

ستایش کردند. او با فراست و هوشیاری خطر آن را برای دیگران هشدار داد. نیت او خیر بود و آنها را تشویق کرد تا قبل از هرگونه اقدام از خالی بودن اسب مطمئن شوند. اما با دخالت سایر صاحب منصبان این کار متوقف ماند. زئوس^۳ خدای خدایان به قصد خفه کردن صدای مخالف، دو اژدها را از آسمان فرو فرستاد تا «لاکون» و پسرش را خفه کرده، آنها را برای همیشه ساکت کنند. اختلاف در چگونگی کشیدن اسب به درون با مرگ «لاکون» پایان یافت.

ایده‌های بد، به همان روشی که یونانیها به تروا وارد شدند، به درون سازمان راه می‌یابند. آنان در غالب مفاهیم نو و سودمند مدیریت پنهانی به درون سازمان می‌خزند. مثلاً در غالب مفاهیم کلی کامپیوتری نمودن، بعضاً این باور غلط در سازمان بوجود می‌آید که سیستمهای کامپیوتری قادرند، مشکلات مدیریت را حل کنند یا در غالب مفهوم «مدیریت بر مبنای هدف»^۴ این تصور بوجود می‌آید که مکانیسم MBO می‌تواند تمام اهداف سازمان را برآورده کند.

در غالب مفهوم «مدیریت حسابداری پیشرفته» این برداشت به غلط بوجود می‌آید که چنانچه یک قلم هزینه از بودجه حذف شود، کاهش هزینه در زندگانی واقعی را در بر خواهد داشت.

در چنین اوضاعی، به مدیر سبک قدیمی همچون «لاکون» نگاه می‌کنند و هنگامی که اعتراض می‌کند که برنامه تازه تدوین شده کامپیوتر به روال مطلوب کارها در قسمت او لطمه وارد می‌کند او را مخالف تکنولوژی می‌خوانند. وقتی می‌گوید، برنامه جدید بودجه یک تفکر رویایی است و به حقیقت نمی‌پیوندد، او را فردی مخالف می‌نامند. وقتی اعتراض می‌کند که اهداف تعیین شده برای او، غیر قابل دسترسی است او را تک رو و ضد گروه می‌شناسند. این برجسبها همانند اژدهایی است که تفکر مدیر را در نطفه خفه کرده، موقعیت شرکت را به خطر می‌اندازد.

مواظب اژدها باشید

فرستادن اژدها به درون سازمان برای مدیر وسوسه انگیز و

چگونه ایده‌های بد به درون شرکتهای خوب نفوذ می‌کنند؟

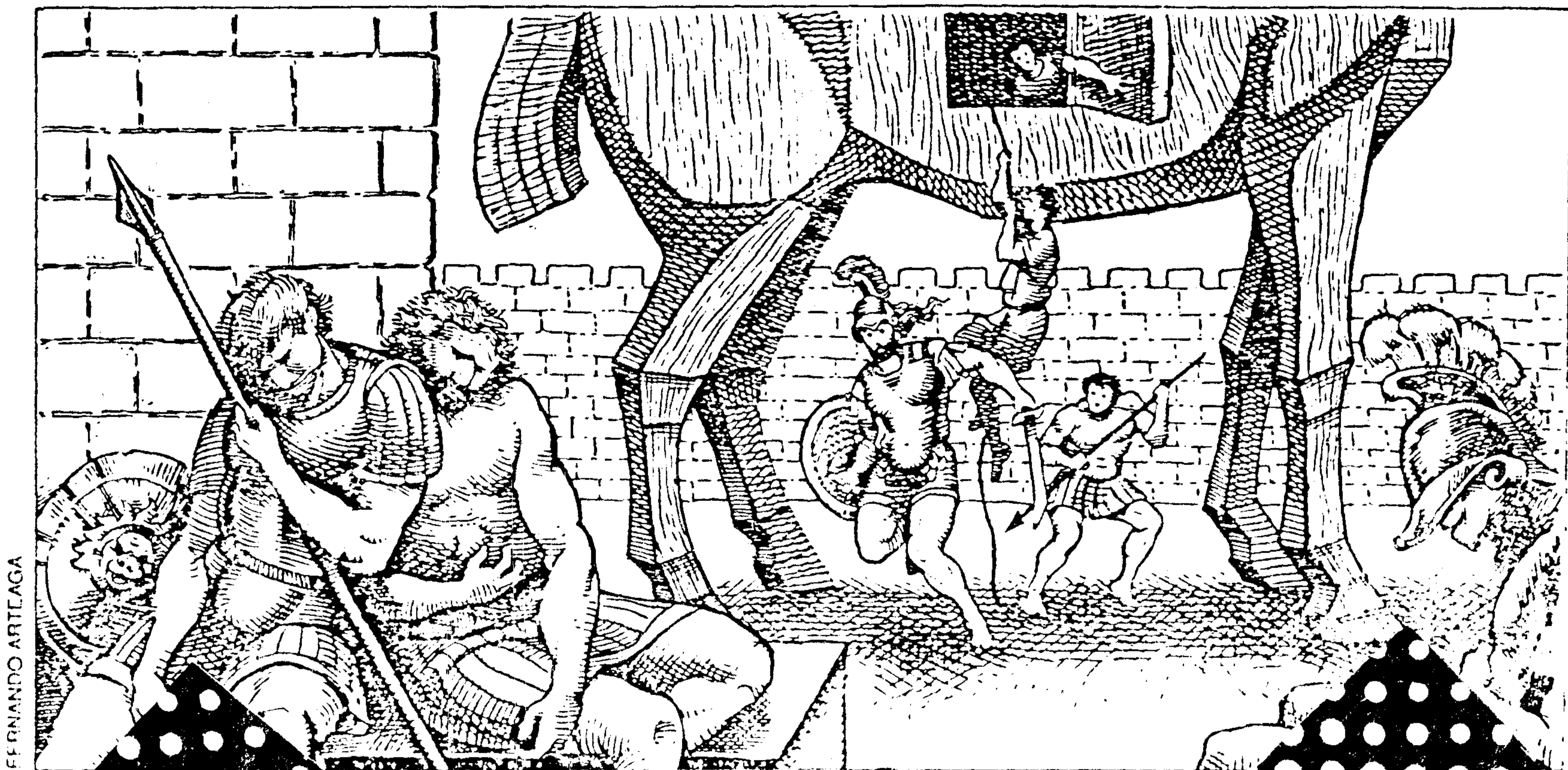
RICHARD SHARWOOD
CATES

ترجمه: فریدون بکایی

همگی با داستان «اسب تروا»^۱ آشنا هستیم. داستانی که در آن یونانیهای باستان، ترواییها را گول زده، شهر تروا را فتح کردند. داستان بدین شرح است:

یونانیها اسب چوبی بزرگ و توخالی ساختند که جنگاوران خود را درون آن جای دادند و آن را بیرون دروازه‌های شهر تروا به آنان هدیه کردند. بعد از اینکه به ظاهر به قصد بازگشت به یونان سوار کشتی شدند، ترواییها اسب چوبی را به درون شهر کشیدند. شب هنگام جنگاوران یونانی از اسب بیرون آمدند و شهر را تسخیر کردند.

اسب چوبی در نوع خود یک شاهکار تکنولوژیکی به حساب می‌آمد. از بسیاری جهات اسب ساخته شده با نمونه زنده آن برابری می‌کرد. ترواییها محو زیبایی و عظمت آن شدند. همه به استثنای «لاکون»^۲ که یکی از صاحب منصبان تروا بود، آن را



FERNANDO ARTEAGA

امور را، خود به دست گیرد و آنان را از سازمان اخراج کند. اما چنانچه برای از بین بردن مخالف از راه حل ازدها استفاده کنید، سازمان و هر آنچه در آن است را به خطر انداخته‌اید.

بعد از اینکه ازدها «لاکون» و پسرش را خفه کرد، مردم تروا به جای همبستگی و اتحاد به منظور ایستادگی در مقابل دشمن، به فکر نجات جان خود برآمده، از شهر فرار کردند. در واقع با

ساده است. می‌خواهید تفکر و تصمیم‌گیری تیمی را در شرکت رواج دهید و شرکت را به قرن بیستم سوق دهید اما مدیران کهنه پرست نمی‌گذارند. آنان به خوبی از وظایف خود بر می‌آیند اما به محض اینکه صحبت از مدیریت مدرن پیش می‌آید به افرادی ملاحظه کار و بدبین بدل می‌شوند. گویی آنان با هرگونه نوآوری و تغییری مخالفند. رفتار آنان انسان را به وسوسه می‌اندازد که کنترل

ظهور اژدها صاحب منصبان و امیران نیز به جای مقاومت گریخته بودند.

چنانچه دائماً مخالفت‌های آنان را نادیده بگیرید، پس از مدتی با شهری پر از دشمن روبرو خواهید بود.

دیدیم که چنانچه از قدرت اژدها استفاده کنیم، مخالفت از بین می‌رود. زیردستان حرفه‌ای به شما خواهند زد که علاقه شنیدن آن را دارید. طبیعتاً در چنین اوضاعی هشدارها به گوش شما نخواهد رسید. واضح است که کسی از شما انتظار ندارد تا برای حفظ شرکت از نفوذ ایده‌های غلط، تمام اصول و مفاهیم مدیریت را از ترس در برداشتن ایده‌های بد رد کنید و یا هر مخالف با برنامه را در بست قبول کنید.

اینگونه استراتژیها بدین منظور طراحی شده است تا شما را از شنیدن به موقع هشدارها محروم نکند. تصمیم اینکه کدام هشدار را جدی تلقی کنید، به عهده شماست. بعضی از هشدارها برای بقای سازمان ضروری و بقیه بیهوده هستند. نقش شما به عنوان یک مدیر، سبک سنگین کردن هشدارها و تشخیص درست و نادرست آن است. چنانچه هشدارها را تماماً نادیده بگیرید، با این کار خود سازمان را خفه کرده‌اید. چنانچه بیش از اندازه از آنها وحشت داشته باشید، سازمان را در معرض خطر نفوذ ایده‌های بد قرار داده‌اید.

بدیهی است اتخاذ اینگونه استراتژیهای غلط منافع شرکتی را که شما حافظ آن هستید، به خطر می‌اندازد.

«لاکون» محافظه کار از شهروندان خود خواسته بود تا گول ظاهر اسب را نخورده، قبل از کشیدن آن به داخل شهر به منظور جلوگیری از نفوذ خارجی، داخل آن را بازرسی کنند.

مشکلترین وظیفه مدیر امروزی، هماهنگی در تصمیم‌گیری است. امروزه شرکتها افرادی را می‌خواهند که بتوانند در تیم خوب عمل کنند. در دنیای تیمی امروز، مدیران قبل از هرگونه تصمیم‌گیری به بحث و گفتگوی موارد موافق و مخالف می‌پردازند و هنگامی که تصمیمی گرفته شد همگی پشتیبان آن هستند. دقت کنید که تصمیمات گروه را وحی منزل نپنداشته، شرایط نقد آن را در سازمان از بین نبرید، و فراموش نکنید که تصمیم گروهی صاحب منصبان تروا به کشیدن اسب چوبی به داخل شهر منجر شد.

به منظور جلوگیری از نفوذ ایده‌های بد به داخل سازمان، دوراندیشی و محافظه کاری می‌تواند مؤثر باشد. تکنولوژی مدرن، خصوصاً فنون «علوم مدیریت» همچون اسب تروا قدرت و نفوذ زیادی دارد. بعضی سازمانها گزارشهای کامپیوتری را آیات وحی می‌دانند. برنامه‌های ناقص و کم محتوا، وقتی روی چارتهای «پرت»^۵ و «گانت»^۶ نشان داده می‌شوند، به نظر جاودانی می‌گردند.



استفاده نابجا و غلط از تکنولوژی در کسانی که مجذوب تکنولوژی هستند، بیشتر مشاهده شده است. احتیاط سالم و سازنده در امر استفاده از تکنولوژی ضرورت دارد.

1-THE TROJAN HORSE

داستان اسب تروا از اساطیر یونانی گرفته شده است. (م)

2-LAOCOON

3-Zeus

در اساطیر یونانی زئوس یا ژوپیتتر خدای خدایان بوده است. (م)

4-Management by Objectives (M.B.O)

5-PERT

6-GANTT

طرز تفکر قدیمی

مدیران با طرز تفکر قدیمی منابع محتاط سازمان را تشکیل می‌دهند. در بسیاری از سازمانها، احتیاط اینگونه مدیران، خالی از ذهن بودن یا مقاومت آنان در مقابل تکنولوژی تصور شده است. اذعان داریم که بعضی از آنان این خصوصیات را دارند. اما