

استعاره مدیریت به مثابه کوهنوردی

در نگاه اول اینگونه به نظر می رسد که بین پدیده های به ظاهر ناهمگون ارتباطی برقرار نیست. مخصوصاً هنگامی که از دو جنس متضاد باشند. شاید اوج این تضاد را بتوان بین ورزش و مدیریت تصور کرد. اما اگر جهان را از منظر نظامی واحد ببینیم، مشابهت ها و همگونی های شگفت انگیزی بین آنها آشکار می شود. با رمزگشایی این وحدت گونگی بین امور می توان درک و نگاهی عمیق تر از هر کدام از این پدیده ها داشت.

به نظر می رسد یکی از آفتهایی که مقوله ها و مفاهیم با آن درگیرند، درنظر گرفتن چارچوبی خشک، انتزاعی و انعطاف ناپذیر از آنهاست. در ذهن ما به نادرست اینگونه تداعی شده که هر چه مفهومی را جدی تر و خشک تر بینگاریم، آن موضوع از ارزشمندی و اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود. اما می توان با نگاهی متفاوت و با طراوت، روحی نو به کالبد مفاهیم دمید.

دو مقوله به ظاهر ناهمگون در این میان مدیریت و کوهنوردی است. کوهنوردی ورزشی است که علیرغم ظاهر آن، فقط به قدرت بدنی و استقامت فیزیکی نیاز ندارد؛ بلکه هر قدم آن نیازمند انگیزه، دوراندیشی، دقت، تدبیر و برنامه ریزی است. در ادامه به برخی از این مشابهت ها اشاره می شود :

۱. **هدف مندی:** کوهنوردی بنا به ماهیتش ورزشی سخت و طاقت فرساست. در نگاه اول و از دیدی یکسویگرانه، سختی ها و مشقات این ورزش بسیار بیش از نتایج و بهره مندی های آن است. عبور از صخره های سخت و شیب های تند، تشنگی و خستگی و بی خوابی و بسیاری ناملایمات دیگر به ظاهر استدلال انتزاعی را به بیهوده بودن این ورزش سوق می دهد. همین امر در مورد فرآیند خطیر مدیریت نیز صادق است. بار سنگین مسئولیت، هماهنگی ها، فشار زیادکاری و مسائلی از این دست، بسیاری را از نزدیک شدن به وادی مدیریت نیز بر حذر می دارد. اما حوزه نفوذ همه این دلیل تراشی ها تا مرز بی هدفی دوام دارد.

یک مدیر هدفمند، مثل کوهنوردی است که چرایی تحمل سختی ها را می شناسد و هر قدم را برای نیل به هدفی والا طی می کند. کار برای او لذت بخش می شود و از انجام کارها احساس هویت و غرور می کند. شاید کمتر چیزی به اندازه ایستادن بر روی قله می تواند این حس خودیابی و افتخار را ارضاء کند. این قله می تواند قله موفقیت در سازمان باشد که به واسطه مدیریتی هدفمند و اثرگذار ممکن می شود.

۲. **هدف گذاری:** هم کوهنوردی و هم مدیریت مقولاتی به نسبت پیچیده و چندمرحله ای هستند. بنابراین در آنها هدف گذاری در دو بعد کوتاه مدت و بلند مدت لازم است. هدف گذاری هر چه از بلند مدت به کوتاه مدت میل می کند، عملیاتی تر و قابل سنجش تر می شود. هدف بلندمدت می تواند رسیدن به قله و یا دستیابی به مأموریت های سازمان باشد اما نیل به این اهداف از قبل دستیابی به اهداف کوتاه مدت تر و عملیاتی تر ممکن می شود. این اهداف می تواند شامل رسیدن به یک ایستگاه، عبور از یک رود و یا یک صخره و یا افزایش سودآوری سالانه، بهبود در خط تولید و یا افزایش کمی تنوع محصولات باشد.

استعاره مدیریت به مثابه کوهنوردی

۳. برنامه ریزی : طی هر یک از مراحل و نیل به هر یک از اهداف، نیازمند برنامه ریزی دقیق و مؤثر است. این برنامه ریزی از دو جهت حائز اهمیت است. از سویی با تخصیص درست و بهینه منابع و نیروها و تعیین مسیر و گام های درست و هدفمند برای آنها، به روشی بهره ورانه و اطمینان بخش به سوی کسب اهداف دست می یابد، و از سویی دیگر از آنجایی که برنامه ریزی شامل تعیین مراحل انجام کار و اهدافی است که باید در هر مرحله محقق شود، برآورده شدن این اهداف برنامه ریزی شده می تواند در دلگرمی و انگیزش کارکنان و نیروها نقش چشم گیر و مؤثری داشته باشد. به عبارتی اجرای درست هر مرحله از کار، مثل جایزه ای معنوی است که نیروها از انجام کار دریافت می کنند. این برنامه ریزی هم دو جنبه بلندمدت و کوتاه مدت دارد. این برنامه ها باید از سویی طبق اهداف از پیش معین شده باشند و از سوی دیگر برنامه ریزی های کوتاه مدت و مرحله ای باید همراستا با هم و در جهت اهداف و مأموریت اصلی باشند.

۴. دور اندیشی : بسیار پیش می آید که در کوهنوردی، مواجهه با شیبی تند و طولانی، صخره ای صعب العبور، طوفان و برفی سنگین و یا دیواره ای پرخطر، کوهنورد را به ناامیدی سوق می دهد. به خصوص هنگامی که شخص ساعت ها راه پیموده و انرژی صرف کرده و به ناگاه به ناملایماتی به ظاهر حل ناشدنی بر می خورد. این حالت به وفور برای مدیران هم اتفاق می افتد. هنگامی که بعد از هفته ها و ماه ها تلاش، با مشکلی بزرگ و قوی پنجه بر می خورند. در این مواقع ناامیدی امری متداول است، اگر افق دید فرد به همان مشکل محدود شود. اما هنگامی که کوهنورد یا مدیر به سلاح امید مجهز باشد و با دوراندیشی، اهداف نهایی خود را به یاد آورد، مشکلات پیش رو رنگ می بازد و توان سلب اراده و غلبه بر فرد را نخواهند داشت. باید این دید وجود داشته باشد که غلبه بر هر مشکل انسان را به هدف نزدیک تر می کند. بنابراین هر مشکل به جای اینکه سد راهی باشد، مرحله ای است برای رسیدن به هدف.

۵. آمادگی : طی هر مسیری و رسیدن به هر هدفی، آمادگی درخور خویش را می طلبد. هر چه این مسیر و هدف ارزشمندتر و مشکل تر باشد کسب آمادگی برای آن هم مهم و حیاتی تر می شود. این آمادگی هم در کوهنوردی و هم در مدیریت بر دو نوع است: آمادگی به لحاظ نیرو و انرژی و به لحاظ وسایل و تجهیزات. هر دوی اینها لازم و حیاتی اند، اما به نظر می رسد آمادگی نیرو از اهمیت محوری تری برخوردار است. مشخصاً در مورد یک کوهنورد، این آمادگی دو بعد انرژی و قدرت بدنی و انرژی روحی و انگیزشی دارد. به عنوان مثال در مورد صعود به قله دماوند، سپری کردن حداقل ۳ پیش برنامه در خور با شرایط خاص و مشخص لازم است. به علاوه اینکه کوهنورد مشتاقانه از هفته ها و حتی ماهها قبل از صعود، مشتاق و منتظر شروع برنامه است و به اینگونه انرژی روحی و انگیزه را هم در خود زنده و پویا نگاه می دارد.

استعاره مدیریت به مثابه کوهنوردی

از سویی بسته به هدف برنامه، فصل صعود و مدت زمان آن، وسایل و تجهیزات درخور نیز باید تهیه شوند. بسیار پیش آمده که وجود وسایل ساده ای مثل طناب یا یخ شکن کوهنورد را از مرگ نجات داده است. در مدیریت یک مجموعه و یا یک سازمان نیز این دو عامل نیرو و تجهیزات بسیار حائز اهمیت است. به کارگیری و استفاده از نیروی کار ماهر و با انگیزه، وجود توان و انگیزه در شخص مدیر و همچنین به کارگیری و فراهم کردن مالی و تجهیزاتی در خور، از عوامل اساسی کسب موفقیت برای مدیر و مجموعه تحت مدیریت او هستند.

۶. **هوشیاری:** عمدتاً مسیر موفقیت به هیچ روی مسیری هموار و آسان نیست. نقاط ضعف و تهدیدهای پیش بینی شده و پیش بینی نشده بسیاری سعی بر سست کردن اراده و تحمیل شکست به انسان دارد. بسیاری از مشکلات قابل پیش بینی نیستند و در زمان و مکانی اتفاق می افتند که انتظار آن نمی رود. بنابراین هوشیاری و آگاهی نسبت به شرایط و محیط و عواملی که گاه کنترلی در وقوع و چگونگی آنها نداریم، می تواند تا حد خوبی ما را در برابر این مشکلات ایمن سازد. در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری ها همیشه باید جایی هم برای مسائل پیش بینی نشده در نظر گرفت و همیشه نباید به دیدی خوشبینانه مسائل را مورد ارزیابی قرار داد.

در کوهستان بسیار اتفاق می افتد که هنگامی که تصور می شود هوایی خوب و پایدار داریم، طوفان و رگباری مهیب آغاز می شود. نمود اینگونه امور را در مدیریت به وفور می توان مشاهده کرد. اعتصابات کارگری، حوادث غیرمترقبه، تحریم ها، افزایش پیش بینی نشده قیمت ها و مسائلی از این دست، عواملی هستند که اگر با هوشیاری برای مواجهه با آنها راهکاری اندیشیده شود، می توانند بسیار مخرب و فلج کننده باشند.

۷. **همکاری تیمی و گروهی:** هر چقدر در یک گروه وابستگی متقابل بین وظایف بیشتر باشد و این وظایف اهمیت بین گروهی و متقابل بیشتری داشته باشند، اهمیت همکاری در این گروه نیز بیشتر می شود. نمود کامل این مسئله را می توان در کوهنوردی و در مدیریت دید. صعودهای موفق کمی را سراغ داریم که به تنهایی اتفاق افتاده باشند. علت توفیق صعودهای گروهی در این است که در آن افراد نقش و وظایف مشخصی به عهده می گیرند که تعامل این وظایف و حسن همکاری آنها است که موفقیت تیم را تضمین می کند. در مدیریت یک مجموعه نیز همکاری نقش ویژه ای دارد. اصولاً تا هنگامی که افرادی نباشند که هدف مشترک داشته باشند گروهی شکل نمی گیرد؛ تا گروه نباشد مدیریت بر گروه هم معنایی ندارد. مدیر علاوه بر اینکه وظیفه هماهنگی و راهبری را در گروه به عهده دارد، خود نیز به عنوان عضوی از گروه قلمداد می شود که به عنوان یک عضو ملزم به ایفای نقش های همکاری در گروه است. چون نقش مدیر در گروه شاخص و چشمگیر است پس وظیفه همکاری مدیریت نیز به طریق اولی اولویت پیدا می کند.

استعاره مدیریت به مثابه کوهنوردی

۸. **مسئولیت پذیری** : آنچه موفقیت یک فرد یا گروه هدفمند را تضمین می کند، مسئولیت پذیری کلیه افراد و نیروهای دخیل و دینفوذ در آن است. خصوصاً در یک گروه به علت وابستگی متقابل اعضا به هم، موفقیت گروه در گرو انجام مسئولیت های محوله توسط هر یک از اعضا است. حوزه این مسئولیت ها فقط به شرح وظایف رسمی سازمانی فرد محدود نمی شود، بلکه هر کس باید به اقتضای شرایط و اقتضائات، انجام هر آنچه برای و موفقیت گروه لازم است را جزء مسئولیت های خود بداند و در انجام آن کوشا باشد. به طور مثال در کوهنوردی شاید به غیر از تیم امدادی، کمک به هموردان در هنگام بروز سوانح جزء وظایف مشخص هیچ یک از هموردان نباشد، اما به اقتضای شرایط هر فرد باید در این مواقع به کمک و یاری دیگران بشتابد. در حوزه سازمانها به طور اعم و مدیریت به طور اخص هم این مسئله بسیار حائز اهمیت است. اگر مدیری مسئولیت پذیری کامل و در خور را نداشته باشد، در بهترین حالت حوزه تحت مسئولیت او تبدیل به گروهی بی نظم می شود که موفقیت های محدود احتمالی آنها هم نه محصول انجام وظایف دقیق و برنامه ریزی شده افراد، که بر اثر شانس و اقبال غیرقابل اتکا و ناپایدار به دست می آید.

۹. **واقع بینی و مصلحت اندیشی** : آنچه یک مجموعه را موفق می کند لزوماً ناشی از تندروری ها و فعالیت های بیش از حد آنها نیست، بلکه گاه باید با سنجش و رصد شرایط و موقعیت، بهترین تصمیم را اتخاذ کرد. نمود این مطلب در کوهنوردی بسیار مشاهده می شود؛ گاه اتفاق می افتد که مسافتی طولانی را پیموده ایم و حتی فاصله چندانی تا قله نداریم. انگیزه قوی ما و زحمتی که کشیده ایم و امیدارمان تا اندک مسافت باقیمانده را هم ببیماییم و به قله برسیم. اما گاه این امر گو اینکه به ظاهر درست و ایده آل به نظر می رسد، اما به مصلحت نیست. علت این امر ممکن است تحلیل رفتن قوای جسمانی، بروز حادثه برای یکی از هموردان و یا نزدیک شدن هوای بد و خطرناک باشد. وقوع شرایط مشابه در مدیریت هم دور از انتظار نیست. هنگامی که با محدودیت منابع مالی مواجه می شدیم و می بینیم که اولویت های بالاتری برای صرف این منابع وجود دارند، هنگامی که علیرغم مساعد بودن شرایط تولید و میل به آن مواجه با اضافه تولید هستیم، و یا شرایطی از این دست، باید با داشتن دیدی جامع و درست از شرایط، در ادامه کارها با شرایط سابق تجدید نظر کنیم و حتی گاه از آن دست بکشیم. گاه مصالح بالاتر از خواست ها و توجیهات ما قرار می گیرند.

۱۰. **محیط سنجی و موقعیت سنجی** : قبل از انجام عملی باید موقعیت ها و شرایطی را که عمل در بستر آن انجام می شود را به دقت مورد بررسی قرار دهیم. اگر برنامه ریزی و عمل ما منفک از این شرایط و بدون در نظر گرفتن آنها انجام شود، رخ دادن شکست دور از انتظار نیست. به عنوان مثال اگر در کوهنوردی فصل صعود و نیز نوع کوه مورد صعود (صخره ای، ماسه ای، ارتفاع و ...) را در نظر نگیریم و آمادگی و تجهیزات خود را متناسب با آن تنظیم نکنیم، احتمال خطرات جدی وجود دارد. چه بسیار کوهنوردانی که جان خود را به علت عدم موقعیت سنجی از دست داده اند. در یک سازمان هم عدم توجه تصمیم گیرندگان و مدیریت به مؤلفه های محیطی و شرایطی می تواند علاوه بر دور کردن سازمان از اهداف و مأموریت هایش، موجودیت آن را نیز به خطر بیاندازد.

استعاره مدیریت به مثابه کوهنوردی

۱۱. **سرعت عمل :** نکته اشتراک مهم دیگر کوهنوردی و مدیریت، نیاز به سرعت عمل است. سرعت تغییرات محیطی و پویایی های این تغییرات، شکی بر اهمیت اتخاذ عکس العمل و تصمیم سریع و صحیح باقی نمی گذارد. شرکت های بزرگی مانند IBM به علت توجه ناکافی به شرایط و نداشتن سرعت عمل در واکنش به این شرایط، متحمل ضررهای چند ده میلیارد دلاری شده اند. با مثالی از عالم کوهنوردی می توان این مطلب را بهتر روشن کرد. در هنگام صعود اتفاق می افتد که گاه باید علاوه بر اینکه در انتخاب هر گام دقت می کنیم، بعضی قدم ها را به سرعت بر داریم. گاه جای پای ما سنگی لغزنده و سست است. تعلل و ماندن بیش از حد بر روی این سنگ می تواند منجر به سقوط کوهنورد و خسارات سنگینی برای او شود. پس فقط انتخاب درست کافی نیست، بلکه باید سرعت اجرای این انتخاب هم به درستی معین و اجرا شود.

۱۲. **استفاده بهینه از ابزار و امکانات :** یک کوهنورد و یک مدیر هر یک ابزار، امکانات و وسایل محدودی در اختیار دارند. محدودیت منابع امری اجتناب ناپذیر است. اما آنچه به مزیت مسلم فرد تبدیل می شود، نحوه استفاده بهینه از این امکانات محدود است. اصلی ترین ابزارهای کوهنورد حتی در سخت ترین و فنی ترین صعودها هم دست ها و پاهای وی هستند. هر چقدر شرایط ظریف تر و حساس تر می شود، استفاده هنرمندانه از این امکانات محدود هم اهمیت بیشتری می یابد. در صعود از یک صخره سخت اتکای درست دست یا پا به یک شیار بسیار ساده و کوچک سنگ، اهمیت حیاتی پیدا می کند. یک ریشه نارک درخت می تواند نجات دهنده باشد و یک گیاه دارویی خودروی ساده می تواند زندگی را به فرد بازگرداند.

در زندگی روزمره ما، امور زیادی وجود دارند که یکی یا بیش از یکی از این خصیصه ها را دارا می باشند. اما آنچه مدیریت را و کوهنوردی را به این حد جذاب کرده چیزی فراتر از عوامل پیش گفته است و رمز این جذابیت را باید در جای دیگری نیز جستجو کرد. به عقیده نگارنده این راز نهفته در این است که هر یک از این دو امر خلاصه و نمودی از خود زندگی هستند. یک زندگی واقعی با جذابیت ها و چالش های واقعی، این جذابیت ها از همان جنسی هستند که زندگی را جذاب، پویا و هدفمند می کند. به این علت است که این حوزه ها شباهت چندانی با بازی های کامپیوتری ندارند. یک بازی کامپیوتری را می توان بدون دغدغه تأثیرپذیری واقعی از تبعات آن انجام داد. هیچگاه نگرانی از تیر خوردن در یک بازی کامپیوتری نداریم. زیرا می دانیم که هیچ یک از آنها واقعی نیستند.

اما به همان نسبت لذت ما از چنین بازی هایی مجازی تر و غیر واقعی تر از اتفاقات واقعی زندگی است. یک بازی را می توان ذخیره کرد و تا بی نهایت بی دغدغه در آن به سعی و خطا پرداخت. ولی آنچه مدیریت و کوهنوردی را به این میزان دلپذیر و پرکشش می کند این است که هر دوی اینها تمرینی هستند از خود زندگی.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.