

پیش در آمدی بر سبک مدیریت شهید مهدی باکری

دکتر محمدحسین فرهنگی*

نمونه دیگری را که آشنایی بیش تری نسبت به شخصیت ایشان وجود دارد، مثال می‌زنم و آن شخصیت امام خمینی (ره) است. در حوزه علمیه قم مراجع زیادی ظهور یافته‌اند و شخصیت‌های علمی فراوانی را سراغ داریم که اکثر آنها در زمینه‌های معینی تبحر داشته‌اند. یکی فقیه برجسته‌ای بوده و دیگری فیلسوف، آن دیگری در علوم قرآنی یا تاریخ یا علم رجال و یا سایر شاخه‌های علمی برجسته بوده‌اند، اما امام خمینی (ره) جامع بود. او فقیهی برجسته، فیلسوفی شناخته شده، مفسری توانمند و عارفی شوریده بود. به این ویژگی‌ها خصلت‌های علمی، اجتماعی و فردی دیگری را نیز اضافه کنید: سیاست‌مداری تیزهوش، شاعری برجسته، رهبر اجتماعی توانمند و بسیج‌گر، قهرمان شکار فرصت‌ها، دارای قاطعیتی کم‌نظیر، دارای قدرت تحمل استثنایی، دارای خطی زیبا در نوشتن، انسانی نرم‌خوی در زندگی فردی و دارای عواطف فوق‌العاده حساس در مسائل انسانی. او کسی است که بدون آنکه تظاهر کند، آنچه را که بدان اعتقاد ندارد - بدون آنکه بیم و هراسی داشته باشد که پس از آن درباره‌اش چه خواهند گفت - بیان می‌کند، کسی که سخنان پیچیده علمی و موضع‌گیری‌های تودرتوی سیاسی را با بیان ساده با افکار عمومی در میان می‌گذارد و ده‌ها و صدها ویژگی دیگر. مجموع این خصوصیات ایشان را می‌توان در عبارت "جامعیت" خلاصه کرد. شهید مهدی باکری نیز چنین بود. او ضمن آنکه بر دانش و مهارت‌های نظامی مسلط بود و دقیق‌ترین اظهار نظرها را در مراحل طراحی عملیات، در سطوح مختلف نظامی ارائه می‌کرد، اولویتی هم‌زمان برای آموزش نیروها در ابعاد نظامی و اعتقادی قائل بود و به رفاه آنها اهتمام کافی داشت. ارتقای متوازن بخش‌های مختلف تحت امر خود را پیگیری می‌کرد، به فکر احداث پادگان مناسب بود، آسیب‌شناسی جبهه‌ها را در دستور کار خود داشت، به صرفه‌جویی اهمیت می‌داد، از تبلی و بی‌حالی نیروها جلوگیری می‌کرد، انفعال در پدافند را به پدافند فعال و مبتکرانه تغییر می‌داد و نسبت به ناهنجاری‌های اعتقادی و رویه‌های اخلاقی نامناسب

مقدمه

درباره شهید باکری فرمانده وارسته لشکر عاشورا سخنان زیادی گفته شده و مطالب گوناگونی انتشار یافته است. کسانی که او را از نزدیک می‌شناسند بر این باورند که هنوز ناگفته‌های زیادی در ابعاد توصیفی و تحلیلی شخصیت او وجود دارد که هنوز بیان نشده‌اند. به طور کلی درباره شهدا هر کس هر آنچه می‌داند باید بگوید و نهادهای مسئول نیز بایستی در گردآوری نظام‌مند آنها تلاش کنند. بسیاری از منابع - به ویژه در بعد اطلاعات توصیفی - هنوز در خاطره‌ها باقی مانده است که گروهی از دارندگان آنها نمی‌دانند آنها را به چه کسانی و در کجا عرضه کنند. گروهی نیز با تنگ‌نظری و آنها را برای خود نگه داشته‌اند که بایستی به طرق مختلف استخراج شوند. باید به این دسته یادآور شد که می‌خواهند چه کنند؟ و چرا با عدم انتشار واقعیات زندگی شخصیت‌های بزرگی چون شهید باکری باعث می‌شوند تا نسل‌های آینده آنها را اسطوره‌هایی مبهم بشناسند، نه آن چنان که بوده‌اند. البته در توصیف‌ها نیز باید به شدت مراقب صحت و سقم اطلاعات بود. به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین بخش‌های توصیفی، اطلاعاتی است که راویان در زمان عملیات‌ها گرد آورده‌اند. آنچه جمع‌آوری شده است بایستی به صورت مشروح پیاده شده و به عنوان اسناد ارزش‌مند دفاع مقدس عرضه شوند.

بنابراین درخواست سعی شده است در این مقاله نگاهی کوتاه و تحلیلی به ابعاد مدیریتی سردار شهید آقا مهدی باکری انجام شود.

جامعیت

اشخاص به تناسب روحیات و توانمندی‌های خود، ابعاد شخصیتی خویش را در عرصه مدیریت به نمایش می‌گذارند. در تجزیه و تحلیل عملکرد مدیریتی مشخص می‌شود که چه کسی برای چه موضوعاتی اولویت قائل می‌شده و تلاش‌های خود را بر چه موضوعاتی متمرکز می‌کرده است. شهید باکری از محدود مدیران و فرماندهانی بود که مدیریتی جامع و فراگیر داشت. برای توضیح بیشتر این مطلب

عکس‌العمل‌های موضعی مناسب نشان می‌داد.

در کنار همه این ویژگی‌های مربوط به مراحل مقدماتی و آماده‌سازی لشکر، در عملیات و هدایت نیروها نیز کم‌نظیر بود. با مهارت و سخت‌کوشی خاصی عملیات‌ها را هدایت می‌کرد به گونه‌ای که مطمئن‌ترین بخش‌های عملیات‌ها را برای فرماندهان رده‌های بالاتر فراهم می‌آورد. واقع‌بینی، درک موقعیت‌های حساس، تحمل فوق‌العاده در لحظات بحرانی، سخت‌گیری بجا و پذیرش واقعیات

ویژگی‌هایی نیستند که همگان بتوانند آنها را توأمأ دارا باشند. حتی فرماندهان هم‌تراز و بالاتر نیز دارای چنین ویژگی‌ای نبودند.

سختی‌ها و دشواری‌های جبهه‌ها باعث نمی‌شدند که در روابط اخلاقی فوق‌العاده‌ای با دیگران - چه کسانی که در جنگ بودند و چه آنها که نبودند - تأثیر منفی بر جای بگذارد. روابط انسانی ممتاز شهید باکری مهم‌ترین ویژگی‌ای است که او را در میان آذری‌ها و همه کسانی که با او در ارتباط بودند ماندگار نموده است، هر چند اینها که ذکر شدند تمام خصوصیات او نیستند.

در ارتباط با رهبری امام خمینی (ره) نیز دارای تبعیتی کم‌نظیر بود. از اعماق وجود به ایشان اعتقاد داشت و به دقت رهنمودها و دیدگاه‌های ایشان را پیگیری می‌نمود. بعد از شهادت ایشان متوجه شدیم که همسرش را موظف کرده بود تا سخنان امام را استخراج کرده و به صورت منظم در اختیار او قرار دهد.

ایمان عمیق به توحید و معاد در زندگی شهید باکری موج می‌زند. تذکر به خود و دیگران در این زمینه‌ها را در دستور کار مستمر خود داشت. کم‌گفتن، سنجیده و گزیده سخن گفتن از خصلت‌های ثابت او بود. شخصیت خشک و غیرمنطقی نداشت. همه افراد - از رزمندگان تک‌ور تا نیروی تدارکاتی گرفته تا معاون و مسئول واحد - دوست داشتند که لحظاتی را با وی بگذرانند. یکی از فرماندهان رده‌های رزمی هم‌تراز که بعدها برای اداره مسئولیتی به لشکر آمده بود، می‌گفت خیلی دوست داشتم زمان شهید باکری به لشکر عاشورا بیایم اما هر چه تلاش کردم نشد. ما هم به شوخی می‌گفتیم که حتماً لیاقتش را نداشتی. شاید این جمع‌بندی درست باشد که این جامعیت تنها با استعدادهای ذاتی و

اکتسابی حاصل نمی‌شود بلکه بایستی توأم با عنایت‌های خدادادی باشد. یعنی پرتوی از جمال و کمال لایزال حضرت دوست می‌تواند همه توفیقات فنی، انسانی و اخلاقی را در یک نفر فراهم آورد و لاغیر. بدیهی است که اینها در نتیجه سخت‌کوشی، تلاش، تمرین و اثبات تمایل واقعی به لقای پروردگار به دست می‌آید.

مدیریت تعارض (Conflict Management)

از تکنیک‌های قابل توجه مدیریتی که در رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد، مدیریت تعارض یا مدیریت تنازع است.

انسان‌هایی که در یک سازمان گرد هم می‌آیند دارای خصلت‌ها، باورها و سلیقه‌های متنوعی هستند که گاهی باعث می‌شود اختلافاتی در میان آنها بروز کند. نظریه‌های مختلفی برای رفع این اختلافات ارائه شده است که یکی از جدیدترین و پذیرفته شده‌ترین آنها، نظریه مدیریت تعارض است. به رسمیت شناختن اختلافات، مدیریت آنها و حتی نگاه داشتن سطحی از تعارض - به گونه‌ای که لطمه‌ای به اهداف

سازمانی نرساند - سر زندگی، نشاط و کارآیی نیروها را به ارمان می‌آورد. این رویکرد نوین در مباحث مدیریتی تدریس می‌شود. شهید باکری توان‌مندی بالایی در مدیریت تعارض داشت. لشکرهای سپاه از فرهنگ‌ها و باورهای قومی خاصی تشکیل می‌شدند و در نتیجه اداره این لشکرها کار ساده و آسانی نبود. روحیات تیریزی‌ها با مراغه‌ای‌ها، اردبیلی‌ها، ارومیه‌ای‌ها و خوبی‌ها یکی نبود. فرماندهان بخش‌ها و مسئولین واحدهای مختلف که از شهرهای مختلف بودند، نیز روحیات متفاوتی داشتند و همین موضوع و عوامل دیگر، تعارض‌هایی را به وجود می‌آورد. شهید باکری ضمن آنکه با تبحر خاصی اجازه نمی‌داد این تنوع، مشکلی برای مأموریت‌های لشکر پدید آورد، سطح خاصی از رقابت را نیز با استفاده از همین تفاوت سلیقه‌ها و رویکردها حفظ می‌کرد.

گاهی تصمیمات جسورانه‌ای می‌گرفت. اجازه غیبت به کسی نمی‌داد و به غیبت گوش نمی‌کرد، اما اختلاف نظرهای مدیریتی و تاکتیکی را با حوصله می‌شنید و بررسی می‌کرد و بهترین را اعمال می‌کرد. شهید باکری اهل ارومیه بود، اما به گونه‌ای رفتار می‌کرد که

ایمان عمیق به توحید و معاد در زندگی
شهید باکری موج می‌زند.
تذکر به خود و دیگران در این زمینه‌ها را
در دستور کار مستمر خود داشت.
کم‌گفتن، سنجیده و گزیده سخن گفتن از
خصلت‌های ثابت او بود.
شخصیت خشک و غیرمنطقی نداشت.
همه افراد - از رزمندگان تک‌ور تا نیروی تدارکاتی
گرفته تا معاون و مسئول واحد دوست داشتند
که لحظاتی را با وی بگذرانند.

تبریزی‌ها و اردبیلی‌ها او را بیشتر از ارومیه‌ای‌ها دوست داشتند. خود را از شوخی‌های گویشی‌گوش‌های مختلف آذری کنار نمی‌کشید و حتی در مواردی که جنبه توهین نداشتند، همراهی نیز می‌کرد، اما اجازه افراط نمی‌داد. به همین دلیل توانسته بود ترکیب مناسبی از وحدت در عین کثرت را در لشکر پدید آورد.

رهبری کاریزماتیک

شهید باکری شخصیت فرهمندی داشت. در تعریف کاریزما می‌گویند کاریزما بر دو نوع است: کاریزمای مثبت - مانند گاندی - و کاریزمای منفی - مانند هیتلر - نقطه اشتراک هر دو، جایگاه ویژه فرد در اعماق قلوب انسان‌ها است و آنچه آن را مثبت یا منفی می‌کند، بهره‌ای است که شخص کاریزما از آن در جهت اهداف انسانی یا ضدبشری به کار می‌برد. شهید مهدی باکری کاریزمای مثبت فوق‌العاده‌ای داشت. به همین دلیل تمام رزمندگان لشکر، فقط او را فرمانده لشکر نمی‌دانستند بلکه فراتر از آن فکر می‌کردند و او را در حد یک الگو و در حد انسانی متعالی می‌دانستند. جامعیتی که در ابتدا از آن سخن گفتیم از علل ظهور چنین شخصیتی بود. در گذشته شخصی درباره شهید رجایی گفته بود: "او نمونه الگویی غیرمعصوم برای انسان‌ها بود"، این توصیف درباره شهید باکری نیز صادق بود.

مدیریت از نزدیک

اصطلاح مدیریت از نزدیک را از جایی نگرفته‌ام و شاید ابداعی باشد. به عبارت دیگر اصطلاح دیگری به ذهنم نیامد تا ارائه کنم.

مقصود خود از این اصطلاح را با مقدمه کوتاهی توضیح می‌دهم.

در مدیریت علمی "تیلور" و پیچیدگی و رسمیت مورد نظر "ماکس وبر" سازمان پدیده‌ای فرا انسانی است که افراد به تناسب جایگاه مسئولیتی خود، وظائفی را بر عهده دارند و بایستی از طریق سلسله مراتب آنها را انجام دهند. بعدها مکتب جنبش روابط انسانی - در دهه ۱۹۶۰ میلادی - ایرادهایی را بر این رویکرد وارد کرد، اما به هر حال مجموعه‌های نظامی التزام خود به دیسیپلین نظامی و اقدام از طریق سلسله مراتب را حفظ کرده‌اند. با توجه به ساختار دفاعی کشور ما در زمان جنگ که نیروهای مردمی نقطه قوت عملیات‌ها به شمار می‌آمدند، تکیه بر سلسله مراتب به لحاظ دیسیپلین نظامی و ضرورت اقدام براساس مبانی کلاسیک، فرصت بود اما به دلیل ضعف‌های آموزشی، تسلیحاتی و تدارکاتی تهدید بزرگی به شمار می‌آمد. با توجه به این مهم که عملیات نظامی مانند اقدامات دیگر نیست که اشتباهات آنها، خسارت‌های محدود و معینی به دنبال داشته باشد، این تهدید، مضاعف نیز بود. به عبارت دیگر این گونه نبود که ضعف و کاستی در یک زمینه - مثلاً آتش تهیه یا مانور یک تیپ - تأثیری در یگان‌های

دیگر نداشته باشد، بلکه باعث بروز خسارات عظیم انسانی و ... آن می‌شد.

فرماندهان لشکرهای سپاه این نقیصه را با نظارت و کنترل خود حل می‌کردند. نظارت آنها نیز تنها از طریق رده‌های نظارتی نبود بلکه به صورت حضوری و از نزدیک، کلیه مراحل اجرایی را - به ویژه در دوره قبل از عملیات - بررسی می‌کردند.

شهید باکری در این زمینه فوق‌العاده بود. هیچ امری از دید تیزبین او پنهان نمی‌ماند. از مسائل حفاظتی گرفته تا مخابرات، از تسلیحات گرفته تا تغذیه نیروها، توپخانه، گردان‌های عملیاتی، ادوات، اطلاعات، تخریب، آموزش و ... همگی را ماهرانه زیر نظر داشت؛ به گونه‌ای که هیچ فرمانده‌ای در هیچ رده‌ای احساس نمی‌کرد که در حوزه کاری او دخالت می‌شود، اما همه احساس می‌کردند که از نظافت دست‌شویی‌ها گرفته تا نظم استقرار چادرها، استحکام سنگرها، فعال بودن پدافند و دقت در کمین‌ها بایستی پاسخ‌گو باشند. همه فرماندهان می‌دانستند که در قبال حراست از بیت‌المال بایستی پاسخ‌گوی فرمانده لشکر باشند. ایشان با هر نارسایی جزئی برخورد می‌کرد، فوراً تذکر می‌داد و یا توضیح می‌خواست. یک بار در پدافند جزایر مجنون شاهد بودم که به محل دیده‌بانی رفت و برگشت، فرمانده ادوات لشکر را خواست و گفت: آقای محمدزاده این چه وضعی است؟ عراقی‌ها دارن در ژه می‌روند پس شما چه می‌کنید؟ ادوات فعال شد و در ظرف مدت کوتاهی آن چنان شرایط را برای دشمن ناامن کرد که آنها را نیز به واکنش واداشت. مکمل این نظارت، اقدام عملی او در موارد بی‌توجهی بود. اگر مسئول یا فرماندهی بی‌توجهی می‌کرد، ضمن اظهار گلایه، رأساً به حل مشکل می‌پرداخت و تنبیه ایجاد می‌کرد. به دلیل همین روحیه، عملاً به تخصصی‌ترین و ساده‌ترین موارد تسلط پیدا کرده بود. او را بارها در نظافت دست‌شویی‌ها دیده بودند. او همچنین در رسیدگی به وضعیت خودروهای لشکر، طراحی استقرار نیروها، پیگیری جزئی‌ترین مسائل رفاهی، دقت در جزئیات طرح‌های عملیاتی، چک کردن جزئی‌ترین مسائل اطلاعاتی نقش اساسی داشت و حتی در برخی مأموریت‌های اطلاعاتی شرکت می‌کرد. در جریان عملیات‌ها نیز حضور شهید باکری در نزدیک‌ترین نقاط درگیری، نمونه‌های متنوعی از این روش کنترل و نظارت در کنار هدایت و فرماندهی را به نمایش می‌گذاشت.

روش مدیریت از نزدیک از اقتضات مدیریت بحران است و به منظور پوشش خلأهایی که به آنها اشاره شد ضرورت می‌یابد البته بایستی به گونه‌ای اعمال شود که سلسله مراتب را مخدوش نساخته و مسئولیت‌پذیری مدیران پایین‌تر را تهدید ننماید. مدیریت شهید باکری از این حیث کاملاً نمونه و منبع قابل مطالعه‌ای می‌باشد.