

بسمه تعالی



دانشگاه کارآفرینی

نظریه فزون گرایی منطقی

موضوع تحقیق درس مدیریت استراتژیک

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

تهیه و تنظیم: حسین ایمنی فر

تابستان ۱۳۸۸

جیمز برایان کوینین^۱ استاد مدیریت در دانشکده مدیریت کسب و کار آموس تاک^۲ در کالج دارتماوث^۳ بود. دکتر کوینین مدرک لیسانس خود را از دانشگاه یل^۴، مدرک M.B.A خود را از هاروارد^۵ و دکترای خود را از دانشگاه کلمبیا^۶ دریافت کرد. او از سال ۱۹۵۷ به دانشکده آموس تاک پیوست. پروفیسور کوینین در زمینه های برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت تغییرات فناوری و نوآوری های کارآفرینانه صاحب نظر بود. او در سال ۱۹۸۰ کتابش با عنوان استراتژی های تغییر: فزون گرایی منطقی^۷ را منتشر ساخت که در آن به تشریح نظریه خود در مورد شکل گیری استراتژی در سازمان ها پرداخت.

کوینین با این اعتقاد که سازمان ها استراتژی ها را به عنوان ایده ها و طرح های اولیه تلفیق شده به دست می آورند، تحقیق خود را آغاز کرد. او برای پی بردن به چگونگی دست یابی سازمان ها به استراتژی ها، با مدیران چند شرکت بزرگ و موفق مصاحبه کرد و نتیجه گرفت فزون گرایی (توام با منطق اساسی که عناصر را به هم ترکیب کند) مشخص می کند که آنها چگونه استراتژی های خود را تدوین کرده اند، اما برنامه ریزی آن را شرح نمی دهد. بدینسان کوینین این فرایند را «فزون گرایی منطقی» نامید: «استراتژی واقعی هنگامی تکامل می یابد که تصمیمات داخلی و وقایع خارجی با هم به جریان می افتند تا اعضای اصلی تیم مدیریت ارشد (هیأت مدیره) سازمان به یک توافق تازه و مشترک برای انجام عملیات دست یابند. در سازمان هایی که خوب اداره می شوند، مدیران به طور پویایی جریان فعالیت ها و حوادث را با روند صعودی به سمت استراتژی های آگاهانه و سنجیده هدایت می کنند.» با خواندن نقطه نظرات کوینین این تصویر ایجاد می شود که مدیریت استراتژیک به طور فعالانه و در حالت تکاپو به اجرا در می آید.

در تئوری کوینین ابهام جالبی وجود دارد. فزون گرایی را می توان به دو روش تفسیر کرد. از یک طرف می توان آن را به عنوان فرآیندی برای توسعه خود دورنمای استراتژیست نگریست و از طرف دیگر می توان آن را فرآیندی برای حیات بخشیدن به تصویری پنداشت که قبلا در ذهن استراتژیست وجود داشته است. در حالت اول، استراتژیست اصلی با روند صعودی یادگیری مواجه است، در حالت دوم استراتژیست مانوری تاکنیک و تقریبا سیاسی را از طریق یک سازمان پیچیده به شیوه صعودی انجام می دهد. این موضوع موجب حفظ جدایی بین تدوین و اجرای همزمان با جدایی بین استراتژیست ها و دیگران می شود.

عامل اصلی (که از نظر کوینین، تیم مدیران ارشد تحت هدایت مدیرعامل است) در این مکتب معمار استراتژی است.

¹ James Brian Quinn

² Amos Tuck School of Business Administration

³ Dartmouth College

⁴ Yale

⁵ Harvard

⁶ Columbia

⁷ Strategies for Change: Logical Incrementalism

کوبین درباره مدیران ارشد این چنین نوشته است: «آنها افراد برگزیده ای هستند که به سمت یک هدف سازمانی کاملاً مشهود حرکت می کنند.» او بخش زیادی از کتاب خود را به آنچه ممکن است اجرای سیاسی نامیده شده باشد، اختصاص داده است که خود شامل بحث هایی راجع به «ایجاد اعتبار»، «گسترش حمایت»، «انتظار اصولی» و «مدیریت ائتلاف ها» می باشد.

سرانجام کوبین با این استدلال که استراتژیست ها باید دورنمای استراتژیکی را که خودشان در حال تغییر و بهبود هستند ارتقا بخشند، در صدد برآمد تا این دو تفسیر را به هم پیوند دهد. از این رو، او این فرایند را «فرایندی پویا با جنب و جوش دایمی» اطلاق کرد و نتیجه گرفت مدیران موفق که با فزون گرایی منطقی عمل می کنند بذراک، هویت و تعهد را در درون همین فرایندهایی که استراتژی را در آن شکل می دهند، می افشانند. هنگامی که استراتژی به طور واضح شروع به تبلور یافتن می کند، اجزای آن هم در همان زمان به مورد اجرا گذاشته می شود. این مدیران از طریق طیف فرایندهای تدوین استراتژیک خود، یک نیروی محرک و تعهد روانی در قبال آن استراتژی ساخته اند که موجب می شود آن استراتژی به سمت اجرای انعطاف پذیر جاری شود. هنر اصلی مدیریت استراتژیک کارآمد این است که فرایندهای اضافی و همزمان مربوط به شکل گیری و اجرای استراتژی را دائماً با هم تلفیق و یکپارچه می کند.

دستورالعمل های اجرایی برای فزون گرایی منطقی

با بررسی نظریه فزون گرایی منطقی کوبین، هنری مینزبرگ ۱۲ توصیه برای اجرایی کردن فزون گرایی منطقی در سازمان ارائه کرده است که در ادامه می آید:

۱- سیستم رسمی اطلاعات را هدایت کنید: به ندرت اتفاق می افتد که اولین علایم تغییر استراتژیک از سیستم های رسمی پویش یا گزارش دهی افقی شرکت نشات بگیرد. در عوض، احساس اولیه نیاز به تغییرات استراتژیک عمده اغلب به عنوان «احساسی ناخوشایند» برای شما یا به عنوان «ناهمگونی» یا «ناهنجاری» توصیف می شود. مدیران کارآمد از شبکه ها استفاده می کنند تا از اتمام حفاظ های دقیقی که سازمان های آنها ایجاد می کنند، پرهیز نمایند.

۲- آگاهی سازمانی ایجاد کنید: در مراحل اولیه (شکل گیری استراتژی)، فرایندهای مدیریت به ندرت مدبرانه است. در عوض احتمالاً شامل مطالعه، چالش، پرس و جو، گوش دادن، گفتگو با افراد خلاق در خارج از مجاری عادی تصمیم گیری، ایجاد حق انتخاب، همراه با اجتناب آگاهانه از تعهدات برگشت ناپذیر است.

۳- سمبل های معتبر تغییر را بسازید: بسیاری از مدیران با آگاهی از این که نمی توانند با هزاران نفری که باید یک استراتژی را اجرا کنند مستقیماً ارتباط برقرار نمایند، چند اقدام بسیار نمادین چشمگیر را به طور آگاهانه انجام می دهند.

این اقدامات، پیام های پیچیده ای را که آنها به طور باور نکردنی هرگز نمی توانند به صورت شفاهی ابلاغ نمایند، به گونه ای که در بیان نمی گنجد، با زبان بی زبانی ارسال می کند.

۴- نقطه نظرات جدید را قانونی کنید: مدیران ارشد ممکن است به طور هدفمند مکان هایی را برای تبادل نظر ایجاد کنند یا به سازمان های خود فرصت دهند تا آنها بتوانند از زاویه مسائل تهدید آمیز وارد گفت و گو شوند، نتایج راه حل های جدید را اجرا کنند یا پایگاه های اطلاعات بهتری را به دست آورند که اجازه دهد راه کارهای جدید در مقایسه با راه کار های آشناتر به طور عینی ارزیابی شود.

۵- تغییرات تاکتیکی و راه حل های جزئی را دنبال کنید: مجریان اغلب می توانند بر سر مجموعه ای از برنامه های جزئی به هنگامی که یک تغییر عینی وسیع با مخالفت بسیار زیادی مواجه است، به توافق برسند. هنگامی که حادثه ای رخ می دهد، راه حل های چندین مشکل که در ابتدا با هم ارتباطی ندارند، در یک مسیر به جریان می افتند و ترکیب جدیدی را به وجود می آورند.

۶- حمایت سیاسی را گسترش دهید: گسترش حمایت سیاسی از نیروهای رانشی جدید، اغلب گامی اساسی و به طور آگاهانه پیش نگر در تغییرات عمده استراتژی است. کمیته ها، گروه های ضربت یا تغییر نگرش ها مکانیسم های مطلوبی می باشد.

۷- بر مخالفت غلبه کنید: مدیران دقیق افراد را در هر زمان ممکن به مفاهیم جدید ترغیب می کنند و آنها را به پذیرش این مفاهیم وادار می نمایند و در صورت لزوم، مخالفت شدید را پذیرفته یا آن را خنثی می کنند. گزینش افراد و مدیریت ائتلاف، نظارت های مهمی هستند که مجریان ارشد، هنگام هدایت و هماهنگ کردن استراتژی های شرکت خود، نظارت نهایی بر آنها را بر عهده دارند.

۸- انعطاف پذیری را آگاهانه سازماندهی کنید: احتمالاً هیچ کس نمی تواند شکل یا زمان بندی دقیق تمامی تهدیدها و فرصت های مهمی که یک شرکت ممکن است با آنها مواجه شود را پیش بینی کند. از این رو، منطق حکم می کند که مدیران به طور هدفمند انعطاف پذیری را در سازمان های خود طراحی کنند و در صورت بروز حوادث، منابع آماده جهت استفاده به موقع داشته باشند. این امر مستلزم گردآوری منابع کافی یا ذخیره، پرورش و استقرار «قهرمانانی» که تحریک خواهند شد تا از فرصت های خاص استفاده کنند، و کوتاه کردن مسیرهای تصمیم گیری بین این قبیل افراد و افراد ارشد و رده بالا برای واکنش سریع سیستم می باشد.

۹- بالن های آزمایشی و مجموعه های مجزای تعهد را ایجاد کنید: مجریان ممکن است بالن های آزمایشی را نیز آگاهانه راه اندازی کنند تا بدین طریق راهکارها و پیشنهاد های واقعی را جذب نمایند.

۱۰- تمرکز را تبلور بخشید و تعهد را رسمی کنید: مجریانی که هدایت امور را بر عهده دارند، اغلب به طور هدفمند بیانات اولیه مربوط به هدف را مبهم نگه می دارند و تعهدات را به شکل کلی و آزمایشی حفظ می کنند. سپس در صورتی که اطلاعاتی راجع به نیروهای رانشی مورد نظر ارائه دهند یا در مورد آنها به توافق برسند، ممکن است از پرستیژ یا قدرت خود برای پیش بردن تدوین یک استراتژی خاص یا تبلور ساختن آن استفاده نمایند.

۱۱- خود را درگیر تغییر مستمر کنید: حتی هنگامی که سازمان به توافق جدید دست می یابد، مدیرانی که هدایت امور را بر عهده دارند باید تضمین کنند که این توافق نیز انعطاف ناپذیر نمی شود. از این رو مدیران استراتژیک کارآمد فوراً کانون های جدید فعالیت و انگیزه های تازه را در راس سازمان معرفی می کنند تا تغییر و دگرگونی همین نیروهای رانشی استراتژیک را که خود، آنها را عیناً تثبیت کرده اند شروع نمایند (این وضعیت دشوارترین اما اساسی ترین وضعیت است).

۱۲- استراتژی را یک فرایند خطی نپندارید: اعتبار استراتژی در وضوح بکر آن یا ساختار دقیقاً حفظ شده آن نهفته نیست، بلکه در توانایی اش در تسخیر ابتکار، مقابله با حوادث ناشناخته، جا به جا کردن و متمرکز ساختن منابع هنگام ظهور فرصت ها و تهدید های جدید و در نتیجه، استفاده از منابع به موثرترین شکل ممکن هنگام انتخاب آنها نهفته است.

در ادامه، متن مقاله ای را که جمیز برایان کوپین در سال ۱۹۷۸ تحت عنوان «تغییر استراتژیک: فزون گرایی منطقی» منتشر کرده و در آن منطق موجود در نظریه فزون گرایی منطقی را شرح داده است، می آید.

هنگامی که سازمان های به خوبی مدیریت شده بزرگ، در استراتژی هایشان تغییرات قابل توجهی ایجاد می کنند، اغلب اوقات از روشی استفاده می کنند که شباهت کمی با سیستم های تجزیه و تحلیل مستدل دارد که اغلب در ادبیات موضوعی برنامه ریزی به آن اشاره می شود. استراتژی کامل به ندرت در یک جا یادداشت می شود. فرایندهایی که برای رسیدن به استراتژی کلی استفاده می شود، نوعا چندپاره، تکاملی و تا حد زیادی شهودی هستند. اگرچه یک نفر معمولا می تواند در این قطعه ها (پاره ها)، برخی بخش های خیلی تصفیه شده تحلیل استراتژیک رسمی را پیدا کند، استراتژی واقعی تمایل دارد به عنوان جریان تصمیمات درونی و رخدادهای بیرونی به منظور ایجاد یک اجماع جدید و مشترک برای اقدام در بین اعضای کلیدی تیم مدیریت عالی رشد یابد. منطقی که در پس این نوع از تدوین استراتژی وجود دارد، به حدی قدرتمند است که شاید یک مدل اصولی برای تصمیم گیری استراتژیک، به جای رویکرد برنامه ریزی سیستم های رسمی مرحله به مرحله که غالبا مورد حمایت قرار می گیرد، فراهم می کند.

رویکرد برنامه ریزی سیستم های رسمی

یک ادبیات موضوعی اصولی قوی بیان می دارد که یک استراتژی به شکل سیستماتیک برنامه ریزی شده، باید شامل چه عواملی باشد و این عوامل چگونه مرحله به مرحله، تحلیل و تشریح شوند. عناصر اصلی این رویکرد برنامه ریزی رسمی به این شرح است:

(۱) تحلیل موقعیت درونی یک سازمان (نقاط قوت و ضعف، توانایی ها و مشکلات)؛

(۲) طراحی خطوط تولید فعلی، سود، فروش، نیازهای سرمایه گذاری برای آینده؛

(۳) تحلیل محیط های بیرونی منتخب و اقدامات رقبا برای فرصت ها و تهدیدات؛

(۴) تنظیم اهداف گسترده به عنوان هدف برای برنامه های گروه های تابعه؛

(۵) شناسایی فاصله بین نتایج مورد انتظار و مطلوب؛

(۶) مرتبط کردن مفروضات برنامه ریزی به بخش ها؛

(۷) درخواست از گروه های تابعه برای ارائه طرح های پیشنهادی با اهداف، منابع مورد نیاز و برنامه های اجرایی

پشتیبان مشخص تر؛

(۸) گاهی اوقات، تقاضا برای مطالعه تخصصی جایگزین ها، احتمالات یا فرصت های بلند مدت تر؛

۹) بررسی و تایید طرح های بخشی و جمع بندی آنها برای نیازهای شرکت؛

۱۰) اصلاح بودجه های بلند مدت احتمالا مرتبط با طرح ها؛

۱۱) اجرای طرح ها؛ و

۱۲) نظارت و ارزیابی عملکرد (احتمالا با توجه به طرح ها اما اغلب با توجه به بودجه ها).

در حالی که این رویکرد، برای برخی اهداف عالی است، گرایش دارد به شکل زیادی بر عوامل کمی قابل اندازه گیری تمرکز کند و تاکید ناکافی بر عوامل حیاتی کیفی، سازمانی و رفتار قدرت^۱ که اغلب تعیین کننده موفقیت استراتژیک در یک موقعیت در مقابل دیگری هستند، دارد. در عمل، چنین برنامه ریزی فقط یک قسمت اساسی در جریان پیوسته وقایعی که واقعا تعیین کننده استراتژی شرکت هستند، محسوب می شود.

رویکرد رفتار قدرت

محققان دیگر، بینش های مهمی درباره روابط تعیین کننده روانشناختی، قدرت و رفتاری در تدوین استراتژی دارند. در میان بقیه، درک فزاینده ای درباره ساختارهای چندگانه هدف سازمان ها، سیاست های تصمیم های استراتژیک، فرایندهای مذاکره و چانه زنی اجرایی، رضایتمندی (در مقابل بیشینه سازی) در تصمیم گیری ها و نقش اتحادها در مدیریت استراتژیک. البته متاسفانه بسیاری از مطالعات رفتار قدرت در فضایی دور از واقعیت های تدوین استراتژی انجام شده اند. برخی دیگر، صرفا روی پویایی های انسان، روابط قدرت و فرایندهای سازمانی متمرکز شده اند و از روش هایی که تحلیل سیستماتیک داده ها، جنبه های تعیین کننده تصمیم های استراتژیک را شکل داده و اغلب کنترل می کنند، غافل می شوند. نهایتا، تعداد کمی از آنها، دستورالعمل های استاندارد برای استراتژیست ها ارائه می کنند.

مطالعه

برای شناسایی مشارکت ها و محدودیت های هر دو رویکرد، نویسنده تلاش کرد پویایی های فرایندهای تغییر استراتژیک واقعی در ۱۰ شرکت بزرگ را - به طوری که برای آنها بسیار قابل درک و صمیمی باشد- مستندسازی کند. این شرکت ها از نظر محصولات، بازارها، افق زمانی، پیچیدگی های تکنولوژیکی و ابعاد ملی در برابر بین المللی، با یکدیگر

¹ power-behavioral

متفاوت بودند^۱. با وجود این که مشکلات مربوط به این نوع تحقیق به خوبی شناسایی شده است، اما اقدامات زیادی برای اطمینان از صحت تحقیق صورت گرفت^۲.

خلاصه یافته ها

چندین یافته مهم از این تحقیق ها استنتاج شد:

✓ نه پارادایم رفتار قدرت و نه برنامه ریزی سیستم های رسمی، روشی که فرایندهای استراتژیک موفق، عمل می کنند را به طور مناسب توصیف نمی کنند.

✓ استراتژی های موثر گرایش دارند که از یک مجموعه "زیر سیستم استراتژیک" پدیدار شوند که هرکدام از آن زیر سیستم ها بر یک دسته از موضوعات استراتژیک (مانند تملک^۳، بی بهره سازی^۴ یا سازماندهی مجدد عمده) با روشی منظم اثر می کنند. آنها به صورتی رشد یابنده و فرصت طلبانه در یک الگوی به هم پیوسته که تبدیل به استراتژی شرکت می شود، ترکیب می شوند.

✓ منطقی که پشت هر "زیر سیستم" وجود دارد، به اندازه ای قدرتمند است که تا حدی می تواند به عنوان یک رویکرد استاندارد برای تدوین این عناصر کلیدی استراتژی در شرکت های بزرگ به کار گرفته شود.

✓ به دلیل محدودیت های شناختی و فرایندی، تقریباً تمام این زیر سیستم ها - و خود فعالیت برنامه ریزی رسمی - باید به وسیله یک رویکرد که با عنوان "فزون گرایی منطقی" توصیف می شود، مدیریت شده و با یکدیگر پیوند خورند.

^۱ شرکت های مشارکت کننده عبارتند از: جنرال موتورز، کرایسلر، ولوو، جنرال میلز، پیلزبوری، زیراکس، تکزاس اینسترومنت، اکسون، کونتیننتال گروپ و پیلکینگتون برادرز

^۲ برای هر شرکت، نویسنده تلاش کرد این کارها را انجام دهد: فراهم آوردن پیش زمینه ای از منبع ثانویه داده ها؛ مصاحبه صمیمانه با حداقل ده مدیر اجرایی درباره فرایند تغییر استراتژیک؛ بررسی دیدگاه های متقابل تا آنجا که ممکن بود؛ مقایسه منابع درونی با اسناد منتشره، جستجوی مستندات در دسترس؛ تنظیم کردن سابقه یک مورد توصیف کننده فرایند؛ ارائه کردن هر نقل قول یا تاویلی که توسط هر مدیر اجرایی صورت گرفته بود؛ و روشن کردن تمام مورد با یک مقام مناسب شرکت برای اطمینان از صحت. تمام نقل قول ها در این مقاله توسط منابع شان صادر شده اند یا به عنوان یادداشت از منابع ثانویه منتج شده اند.

^۳ acquisition - به معنای کنترل بر یک دارایی از طریق خرید آن. در یک تملک، یک طرف با به دست آوردن تمام دارایی های طرف دیگر، آن را می خرد. (م.)

^۴ divestiture - به معنای فروش یا مصرف دارایی های یک شرکت به منظور دستیابی به یک هدف مطلوب همچون نقدینگی بیشتر یا بار بدهی کمتر. (م.)

✓ چنین فزون گرایی، "گیج کننده" نیست. این یک تکنیک مدیریت هدفمند، موثر و پیش فعال، برای بهبود و ترکیب هر دو جنبه تحلیلی و رفتاری تدوین استراتژی است.

این مقاله، این یافته ها را مستند کرده، به منطق پشت چندین "زیر سیستم" مهم در تدوین استراتژی اشاره کرده و خلاصه ای از برخی فرایندهای مدیریتی و فکری که مدیران اجرایی در سازمان های بزرگ برای ترکیب و تبدیل آنها به استراتژی های شرکتی موثر استفاده می کنند، ارائه می کند. چنین استراتژی هایی شامل الگوهایی از تصمیمات با تاثیر زیاد (در مورد اهداف، سیاست ها و مراحل اقدامات اصلی) می شود که بر قدرت بقاء و جهت گیری تمام سازمان اثر می گذارند یا وضعیت رقابتی برای یک دوره زمانی طولانی را تعیین می کنند.

موضوعات حیاتی استراتژیک

اگرچه تصمیمات "به شدت مبتنی بر داده"¹ معین (مثلا در مورد موقعیت بازار محصول یا تخصیص منابع) تمایل دارند ادبیات تحلیلی را حاکم کنند، اما مدیران اجرایی تغییرات "نرم" دیگری که در شکل دهی وضعیت استراتژیک مورد علاقه شان حداقل به همان اندازه مهم هستند، را شناسایی کرده اند. بسیاری از موارد مورد اشاره، تغییراتی هستند که در جنبه های مختلف شرکت صورت می گیرد:

۱- ساختار کلی سازمانی یا سبک مدیریتی اصلی آن؛

۲- رابطه با دولت یا سایر گروه های ذی نفع بیرونی؛

۳- شیوه های تملک، بی بهره سازی یا کنترل بخشی؛

۴- وضعیت و روابط بین المللی؛

۵- توانایی های نوآورانه یا انگیزش کارکنان که به وسیله رشد تحت تاثیر قرار می گیرد؛

۶- روابط کاری و حرفه ای که منعکس کننده انتظارات و ارزش های اجتماعی تغییر یافته است؛

۷- محیط های تکنولوژیکی گذشته یا مورد انتظار.

¹ hard data

وقتی از مدیران اجرایی خواسته می شود "فرایندهایی که از طریق آنها سازمان شان به وضعیت فعلی رسیده است" را توصیف کنند، نسبت به هر کدام از این حوزه های حیاتی، چندین نکته مهم آشکار می شود. اول، تعداد کمی از این موضوعات توجه خود را معطوف به تکنیک های مدل سازی کمتی یا حتی تحلیل های مالی رسمی می کنند. دوم، شرکت های موفق از یک "زیر سیستم" متفاوت به منظور تدوین استراتژی برای هر دسته عمده از موضوعات استراتژیک استفاده می کنند. با این حال، این "زیر سیستم ها" در میان شرکت ها حتی در صنعت های بسیار متفاوت، کاملاً شبیه یکدیگرند. نهایتاً، یک فرایند تحلیلی رسمی به تنهایی نمی تواند تمام متغیرهای استراتژیک را با هم در یک مبنای برنامه ریزی شده اداره کند. چرا؟

رویدادهای پر شتاب

اغلب رویدادهای بیرونی یا درونی که مدیران در اصل کنترلی بر آنها ندارند، به سرعت تصمیم هایی فوری، تدریجی و موقتی را موجب می شوند که به شکلی تغییر ناپذیر، وضعیت استراتژیک آینده شرکت را شکل می دهند. این پدیده به شکلی آشکار در تصمیمی که به خاطر بحران نفتی سال های ۷۴-۱۹۷۳ به شرکت جنرال موتورز^۱ تحمیل شد، تغییر وضعیتی که به خاطر ملی شدن بر اکسون^۲ فشار آورد، یا فرصت های چشمگیری که به واسطه اختراعات غیر منتظره در صنعت شیشه سازی نصیب شرکت های هالوید^۳ و پیلکینگتون برادرز^۴ شد، مشاهده می شود.

در این موارد، تحلیل مطابق چرخه های برنامه ریزی رسمی قبلی کمک زیادی می کند، مشروط بر این که ماهیت کلی احتمالات، پیش بینی شده باشد. آنها پایگاه اطلاعات در دسترس شان را گسترده تر کردند (در مورد اکسون)، گزینه های مطرح را افزایش دادند (هالوید- زیراکس) ارزش های مشترک برای کمک به تصمیمات درباره رویدادهای پرشتاب در جهتی ثابت ایجاد کردند (پیلکینگتون)، یا پایگاه های منابع، انعطاف پذیری مدیریت، یا جستجوی فعال روزمره فرصت های متعلق به طبیعت خاص که به راحتی قابل شناسایی نیستند را توسعه دادند (جنرال میلز^۵، پیلزبوری^۶). اما هیچ سازمانی - مهم نیست چقدر زیرک، منطقی یا دارای قوه تخیل باشد - به هیچ وجه نمی توانست زمان، شدت و حتی ماهیت چنین رویدادهای پرشتابی را از قبل پیش بینی کند. به علاوه، وقتی این رویداد ها رخ می داد، زمان، منابع یا اطلاعات کافی برای انجام یک تحلیل استراتژیک رسمی کامل از گزینه های ممکن و نتایج آنها وجود نداشت. با این حال، تصمیمات زود هنگام که تحت فشار موقعیت اتخاذ شده اند، اغلب نشان دهنده فشارها، رویه ها یا فرصت های از دست رفته جدیدی بودند که برگرداندن آنها دشوار بود.

¹ General Motors

² Exxon

³ Haloid Corporation

⁴ Pilkington Brothers

⁵ General Mills

⁶ Pillsbury

یک منطق فزون گرا

معمولا مدیران اجرایی ارشد، عمدا تلاش می کنند به رویدادهای پرشتاب با سبکی فزون گرا رسیدگی کنند. تعهدات اولیه به شکلی وسیع شکل دهنده، مقدمه و موضوع بررسی های بعدی است. در این موارد، نه شرکت و نه بازیگران بیرونی نمی توانند تمام اشارات اقدامات جایگزین را درک کنند. تمام طرف ها می خواهند فرضیات را آزمایش کرده و فرصتی برای یادگیری و وفق دادن با واکنش های دیگران داشته باشند. چنین رفتاری به وضوح طی بحران نفتی ۷۴-۱۹۷۳ رخ داد؛ پی گیری تعاملات، کیفیت تصمیمات را برای همه بهبود بخشید. این موضوع بارها در زمینه های بسیار متفاوت دیگری نیز تکرار شد. به این مثال ها توجه کنید:

❖ نه تولید کننده بالقوه و نه مصرف کننده یک محصول یا فرایند کامل جدید، بدون آزمایش تعاملی نمی توانستند پیامدهای آن را تصور کنند. تمام طرف ها از تولید کنندگانی که عمدا تصمیم را به تاخیر انداخته و اجازه بازخورهای متقابل دادند، منتفع شدند. برخی شرکت ها نظیر آی بی ام^۱ یا زیراکس^۲ این مفهوم را در سیستم های "برنامه ریزی مرحله برنامه" رسمیت دادند. آنها تصمیمات ملموس را فقط در مراحل فردی توسعه محصول جدید اتخاذ کرده، رویه های آزمایش تعاملی با مشتریان را برقرار کرده و تعهدات شکل بندی نهایی را تا زمانی که می توانستند به تاخیر انداختند.

به شکل مشابه، حتی تحت فشار، بسیاری از مدیران ارشد به روابط سازمانی و قدرت بسیار حساس هستند و عمدا فرایندهای تصمیم را به سمت بهبود این پویایی ها هدایت می کنند. آنها اغلب عمدا تصمیمات اولیه را به تاخیر انداخته یا این تصمیمات را سربسته نگه می دارند تا مشارکت کنندگان سطوح پایین تر را تشویق کنند که اطلاعات بیشتری از متخصصان به دست آورده یا به ارائه راه حل ملتزم باشند. حتی هنگامی که یک جو بحران گرایش به افق زمانی کوتاه تری دارد و تصمیمات بیشتر هدف گرا اتخاذ می شوند تا سیاسی، مدیران اجرایی باهوش عمدا تلاش می کنند تا زمانی که بفهمند چگونه بحران بر پایه های قدرت و نیازهای اجزای کلیدی آن اثر می گذارد، انتخاب هایشان را باز نگه دارند. برای مثال:

❖ مدیریت ارشد جنرال موتورز هنگامی که روشی که طی آن بحران نفتی و تقاضاهای محیطی، بر قدرت بقاء ساختار بخشی و شعب فروش موجود اثر می گذارد را مرحله به مرحله فهمید، فقط به شکلی فزاینده ساختار خطوط خودروهای مختلف را تجدید کرد. در مجموع، این روند منجر به بزرگترین تغییر در تعادل و

¹ IBM

² Xerox

موقعیت یابی خطوط خودرو جنرال موتورز پس از آلفرد سلان^۱ شده و مدیریت درباره روش هایی که تصمیماتش، قدرت و موفقیت گروه های مختلف را تحت تاثیر قرار می دهد، علاقه مند شد.

برای بهبود محتوای اطلاعاتی و جنبه های فرایند تصمیمات احاطه کننده رویدادهای پرشتاب، منطق حکم می کند تصدیق کنیم که آنها معمولاً باید در مبنای فزون گرا اداره شوند.

فزون گرایی در زیر سیستم های استراتژیک

یکی از یافته ها این بود که یک منطق فزون گرا در بسیاری از زیر سیستم های تعیین کننده استراتژی سازمان به کار رفته است. این زیر سیستم ها از نظر تنوع بخشی حرکت ها، بی بهره سازی ها، سازماندهی مجدد عمده یا مناسبات دولتی-بیرونی، مشخص هستند و در اینجا توصیف می شوند. در هر مورد، فزون گرایی آگاهانه کمک می کند به: (۱) اداره کردن هر دو نوع محدودیت شناختی و فرایندی در هر تصمیم مهم؛ (۲) ایجاد چارچوب منطقی - تحلیلی مورد نیاز این تصمیمات؛ و (۳) ایجاد آگاهی، درک، پذیرش و تعهد فردی و سازمانی لازم برای اجرای موثر استراتژی ها.

زیر سیستم تنوع بخشی

استراتژی ها برای تنوع بخشی، چه از طریق تحقیق و توسعه و چه از طریق تملک، مثال های خوبی فراهم می آورد. مراحل تحلیلی رسمی که برای تنوع بخشی موفق مورد نیاز است، به خوبی مستند شده اند. البته، دستورالعمل های دقیق که در آن تحقیق و توسعه ممکن است شرکت را پیش بیاورد، فقط هنگامی می تواند مرحله به مرحله فهمیده شوند که دانشمندان پدیده های جدید را کشف کنند، اکتشافات را گسترش دهند، نمونه های آزمایشی بسازند، ایده ها را عملی سازند و با مصرف کنندگان در طی دوره معرفی محصول تعامل داشته باشند. به طور مشابه، وقتی مورد تملک، به ترتیب شناسایی شده، درباره آن تحقیق و مذاکره شده و نهایتاً به سازمان ملحق می شود، می توان اثر نهایی آن بر کل سازمان را پیش بینی کرد.

به وضوح یک رویکرد مرحله به مرحله برای هدایت و ارزیابی تناسب استراتژیک هر کدام از تنوع سازی های درونی یا بیرونی لازم است. همچنین فرایندهای فزون گرا برای مدیریت تغییرات روانی و قدرت تعیین کننده که سرانجام جهت گیری و نتایج کلی برنامه را مشخص می کنند، لازم هستند. آنها اجماع مفهومی گسترده، نگرش مخاطره پذیری، انعطاف پذیری سازمانی و منابع، و پویایی انطباقی ایجاد کرده که زمان و جهت استراتژی های تنوع بخشی را تعیین می کنند. در این فرایندها نکات مهم عبارتند از:

¹ Alfred P. Sloan

۱- ایجاد یک تعهد واقعی و سطح بالای روانی به تنوع بخشی. جنرال میلز، پیلزبوری و زیراکس، همگی برنامه های تنوع بخشی اصلی خود را با مطالعات تحلیلی گسترده و فعالیت های هدف گذاری که به منظور ایجاد اجماع سطح بالا درباره نیاز به متنوع کردن و برقراری دستورالعمل های کلی برای تنوع بخشی طراحی شده بود، شروع کردند. بدون چنین عملی، چانه زنی های سطح بالا برای منابع، فقط برای حمایت از خطوط قدیمی متداول (و ظاهراً کم مخاطره) ادامه می یافت و این می توانست تمام تلاش های تنوع بخشی را با تاخیر مواجه کرده یا متوقف سازد.

۲- آمادگی برای حرکت های فرصت طلبانه. منابع سازمانی و مالی باید پیش از بهره برداری از فرصت هایی که به صورت ناگهانی ظاهر می شوند، افزایش یابد. و یک "عمل گرای دارای اعتبار" برای سرمایه گذاری های مخاطره آمیز باید رشد یابد و توسط فردی با قدرت تعهد پشتیبانی شود. تمام فراگیرندگان موفق، پتانسیلی برای مراکز سود درون ساختارهای سازمانی، تقویت کننده ظرفیت های نظارت مالی، اقدام کننده جهت دسترسی کم هزینه به سرمایه و برقرار کننده کوتاه ترین خطوط ارتباطی ممکن از "عمل گرای تملک کننده" به مرجع دارای دسترسی به منابع بودند. مجموعه این اقدامات تعیین می کند که کدام تنوع بخشی باید واقعاً صورت گیرد. همچنین زمان دسترسی به آنها و سرعتی که با آن می توانند جذب شوند را نیز مشخص می کند.

۳- ایجاد یک "عامل تسهیل کننده" به مخاطره پذیری. ریسک ادراک شده تا حد زیادی تابعی از دانش فرد درباره یک زمینه است. از این رو، یک برنامه تنوع بخشی مناسب باید یک دوره آزمون و خطا را در نظر بگیرد که طی آن مدیران ارشد تا زمانی که گزینه های آزمایشی را برای تناسب با یک انتخاب اولیه به اندازه کافی تحلیل کنند، زمینه ها و فرصت های پیشنهادی ابتدایی را پس بزنند. موفقیت های اولیه، به چیزهای قطعی نزدیک به مهارت های گذشته (واقعی یا فرضی) شرکت ها گرایش دارند. بعد از اندکی تنوع بخشی موفق، مدیریت تمایل پیدا می کند مطمئن تر شده و دیگر گزینه ها را - فراتر از خطوط سنتی- با سرعتی بیشتر بپذیرد. مجدداً روشی که فرایند اداره می شود، بر جهت و سرعت برنامه واقعی اثر می گذارد.

۴- ترویج آداب و رسوم جدید. اگر بخش های جدید موفق تر از بخش های قدیمی باشند (که باید باشند)، آنها منابع نسبتاً زیادی را جذب کرده و قدرت سیاسی شان افزایش می یابد. "مدیران صف" بسیار موثر آنها، به سمت موقعیت های مشترک حرکت کرده و توانایی ها و آداب و رسوم خاص شرکت به آهستگی تغییر می کند. نهایتاً مفاهیم و محصولاتی که زمانی در فرهنگ شرکت غالب بودند، ممکن است اهمیت خود را از دست داده و حتی نابود شوند. تصدیق این پیامدهای نهایی برای سازمان در آغاز یک برنامه تنوع بخشی به شکل آشکاری غیر عاقلانه است، حتی اگر مدیر بخواهد و بتواند آداب و رسوم جدید محتمل را پیش بینی کند. این عوامل باید منطبق با زمانی که فرصت ها خود را نشان می دهند و رهبران فردی و مراکز قدرت توسعه می یابند، مدیریت شوند.

هر یک از فرایندهای بالا به شکلی پیش بینی نشده با یکدیگر (و با ظهور تصادفی گزینه های تنوع بخشی) به منظور اثرگذاری بر توالی اقدامات، زمان سپری شده و نتایج نهایی تعامل دارند. پیچیدگی ها به اندازه ای زیاد هستند که برنامه های تنوع بخشی اندک، همان ابتدا که تصور می شوند، پایان می یابند. در نتیجه، مدیران باهوش، محدودیت های تحلیل سیستماتیک در تنوع بخشی را تشخیص داده و از برنامه ریزی رسمی برای ایجاد "سطوح تسهیل کننده" که مدیران اجرایی برای مخاطره پذیری به آن نیاز دارند و هدایت دستورالعمل ها و اولویت های اولیه برنامه، استفاده می کنند. مدیران سپس همزمان که فرصت های جدید، مراکز قدرت و توانایی های رشد یافته برای ایجاد پتانسیل های جدید ظاهر می شوند، به صورت منعطف و مرحله به مرحله، آنها را بهبود می بخشند.

زیر سیستم بی بهره سازی

اقدامات مشابه بر رسیدگی به بی بهره سازی ها حاکم است. بخش ها اغلب برای سال ها در موقعیتی پایین تر از حد مطلوب کار می کنند قبل از این که بتوانند به صورت استراتژیک مورد بی بهره سازی قرار گیرند. در برخی موارد، بخش های ناتوان، می توانند فقط بازده یا پتانسیل کافی برای امید به بقا داشته باشند. در برخی دیگر، آنها می توانند هسته حیاتی شرکت از سال ها قبل، یک شخص قدرتمند نزدیک به بازنشستگی یا معیار روانی سنت های گذشته شرکت را به نمایش بگذارند.

دوباره، در طراحی استراتژی های بی بهره سازی، مدیران اجرایی ارشد نگرانی های احساس شده مبهم را با داده های تفصیلی، ایجاد سطوح تسهیل کننده مدیران درباره موضوعات، دستیابی به مشارکت و تعهد در تصمیمات و فرصت طلبانه حرکت کردن برای ایجاد تغییرات واقعی تقویت کردند. در بسیاری از موارد، ماهیت معین تصمیم از ابتدا واضح نبود. مدیران اجرایی اغلب تغییرات پرسنلی ظاهرا نامربوط یا انتصاب هایی که مجموعه ارزش های گروه های تعیین کننده را تغییر می داد، انجام داده یا مجموعه ای از آموزش های کارکنان که آگاهی یا پذیرش از یک مشکل بالقوه ایجاد می کرد را شروع کردند. سپس آنها می توانستند ارزیابی هدف، بررسی کسب و کار، یا طراحی برنامه ها را به منظور فراهم آوردن فضاهای های بیشتری برای مباحثه و توافقات گسترده تری برای اقدام تشویق کنند. حتی سپس آنها برای تعیین زمان و شرایط بی بهره سازی می توانستند منتظر یک بحران، یک بازنشستگی تعیین کننده یا یک فرصت فروش جذاب باشند. در برخی موارد، تصمیمات باید مستقیم و تحلیلی می بود. اما زمانی که بی بهره سازی ها شامل مراکز روانی سازمان می شد، نیاز بود فرایند غیر مستقیم تر و هماهنگ تر باشد. برای مثال:

❖ زمانی که جنرال راولینگز^۱، رییس جنرال میلز شد، واحد تازه توسعه یافته کارکنان اش را داشت که به معرفی های غیر رسمی به مدیران ارشد در موضوعات کلیدی می پرداخت. بعدا این واحد به بخش رسمی "بررسی های عملیاتی مدیریت" با حضور تمام مدیران و ناظران سازمان و بخش ها توسعه یافت. وقتی مساله ای عملیاتی شناسایی می شد، تیم هایی متشکل از افراد سازمان و بخش ها، برای تحقیق کامل درباره آن مامور می شدند. یک بار، سیستم های داده مورد نیاز ساخته شد و مطالعات صورت گرفت؛ آنها توجه زیادی بر تملک های نسبتا عجولانه بعد از جنگ جهانی دوم معطوف کردند. اولین اقدام حذف یک فرمول تغذیه کننده کسب و کار بسیار گردش - و بی فایده - که در آن تعهد فلسفی واقعی زیادی وجود نداشت. سپس به دنبال آن برخی دیگر از بخش ها و کسب و کارهای الکترونیک کم سود که مدیران احساس راحتی زیادی با آن نمی کردند زیرا بسیار متفاوت بودند، حذف شدند. در آن زمان، این کسب و کار توسط فردی تازه منصوب هدایت می شد که سابقا در واحد مالی بود و دلبستگی زیادی به الکترونیک نداشت. فقط در آن زمان، گزارش های سالانه شروع کردند به اشاره به این حرکت های آگاهانه که در مجموع برای تمرکز بر توانایی های عمده شرکت طراحی شده بود.

فزون گرایی دقیق در بسیاری از بی بهره سازی ها برای پنهان داشتن نیت، ضروری است؛ در عین حال، ایجاد آگاهی، تغییر ارزش ها، داده های مورد نیاز، پذیرش روانی و اجماع مدیریتی برای چنین تصمیماتی لازم است. همان طور که تایید شده، در ابتدا برنامه های رسمی به شکل آشکاری به فاجعه منجر می شوند.

زیر سیستم سازماندهی مجدد عمده

به خوبی تشخیص داده شده است که تغییرات سازمانی عمده جزیی جدایی ناپذیر از استراتژی هستند. برخی مواقع آنها خودشان یک استراتژی را شکل می دهند، برخی مواقع بر یک استراتژی جدید مقدم هستند و یا آن را تسریع می کنند، و برخی مواقع آنها به اجرای یک استراتژی کمک می کنند. البته همانند بسیاری از تصمیمات استراتژیک دیگر، حرکت های بزرگ سازمانی به صورت نوعی، به شکلی فزاینده و خارج از فرایندهای برنامه ریزی رسمی اداره می شوند. اثرات آنها بر روابط شخصی و قدرت از مذاکره در فضای باز و گزارش های چنین فرایندهایی جلوگیری می کند.

به علاوه، تغییرات سازمانی عمده، الزامات زمانی (یا "محدودیت های فرایندی") دارند. در ایجاد هرگونه تغییرات مهم، مدیر اجرایی باید درباره نقش های جدید، توانایی ها و عکس العمل های محتمل تعداد زیادی افراد مهم که تحت تاثیر قرار می گیرند، فکر کرده و تصمیم بگیرد. ممکن است او برای ترفیع یا بازنشستگی یک همکار ارزشمند قبل از انجام هرگونه تغییر صبر کند. سپس او قبل از این که بتواند پست های کلیدی را با اطمینان پر کند، برای دوره های نسبتا طولانی، بارها

¹ General Rawlings

افراد جدیدی را آورده، آموزش داده و آزمایش می کند. او طی این دوره آزمایش، هنگامی که پتانسیل های افراد، عملکرد آنها در نقش های معین، محرک های شخصی آنها و روابط آنها با سایر اعضای تیم را ارزیابی می کند، ممکن است اساسا مفاهیم اصلی سازماندهی مجدد خود را اصلاح کند.

به دلیل این که این زنجیره تصمیمات بر توسعه حرفه، قدرت، فراوانی و تصویر از خود تعداد زیادی اثر می گذارد، مدیر اجرایی تمایل دارد در مباحثاتش از یک مشاور استفاده کرده، با افراد کلیدی به طور فردی مذاکره کرده و به منظور به دست آوردن بهترین مطابقت بین توانایی ها، شخصیت و اشتیاق افراد و نقش های جدید آنها، تعهد نهایی را تا آنجا که می تواند دیر ایجاد کند. نوعا تمام این رویدادها با هم در یک زمان مناسب رخ نمی دهند، به خصوص زمانی که طرح های سالیانه منقضی شده باشد. در عوض، مدیر اجرایی به شکل فرصت طلبانه و مرحله به مرحله حرکت کرده، به صورت گزینشی افراد را به سمت اهداف سازمانی به خوبی ادراک شده که دائما اصلاح می شوند و به ندرت تا زمانی که آخرین قطعات با یکدیگر منطبق شوند، به تفصیل بیان می گردند، هدایت می کند.

همچنین حرکت های سازمانی عمده ممکن است به عنوان استراتژی های کاملا جدید تعریف شوند که مدیران اجرایی نتوانند آنها را به طور کامل از قبل پیش بینی نمایند. برای مثال:

❖ وقتی اکسون تمرکز زدایی محلی خود را در یک مقیاس جهانی آغاز کرد، شورای مدیران اجرایی یک مامور ارشد و عضو هیات مدیره با سبک مدیریتی بسیار پاسخگو با عنوان مبهم "نقش هماهنگ کننده"، رو در رو با واحد های قدرتمند و موفق اروپایی اش قرار داد. طی یک دوره دو ساله، این فرد مشکلات را احساس و با امکانات اختیاری هماهنگ کننده در یک مبنای کاملا اروپایی آزمایش کرد. کمی بعد، با درک بیشتر به وسیله کارکنان سازمان و بخش ها، اکسون به سمت روابط خطی رسمی بیشتر حرکت کرد. پس از آن، حرکت ها مرحله به مرحله با تغییرات آزمایشی به منظور تحکیم محلی کردن در مناطق دیگر جهان هماهنگ شد. تمام این تغییرات با هم به یک تعادل قدرت درونی کاملا جدید محلی و غیر امریکایی و وضعیت جهانی پاسخگو تر برای اکسون منجر شد.

❖ در جنرال میلز، جنرال راولینگز و تیم اش که از مدیران حرفه ای بیرونی بودند، فعالانه مشکلات و فرصت های شرکت را دوباره تعریف کردند (کاری که مدیریت قبلی نتوانسته بود انجام دهد). وقتی - همان گونه که قبلا ذکر شد- بی بهره سازی ها انجام شد، سرمایه های آزاد شده برای تملک مورد استفاده قرار گرفت؛ سپس به صورت خودکار میدان دید و قدرت گروه نظارت مالی افزایش یافت. به طور مشابه، با تعداد کمتری بخش های بزرگ که برای بودجه رقابت می کردند، اهمیت گروه های مصرف کننده غذایی به

سرعت افزایش یافت. این موضوع سرانجام به انتخاب بین رهبران این دو گروه برای ریاست شرکت و پس از آن کنترل بر استراتژی آینده آن منجر شد.

در چنین موقعیت هایی، مدیران اجرایی می توانند به پیش بینی مسیر کامل استراتژی نهایی و البته نه ماهیت دقیق آن بپردازند. در برخی موارد، مانند اکسون، برقراری تعادل مجدد روابط قدرت و اطلاعات، تبدیل به یک استراتژی یا حداقل عنصر اصلی آن شد. در بقیه، مانند جنرال میلز، تغییرات سازمانی وسیله راه اندازی یا اجرای مفاهیم و فلسفه استراتژیک جدید شد. اما در تمام موارد، تغییرات سازمانی عمده، فشارها، فرصت ها، پایه های قدرت، مراکز اطلاعات و روابط اعتباری غیر منتظره ای را ایجاد می کند که می تواند بر طرح های پیشین و استراتژی های آینده به طریقی غیر قابل پیش بینی اثر گذارد. بنابراین تصمیمات سازماندهی مجدد موثر، آزمایش، انعطاف پذیری و بازخور را فراهم می کند. از این رو، آنها باید به شکل فزاینده توسعه یابند.

زیر سیستم مناسبات دولتی - بیرونی

تقریباً تمام شرکت ها اظهار کرده اند که دولت و دیگر گروه های فعال بیرونی از مهمترین نیروهایی هستند که موجب تغییرات عمده در وضعیت استراتژیک شان طی دوره طراحی و اجرا می شوند. البته وقتی از آنها سوال شد که: "چگونه شرکت شما به استراتژی اش در رابطه با این نیروها نائل می شود؟" آشکار شد که شرکت های کمی استراتژی های به هم پیوسته (مجموعه های یکپارچه ای از اهداف، سیاست ها و برنامه ها) برای مناسبات دولتی - بیرونی، به علاوه اعمال نفوذ در یا مقابل اقدامات تقنینی خاص دارند. به اندازه ای که استراتژی های دیگر موجود بودند، آنها تدریجی و تک منظوره بوده و در یک حالت بسیار تکاملی منتج شده اند. با این حال به نظر می رسد دلایل خوبی برای چنین فزون گرایی وجود دارد. در ادامه دو توضیح کوتاه مناسب درباره روشی که این شیوه ها توسعه می یابد ارائه شده است.

❖ ما یک شرکت بسیار بزرگ هستیم و فهمیده ایم که هر اقدام آشکار کلان در ناحیه ما به راحتی می تواند بیشتر مخالفت عمومی نسبت به دیدگاه ما ایجاد کند تا حمایت. همچنین در ابتدا، گفتن این که یک اقدام خاص دقیقاً چه واکنش عمومی ممکن است ایجاد کند، سخت است. بنابراین ما تمایل داریم تعدادی روش مختلف در یک مقیاس کوچک فقط با شناسایی شرکت محدود یا محلی را آزمایش کنیم. اگر یک روش جواب داد، ما آن را بیشتر آزمایش کرده و کاربردش را بیشتر می کنیم. اگر یک روش شکست خورد، ما تلاش می کنیم از استفاده مجدد از آن جلوگیری کنیم. به تدریج، ما مجموعه ای از اقدامات تبلیغاتی، روابط عمومی و روابط اجتماعی که به نظر می رسد به ما کمک می کند را پیدا می کنیم. سپس موضوعات

دیگر پدید می آید و ما از ابتدا شروع می کنیم. به تدریج روش های موفق در الگویی از اقدامات که تبدیل به استراتژی ما می شوند، ادغام می شوند. مطمئنا در این جا ما یک استراتژی کلی نداریم و صراحتا بگوییم، فکر نمی کنم ما منابع (سازمانی یا مالی) کافی به آن اختصاص دهیم. این ممکن است موضوع استراتژیک مهم ما باشد.

❖ من (رییس) شروع به صحبت با تعدادی از افرادی با دانش می کنم... مقالاتی جمع آوری کرده و با افراد درباره این که چه چیزی در واشینگتن در این زمینه خاص دنبال می شود، صحبت می کنم. من داده هایی از هر منبع مستدل جمع آوری کرده و شروع به بحث هایی پر دامنه با افراد درون و بیرون شرکت می کنم. سرانجام از میان آنها، الگویی پدیدار می شود. آنها مانند یک پازل به هم جفت می شوند؛ در ابتدا، یک نمای کلی مبهم از یک روش، مانند بادبان یک کشتی در یک پازل پدیدار می شود. سپس ناگهان بقیه پازل کاملا آشکار می شود. شما تعجب می کنید چرا آن را از اول ندیده اید. و آن ناگهان متبلور می شود؛ توضیحش برای دیگران مشکل نیست.

در این حوزه، نیروهای غیر قابل کنترل حاکم هستند. داده ها بسیار ضعیف هستند، اغلب تنها به صورت ذهنی می توان آنها را حس کرد و ممکن است تعیین کیفیت شان پر هزینه باشد. تعیین واکنش های ممکن افراد و گروه ها به محرک های مختلف در ابتدا مشکل است. تعداد طرف های قدرتمند بالقوه بسیار زیاد است و تنوع در دیدگاه ها و شیوه های ممکن حمله آنها، به حدی اساسی است که چیدمان احتمالی نمودارهای تصمیم که اهمیت زیادی دارند، طبیعتا غیر ممکن است. نتایج غیر قابل پیش بینی بوده و هزینه های خطا بسیار زیاد است. حتی بهترین نامزدها و استراتژی هایی که منطقی به نظر می رسند، ممکن است تبدیل به فاجعه شوند مگر اینکه به صورت کامل و متقابل آزمایش شوند. برای مثال:

❖ در دهه ۱۹۶۰ جنرال موتورز دریافت که مذاکرات تکنیکی هزینه- فایده، در مقابل شعارهای عوام فریبانه مانند "دود کشنده است" یا "جنرال موتورز آلوده کننده ترین خودرو ساز جهان است"، بی فایده است. آشکارا در برابر برخی تلاش های اولیه برای برقراری استانداردهای آلودگی مقاومت و گفته شد که "آنها فراتر از تکنولوژی های جدید هستند". سپس بعد از کامل کردن موفق توسعه پر هزینه و پر ریسک تبدیل کننده محرک، جنرال موتورز نگرانی های قبلی خود درباره چهره اش به عنوان "وقت تلف کننده" یا "دروغ گو" درباره توان تکنیکی اش را داشت. به طوری که یکی از مدیران اجرایی گفت: "شما محکوم بودید اگر انجام می دادید و محکوم بودید اگر انجام نمی دادید."

فقط پس از تعاملات طولانی با تنظیم کنندگان، قانون گذاران و گروه های ذی نفع عمومی، جنرال موتورز به درستی نیازها و توان بالقوه طرف های [ذی نفع] خود را فهمید. جنرال موتورز به تدریج یاد گرفت با ذی نفعان عمده اش بهتر ارتباط برقرار کند. و فقط پس از آن بود که توانست الگوهای موثر در مواجهه با تمام طرف ها شناسایی کند.

به این دلایل، شرکت ها شاید همیشه بخش های عمده ای از استراتژی های مناسبات دولتی- بیرونی شان را در یک سبک آزمایشی و تعاملی استخراج می کنند. اما چنین فزون گرایی می تواند پیش فعال تر از چیزی باشد که در گذشته بوده است. مدت زیادی طول می کشد تا افکار عمومی و اقدام سیاسی مطلوب شکل بگیرد. دانش زیادی درباره چگونگی تاثیر گذاری بر اقدام سیاسی وجود دارد. همچنین روش هایی برای تحلیل های غیر رسمی و رسمی وجود دارد که می تواند به شرکت ها کمک کند تحرکات سیاسی مهم را پیش بینی کرده و اهداف و سیاست هایشان را در یک سبک بهنگام تنظیم کنند. اگر روش های بالقوه به صورت آزمایشی استخراج شوند (بدون از بین بردن انعطاف پذیری های لازم)، برنامه ریزی به هم پیوسته می تواند تضمین کند که منابع تخصیص داده شده برای دستیابی به هدف های مطلوب کافی هستند، تمام سیاست های مهم در برنامه لحاظ شده اند، و کنترل های درونی شدید و انطباقی، از کیفیت های عملکرد، نگرش، خدمت و تصویر بالا که به استراتژی اعتبار می بخشند، پشتیبانی می کنند. در این جا نیز فزون گرایی منطقی به عنوان نخی ضروری دیده می شود که جمع آوری اطلاعات، تحلیل، آزمایش و ملاحظات رفتاری و قدرت را در این زیر سیستم استراتژیک به یکدیگر پیوند می دهد.

برنامه ریزی رسمی در استراتژی شرکت

تکنیک های برنامه ریزی رسمی کلاسیک چه نقشی در تدوین استراتژی بازی می کنند؟ تمام شرکت ها رویه های برنامه ریزی رسمی جاسازی شده در سیستم های هدایتی و کنترلی مدیریت شان دارند. آنها وظایف ضروری معینی را انجام می دهند. از منظر فرایند، آنها:

- ✓ انضباطی فراهم می کنند که بر مدیران فشار می آورد در فواصل معین نگاهی دقیق به آینده داشته باشند.
- ✓ ارتباطات دقیق درباره اهداف، موضوعات استراتژیک و تخصیص منابع را لازم می دانند.
- ✓ تحلیل های بلند مدت تری را تشویق می کنند.
- ✓ مبنایی برای ارزیابی و ترکیب طرح های کوتاه مدت ایجاد می کنند.
- ✓ افق های زمانی را طولانی کرده و از سرمایه گذاری های بلند مدت مانند تحقیق و توسعه محافظت می کنند.

✓ یک پس زمینه روانی و یک چارچوب اطلاعاتی درباره آینده ایجاد می کنند که مدیران می توانند با تکیه بر آن، تصمیمات کوتاه مدت و موقتی تنظیم کنند.

از منظر تصمیم گیری، آنها:

- ✓ تعهدات سالانه را در جهت عملکرد بهتر تنظیم می کنند.
- ✓ برنامه های کاهش هزینه را رسمی می کنند.
- ✓ به اجرای تغییرات استراتژیک تصمیم گیری شده کمک می کنند (برای مثال، هماهنگ سازی تمام عناصر تصمیم اکسون درباره تغییر نام شرکت).

نهایتاً، مطالعات ویژه^۲ اثر زیادی بر مراحل کلیدی یک تصمیم خاص دارند.

طرح های رسمی "فزون گرا"

اگر چه کارکنان برنامه ریز اغلب در شناسایی مشکلات بالقوه و توجه دادن مدیریت ارشد به آنها موثر بودند، فرایند برنامه ریزی سالانه، خودش به ندرت منبع آغاز کننده موضوعات کلیدی واقعی یا حرکت های بنیادی به سمت حوزه های محصول/بازار جدید بود. این تقریباً همیشه از رویدادهای پرشتاب، مطالعات ویژه، یا افکاری ناشی می شد که از طریق انواع فرایندهای "فزون گرای منطقی" که در بالا شرح داده شد، شکل گرفته بود.

در واقع، شیوه های برنامه ریزی رسمی، عملاً فزون گرایی را نهادینه می کنند. دو دلیل برای این وجود دارد. اول، به منظور استفاده کردن از مهارت های ویژه و به دست آوردن مشارکت و تعهد مدیران اجرایی، بسیاری از برنامه ریزی ها از پایین به بالا صورت می گیرد، در پاسخ به فرض ها یا اهداف به شکل وسیع تعریف شده که بسیاری از آنها، در یک دوره طولانی موجود بوده یا قبلاً به خوبی درباره آنها بحث شده است. بنابر ضرورت، گروه های سطح پایین تر تنها یک چشم انداز جزئی از استراتژی کلی شرکت دارند و فقط بخشی از منابع آن را کنترل می کنند. همچنین پایه های قدرت، هویت، خبرگی و پاداش ها معمولاً بستگی به محصولات و فرایندهای فعلی آنها دارد. بنابراین، این محصولات یا فرایندها، و نه حرکت های کاملاً جدید توجه ابتدایی آنها را به خود معطوف می کنند. دوم، بسیاری از مدیریت ها عمداً طرح های خودشان را برای اینکه "زنده" یا "همواره سبز" باشند، طراحی می کنند. آنها فقط به عنوان "چارچوب هایی" برای هدایت و فراهم کردن سازگاری برای اتخاذ تصمیمات بعدی به شکل فزون گرا، طراحی می شوند. عمل کردن به گونه ای دیگر، انکار

کردن این است که اطلاعات بیشتر می توانند دارای ارزش باشند. بنابراین، طرح های رسمی به درستی تنظیم شده نیز بخشی از یک منطقی فزون گرا هستند.

مطالعات ویژه

برنامه ریزی رسمی وقتی به عنوان یک "مطالعه ویژه" در برخی جنبه های مهم استراتژی شرکت برقرار می شود، در برانگیختن تغییر قابل توجه بسیار موفق بود. برای مثال:

❖ در سال ۱۹۵۸، وقتی مشخص شد که فرایند جدید شیشه سازی شرکت پیلکینگتون جواب می دهد، شرکت یک "کمیته مدیریت شیشه تخت" شامل تمام مدیران داخلی مرتبط با آن نوع شیشه برای رسیدگی به مسائل گسترده [استراتژی] شیشه های تخت در حال و آینده تشکیل داد. کمیته درباره طرح های پر جزئیات تلاش نکرد. در عوض، به کار کردن روی مفاهیم گسترده، شناسایی مسیرهای جایگزین و تصمیم گیری پس از فکر کردن درباره نتایج بالقوه هر مسیر در ۱۰ سال آینده پرداخت. یکی از رؤسای شرکت بعداً گفت: "شناسایی لحظه دقیقی که تصمیم اتخاذ شد، غیر ممکن بود... با این حال طی یک دوره زمانی، یک اجماع با وضوح زیاد متبلور شد."

❖ در اواخر دهه ۱۹۶۰، پس از موفقیت شگفت آور ماشین فتوکپی ۹۱۴، رؤسای زیراکس درباره موقعیت یابی خط محصول کلی شان احساس نگرانی کردند. به درخواست آنها، مهندسان شرکت با بخش برنامه ریزی تولید برای ارزیابی مجموعه ای از محصولات آزمایشگاهی که مدیریت عالی می توانست انتخاب کند، کار کردند. این گروه مجموعه ای از استراتژی ها (از A تا Q) در ارتباط با این محصولات جایگزین را توسعه داد (کجا متمرکز شوند و کجا منابع کمتری اختصاص دهند). مدیریت عالی، استراتژی Q را انتخاب کرد که به توسعه خطوط محصولی که شرکت در دهه ۱۹۷۰ روی آنها متمرکز شد، انجامید. در عین حال، بسیاری از اهداف اولیه برای موقعیت یابی محصول، زمان بندی و قیمت، هنگامی که واقعیت های هزینه و بازار روشن تر شدند، تنظیم شدند.

همچنین در هر مورد، رویدادهای قبلی مهم و تعاملات تحلیلی و سیاسی وجود داشت، و هر یک به وسیله تغییرات سازمانی، قدرت و رفتاری دنبال می شد. اما به طور جالب توجهی، چنین مطالعات استراتژیک ویژه همچنین یک زیر

سیستم^۱ تدوین استراتژی را معرفی می کند که از اقدامات برنامه ریزی سالانه و سایر زیر سیستم هایی که در بالا نشان داده شد، متمایز است. هر یک از اینها برخی جنبه های مهم استراتژی را توسعه داده، به شکلی فزاینده نتایج آن را با سایر زیر سیستم ها ترکیب می کنند، و مجبور کردن تمام اینها با یکدیگر، برای شکل دادن استراتژی کاملاً مفصل شرکت در یک لحظه، واقعا غیر ممکن است.

برنامه ریزی وضعیت کلی

البته بعضی اوقات، مدیریت ها در جهت ارزیابی بسیار گسترده ای از وضعیت کلی شرکت شان تلاش می کنند. برای

مثال:

❖ کمی بعد از این که جیمز مک فارلند^۱ مدیر جنرال میلز شد، به این نتیجه رسید که کار او "نشانه گرفتن یک شرکت بسیار خوب و حرکت دادن آن به سمت عظمت" است اما او گروه مدیریتی اش را (نه خودش به تنهایی) برای تعیین این که یک شرکت بزرگ چیست و چگونه می توان به آن دست یافت، آماده کرد. در نتیجه، او برخی از عالی ترین مدیران شرکت را برای نشست سه روزه مدیریت فرا خواند. در روز اول، پس از موافقت با اهداف مالی گسترده، گروه به واحدهایی ۶ تا ۸ نفره تقسیم شد. هر واحد به این سوال که "یک شرکت بزرگ چیست؟" از نقطه نظر سهامداران، کارکنان، تامین کنندگان و جامعه پاسخ داد. در پایان روز هر یک از واحدها گزارش اش را داد و تمام گروه تلاش کرد از طریق بحث و گفت و گو به یک اجماع برسد.

در روز دوم، واحدها با همان شکل، نقاط قوت و ضعف شرکت را در رابطه با وضعیت تعریف شده "عظمت" بررسی کردند. روز سوم بر روی این تمرکز شد که چگونه می توان بر نقاط ضعف شرکت فائق آمد و به سمت یک سازمان بزرگ حرکت کرد. این اجماع گسترده، طی چند سال بعد منجر به بررسی زمینه های تملک، ایجاد "سطوح تسهیل کننده" ابتدایی مدیریت با زمینه های خاص، و یک استراتژی تملک-بی بهره سازی شد که دوره مک فارلند در جنرال میلز را مشخص می کند.

❖ شرکت زیراکس طی سال های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۴، از چندین تحلیل وضعیت اینچنینی استفاده کرد. اولین آنها تحلیل استراتژی Q بود که در بالا شرح داده شد. در سال ۱۹۷۱، مدیریت عالی، کمیته دیگری از کارمندان ارشد صف تشکیل داد که برای سازمان مشخص کنند چگونه می تواند خود را حول یک موضوع

¹ James McFarland

ائتلاف "معماری اطلاعات"، که به نظر می رسد تخیل شرکت را تسخیر کند، توسعه دهد. این کمیته یک برنامه که حدود ۸ حوزه کسب و کار برای شرکت را تعریف می کرد، ایجاد کرد. این برنامه به صورت منطقی از طریق تملک و توسعه درونی اجرا شد.

در سال ۱۹۷۴، مدیریت عالی از گروه دیگری با حمایت کامل کارمندان درونی و مشاورین بیرونی خواست تا برای شرکت مشخص کند وضعیت آن در مواجهه با بسیاری از موضوعات مهم یک دوره زمانی (کمبود های خوراک، انرژی، بوم شناسی، تامین کنندگان مواد، فقر جهانی و...) چگونه باید باشد. آنها از هر هدف مکتوب، بیان شده یا اعتقادی ممنوع شرکت دست کشیدند. آنها استراتژی ها و توضیح استراتژی ها را در یک ساختار گسترده نوشتند و در مورد این موضوعات به مدیریت عالی گزارش دادند. کمیته برای رسیدن به نتایج اش، از یک نظم کامل برای تمام تکنیک های تحلیل استراتژیک رسمی در دسترس استفاده کرد. این در یک مجموعه بحث و گفت و گو با مدیران ارشد و رییس نتیجه داد.

حتی با این حال، چنین تلاش های عمده ای تنها بخشی از یک فرایند استراتژیک کلی هستند. ارزش هایی که طی دهه ها توسعه می یابند، جایگزین ها را تحریک یا تحمیل می کنند. رویداد های پرشتاب، تملک ها، بی بهره سازی ها، روابط بیرونی و تغییرات سازمانی، بخش های مهم هر استراتژی را به شکلی فزاینده توسعه می دهند.

فزون گرایی منطقی

تمام موارد فوق الذکر اشاره به این دارد که تصمیمات استراتژیک خود را متوجه اجتماع در یک ماتریس تصمیم بزرگ یگانه که در آن تمام عوامل در یک زمان به منظور رسیدن به یک مقدار بهینه کل گرا می توانند مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرند، نمی کنند. خیلی ها از "محدودیت های شناختی" صحبت کرده اند که از آن جلوگیری می کند. با همین اهمیت، "محدودیت های فرایند" (مانند زمان و توالی الزاماتی که برای ایجاد آگاهی، ایجاد سطوح تسهیل کننده، توسعه اجتماع، انتخاب و آموزش افراد و غیره ضروری است) وجود دارد که به سیستم فشار می آورد، با این حال سرانجام خودش تصمیم می گیرد. برخلاف آماده کردن یک ضیافت، برای مدیر واقعا غیر ممکن است که تمام تصمیمات درونی، رویدادهای محیطی بیرونی، روابط رفتاری و قدرت، نیازهای تکنیکی و اطلاعاتی، و اقدامات رقبای باهوش را چنان هماهنگ کند که در یک لحظه معین یکپارچه شوند.

آیا فرایند را می توان مدیریت کرد؟

در عوض، مدیر اجرایی اغلب تا حد زیادی و بر اساس شایستگی ها و اغلب با یک زیر مجموعه متفاوت از افرادش، با منطق هر "زیر سیستم" تدوین استراتژی مواجه است. او تلاش می کند در ذهن اش الگویی پایدار از تصمیماتی که در هر زیر سیستم اتخاذ می شود، توسعه داده یا حفظ کند. با اطلاع از محدودیت ها و بی اطلاعی از رویدادهای پیش رو، او هوشیارانه تلاش می کند محرک های ذهنی و روانی دیگران را تحریک کند. اغلب او در مراحل اولیه عمدا سوال ها را گسترده و تصمیمات را مبهم نگه می دارد به این منظور که از صلابت و تعصب بی مورد جلوگیری و خلاقیت دیگران را تحریک کند. البته منطق، او را می دارد که تصمیم نهایی را مطابق با اطلاعاتی که دارد، تا آنجا که می تواند دیر اتخاذ کند.

در نتیجه، تعداد زیادی از مدیران اجرایی موفق، در ابتدا فقط اهداف و سیاست های گسترده که می توانند تنوعی از طرح های پیشنهادی خاص از پایین را بپذیرند، برقرار کرده و در عین حال، یک احساس راهنمایی به پیشنهاد دهنده بدهند. هنگامی که آنها طرح های پیشنهادی شان را ارائه می دهند، به صورت خودکار و سودمندانه حمایت و شناسایی سرپرستان شان را جلب می کنند. بنابراین او می تواند جایگزین ها را با ظهور سیاسی کمتر ترغیب کرده، دلسرد کند یا بکشد. هنگامی که رویدادها و فرصت ها پدیدار می شوند، او می تواند به شکل فزاینده، الگوی طرح های پیشنهادی ترقی یافته یا پذیرفته شده را به منظور متناسب کردن اهداف خودش هدایت کند؛ بدون قبول تعهد نابهنگام درباره هر مجموعه راه حل انعطاف ناپذیر که رویدادهای غیر قابل پیش بینی ممکن است منجر به شکست آن شده یا به حدی تهدید آمیز باشد که رقبا را برای ائتلاف کردن ضد ما ترغیب کند.

یک استراتژی پدیدار می شود

مدیران اجرایی موفق، طی سال های متمادی مجموعه ای از فرایندها و تصمیمات استراتژیک را به یکدیگر پیوند داده و آنها را به نظم در می آورند. در ابتدای فرایند، پیش بینی تمام رویدادها و نیروهایی که آینده شرکت را شکل می دهند، واقعا غیر ممکن است. بهترین مدیران اجرایی می توانند نیروهای محتمل که تلاش های شرکت را تحت تاثیر قرار داده، پیش بینی و اثر احتمالی آنها را معین کنند. آنها سپس تلاش می کنند یک شالوده منبع و یک وضعیت شرکت ایجاد کنند که در حوزه های انتخابی به حدی قوی هستند که شرکت می تواند با وجود تمام رویداد های ویران کننده، زنده و موفق بماند. آنها هوشیارانه بخش های بازار/تکنولوژیک/محصول را که کسب و کار می تواند بر محدودیت های منابع فرضی آن چیره شود، انتخاب کرده و به منظور کاهش ریسک شکست های فاجعه آمیز و افزایش انعطاف پذیری شرکت برای انتخاب های آینده، تلاش می کنند.

سپس آنها به شکل فزاینده برای مدیریت موضوعات ضروری اقدام می کنند، مراحل طولانی مدت تری را که شعبه های آینده خاص و پیامدهای آن ممکن است تیره باشد را شروع می کنند، به رویدادهای پیش بینی نشده که رخ می

دهند، پاسخ داده، موفقیت ها را ایجاد کرده و زیر ساخت ها را تقویت یا تلفات در شکست ها را قطع می کنند. آنها دائماً آینده را ارزیابی مجدد می کنند، وقتی رویدادها شروع می شود، تناسب های جدیدی پیدا کرده و مهارت ها و منابع سازمانی را در تعادل های جدیدی از تسلط و ریسک گریزی ترکیب می کنند به طوری که نیروهای گوناگون به پیشنهاد مسیر های بهتر- اما نه کامل- نزدیک می شوند. فرایند پویا است، بدون یک شروع و پایان واقعی. شرکت پیلکینگتون برادرز مثال خوبی فراهم آورده است:

❖ بعد از تدوین دقیق استراتژی گسترده شیشه در سال ۱۹۵۸، شرکت پیلکینگتون برادرز، به سرعت یک تسلط تکنولوژیک در شیشه تخت در سرتاسر جهان ایجاد کرد. با حق امتیازها و کسب و کار های برقرارش، این شرکت توانست دسترسی به بازارهای رشد یافته منتخب در کشورهای معین را تحت کنترل اش در آورد. شیشه های تخت، رشد زیاد و پس از یک دوره سرمایه گذاری اولیه، جریان نقدی هنگفتی ایجاد کرد. این، منابع لازم برای متنوع کردن جغرافیایی و خطوط محصول جدید به منظور کاهش ریسک های ذاتی تاکید بر یک کالا در اقتصاد به سرعت کاهنده بریتانیا را به شرکت داد. این، سرمایه گذاری های مشترک را شکل داده و در محصولات و حوزه های جغرافیایی منتخب بسط داد، به طوری که فرصت هایی قابل بهره برداری شد. ضمناً ارتباطات سوسیالیسمی و مدرن به این منظور که وابستگی های سنتی را در میان کارکنان، کارفرمایان و جوامع در هم شکنند، با هم ترکیب شدند. رشد و تنوع به مدیران و کارکنان حرفه ای جدید نیاز داشت و این مدیران ارشد، عنصری جدید در شکاف طولانی بین کارکنان و مالکان ایجاد می کردند. تمام اینها به اندازه و پیچیدگی پیلکینگتون افزود.

حدود سال ۱۹۶۵، اداره شرکت با سازمان متمرکز قدیمی اش، بسیار پیچیده شد. بازنشستگی یکی از مدیران اجرایی کلیدی، زنجیره ای از احتمالات ترفیعی گشود و بعد از مطالعات رسمی و غیر رسمی، در سازمان تمرکز زدایی صورت گرفت. البته فرایند بیش از اندازه صورت گرفت و شرکت از طریق برنامه ریزی بیشتر، سازماندهی مجدد و کنترل های جدید، محکم کاری کرد. ضمناً، تکنولوژی شیشه تخت، به احتمالات محصول کاملاً جدید، حتی سود بالاتر و اعتبار بیشتر برای مخترع موفق آن منجر شد. در اوایل دهه ۱۹۶۰، تمام این عناصر باعث شدند به منظور کمک به مالیات بر ارث مالکان (که از یک خانواده بودند) و فراهم آوردن مبنای سرمایه منعطف تری برای شرکت، تصمیم گرفته شود که شرکت در تقریباً اواخر دهه تبدیل به سهامی عام شود. در سال ۱۹۷۰، درست قبل از این که شرکت تبدیل به سهامی عام شود، یک اعتصاب، مالکان را متقاعد کرد که از لرد پیلکینگتون^۱ که آماده بازنشستگی از ریاست شرکت می شد، بخواهند که سه سال دیگر در این پست باقی بماند. اعتصاب همچنین به حرکت از سبک مدیریتی پدرانه پیلکینگتون به یک سبک مدیریتی حرفه ای تر سرعت داد. در اواسط دهه ۱۹۷۰، استراتژی و وضعیت شرکت همچنان به وسیله شخصیت ها و تصمیمات کلیدی دهه ۱۹۵۰ شکل می گرفت.

¹ Lord Pilkington

وقتی استراتژی شیشه اصلی تدوین می شد، هیچ کس تعاملات همه این وقایع را پیش بینی نمی کرد. هر وضعیت انعطاف ناپذیری محکوم به فناست. بنابراین، منطق ما را به نوعی فزون گرایی دائما تنظیم شده وادار می کند. پیشینه تمام شرکت های مطالعه شده به نتایج مشابه منجر می شود. استراتژی با نادانسته ها روبروست نه با عدم قطعیت. این شامل نیروهایی با چنین تعداد زیاد، شدت و قدرت های ترکیبی است که هیچ کس نمی تواند رویدادها را در یک حالت احتمالی پیش بینی کند. بنابراین منطق ما را وا می دارد که با انعطاف و از راه آزمایش، از مفاهیم گسترده به سمت تعهدات خاص پیش برویم و به منظور محدود کردن عدم اطمینان و استفاده از بهترین اطلاعات در دسترس، تصمیم نهایی را تا آنجا که ممکن است دیر اتخاذ کنیم. این، فرایند "فزون گرایی منطقی" است.

نتیجه گیری

"فزون گرایی منطقی"، آنچنان که بسیاری از افراد می گویند "گیج کننده" نیست. آن مدیریت هوشیارانه، هدفمند، پیش فعال و خوب است. در صورت مدیریت درست، به مدیر اجرایی اجازه می دهد مشارکت های تحلیل های سیستماتیک مستدل، تئوری های سیاسی و قدرت، و مفاهیم رفتار سازمانی را به یکدیگر متصل کند. این به مدیر اجرایی کمک می کند به پیوستگی و هویت دستورالعمل های جدید دست یابد. و به او اجازه می دهد روابط قدرت و نیازهای رفتاری فردی را مدیریت کرده و از بهترین داده های اطلاعاتی و تحلیلی ممکن، در انتخاب راهکار های مهم اش استفاده کند.

منابع:

- مینتزبرگ، هنری؛ آلستراند، بروس و لمپل، ژوزف (۱۳۸۴). *جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)* (محمود احمدپور داریانی، مترجم). پردیس ۵۷، تهران.

- Guile, Bruce R. & Quinn, James Brian (1988). *Technology in services: policies for growth, trade, and employment*. National Academy of Engineering.

- Quinn, James Brian (1978) "Strategic change: Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 20: 1, 7-21.