

مدیریت شطرنجی

سالیان دراز است که از بازی شطرنج به عنوان بهترین بازی فکری یاد می شود. باتوجه به قوانین و حرکت مهره های آن می توان به پیچیدگیهای تازه ای درباره این بازی پی برد.

در این مقاله با نگاهی متفاوت سعی شده است درسهایی از علم مدیریت را در آن یافت؛ درسهایی که در این بازی شیرین درارتباط با علم مدیریت می توان آموخت و آنها را به کار گرفت، عبارتند از:

۱ - هدفمند بودن حرکت: يك شطرنج باز، هدف از بازی خود را مات کردن حریف مقابل در کنار يك نرمش فکری می داند. برای هر حرکت خود نیز هدفی دارد. حرکتی به منظور گسترش بازی، تأمین امنیت شاه و آرایش مهره ها برای حمله یا دفاع از این قبیل حرکات است. در بازیهای حرفه ای به منظور شناخت هر چه بیشتر سبک بازی حریفان، نیاز است که بازی حریفان، چند بار بررسی شده و مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد. يك مدیر سازمان توليدي و یا خدماتي نیز می بایست اهداف بلند و کوتاه مدت خود را با توجه به وضعیت پیراموني(شرایط بازار، تهدیدها و فرصتها، نقاط ضعف و قوت و ...) ترسیم کرده و برنامه های عملیاتی برای دستیابی به آن را مشخص و به صورت مداوم آن را کنترل کند. نکته مهم در تعیین اهداف سازمانی، انتخاب صحیح اهداف با توجه به تحلیل بازار و رقیب، مشخص کردن زمان، مجری، منابع، هزینه انجام پروژه و همچنین تعیین شاخصی به منظور اندازه گیری میزان دستیابی به هدف است.

۲ - سازماندهی: بازیکن با توجه به قانون شطرنج می تواند شاه را محصور، تهدید و به هدف خود (مات کردن شاه) برسد. مسلماً در این بازی برنده کسی خواهد بود که از حرکت مهره ها به نحوه مطلوبتری استفاده کند.

در این بازی برای اینکه بتوان شاه را محصور و آن را مات کرد، نیاز به این است که از تمام مهره ها بهره گرفت و شاه را از جهات مختلف تهدید و جلو حرکت آن را مسدود کرد. مدیران نیز برای رسیدن به اهداف خود می بایست تمامی امکانات و منابع لازم را مهیا کرده و زمینه های لازم جهت استفاده بهینه از آن را فراهم سازند. در غیر این صورت با کاهش کارایی و افزایش قیمت تمام شده محصولات خود و در نتیجه از دست دادن تدریجی بازار رو به رو خواهند شد.

در این زمینه طراحی واقعی و اجرایی نمودار سازمانی، تعیین و ابلاغ مسئولیتها و شرح وظایف افراد، تعیین و تأمین منابع اجرایی فرایند های سازمانی، مشخص ساختن روشها و دستورالعملهای اجرایی هر فرایند و تعریف و پایش شاخصهای اندازه گیری اثر بخشی و کارایی فرایند ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

۳ - هدایت مهره ها: به منظور مات کردن حریف کافی است تمامی مهره ها را بگونه ای کنار هم قرار دهید که ضمن پشتیبانی آنها از یکدیگر، خانه های حرکت شاه حریف مسدود گردد. مسلماً اگر هر يك از آنها بدون تعامل با دیگر مهره ها، در گوشه ای از صفحه شطرنج به کار گرفته شوند، شما پیروز میدان نخواهید بود. در يك سازمان نیز اگر پرسنل واحد های مختلف از جمله کیفیت، مهندسی، تولید، اداری و غیره هر يك سرگرم فعالیتهاي خویش باشند و در يك راستا هدایت نشوند، آن سازمان به اهداف خویش نایل نخواهد شد.

۴ - برنامه ریزی: برای مات کردن حریف نیاز به برنامه ریزی است. مسلماً بدون برنامه و تنها جواب بازی حریف را دادن، شما را به مقصود نمی رساند.

برنامه ریزی در علم مدیریت نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران به خوبی می دانند، بدون برنامه ریزی به هیچ هدفی نخواهند رسید.

۵ - پایش و کنترل: در بازی شطرنج برنامه ای که در ذهن شما برای مات کردن حریف مقابل ترسیم می شود، مرتباً باتوجه به حرکات تدافعی و تهاجمی حریف می بایست تغییر کند وگرنه همان برنامه اولیه هیچوقت شما را به هدفتان نزدیک نمی کند.

در علم مدیریت نیز برنامه های تنظیم شده برای دستیابی به اهداف می بایست در دوره های منطقی، کنترل و در صورت نیاز بهنگام گردد. همچنین عوامل عدم اجرای برنامه، شناسایی و با تعریف اقدامات اصلاحی موثر، رفع گردد.

۶ - حفظ مهره ها: از دیگر فنون مهم بازی شطرنج، حفظ مهره هاست. در بازی شطرنج هر مهره ارزشی نسبی دارد، و این ارزش بسته به موقعیت بازی متغیر است.

نیروهای انسانی هر سازمانی نیز باتوجه به مسئولیتهای و فعالیتهایی که انجام می دهند دارای ارزش نسبی هستند و مطمئناً هیچ نیروی بی ارزشی وجود ندارد زیرا با وجود این نیازی به استخداًم آن فرد در سازمان احساس نمی گردید.

بنابراین، حفظ نیروهای انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان همانند بازی شطرنج بسیار مهم است. فراهم کردن منابع و زمینه های لازم جهت اجرای مطلوب امور محوله، نشان دادن توجه و اهمیت شما به فعالیت کارکنان، فراهم ساختن بستر رشد و خلاقیت پرسنل و به کارگرفتن سایر روشهای انگیزشی از جمله تکنیک های حفظ نیروها در سازمان است.

۷ - حمایت مهره ها: اگر مهره سرباز با حمایت و هدایت شما به انتهای صفحه شطرنج برسد، تبدیل به مهره بالارزشی همچون وزیر می گردد.

در يك سازمان نیز اگر نیروهای انسانی به طور مناسبی از طریق سیستم های آموزشی و انگیزشی رشد پیدا کنند، مطمئناً فواید بیشتری برای سازمان به ارمغان می آورند.

۸ - پیش بینی حرکات بعدی: یکی از مهمترین فنون بازی شطرنج، بازی خوانی آن است. قبل از هر حرکت می باید حداقل چند حرکت خود و حریف را در ذهن بررسی و تجزیه و تحلیل و سپس اقدام به بازی کرد. همانند این بازی، مدیران نیز می بایست قبل از اخذ هر تصمیمی، پیامدهای آن را پیش خود تجزیه و تحلیل کرده و باتوجه به عواقب آن، تصمیم را اتخاذ کنند. بارها و بارها متاسفانه حتی در تصمیم گیری های کلان مدیریتی نیز شاهد اینگونه تصمیمات عجولانه بوده ایم. تصمیماتی که چند حرکت بعد آن خوانده نشده بود.

۹ - پرهیز از حرکات اضافی: در شطرنج، بازی با مهره سفید يك مزیت محسوب می گردد زیرا يك حرکت از مهره سیاه پیش بوده و قدرت تهاجم را در اختیار دارد. این موضوع حاکی از اهمیت هر حرکت است لذا در این بازی باید مراقب هر حرکت بود تا این مزیت را حفظ کرده و با استفاده از حرکت اضافی حریف بازی را به دست گرفت.

در يك محیط رقابتی نیز اگر مدیران حرکت اضافی و نادرستی از جمله پذیرش تولید محصولات بدون تقاضا، اخراج کارکنان موثر و... داشته باشند در جهت تضعیف سازمان گام برداشته و چه بسا بازار را به رقبا و اگذار خواهند کرد.

۱۰ - گسترش توأم با تفکر: در بازی شطرنج به منظور استفاده از تمامی مهره ها، نیاز به گسترش بازی است. این بدان معنی است که مهره ها را می بایست به خانه هایی انتقال داد که قابلیت، حمله، دفاع و مانور بیشتری را داشته باشند. حال اگر این گسترش بدون اندیشه باشد موجبات از دست دادن بازی را فراهم می کند.

در يك محیط کاری نیز گسترش منابع سازمان از جمله ساختمانها، تأسیسات، تجهیزات و نیروهای انسانی بدون در نظر گرفتن کیفیت، نوع و میزان خروجی آنها به اتلاف منابع، کاهش بهره وری سازمان و افزایش قیمت تمام شده محصولات یا خدمات منجر می گردد.

۱۱ - گرفتن با اندیشه مهره ها: گرفتن مهره های حریف در بازی شطرنج يك مزیت محسوب می شود. در برخی مواقع حریف به منظور تخریب سد دفاعی و یا کشاندن مهره ها به سمت دیگر صفحه شطرنج و دلایلی این چنینی، اقدام به فداکردن مهره ها می کند و در قبال آن، برتری مورد نظر خود را به دست می آورد. به شما نیز در يك محیط کاری پیشنهاد تولید يك محصول جدید و یا ارائه يك خدمت جدید می گردد که

اگر شما نسنجیده و یا به اصطلاح بدون امکان سنجی آن را بپذیرید و در عمل نتوانید خواسته های موردانتظار مشتریان را برآورده سازید، در آن صورت خود را برای پذیرش خسارات سنگینی آماده کنید.

۱۲ - **مراقبت از آچمز شدن:** اصطلاح آچمزی در شطرنج عبارت از حمله ای است علیه یک سوار که سواری دیگر را از حمله محافظت می کند. در واقع آچمز شدن، یک حرکت غافلگیرکننده ولی درعین حال قابل پیش بینی است.

همانند بازی شطرنج که تنها می بایست مراقب آچمز شدن بود و از آن گریخت، در سازمانها نیز می بایست به فکر مقابله با اینگونه تهدیدات و حوادث غیرمترقبه از جمله تغییرات شرایط بازار، پایان عمر محصول، وضعیت رقبا، خرابی دستگاههای کلیدی، نارضایتی و استعفای کارکنان، قطعی برق و غیره بود و طرحهای واکنشی با اینگونه تهدیدات تهیه شود.

۱۳ - **شکست، مقدمه پیروزی:** همان طور که یک شطرنج باز می بایست از شکستهای خود در بازی ناامید نشده و از آن درس عبرت بگیرد، شما نیز اینگونه بعد از هر شکست کوچک و بزرگ به دنبال سرزنش این و آن نباشید بلکه به دنبال ریشه بروز آن مشکل بگردید و با حذف آن، موجبات پیروزی خود را فراهم کنید.

منابع

1- <http://www.iranpm.com/modules.php?name=News&file=article&sid=539>

2- مجله تدبیر-شماره ۶۰-سال ۸۴

3- <http://www.iranpm.net>

نازلی مهدیون
دانشجوی کارشناسی ارشد MBA
دانشگاه علم و صنعت
پژوهشکده مهندسی توسعه (واحد توسعه فرایند)