

## تفکر شطرنجی

### بستر ساز بلوغ مدیریت در ورزش

دکتر مسعود انصاری مهر

" در زندگی موقعیت هایی پیش می آید که شاید فکر کنید آنچه در اختیار دارید بکارتان نمی آید ، اما باید بدانید که اگر طالب پیروزی هستید باید از تمام امکاناتی که در دسترس شما هست (یعنی تمام مهره ها) استفاده کنید . شطرنج باز در هر مرحله از بازی مختار است که میان چندین امکان، یکی را برگزیند . اما هر حرکت ، رشته عواقب گریزناپذیری را در پی دارد و پایان بازی نیز ثمره اتفاق یا تصادف نیست بلکه حاصل برنامه ریزی ، اندیشه درست و بکارگیری مناسب مهره ها می باشد . "

(گری گاسپاروف)

سالیان دراز است که از بازی شطرنج به عنوان بهترین بازی فکری یاد می شود. حضور ذهن آماده ، قدرت بازی خوانی و بازی رانی افراد و برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی شطرنج بازان از این بازی نه تنها ورزشی جذاب و جهان شمول را بوجود آورده است بلکه راه و رسم موفقیت در زندگی رانیز به مخاطبین خود می آموزاند . از طرفی باتوجه به قوانین و حرکت مهره های شطرنج می توان به پیچیدگیها و رازهای تازه ای درباره این بازی نیز 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 در ارتباط با مدیریت کاربردی در ورزش می توان آموخت و آنها را به کار گرفت. بخشی از این نکات عبارتند از :

1 - هدفمند بودن حرکت : یک شطرنج باز، هدف از بازی خود را مات کردن حریف مقابل در کنار یک نرمش فکری می داند. و در این راستا برای هر حرکت خود نیز هدفی دارد. که بی شک حرکاتی نظیر گسترش بازی، تأمین امنیت مهره 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. یک مدیر در سازمانهای ورزشی نیز می بایست اهداف بلند و کوتاه مدت خود را با توجه به وضعیت پیرامونی (شرایط جامعه، تهدیدها و فرصتهای بیرونی ، نقاط ضعف و قوت درونی و ...) ترسیم کرده و برنامه های عملیاتی برای دستیابی به آن را مشخص و به صورت مداوم آن را نیز کنترل نماید. نکته مهم در تعیین اهداف سازمانی در ورزش ، انتخاب صحیح اهداف با توجه به تحلیل امور و رقبا ، مشخص کردن زمان، مجری، منابع، هزینه انجام پروژه و همچنین تعیین شاخصی به منظور اندازه گیری میزان دستیابی به هدف است.

- 2- **سازماندهی** : بازیکنان با توجه به قوانین بازی شطرنج می توانند شاه را محصور، تهدید و به هدف خود ( مات کردن ) 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 کافی گرفت و شاه حریف را از جهات مختلف تهدید و جلو حرکت متقابل آن را نیز مسدود کرد. مدیران ورزشی 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 ضریب شکست خود و در نتیجه از دست دادن تدریجی موفقیت رو به رو خواهند شد. در این زمینه طراحی واقعی و اجرایی نمودار سازمانی در سازمانهای ورزشی، تعیین و ابلاغ مسئولیتها و شرح وظائف افراد، تعیین و تأمین منابع اجرای فرایندهای سازمانی، مشخص ساختن روشها و دستورالعملهای اجرای هر فرآیند و تعریف و پایش شاخصهای اندازه گیری اثر بخشی و کارایی فرآیندها در ورزش از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- 3- **هدایت مهره ها** : شطرنج باز به منظور مات کردن حریف کافی است تمامی مهره ها را بگونه ای کنار هم قرار دهد که ضمن پشتیبانی آنها از یکدیگر، خانه های حرکت شاه حریف نیز مسدود گردد. مسلماً اگر هر یک از آنها بدون تعامل با دیگر مهره ها، در گوشه ای از صفحه شطرنج به کار گرفته شوند، شما پیروز میدان نخواهید بود. در یک سازمان ورزشی نیز اگر پرسنل واحد های مختلف از جمله آموزش، اداری، تدارکات و غیره، هر یک سرگرم فعالیتهای خویش باشند و در یک راستا هدایت نشوند، آن سازمان به اهداف خود نایل نخواهد شد.
- 4- **برنامه ریزی** : برای مات کردن حریف نیاز به برنامه ریزی است. مسلماً بدون برنامه و تنها جواب بازی حریف را دادن، شطرنج باز را به مقصود اصلی خود که همانا پیروزی بر حریف است نمی رساند. برنامه ریزی در علم مدیریت نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران ورزشی به خوبی می دانند، بدون برنامه ریزی به هیچ هدفی نخواهند رسید. لذا ضمن بهره گیری از برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت می بایستی در جهت دستیابی به موفقیت مجموعه خود تلاش نمایند.
- 5- **پایش و کنترل** : در بازی شطرنج برنامه ای که در ذهن شما برای مات کردن حریف مقابل ترسیم می شود، مرتباً با توجه به حرکات تدافعی و تهاجمی حریف می بایست تغییر کند و گرنه 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 تأثیرگذاری همچون غیر واقعی یا غیر قابل اجرا بودن برنامه های سازمانی تهیه شده، شناسایی و با اقدامات اصلاحی موثر، رفع گردد.

6 - **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 و بویژه سازمانهای ورزشی نیز باتوجه به مسئولیتها و فعالیتهایی که انجام می دهند دارای ارزش نسبی هستند و مطمئناً هیچ نیروی بی ارزشی نیز وجود ندارد زیرا درغیراینصورت نیازی به استخدام آن فرد در سازمان احساس نمی گردید.

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

7 - **حمایت مهره ها** : می دانیم اگر مهره سرباز با حمایت و هدایت شطرنج باز به انتهای صفحه شطرنج برسد، تبدیل به مهره با ارزشی همچون وزیر می گردد.

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

8 - **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 ورزشی 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 ورزش نیز شاهد اینگونه تصمیمات عجولانه بوده ایم. تصمیماتی که چند حرکت بعد آن خوانده نشده بود و شکست های جبران ناپذیری را برای ورزش ایران به ارمغان آورده است.

9 - **پرهیز از حرکات اضافی** : در شطرنج، بازی با مهره سفید یک مزیت محسوب می گردد زیرا یک 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 حریف بود تا این مزیت را حفظ کرده و با استفاده از حرکت اضافی حریف، بازی را به دست گرفت.

در یک محیط رقابتی نیز اگر مدیران حرکت اضافی و نادرستی از جمله پذیرش افراد ناشایست، اخراج کارکنان موثر و... داشته باشند در جهت تضعیف سازمان خودگام برداشته و چه بسا موفقیت سازمانی را از دست بدهند.

10- **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 یک محیط ورزش نیز گسترش منابع سازمانی از جمله: تأسیس و تجهیز فضاهای ورزشی و جذب نیروهای انسانی بدون در نظر گرفتن کیفیت، نوع و میزان خروجی آنها می تواند به اتلاف منابع، کاهش بهره وری سازمان و کاهش ضریب موفقیت منجر گردد.

11- **گرفتن با اندیشه مهره ها:** گرفتن مهره های حریف در بازی شطرنج یک 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 مدیران ورزشی نیز در محیط کارشان پیشنهاد و توصیه می گردد که در حذف مهره های انسانی و یا جذب افراد جدید و حتی بکارگیری برنامه های نو و بدیع سنجیده عمل نمایند زیرا اگر مدیران نسنجیده و یا به اصطلاح بدون امکان سنجی آن را بپذیرند و در عمل نتوانند خواسته های مورد انتظار سازمان متبوع خود را نیز برآورده سازند، در آن صورت می بایستی خود را برای پذیرش خسارات سنگینی آماده نمایند.

12- **مراقبت از آچمز شدن:** اصطلاح آچمز در شطرنج عبارت از حمله ای است علیه یک مهره با ارزش که مهره دیگری را از حمله محافظت می کند. در واقع آچمز شدن، یک حرکت غافلگیر کننده ولی در عین حال قابل پیش بینی است. شکل دیگری از آچمز شدن بدین شکل می باشد که مهره ای بین شاه و مهره سواره حریف قرار بگیرد که نه بتوان آنرا از پیش روی برداشت و نه بتوان شاه را تهدید به کیش کردن نمود که در این صورت می گوئیم بازی آچمز شده است. و این یعنی رسیدن به بن بست در حرکت و برنامه ها.

همانند بازی شطرنج که شطرنج باز می بایستی مراقب آچمز شدن باشد و الزاما باید از آن بگریزد، در سازمانهای ورزشی نیز مدیران می بایستی به فکر مقابله با اینگونه تهدیدات و حوادث غیر مترقبه از جمله تغییرات شرایط جامعه، تغییر در موقعیت های سازمانی، بهبود وضعیت رقبای ورزشی و لزوم به آمادگی بیشتر و بهتر خود، نقص در سیستم های مدیریت و اجرا، نارضایتی عوامل انسانی مرتبط با سازمان متبوع و غیره بوده و لازم است طرحهای واکنشی با اینگونه تهدیدات نیز تهیه شود.

13- **شکست، مقدمه پیروزی:** همان طور که یک شطرنج باز می بایست از شکستهای خود در بازی ناامید نشده و از آن درس عبرت بگیرد، مدیران ورزشی نیز می بایستی بعد از هر شکست کوچک و حتی بزرگ به دنبال سرزنش این و آن نباشند بلکه به دنبال ریشه بروز آن مشکل گردیده و با حذف آن، موجبات پیروزی سازمان خود را فراهم کنند.

## قواعد فلسفی در بازی شطرنج و نکات مدیریتی آن

1- در شطرنج بازی را مهره سفید شروع می کند و به نظر می آید که هیچ دلیلی هم برای آن وجود ندارد وقتی این قانون شطرنج را دیدید باید قبول کنید که در زندگی هم برای خیلی چیزها هیچ دلیلی وجود ندارد و مثل اولین حرکت بازی شطرنج که با مهره سفید است کاملا قراردادی و شاید غیر منطقی باشد. اما شاید بتوان بیان داشت که از نظر فلسفی مهره های سفید سمبل روشنی و نمادی مثبت بوده و مهره های سیاه سمبل تاریکی و نمادی منفی می باشند و مدیران می بایستی همیشه اولین گام را خود برداشته و همواره مثبت اندیش باشند.

2- در شطرنج دو گروه وجود دارند یک گروه سر بازها یا همان پیاده ها هستند و گروه دیگر سرداران یا آن ردیفی هستند که پشت پیاده ها قرار می گیرند و سر بازها باید از آنها مراقبت کنند زیرا به نظر آنها مهمتر هستند و علت اهمیت آنها نیز این است که می توانند حرکات مختلفی در جهت های متفاوت داشته و دارای قابلیت های بیشتری باشند پس یاد بگیریم که در زندگی آن کسانی دارای اهمیت بیشتری هستند که قابلیت های بیشتری دارند و مدیران قابل و توانمند برای سازمان دارای اهمیت بیشتری می باشند.

3- در بازی شطرنج همه عوامل برای حفظ شاه است اما این مهمترین مهره دارای قابلیت های حرکتی زیادی نیست پس به یاد داشته باشید گاهی اوقات برخی چیزها و آدمها در زندگی مهم می شوند بی آن که واقعا دارای اهمیت و ارزشی باشند زیرا وقتی چیزی یا اتفاقی و یا آدمی مهم می شود که دارای قابلیت های بزرگی باشد. از طرفی اگر شاه را سمبل آرمان و محور بازی شطرنج بدانیم، حفظ و نگهداری از آن به معنی آرمانگرایی سازمانی و حرکت حول محور برنامه ها خواهد بود.

4- می دانید کیش در شطرنج مثل چه چیزی در زندگی می ماند؟

کیش در زندگی همه ما پیش می آید و معنیش این است که حرکات و افکار خود را باید عوض کرده و با نگاه جدیدی به زندگی نگاه کنیم. در کیش شطرنج می توان به راه های دیگر اندیشید و همین مسئله در زندگی و در برخورد با اتفاقهای هم پیش می آید گاهی در زندگی برای فرار از کیش شدن است که راه های جدیدی برای ادامه بهتر زیستن را بوجود می آوریم.

5- قواعد بازی شطرنج تابع تصمیم و میل مانیستند، بلکه ما هستیم که ابتدا این چارچوب و قواعد را پذیرفته آنگاه در درون آن به رقابت می پردازیم. (حرکت در چارچوب قواعد سازمانی) لذا مدیران می بایستی ابتدا اشراف کامل نسبت به سازمان متبوع خود و ماهیت وجودی آن پیدا نموده و آنگاه فلسفه مدیریت خود را بنا نمایند.

6- در بازی شطرنج حفظ و نگهداری مهره های کلیدی و استفاده ابزاری از آنها از اهم امور می باشد. لذا مدیران می بایستی در جهت نگهداری نیروهای خبره و توانمند خود از هیچ کوششی دریغ نورزند و باور کنند که وجود اینگونه افراد در سازمان می تواند تا حدودی ضامن موفقیت برنامه ها و در نتیجه موفقیت سازمان خود باشد.

7- هریک از طرفین بازی شطرنج به دنبال کسب برتری و غلبه بردیگران (کیش و مات) می باشند و در این راه ضمن بکارگیری منابع ، متدها و تاکتیک های عملیاتی ، در حال برهم زدن ساختار فکری حریف و تبیین روشهای تازه برای موفقیت خود هستند . شاید بتوان گفت : مدیران می بایستی ضمن مقابله با تهدیدات محیطی و فرامحیطی ، در صدد استفاده بجا و مناسب از فرصت ها برای پیشبرد برنامه های خود و در نتیجه موفقیت سازمان مربوطه باشند .

8- گاهی فداکردن یک مهره در شطرنج برای بدست آوردن یک فضای حرکتی بهتر بر روی صفحه شطرنج است ولی در مدیریت نبایستی مهره ها را به راحتی فدا نمود بلکه بایستی با طرح قبلی مسیر حرکت افراد را عوض کرد تا ضمن حفظ کردن آنها ، به موفقیت تیمی در سازمان دست یابیم .

### مولفه های تفکر شطرنجی

- 1- چیدمان درست مهره ها و قرار گرفتن هر کس و هر چیز در جای خودش
- 2- توجه به این نکته که هر کسی در 10 دقیقه می تواند قواعد بازی شطرنج را یاد بگیرد اما نمی تواند قهرمان جهان شود . لذا نقش تجربه در موفقیت مدیران سازمانها انکارناپذیر می باشد .
- 3- بهره گیری از زبان آمار ، سیستم جذب اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن از شروط موفقیت در بازی شطرنج و به تبع آن در مدیریت می باشد .
- 4- هرک این واقعیت که هریک از مهره های شطرنج و به تعبیری عوامل سازمان دارای توانمندی های ویژه بوده و در نظر گرفتن این شاخصه های فردی (در تعیین مسوولیت یا جایگاه آنها) می تواند منتج به موفقیت اهداف سازمانی گردد .
- 5- برنامه ریزی برای هر حرکت لازم و ضروری است . لذا توانمندیهای مدیریتی ( تکنیک ) برنامه های عملیاتی ( تاکتیک ) و برنامه های راهبردی ( استراتژی ) مدیران مهمترین شاخصه های برنامه ریزی آنها خواهد بود .
- 6- مدیران باید هوشیارانه مراقب هرگونه حرکت عوامل انسانی سازمان و تغییرات برنامه ای باشند زیرا همچون یک بازی شطرنج ، سازمان هر لحظه آستان حوادث غیر مترقبه بوده و مدیران می بایستی با آمادگی صد درصد به استقبال اینگونه حوادث رفته و سازمان خود را به سر منزل مقصود برسانند .
- 7- فرآیندگرایی در کلیه امور و برنامه ها به نحوی که ضمن شناخت و ورودی های سازمان و طراحی روشهای اصلاحی و توسعه مدار در مرحله پردازش ، شرایط را برای تربیت خروجی مطلوب و قابل قبول فراهم نموده و باز خور لازم را نیز به جامعه و سازمان خود ارایه نمایند .
- 8- مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه بدان معنی است که مدیران می بایستی ضمن پیش بینی وضع موجود و اشراف بر امور در صدد طراحی راهکارهایی برای دستیابی به وضع مطلوب و ایده آل نیز باشند .
- 9- توسعه ساختار اطلاعاتی و دانش حرفه ای کلیه عوامل سازمان از طریق نیازسنجی آموزشی و کیفیت بخشیدن به برنامه ها از طریق تعالی بخشیدن و رشد هریک از مهره های سازمانی .

- 10- برخورداری از قدرت بکارگیری به موقع منابع و استفاده مناسب از امکانات سازمان (مدیریت زمان) در جهت موفقیت برنامه ها و رشد سازمانی .
- 11- پیش گیری از به خطر افتادن موقعیت مهره ها از طریق : حفظ و نگهداری برنامه ها و عوامل سازمان در محیط رقابتی و موفقیت فردی به انضمام بستر سازی فضای انگیزشی برای کلیه عوامل سازمانی .
- 12 - بهره گیری از سیستم پویا و کیفی ارزشیابی فردی و سازمانی کلیه برنامه ها و عوامل انسانی به منظور قرار گرفتن در موقعیت بهتر و جایگاه برتر .
- 13 - برنامه ریزی یکپارچه سازی منابع انسانی سازمان در جهت اهداف اداری و آموزشی همچون حرکت یکپارچه مهره ها بر روی صفحه شطرنج .
- 14 - استفاده از مدل ارگانیک و تفکر شبکه ای در مدیریت به منظور همسو سازی تمامی عوامل و جریانات تا حصول موفقیت سازمانی بجای مدل قدیمی و ناکارآمد هرمی و سلسله مراتبی در سازمان .
- 15 - پرهیز از احساسی عمل نمودن و بهره گیری از قدرت تعقل در تصمیم گیری های سازمانی .
- 16 - در اختیار داشتن برنامه های اجرایی و برنامه های جایگزین به منظور آمادگی برای هرگونه تغییرات ضروری سازمانی