند: این چه وضع شعر و نوحه است؟ عرض کردند: مردم می‌پسندند. آقا فرمودند: شما پسند مردم را عوض کردید. خودتان هم دوباره تغییرش بدهید! شاید جایی پسند مردم عوض شده باشد؛ ولی مگر شما تا چند سال دیگر زنده‌اید؟ آیا تا پنجاه سال دیگر هم همین حرف‌ها را می‌گویید؟ حداقل کاری را شروع کنید و تغییر بدهید. بیش از بیست سال است که نشسته‌ایم؛ چون مردم این را می‌پسندند. پس کی باید تغییر بدهیم؟ تا ده سال دیگر هم می‌خواهیم همین را بگوییم؟ اگر مردم نمی‌پسندند باید ذائقه مردم را تغییر بدهیم. قاطبه هیأت‌های مذهبی خوب برنامه اجرا می‌کنند. یک درصدی هم که بد برنامه اجرا می‌کنند خیلی روی بدشان تبلیغ می‌کنند. در شهری مثل قم در ماه محرم از صد جلسه دو تا جلسه بد برگزار می‌شود که همان‌ها بولد هستند. ما باید ذائقه مردم را عوض کنیم.

تربیت نهادهای مردمی به‌عهده هیأت‌هایی است که با این مدل کار می‌کنند. ذائقه‌ها را رها کنید. ذائقه عوض می‌شود. این تربیت است که عوض نمی‌شود؛ یعنی وقتی به همین مردم در جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی نیاز داشتیم، او دنبال آن کسی که ذائقه‌اش را تأمین کرده، سینه نمی‌زند؛ بلکه زیر پرچم ما که تربیتش کردیم، جمع می‌شود. ما باید تربیت کنیم. آقا فرمودند: «خودتان را آخرالزمانی ببینید». ما باید طوری نگاه کنیم که اگر روزی خواستیم

در جهت مطامع فرهنگی جبهه امام زمان﵇ و انقلاب اســـلامی علَمی بلند کنیم، ملت زیر پرچم ما جمع شوند. این می‌شود تربیت. حالا عده‌ای ذائقه مردم را در دست گرفته‌اند. چه کسی دنبال ذائقه‌اش می‌رود؟ همه دنبال تربیت خود می‌روند.

فرهنگ یعنی تعالی و رشد تربیتی یک جامعه. مثلاً ده سال است در همان فضایی که همه می‌گفتند نمی‌توان ذائقه مردم را عوض کرد کار می‌کنیم و الان به اینجا رسیده‌ایم که اصلاً خودمان هم راضی نیستیم. می‌دانیم خیلی کم کار کرده‌ایم و خیلی بد. دوم اینکه عده‌ای هم ممکن است فقط با ذائقه مردم بچرخند؛ یعنی مدپرستی کنند. هیچ فرقی با آمریکا ندارد. هر سال یک مد متفاوت. بعد مثلاً نظر حضرت آقا درباره مسئله و موضوعی مشخص می‌شود که با ۹۰٪ هیأت‌های بولد تناقض دارد. اگر الان می‌گفتند بروید بجنگید و هیأت را تعطیل کنید، چه می‌کردیم؟ ما نباید اجازه دهیم که ذائقه مردم دست کسانی باشد که تربیتی و در مسیر ولایت و اهداف انقلاب اسلامی کار نمی‌کنند؛ حتی کسانی که روشن‌فکری کار نمی‌کنند و علم هم ندارند و همه سوادشان روی هم در سطح دیپلم است. ذائقه مردم نباید در دست این‌ها باشد. این‌ها آدم‌های تبلیغاتی هستند که می‌توانند خوب کار کنند و خوب سی‌دی بدهند.

ذائقه مردم اصلاً برای ما ملاک نیست. برای ما ذائقه دین ملاک است.

یکی از دوســـتان سؤال کردند که دو مطلب در بعضی از مناطق دیده می‌شود؛ یکی شرایط ســـنتی‌بودن هیأت‌ها در بعضی شهرهاست. فرمودند که از نظر شما نقص در مدیریت باعث جذب‌نداشـــتن از جلسات مناسبتی برای جلســـات هفتگی در بعضی هیأت‌هاست؛ مثلاً در منطقه‌ای هم‌زمان در یک مناسبت صد هیأت با هم برنامه دارند، یا مردم شرایطشان طوری است که نمی‌توانند در جلسات هفتگی هیأت شرکت کنند؛ ولی اکثر آن‌ها در مناسبت‌های اصلی شرکت می‌کنند. این مشکل بعضاً در بعضی از استان‌ها و شهرهایی که عزاداری سنتی دارند، مطرح است.

شـــاید شـــرایط هیأت‌ها همه با هم همسان نباشد. جمعیتی با شـــرایط خاص دانشجویی، کارگری، کارمندی، دچار مشـــکلات و معضلات اقتصادی هستند. شرایط متفاوت طبقاتی در جامعه وجود دارد. اســـتفاده همه از این فضاها برای یک ســـاعت خاص یا در جلســـات هفتگی شـــاید وجود نداشته باشد. آیا اگر این شرایط وجود نداشت، هیأت باید جمع شود؟ شاید کسی مشکل دارد و تا ساعت ده شب مشغول کار است. ساعت فضای هیأت هم اجازه حضور بعد از ساعت ده را نمی‌دهد. اگر ذائقه‌ها را باید تغییر داد تا مردم از این فضا استفاده کنند، طرف هم با گلایه‌های مختلف نشـــان می‌دهد که شرایط کاری و مشکلات اقتصادی این اجازه را به او نمی‌دهد که از هیأت استفاده کند. راهکار شما برای این مشکل چیست؟ یعنی هیأت دانشجویی و دانش‌آموزی نیست. یک هیأتی است که همه اقشار در آن شرکت می‌کنند. این‌ها مسائلی است که باعث جذب در مناسبت‌ها می‌شود و جلسات هفتگی را به افت می‌رساند.

جواب می‌دهیم که بافت‌شناســـی هر جامعه شرایط خاصی را برای ما ایجاب می‌کند؛ حتماً این‌طور است؛ ثانیاً بنده عمومی صحبت می‌کنم؛ یعنی درباره هیأت‌هایی که قاطبه هیأت‌ها هســـتند. این هیأت‌ها که شما می‌گویید درصدی هستند. اگر حقیر جای شما باشم به شما می‌گویم باید چه کار کنید. مشکل ما این است که فکر می‌کنیم وظیفه هیأت فقط این است که بتواند خوب مجلس برگزار کند. ما می‌گوییم وظیفه هیأت این اســـت که از بســـتر امام حسین﵇ برای ارتقای فرهنگی و دینی جامعه استفاده کند.

مـــن حتماً برای کارگری کـــه در روز فقط ده دقیقه می‌تواند وقت بگذارد، برنامه دارم؛ برای دانش‌آموزی که کنکور دارد، برنامه دارم. حتماً برای هیأتی که در محله‌هایی اســـت که این محله‌ها با هـــم رفت‌وآمد ندارند، برنامه دارم. ولی این‌ها اســـتثنائات مجموعه‌های مذهبی

هستند. اگر یک مجموعه خوش‌فکر بتواند کار کند، می‌تواند برنامه‌ریزی کند که اوقات پرت این مســـتمعین را پیدا کند و برایش سرمایه معنوی بفرســـتد. البته این‌ها جزئی است. بنا نیست همین بضاعت اندکی را که دارم بتوانم در یکی دو ساعت بگویم. این‌ها جای کار دارد. باید در کارگاه‌های کوچک‌تر نحوه هیأت‌داری در روســـتاها و جاهایی که محلی هستند، یا بافت دانش‌آموزی، دانشجویی، کارگری و کشاورزی دارند، بررسی شود؛ من حتی در بعضی از شهرها با کادرها بومی صحبت می‌کنم.

مشکل ما این است که فکر می کنیم وظیفه هیأت فقط این است که بتواند خوب مجلس برگزار کند. ما می گوییم وظیفه هیأت این است که از بستر امام حسین علیه‌السلام برای ارتقای فرهنگی و دینی جامعه استفاده کند.

اهمیت و تناسب قالب و محتوا

یــک محفظه را در نظر بگیرید. ما اســم این محفظه را نمــاز می‌گذاریم. به این محفظه یا چارچوب و آداب فکری نماز، چه می‌گوییم؟ می‌گوییم: قالب. دلیل این چه باید باشد؟ ارتباط با خدا؛ اســم این را می‌گذاریم محتوا. حالا اگر این قالب نباشد، محتوا چه می‌شود؟ ارتباط با خدا فاســد و کمرنگ می‌شود. اگر این قالب و محتوا نباشد چه می‌شود؟ صفر است. همه بحث ما این است که این‌قدر به قالب توجه می‌کنیم که محتوا را فراموش کرده‌ایم. اگر قالب نباشد آیا می‌توانیم نماز جماعت را برگزار و مردم را جمع کنیم؟ پس ما نیاز به قالب داریم. قالب که نباشد نماز را نمی‌توانیم به جامعه معرفی کنیم. ولی بحث این است که اصلاً حواس ما به محتوا هست یا نه؛ مثلاً سایت الکسا اولین سایت مذهبی هیأت‌های مذهبی رهپویان وصال است که ســال ۱۳۷۷ ایجاد شد؛ یازده سال بعد از ما، سایت مذهبی بعدی تأسیس شد. اصلاً بحث ما این است که الان به‌جایی رسیدیم که قالب‌ها اصل شده است و محتواها فرع. باید به خویشتن بازگشت کنیم.

یکی دیگر از دوســـتان فرمودند: در بحث شما بین محتوا و ابزار یک تناقض پیدا کردم. اگر ما بخواهیم محتوا را مدیریت کنیم، به‌دلیل تغییر ذائقه مردم، نمی‌توانیم مخاطبین خود را گسترش دهیم؛ اگر هم با ابزار، مخاطب را گسترش دهیم که ازنظر شما فایده‌ای ندارد. پس می‌فرمایید چطور باید مدیریت کرد؟

عرض می‌شـــود که ما دو نوع مدل نیاز داریم: نیاز کاذب و نیاز واقعی، نیاز کاذب چیســـت؟ نیاز کاذب مثل چیپس است که من و شما اصلاً نمی‌دانستیم چیپس یعنی چه؛ ولی این‌قدر تبلیغات کردند که الان نمی‌توانیم بدون چیپس سفره بیندازیم! این نیاز کاذب است.

نیاز کاذب چطور تشـــخیص داده می‌شود؟ در اینجا تشخیص داده می‌شود که چیپس جای حقیقت محتوا را گرفته اســـت. محتوای اصلی ما کالری مفید بود؛ ولی اشـــتباه کردیم و به کالری غیرمفید تبدیل شـــد. ما اصلاً نمی‌دانستیم صوت پینگ‌پونگی یعنی چه. به ما قالب کردند که صوت مداحی باید پینگ‌پونگی باشد و بخورد به این دیوار و برود بالا و بیاید پایین و از زیر پای مســـتمع رد شود! این‌قدر روی ما فشار آوردند که اگر یک دستگاه دایناکورد با ۲۰ میلیون‌تومان نداشـــته باشیم، مداح ما نمی‌تواند بخواند. حالا اصل درد ما چیست؟ این است که اصلاً بلد نیست بخواند. ولی حاج علی انسانی اگر میکروفون را زمین بگذارد، بدون میکروفون در وســـط جمعیت همه را به نقطه توبه و اشـــک می‌رساند. مداحان ما اصلاً هنر مداحی بلد نیستند. هنر دست کیست؟ دست دایناکورد و مونتاربو است. حالا چه می‌شود؟ ما به کجا می‌خواهیم برسیم؟ ده سال دیگر چه می‌شود؟ من همیشه آینده را حدس می‌زنم. ده سال دیگر هیأت فلان قم می‌خواهد چطور فیلمبرداری کند؟ چون جذابیت فیلمبرداری فقط یک سال دوام دارد و بعد باید تغییر کند. ده سال دیگر چند تا دوربین نیاز دارند؟ امشب به‌عنوان یک بچه‌هیأتی خبره به حاج علی انســـانی بگویید آقای انجوی گفته میکروفون را

اگر قالب نباشد آیا می‌توانیم نماز جماعت را برگزار و مردم را جمع کنیم؟ پس ما نیاز به قالب داریم.

زمین بگذار و بیا وســـط. ببینید می‌تواند شما را راه بیندازد یا نمی‌تواند! هنرمندی مداحان کجا رفت؟ ایشـــان مگر نیاز به مونتاربو یا دایناکورد دارد!؟ ما خیلی در نیازهای کاذب غرق شـــده‌ایم. نیازهای کاذب ایجاد کرده‌ایم. این‌قدر ســـی‌دی دیده‌ایم که فکر می‌کنیم هیأتی هیأت است که فلان مدل شور داشته باشند یا همه‌باهم داد بزنند. نیاز کاذب ایجاد کرده‌ایم.

راهکار هم این اســـت که درد جامعه خودتان را تشـــخیص بدهید؛ آن را کارشناسی کنید؛ درباره ســـخنران و مداح جلسه بیشـــتر وقت بگذارید؛ بعد به قالب جلسه بپردازید. بعد هم تلاش کنید که سخنران و مداحتان کار کنند. در مورد کادر هیأت بیشتر روی جاذبه آن‌ها کار کنید. روی انتظامات و تدارکات کار کنید. برخوردتان با مردم بهتر باشد. جلسات مبارزه با هوای نفس و اخلاق داشـــته باشـــید. کتاب «چهل‌حدیث» امام﵀ را با هم مباحثه کنید. کتاب «کارکردهای هیأت‌های مذهبی» مقام معظم رهبری را بخوانید.

نیازهای واقعی مردم را تشـــخیص بدهید. روی هـــوای نفس کار کنید. صحبت‌های امام﵀ و حضـــرت آقا را حداقل به‌عنوان معماران انقلاب اســـلامی دربـــاره هیأت‌های مذهبی امام حسین﵇ بدانیم.

ســـؤال می‌شود که ســـنگ محک برای سنجش درســـتی نتیجه کار، چیست؟ چون همه می‌گویند که وظیفه مهم است و نتیجه مهم نیست؛ ولی ما می‌گوییم نتیجه هم مهم است.

بله درست است، نتیجه هم مهم است. مقام معظم رهبری فرمودند: «یک مجموعه فرهنگی بعد از ۱۵ ســـال ـ این ۱۵ ســـال را ما به‌عنوان یک دوره مدیریتی حســـاب می‌کنیم ـ باید توانســـته باشد تأثیرات فرهنگی مجموعه‌اش را در شهرش یا جایی که کار می‌کند، ببیند». یعنی طوری که نسل بعدی با او همراه باشند.

باز اشکال می‌شود که شما می‌فرمایید اگر رده سنی افرادی که در یک هیأت هستند، برابر باشد نشانه ضعف مدیریت است. مدیر بر اساس ظرفیت هیأت توانسته دغدغه آن رده سنی را تشخیص بدهد و در هیأت خودش آن را رفع کند. باعث شده آن‌ها بیایند و به هیأت ایشان رجوع کنند. این یکی از مزیت‌های کارکرد خوب مدیر در آن رده سنی و شناخت دغدغه آن‌هاست که نقص محسوب نمی‌شود. دوم اینکه تبلیغات فقط برای آوردن آدم‌ها به هیأت نیست که ما فقط بر اساس ظرفیت تعداد نفرات هیأت پیامک بدهیم.

پاسخ می‌دهیم که ما در تحصیل، دوره دبستان و دبیرستان و دانشگاه داریم. وظیفه هیأت فرهنگی، برنامه‌ریزی برای از دبستان تا فارغ‌التحصیلی است. بعضی از هیأت‌ها فقط در سطح دبستان هستند. گفتم مدیریت دسته‌ای دارند. نگفتم مدیریت ندارند. مدیریت فرهنگی باید از دبستان شروع کند تا فارغ التحصیلی؛ یعنی وقتی پرچم امام حسین﵇ بلند می‌شود باید افاده عموم کند؛ یعنی عموم دبستانی‌ها تا فارغ‌التحصیل‌ها بتوانند از این مجموعه استفاده کنند؛ ولی بعضی‌ها فقط می‌توانند دبستان تخصصی داشته باشند. ما الان کلی هیأت دانش‌آموزی عالی داریم؛ ولی این مدیریت فرهنگی نیست. مدیریت دانش‌آموزی است، مدیریت دبیرستانی است. هیأت دانشجویی است؛ کما اینکه هیأت کارگری هم داریم؛ هیأت کارمندی هم داریم.

وقتی پرچم امام حسین﵇ بلند می‌شود باید افاده عموم کند؛ یعنی عموم دبستانی‌ها تا فارغ‌التحصیل‌ها بتوانند از این مجموعه استفاده کنند

تبلیغات هم دو بحث دارد؛ یکی بحث تعظیم شعائر است؛ مثلاً در فاطمیه تبلیغات می‌کنیم تا نشان بدهیم فاطمیه است. بحث دوم این است که گاهی یک هیأتی ممکن است اصلاً نیاز به تبلیغ نداشته باشد؛ مثل اینکه مثلاً بنده را دعوت کنند و در تبلیغات به‌جای حجت‌الاسلام بنویسند آیت‌الله‌العظمی. این ازنظر تبلیغی یک روش تبلیغی است؛ ولی وقتی مردم می‌بینند که من آیت‌الله‌العظمی نیستم، ضدتبلیغ می‌شود. من می‌گویم تبلیغات سنخیت داشته باشد.

گاهی تبلیغات با آن چیزی که برایش تبلیغ کرده‌اید، سنخیت ندارد. فضا و تبلیغات باید با هم سنخیت و تناسب داشته باشند تا مردم احساس تضاد نکنند. جلسه‌اش این‌قدر است و تبلیغاتش هم این‌قدر. بعضی می‌خواهند ضعف جمعیت‌نداشتن را با تبلیغات پوشش بدهند.

بحث اقتصاد هیأت نیز یک جلسه مستقل می‌خواهد. برای خدا کار کنید، خوب هم کار کنید، خدا پولش را می‌رساند؛ یعنی نعوذبالله خدا عرضه ندارد پول کار خودش را برساند؟ اگر مردم پول داده‌اند، پول را برای همان چیزی که آن‌ها خواسته‌اند مصرف کنید. ولی اگر ۱۰۰ میلیون تومان برای محرم دارید، می‌توانید روی آن بحث کنید.

هیأت تراز انقلاب اسلامی

همان قله‌ای است که باَید به سویش حرکت نمود. همان هیأت الگویی که گوشه گوشه و لحظه‌لحظه‌اش مورد رضایت امام عصرﷺ باشد. هیأتی است که شایسته برپایی در حضور حضرتش باشد. هیأتی آماده حضور و ظهور... ترسیم بایسته‌ها و شایسته‌های چنین هیأتی، هر چند سخت و دشوار می‌نماید. اما لازم است و ضروری...

❊❊❊

در فانوس، فانوس به دست گرفته‌ایم و می‌کوشیم تا شاید بتوانیم برخی از ابعاد مختلف هیأت تراز انقلاب اسلامی را روشن کنیم.

جامعه ایمانی مشعر،
محفلی است برای گردآمدن
هیأت‌های کشور.
مشعر چیزی جز اجتماع هیأت‌ها نیست،
جامعه‌ای فراتر از مرزهای نژادی و
تقسیمات جغرافیایی و سیاسی.
اجتماعی ایمانی و توحیدی است

۰۲۵ ۳۲۹۲ ۸۹ ۵۱
۳ ۰۰۰ ۱۵۴۲
www.۱۵۴۲.org
info@۱۵۴۲.org

که به دنبال ارتباط بیشتر
محبّان سیدالشهداؑ است...
قرار نیست مشعر تولید کند.
قرار است مشعر آیینه تولیدات
و فعالیت‌های شما باشد.
اینجا، جای آرم هیأت شماست
که باید در شماره‌های بعد پرش کنید...