

● گشایش

به راستی استراتژی‌ها از کجا می‌آیند؟ چگونه استراتژی در سازمان‌ها شکل می‌گیرد؟ چون معمولاً استراتژی را برنامه‌ریزی مدیران ارشد برای آینده تعریف می‌کنیم، طبیعتاً شکل‌گیری استراتژی نیز به‌عنوان یک فرایند تحلیلی برای تعیین شدن و جاری شدن اهداف بلندمدت و برنامه‌های عملیاتی یک سازمان در نظر گرفته شده است. اما واقعیت آن است که این تعریف از شکل‌گیری استراتژی دارای محدودیت‌های جدی است.

در این پیوست^۱ دیدگاه مینتزبرگ و همکارش (۱۹۸۹) را در مورد انواع استراتژی خواهیم خواند و سپس تشریح می‌شود که مدل موعود در مورد هر کدام از آن استراتژی‌ها چه دیدگاهی دارد؟

مینتزبرگ و همکارانش می‌نویسند: بررسی ۱۰ ساله بر روی فرایند شکل‌گیری استراتژی‌ها در ۱۱ مجموعه (شامل خرده‌فروش مواد غذایی، تولیدکننده لباس‌های زنانه، مجله، روزنامه، شرکت هواپیمایی، تولیدکننده خودرو، شرکت معدنی، دانشگاه، شرکت معماری، تولیدکننده فیلم و یک دولت در حال جنگ)، به ما تصویر متفاوتی از

۱. مطالب این پیوست به جز مطالب نوشته شده بر مبنای مدل موعود، براساس ترجمه حسینعلی احمدی از مقاله Of Strategies, Deliberate and Emergent نوشته مینتزبرگ و همکارش می‌باشد.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1989). Of strategies, deliberate and emergent. In Readings in strategic management (pp. 4-19). Macmillan Education UK.

شکل‌گیری استراتژی برخلاف آنچه در کتاب‌ها می‌نویسند نشان داده است... در ادامه این استراتژی‌ها و نحوه شکل‌گیری‌شان را می‌خوانیم

• نوع اول: استراتژی طراحی شده^۱

در این‌گونه از استراتژی‌ها، نیات واضح و تفصیلی از آینده یک سازمان در یک محیط ایستا طراحی شده که با استفاده از کنترل‌های رسمی، اطمینان حاصل می‌شود که آن استراتژی در عمل نیز اجرا می‌شود. در اینجا (و تنها اینجا) بین شکل‌گیری استراتژی و اجرای آن فاصله وجود دارد. یعنی ابتدا تصمیم‌گیری می‌شود و سپس اجرا.

○ **مثال عملی:** ما (مینتزبرگ و همکار) یک شرکت معدنی را مورد مطالعه قرار دادیم که می‌بایست برای اکتشاف یک معدن جدید سنگ آهن در یک ناحیه دورافتاده از ایالت کبک، برنامه‌ریزی بسیار دقیقی داشته باشد. همچنین، در مطالعات خود درباره خطوط هوایی کانادا، به گرایش بسیار قوی به برنامه‌ریزی برای خرید هواپیمای جت جدید و گران‌برخوردیم. مطالعات ما درخصوص سیاست‌های توسعه جنگ ایالات متحده در ویتنام نیز مبین استراتژی طراحی شده است. به محض اینکه لیندون جانسون در ۱۹۶۵ تصمیم به جنگ گرفت، برنامه‌ریزان نظامی اقدام نموده و اهداف را به صورت تفصیلی و در جزئیات کامل تدوین کرده و استراتژی مورد نظر را به شدت تا ۱۹۶۸، یعنی تا زمانی که مشخص شد، محیط کمتر از آنچه به نظر می‌رسید قابل کنترل بوده، پیگیری کردند. در این نوع از استراتژی، که به آن استراتژی طراحی شده گفته می‌شود، رهبران که در کانون قدرت قرار دارند، نیات خود را با نهایت دقت فرموله کرده و سپس برای عملی کردن و تبدیل آنها به یک حرکت جمعی، با کمترین انحراف تلاش می‌کنند. در این راستا، رهبران می‌بایست اهداف

1. The Planned Strategy

خود را به تفصیل بیان نموده و در غالب یک برنامه درآورند و برای جلوگیری از هرگونه ابهامی، باید این برنامه را با جزئیات کامل به شکل بودجه بندی، برنامه زمانی و مانند آن تشریح نمایند. نیروهای سازمان که خارج از فرایند برنامه ریزی قرار دارند، تنها مجاز به اقدام بوده و اجازه تصمیم گیری ندارند. دستورالعمل هایی که رفتار عوامل را شکل می دهند در برنامه جای داده شده و کنترل های رسمی برای اطمینان از پیگیری برنامه و دستورات، پیش بینی شده اند.

اما برنامه ای که نتواند رفتار محیط اطراف سازمان را کنترل کند فایده ای ندارد، بنابراین استراتژی طراحی شده، در محیطی آرام و قابل کنترل و یا حداقل قابل پیش بینی امکان پذیر است. برخی سازمان ها قادرند برنامه هایشان را به محیط اطرافشان تحمیل کنند. برخی دیگر از سازمان ها، می توانند محیط را با دقت قابل قبولی پیش بینی کرده و استراتژی طراحی یا پیش تدبیرانه را به کار گیرند. البته برداشت ما این است که بسیاری از استراتژی های برنامه ریزی شده در سازمان هایی یافت می شوند که با ساده انگاری الگوهای رفتاری، محیط را که فرض می کنند پایدار است، تخمین می زنند. در عمل، استراتژی ها عموماً در فرایند طراحی شکل نمی گیرند بلکه از دستورالعمل های استاندارد موجود در صنعت، کپی برداری می شوند. بنابراین برنامه ریزی تبدیل به الگوبرداری و کپی برداری و برنامه نویسی می شود. اگرچه تنها تعداد کمی از استراتژی ها می توانند تا حدی که تشریح شد، طراحی شده باشند، برخی از آنها به این شرایط نزدیک ترند. به ویژه سازمان هایی که باید منابع قابل توجهی به یک عملیات ویژه (پروژه) اختصاص دهند و لذا نمی توانند با شرایط محیطی ناپایدار کنار بیایند. آنها ممکن است سال ها به بررسی اقدامات آتی بپردازند اما به محض تصمیم گیری برای عمل، به شدت خود را بدان متعهد می دانند. در عمل می توان استراتژی آنها را پیش تدبیرانه دانست چراکه با کنکاش و سنجش بسیار، راه آینده را از قبل مشخص می کنند.

در مدل موعود این‌گونه استراتژی، حاصل رکن دوم یعنی **تحلیلگری استراتژیک** است. ما به صورت منظم، قاعده‌مند و براساس تحلیل محیط، سازمان و رقبا یک **تصمیم استراتژیک** اخذ می‌کنیم.

• نوع دوم: استراتژی کارآفرینانه^۱

در این نوع استراتژی، دیگر با اهداف دقیق و همراه با جزئیات روبه‌رو نیستیم. در اینجا فردی که کنترل یک سازمان را در اختیار دارد، می‌تواند چشم‌انداز خود از مسیر حرکت را، به آن سازمان تحمیل کند. از آنجاکه چنین استراتژی‌هایی عموماً در شرکت‌های کارآفرینی، که به‌طور کامل توسط مالکشان کنترل می‌گردند، دیده می‌شوند به آنها استراتژی‌های کارآفرینی گفته می‌شود.

○ **مثال عملی:** صاحب شرکت کاله، استراتژی کارآفرینانه در پیش گرفته است. وی دیدگاهی دارد مبنی بر ارائه سبدهای متنوع و کیفی از محصولات لبنی و پروتئینی. وی برنامه با جزئیات ندارد اما توانسته است براساس اقتداری که دارد، کل سازمان را بر این مبنای پیش ببرد. در این حالت، الگوی رفتار سازمان براساس آرمان یک فرد شکل می‌گیرد که رویای خود را از طریق ارائه دستورات مستقیم به افراد و بخش‌ها، به سازمان تحمیل می‌کند. البته در این نوع استراتژی نیز، محیط باید قابل تعامل و قابل پیش‌بینی باشد. عموماً استراتژی‌های کارآفرینی در شرکت‌های جدید و یا کوچک (که کنترل کارکنان در آن امکان‌پذیر است) مشاهده می‌شود، که می‌توانند گوشه‌های نسبتاً

قابل اطمینانی از بازار برای خود بیابند. البته در برخی مواقع، این نوع استراتژی‌ها را در سازمان‌های بزرگ‌تر نیز می‌توان یافت، به‌ویژه در شرایط بحرانی که تمام نقش‌آفرینان تمایل دارند از رهنمودهای یک رهبر منفرد که دارای آرمان و اراده است، پیروی نمایند. اما آیا استراتژی‌های کارآفرینی پیش‌تدبیرانه هستند؟

در این حالت اندیشه و تأمل وجود دارند اما از یک فرد نشئت می‌گیرند که آن فرد نیازی به تشریح و تفصیل آنها ندارد. درحقیقت به دلایلی که در ادامه می‌آید، او عموماً علاقه‌ای هم به این کار ندارد. بنابراین، نیت‌ها هم به‌سختی قابل تشخیص هستند و هم نسبت به استراتژی‌های طراحی‌شده از دقت کمتری برخوردار هستند. به‌علاوه، پذیرش جمعی کمتری در قبال این نیت‌ها در میان دیگر نقش‌آفرینان سازمان وجود دارد. با این وجود، تا زمانی که آن نقش‌آفرینان براساس نیت شخصی رهبر سازمان عمل می‌کنند، می‌توان آن استراتژی را تا حدودی پیش‌تدبیرانه در نظر گرفت.

از طرف دیگر، این استراتژی از دو جنبه مهم دارای ویژگی‌های استراتژی‌های پدیدارشونده نیز هست. اول اینکه، آرمان رهبر تنها یک دریافت کلی از مسیر ارائه می‌دهد. در این میان، فضایی برای تطبیق با استراتژی پدیدارشونده وجود دارد: در عمل جزئیات اهداف در طی مسیر می‌جوشند و پدیدار می‌شوند. دوم، از آنجاکه چشم‌انداز رهبر شخصی است، می‌تواند به‌طور کامل تغییر یابد. از آنجاکه در اینجا تصمیم‌ساز و مجری تقریباً یکی هستند، آن شخص قدم به قدم و با چالاکی نسبت به بازخوردها در مقابل اقدامات قبلی، فرصت‌های جدید یا موانع محیطی، عکس‌العمل نشان می‌دهد. پس او می‌تواند در طول مسیر، آرمانش را از نو شکل دهد.

همین قابلیت تطبیق با شرایط است که استراتژی کارآفرینان را از استراتژی طراحی‌شده متمایز می‌سازد. با در نظر گرفتن تمایل فرد به

یادگیری، چشم‌انداز موجود در ذهن یک شخص، در مقایسه با برنامه‌های تدوین‌شده در سلسله مراتب سازمانی که حاصل فعالیت چندین فکر است، منعطف‌تر به نظر می‌رسد. در استراتژی‌های طراحی‌شده، ویژگی تعامل با شرایط و لذا پدیدار شونده‌گی به دلیل تعیین و تفصیل دقیق نیت‌ها و نیز شکاف برنامه‌ریزی از اجرا، محدود می‌شود. جدایی اجزا از برنامه‌ریزی موجب تشکیل سیستم تعهدات و فرایندها به شکل برنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و کنترل‌ها در طول نظام سلسله مراتبی می‌گردد. در اینجا به جای یک ذهن منفرد که به راحتی می‌تواند تغییر نظر بدهد، کل سیستم باید از نوطراحی گردد.

بنابراین، برخلاف ادعاهایی که درخصوص برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر وجود دارد، واقعیت این است که طراحی‌های سازمانی، منعطف نیستند بلکه برای تحقق نیت خاصی تدوین می‌شوند. این استراتژی کارآفرینی است که به دلیل اختصاصی بودن و مشخص بودن نیت، انعطاف ایجاد می‌کند.

در تحقیقات مینتزرگ، استراتژی کارآفرینی در دو شرکت که به طور شخصی توسط مالکانشان کنترل می‌شدند، مورد مشاهده قرار گرفتند، یک خرده‌فروش زنجیره‌ای غذا و یک تولیدکننده لباس زیر زنان. در این نوع شرکت‌ها، وقتی بخش‌های مهم محیط تغییر می‌کنند، چشم‌اندازهای جدید و قوی به سرعت جوشیده و به دنبال آن طی مدت طولانی اجرای استراتژی‌ها پیگیری شده است. اما به محض اینکه این دو سازمان رشد کرده و رسمی‌تر شدند، چشم‌اندازها مبنای برنامه‌ریزی و دستورالعمل‌سازی قرار گرفته و از آن پس، تصمیمات قاطع کمتر مشاهده شدند.

این مشاهدات گمان ما را تقویت نمود که استراتژی‌های برنامه‌ریزی‌شده اغلب بر مبنای آرمان رهبران و به دنبال استراتژی‌های کارآفرینی پدیدار می‌شوند.

در مدل موعود این‌گونه استراتژی‌ها، حاصل رکن اول یعنی **دیدگاه استراتژیک** است. مدیران ارشد سازمان (اگر چشم‌اندازپرداز و کارآفرین باشند) یک **دیدگاه کلی به سازمان** ارائه می‌کنند. سازمان نیز با کاوشگری و کنشگری استراتژیک و همچنین تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام، آن دیدگاه را در **عرصه عمل** به پیش می‌برد.

• نوع سوم: استراتژی ایدئولوژیک^۱

چشم‌انداز یا آرمان، هم می‌تواند شخصی و هم جمعی باشد. زمانی که اعضای یک سازمان یک چشم‌انداز مشترک دارند و با آن به حدی از هویت دست می‌یابند که همه آن را به‌عنوان یک ایدئولوژی پیگیری می‌کنند و مقید هستند که یک الگوی رفتاری مبتنی بر آن را نشان دهند (چنان که بتوان استراتژی واحدی را در حرکت آن سازمان مشخص نمود)، به این انواع استراتژی، استراتژی ایدئولوژیک گفته می‌شود.

○ **مثال عملی:** یک مؤسسه خیریه، آرمانی جمعی دارد به نام پایان کارتن‌خوابی. این ایدئولوژی باعث شده است که تمام فعالیت‌های سازمان، تمام ایده‌های خلاقانه، تمام تلاش، فکر و هم و غم سازمان بر این مسئله متمرکز شود.

از آنجا که نیت‌ها به‌صورت یک چشم‌انداز خام موجود هستند، باید برای تحقق، تطبیق یابند و یا تغییر کنند. اما چشم‌انداز جمعی، بسیار تغییرناپذیرتر از چشم‌انداز فردی است. همه آنهایی که در این چشم‌انداز مشترک هستند باید ذهن جمعی^۲ خود را تغییر دهند. افزون بر این،

1. Ideological Strategy

2. Collective Mind

ایدئولوژی ریشه در گذشته، سنت‌ها و سوابق دارد (در اغلب موارد نهادینه شدن، آرمان یک رهبر کاریزماتیک است که آرمان یک فرد تبدیل به ایدئولوژی همگان شده است).

بنابراین، مردم در قبال تغییر آن مقاومت می‌کنند. هدف، تفسیر کلمات است و نه به مبارزه طلبیدن آنها. در نهایت، محیط نیز نمی‌تواند تغییری در ایدئولوژی ایجاد نماید چراکه هدف کلی ایدئولوژی این است که محیط یا عوامل بیرونی دیگر را تغییر دهد تا سازمان را از آن محفوظ بدارد. به همه این دلایل، نوع استراتژی ایدئولوژیک، پیش‌تدبیرانه است. بیشتر می‌توان این‌گونه استراتژی‌ها را در سازمان‌های مذهبی، دولتی و یا برخی دولت‌ها مشاهده کرد.

در مدل موعود این‌گونه استراتژی، حاصل رکن اول یعنی دیدگاه استراتژیک است. **ذهن جمعی سازمان**، یک دیدگاه کلی به وضعیت مطلوب دارد. با توجه به تعهدی که بیشتر اعضا به چنین آرمانی (وضعیت مطلوبی) دارند با **کاوشگری و کنشگری استراتژیک** و همچنین تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام، آن دیدگاه را در عرصه عمل به پیش می‌برند.

• نوع چهارم: استراتژی چتری^۱

در این‌گونه، مدیران ارشد نه کنترل شدیدی (از نوع بروکراتیک، شخصی یا ایدئولوژیک) نسبت به توده کارکنان (نقش‌آفرینان سازمان) دارند و نه کنترل شدید بر محیط. رهبرانی که کنترل کمی بر سایر نقش‌آفرینان سازمان دارند (ارادی یا اجباری)، ممکن است سیستمی را طراحی کنند

1. The Umbrella Strategy

که به آن استراتژی چتری گفته می‌شود. آنها رهنمودهای کلی برای رفتار تعیین می‌کنند - حدود را تعریف می‌کنند - و سپس اجازه می‌دهند که سایر نقش‌آفرینان در آن محدوده مانور دهند. در واقع، این رهبران نوعی چتر یا محدوده ایجاد می‌کنند که انتظار می‌رود اقدامات سازمانی ذیل آن انجام پذیرند.

○ **مثال عملی:** مدیر ارشد اعلام می‌کند تمام محصولات باید برای گران‌ترین بخش بازار طراحی شوند. مهم نیست آن محصولات چه باشند. خودرو یا ادکلن. مهم آن است که گران، با کیفیت و متمرکز بر پولدارترین قشر جامعه باشد.

وقتی شرایط محیطی پیچیده و احتمالاً به نوعی غیرقابل کنترل و غیرقابل پیش‌بینی نیز هستند، باید نقش‌آفرینان متنوعی در داخل سازمان به آن پاسخ دهند. به عبارت دیگر، الگوهای اقدامات سازمانی را نمی‌توان به‌طور از پیش تعیین‌شده‌ای در یک نقطه کانونی متمرکز نمود، هرچند ممکن است مرزهایی برای محدود کردن دامنه اقدامات تعریف شده باشند. بنابراین از دیدگاه رهبری، استراتژی‌ها می‌توانند در چارچوب این مرزها پدیدار شوند. در واقع نه تنها می‌توان استراتژی چتری را هم پیش‌تدبیرانه و هم پدیدار شونده دانست (از پیش‌تدبیرشده در کانون مرزهای تعیین شده اما بدون جزئیات تعریف شده)، بلکه می‌توان آن را عمداً پدیدار شونده^۱ دانست به این اعتبار که رهبری مرکزی آگاهانه، شرایطی ایجاد می‌کند که استراتژی‌ها تحت تأثیر آن پدیدار می‌شوند.

همانند استراتژی کارآفرینی، استراتژی چتر نشان‌دهنده یک آرمان مشخص است که از رهبر مرکزی سرچشمه می‌گیرد. اما در اینجا کسانی که آرمان دارند، تحقق آن را اجبار نمی‌کنند. در مقابل، باید دیگران را برای پیگیری آرمان متقاعد کنند. چتر، محدودیت‌هایی در اقدامات

1. Deliberately Emergent

افراد ایجاد می‌کند و نوعی سمت و سو در حرکت نیز ایجاد می‌نماید. برخی مواقع، چتر شکل یک هدف مشخص‌تر را به خود می‌گیرد، مانند زمانی که سازمان ناسا در دهه ۱۹۶۰ تلاش‌های خود را برای فرستادن انسان به ماه متمرکز نمود. در سایه این هدف مشخص، همه انواع استراتژی پدیدار شده و مشکلات فنی مختلف توسط هزاران متخصص متفاوت حل شدند.

یک شرکت طراحی معماری که در تحقیقاتمان با آن برخورد کردیم، مثال خوبی از استراتژی چتر است. سهام‌داران شرکت مشخص نمودند که می‌خواهند چه نوع ساختمان‌هایی طراحی کنند: منحصر به فرد، عالی و به شدت دیدنی، طوری که روح جامعه را تقدیس نمایند. زیرا این چتر خیلی چیزها قرار داشت مانند: مراکز هنری، ساختمان‌های اداری، هتل‌ها و غیره. شرکت به صورت مقطعی جاهای خالی را با پروژه‌های معمولی‌تر پر کرد، اما هیچ‌گاه به پروژه بزرگی که از معیارهای اصلی انحراف یافته باشد، متعهد نگردید.

ما تا اینجا استراتژی چتری را به عنوان یکی از انواع ممکن تشریح کردیم. اما از یک نگاه، تقریباً تمام استراتژی‌های دنیای واقعی، دارای ویژگی‌های چتری هستند. باید گفت در هیچ سازمانی، رهبر نمی‌تواند به طور کامل رأی موافق دیگران را با خود داشته باشد (همان‌طور که در استراتژی‌های طراحی شده و کارآفرینی گفته شد) و نیز در هیچ سازمانی، رهبر به طور کامل به دیگران تسلیم نمی‌شود (مگر اینکه از رهبری عزل شده باشد). تقریباً تمامی رفتارهای شکل‌دهنده استراتژی، حداقل تا درجاتی، شامل یک رهبری مرکزی است که به نوعی تمایل به هدایت، راهنمایی، گول زدن یا تلنگر زدن به دیگران با استفاده از ایده‌های خودشان دارد. وقتی رهبری قادر به هدایت باشد، ما به سوی قلمرو استراتژی‌های طراحی شده یا کارآفرینی در حرکت هستیم و در جایی که رهبر به سختی قادر به دخالت است، به سمت استراتژی‌های

- تحلیل هشت نوع استراتژی مختلف از دیدگاه مدل موعود

پدیدار شونده ترکشانده می شویم. اما در محدوده وسیع بین آنها می توان استراتژی هایی با مشخصات استراتژی چتری را تشخیص داد.

در مدل موعود، این گونه استراتژی از رکن اول یعنی دیدگاه استراتژیک آغاز می شود. مدیر ارشد **محدوده های استراتژیک** را مشخص می کند. سایر مدیران و کارکنان از طریق چهار رکن دیگر در محدوده تعیین شده **تصمیم گیری** می کنند و اجرا را به پیش می برند و **نتایج را کنترل** می کنند.

• نوع پنجم: استراتژی فرایندی^۱

استراتژی دیگری مشابه استراتژی چتری وجود دارد که به آن استراتژی فرایندی گفته می شود. در اینجا نیز به دلیل شرایط محیطی پیچیده، غیرقابل پیش بینی و غیرقابل کنترل، مدیر ارشد به جای کنترل محتوای استراتژی، از طریق نفوذ غیرمستقیم، فرایند شکل گیری استراتژی را کنترل می کند در حالی که محتوای استراتژی را به سایر نقش آفرینان می سپارد. یعنی به جای آنکه بگوید محتوای استراتژی چه باشد شرایطی را فراهم می کند که استراتژی (هرچه باشد) استراتژی خوبی باشد.

○ **مثال عملی:** یک مدیر ارشد، در زمان به کارگماری نیروهای سازمانی، کسانی را انتخاب می کند که سه ویژگی داشته باشند: تجربیات متنوعی داشته باشند، عمل گرا و تجربه گرا باشند و دارای تجربیات کار در خارج از کشور باشند. بنابراین مدیر ارشد، محتوای استراتژی را کنترل نمی کند بلکه با نوع افرادی که منصوب می کند می خواهد از کیفیت استراتژی مطمئن شود.

1. Process Strategy

مدل موعود، این‌گونه استراتژی را به رسمیت نمی‌شناسد. چراکه معتقد است پروفیسور مینتزرگ و همکارش، **سازوکارهای مدیریتی** و نظام راهبری شرکت را با استراتژی اشتباه گرفته‌اند. ولی اگر در هر صورت ما این استراتژی را به رسمیت بشناسیم، تمام **اصول پنجگانه مدل موعود** شکل‌دهنده استراتژی فرایندی هستند. به‌عنوان نمونه، **گفت‌وگوی آزاد فراگیر به شما نمی‌گوید** که محتوای استراتژی چه باشد، بلکه فضایی را فراهم می‌کند که نقش‌آفرینان، کارکنان و مدیران بتوانند در یک فضای سالم به **گفت‌وگوهای استراتژیک** بپردازند و یک استراتژی سالم را به دنیا بیاورند.

• نوع ششم: استراتژی‌های گسسته^۱

استراتژی گسسته یا منفصل، این‌گونه است که بخشی از سازمان که دارای بصیرت قابل‌توجه است، بخشی از یک واحد یا برخی مواقع یک شخص، قادر است الگوی متعلق به خود را در جریان اقداماتش محقق سازد، چراکه به سستی با دیگر بخش‌ها اتصال دارد.

○ **مثال عملی:** از دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰، انجمن فیلم کانادا در میان بسیاری از تهیه‌کنندگان یک جریان باریک اما پایدار از فیلم‌های تجربی ایجاد نمود و پس از آن تعداد فیلم‌های تولیدی آنها به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای افزایش یافت. در واقع به‌جز یک مورد، تمام فیلم‌ها تا ۱۹۶۰ توسط یک فیلمساز، نورمن مک لارن، معروف‌ترین عضو انجمن فیلم، تولید شده بود.

1. The Unconnected Strategies

به عبارت دیگر، مک لارن استراتژی شخصی خود را برای چند دهه به طور کاملاً مستقل از سایر فیلمسازان پیگیری نمود. اما چرا او باید چنین کاری کرده باشد؟ با قطعیت می‌توان گفت که مک لارن در ۱۹۴۳ با خودش نگفته که: من برای ۳۰ سال آینده فیلم‌های تجربی خواهم ساخت!

به احتمال زیاد، او فقط برای ساخت یک فیلم در آن زمان تصمیم گرفت، در واقع او برای ساخت هر یک فیلم دارای نیت و قصد قبلی بوده است اما قصدی برای الگوی تکرار آنها نداشته است.

این واقعیت که نورمن مک لارن نیازی به شرح تمایلاتش نداشته (برخلاف مواردی که یک رهبر، مسئولیت مردم را بر عهده دارد) بدین معنا است که هیچ‌کس نمی‌تواند مطمئن باشد او چه نیتی داشته است. به عنوان یک مثال دیگر، دوران آبی پیکاسورا می‌توان یک استراتژی آبی شخصی نامید زیرا او در یک سری از آثارش، به طور هدف‌دار سازگاری رنگی (به رنگ آبی) ایجاد نمود.

اما آیا واقعاً پیکاسو «تصمیم گرفت» که در یک دوره از زندگی‌اش تنها با رنگ آبی نقاشی کند، یا هر زمان که در طول این سال‌ها می‌خواست اثری خلق کند به سادگی احساس می‌کرد که دوست دارد از رنگ آبی استفاده کند؟

در مدل موعود، این‌گونه استراتژی‌ها بر مبنای رکن چهارم یعنی **کنشگری و کاوشگری استراتژیک خلق** می‌شوند. افراد مختلفی که در سازمان شما کار می‌کنند، ایده‌هایی دارند که این ایده‌ها را عملی می‌کنند و سپس این ایده‌ها می‌تواند **رسمیت بیابند** و تصویب شوند. یا حتی رسمیت هم پیدا نکنند ولی به صورت **یک جریان دربیابند**.

• نوع هفتم: استراتژی اجماعی^۱

در هیچ کدام از استراتژی‌هایی که تاکنون تشریح شد، شرط نیت قبلی را به طور کامل حذف نکردیم. نوع بعدی با وضوح بیشتری پدیدار شونده است. در این استراتژی به طور طبیعی نقش آفرینان مختلف بر روی یک موضوع یا الگو هم‌گرا می‌شوند به طوری که استراتژی بدون نیاز به جهت‌دهی از مرکز یا کنترل در سازمان فراگیر می‌شود. ما آن را استراتژی اجماع می‌نامیم. برخلاف استراتژی ایدئولوژیک، که در آن اجماع حول سیستمی از باورها شکل می‌گیرد (و لذا بازتاب نیاتی است که به طور گسترده در سازمان مورد پذیرش قرار گرفته‌اند)، استراتژی اجماع در نتیجه سازگاری متقابل میان نقش آفرینان مختلف رشد می‌کند، به گونه‌ای که از یکدیگر و از پاسخ‌های متفاوت به شرایط محیطی یاد می‌گیرند و بدین وسیله یک الگوی مشترک و احتمالاً غیرمنتظره می‌یابند که پاسخگوی نیازهای آنها است.

به عبارت دیگر، هم‌گرایی از طریق تمایلات یک سیستم مدیریت مرکزی و یا حتی از طریق نیت قبلی مشترک بین سایر نقش آفرینان اعمال نمی‌گردد. این هم‌گرایی از طریق نتایج یک گروه از اقدامات انفرادی شکل می‌گیرد. البته، ممکن است نقش آفرینان معینی فعالانه اجماع را ترویج کنند و حتی شاید برای دستیابی به آن، با همکارانشان مذاکره نمایند. اما نکته اینجا است که هم‌گرایی، بیشتر از اینکه نتیجه نیت جمعی باشد، از عمل جمعی حاصل می‌گردد.

○ **مثال عملی:** رفتار کشندگان سیاسی در زمان تصمیمات مهم ملی یا در زمان انتخابات به این صورت است که در کنش و واکنش نسبت به یکدیگر، بازیگران مقابل، مقامات سیاسی به یک اجماع می‌رسند. که این تصمیم، نه تصمیمی از قبل گرفته شده است و نه برنامه دقیقی

1. Consensus Strategy

برای آینده وجود دارد و نه مدیر ارشد مرکزی، که قدرت تحمیل تصمیم خود را به دیگران داشته باشد. به عنوان مثال به انتخابات ایران از سال ۱۳۸۴ تاکنون نگاه کنید.

اصول گفت‌وگوی آزاد فراگیر و جریان آزاد اطلاعات مهم‌ترین

مبنای شکل‌گیری چنین استراتژی در عمل هستند.

در مدل موعود این‌گونه استراتژی‌ها احتمالاً در تصمیم‌گیری

استراتژیک به‌نگام و کنشگری و کاوشگری استراتژیک خلق

می‌شوند. افراد مختلفی که در سازمان شما کار می‌کنند در قبال

یک موضوعی که رخ می‌دهد تعامل و گفت‌وگو می‌کنند و به یک

اجماع می‌رسند.

• نوع هشتم: استراتژی‌های تحمیلی^۱

تمام استراتژی‌های قبلی کم و بیش از اراده نقش‌آفرینان در محدوده سازمان ناشی شده‌اند. اما استراتژی‌ها می‌توانند از بیرون سازمان نیز تحمیل شوند. مثلاً شرایط محیطی می‌تواند به‌طور مستقیم شرکت را در به‌کارگیری الگوی مشخصی در جریان اقدامات، مجبور نماید، بدون اینکه کنترل مرکزی وجود داشته باشد.

○ مثال عملی: این وضعیت، زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد یا گروه که دارای نفوذ بسیاری بر سازمان است، یک استراتژی را به آن تحمیل می‌نماید. مثلاً در شرکت هواپیمایی دولتی کانادا وقتی که وزیر مربوطه، آنها را مجبور کرد که در سال‌های شروع فعالیتشان، هواپیماهای خاصی را بخرند و مورد استفاده قرار دهند. در برخی مواقع به‌جای افراد، این

1. The Imposed Strategies

محیط است که به سادگی و از طریق محدود نمودن گزینه‌های سازمان‌ها، استراتژی خاصی را به آنها تحمیل می‌کند.

اینکه چه نیروهایی در بیرون سازمان (محیط یا ذی‌نفعان) وجود دارد که **گزینه‌های استراتژیک سازمان** را محدود می‌کند، در رکن دوم یعنی تحلیلگری استراتژیک بررسی می‌شود. اما در صورتی که این نیرو ادامه پیدا کند، تبدیل می‌شود به یک **اصل استراتژیک** که خود را **در دیدگاه استراتژیک** جای می‌دهد.

• تحلیل نهایی انواع استراتژی‌ها از دیدگاه مدل موعود

تمام استراتژی‌های که در بالا معرفی شد، در یک طیف قرار می‌گیرند که ترکیبی از استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه و پدیدارشنونده هستند. استراتژی کاملاً پیش‌تدبیرانه^۱ و استراتژی کاملاً پدیدارشنونده^۲ دو سر این طیف هستند که در دنیای واقع هیچ‌کدامشان وجود ندارند.

از دیدگاه مدل موعود، تفاوت اساسی بین استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه و پدیدارشنونده این است که اولی، متمرکز بر جهت‌دهی مرکزی، از بالا و کنترل آگاهانه است، یعنی بخواهیم آنچه مطلوب است انجام شود درحالی که دومی، بر نظریه یادگیری استراتژیک از پایین تأکید می‌نماید.

از دیدگاه مدل موعود، استراتژی پدیدارشنونده به معنای هرچه و مرج نیست بلکه در واقع «نظم از پیش تعیین نشده»^۳ است. در ضمن بسیاری از استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه در واقع استراتژی‌های پدیدارشنونده هستند

1. Pure Deliberate

2. Pure Emergent

3. Unintended Order

که آشکار شده و متعاقباً قاعده مند شده‌اند. استراتژی پدیدار شونده به معنای فقدان کنترل در فرایند مدیریت نیست بلکه در برخی شرایط آزاد، منعطف و آماده برای واکنش و به عبارت دیگر، آماده برای یادگیری است. به ویژه برای شرایط محیطی بسیار پیچیده یا ناپایدار یا بسیار تحمیلی، این نوع رفتار پدیدار شونده بسیار ضروری است. پذیرش استراتژی پدیدار شونده، مدیران را قادر می‌سازد تا قبل از دانستن کامل همه چیز، عمل نمایند تا به جای تمرکز بر یک استراتژی ثابت، به شرایط واقعی عکس‌العمل نشان دهند.

استراتژی پدیدار شونده، مدیرانی را که به حد کافی به موقعیت‌ها نزدیک نیستند یا می‌خواهند از فعالیت‌های مختلف سازمان خود اطلاع یابند، قادر می‌سازد کنترل را به افرادی واگذار کنند که اطلاعات کافی و با جزئیات مناسب برای شکل‌دهی استراتژی‌های واقع‌گرایانه دارند. درحالی‌که استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه‌تر، بیشتر بر جهت‌دهی از مرکز و سلسله مراتب تأکید دارند، استراتژی‌های پدیدار شونده‌تر، راه را برای حرکت جمعی و رفتار هم‌افزا فراهم می‌کنند.

سازمان باید نظام مدیریت استراتژیک خود را به گونه‌ای طراحی کند که هم مولد استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه باشد و هم استراتژی‌های پدیدار شونده. دیدگاه استراتژیک و تحلیلگری استراتژیک عموماً مولد استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه هستند و تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام و کاوشگری و کنشگری استراتژی، مولد استراتژی‌های پدیدار شونده هستند و این ارکان چون ارتباط با هم هستند و از طریق تحلیلگری استراتژیک رصد می‌شوند و از طریق رکن پنجم یعنی پورتفولیوی استراتژیک تجمیع می‌شوند، یک رودخانه پویا را به وجود می‌آورند که تا حدودی پیش‌تدبیرانه است و تا حدودی پدیدار شونده. هم از انضباط استراتژیک بهره می‌برد و هم از انعطاف استراتژیک.