



چطور می توان  
استراتژی موفق را بنا نهاد

RALPH D STACEY

مأخذ Strategic Management and Organizational Dynamics / chapter ۲

این بخش به مهمترین ریشه های موفقیت سازمانی می پردازد، ریشه هایی که امروزه، خرد جمعی (۱) را شکل می دهند. کاربرد عبارت خرد جمعی در این مبحث همه دستورالعمل های مربوط به عملکرد موفق مدیریت استراتژیک را که اکثر مدیران و مشاوران، آنها را مورد تأیید قرار داده اند در بر می گیرد. خرد جمعی پاسخی است که به هنگام پرسش از مدیران و مشاوران دریافت می کنید، آنچه که می بایست به هنگام اعمال مدیریت استراتژیک تحقق یابد. خرد جمعی مجموعه منسجمی از اطلاعات نیست بلکه مجموعه ای از توضیحات متفاوت و اغلب متضاد می باشد.

در این بخش به این امر می پردازیم که خرد جمعی چگونه ریشه های موفقیت را روشن می سازد. در این راه به بعضی از مشکلات کاربردی و ایرادات وارده به آن اشاره خواهیم داشت. محدودیت های مفهومی عمیق تر خرد جمعی در بخش های بعد مورد بررسی قرار می گیرد.

ابتدا دستورالعمل های برترین روش (۲) را مورد بررسی قرار می دهیم. این دستورالعمل ها از تحقیقات سازمان های برتر منشأ می گیرند که با شناسایی مشخصات اصلی چنین سازمان هایی به این نتیجه می رسیم که همین مشخصات اصلی، عوامل برتری هستند. دستورالعمل تفوق (۳) را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

۱- یک سازمان موفق دارای ویژگی های مهمی، از جمله عوامل فرهنگی و رهبری می باشد که با مطالعه چگونگی رفتار مدیران در سازمان های موفق قابل شناسایی است. سازمان های دیگر نیز می توانند با تقلید از این ویژگی ها و اعمال آنها، به موفقیت دست یابند. ویژگی های مهم و ضروری برای دستیابی به موفقیت با رفتار سازمانی در ارتباط می باشند: وقتی گروهی از کارکنان برای انطباق با محیط، هماهنگ عمل می کنند، موفقیت حاصل می شود و این در صورتی است که شدیداً دارای ارزش های مشترک و نگاه یکسانی به آینده باشند. بنابراین، دستورالعمل یعنی به کارگیری مشخصات اصلی، به عبارتی داشتن یک نگاه عمیق نسبت به آینده، که با افزایش فرهنگ مشترک بین کارکنان، نظم درونی را تقویت نموده و به کارکنان اختیار می دهد تا به طور مداوم با محیط بیرونی از طریق آزمون و خطا تعامل برقرار نمایند.

رویکرد تفوق، طی دهه ۱۹۸۰ از توجه زیادی برخوردار بود زیرا واکنشی در برابر دیدگاه جهانی که معتقد بود موفقیت تنها با تنظیم منطقی و اجرای طرح های درازمدت کمی به دست می آید، قلمداد می شد. واکنش مذکور به شکل تأکید بر اهمیت موفقیت سازمانی عواملی که با منطق در تضاد می باشند، بروز می یابد. برای مثال: دیدگاه، احساس، رهبری کاریزماتیک، اعتقاد، ایدئولوژی و فرهنگ. با این وجود گرچه این رویکرد ایدئولوژیکی نسبت به استراتژی، ارتباطی قوی با چگونگی بیان و اندیشه مدیران داشته است، لکن تنظیم منطقی و اجرای طرح های درازمدت همچنان گسترده ترین ریشه موفقیت بوده است. بنابراین دسته بعدی از دستورالعمل ها ابتدا با تنظیم و انتخاب طرح های استراتژیک طبق معیار منطقی ارائه شده قابل بررسی است. این رویکرد عملاً اعتقاد به وجود یک روش برتر را تکذیب می کند و در عوض شیوه ای برای شناسایی یک روش مطلوب برای هر سازمان را ارائه می نماید که توسط شرایط ویژه ای تعیین شده است. چهار نتیجه گیری بعدی درباره موفقیت (که در این بخش به ترتیب مورد بررسی قرار خواهد گرفت) مربوط به ارزیابی و انتخاب طرح های درازمدت می باشد.

۲- سازمان ها پس از تنظیم اهداف درازمدت توسط مدیران، ارائه طرح های مناسب برای دستیابی به آن اهداف و سپس اجرای آن طرح ها به موفقیت دست می یابند. این دستورالعمل برای مدیران رده بالا به منظور تنظیم اهداف و ارائه طرح ها یا حداقل تصویب طرح های ارائه شده از سوی کارکنان تابعه که چارچوب کاری را مشخص می کنند به مورد اجرا گذارده می شود.

۳- اهداف و طرح های درازمدت مناسب، آنهایی هستند که موجب عملکردی می شوند که برای قدرتمندترین گروه های سهامداران در یک سازمان، قابل قبول است. دستورالعملی که از این استنتاج نشأت می گیرد این است که مدیران باید تکنیک های تحلیلی کاملاً برجسته ای را برای موقعیت ویژه سازمان هایشان به کار برند تا بتوانند پیشاپیش تشخیص دهند که آیا الگوهای ویژه عملی با عملکرد مطلوب، هماهنگ هستند یا خیر.

۴- اهداف و طرح های درازمدت مناسب آنهایی هستند که الگوهای عملی قابل اجرا و عملکردی مطلوب را به دنبال

داشته باشند. طبق این دستورالعمل مدیران باید با تجزیه و تحلیل قبلی تعیین نمایند که آیا منابع و مهارت های لازم برای انجام چنین استراتژی را خواهند داشت؟

۵- اهداف و طرح های درازمدت مناسب آنهایی هستند که عملکردی مطلوب، الگوهای عملی قابل اجرا و آنچه که تناسب نامیده می شود را به دنبال دارند. به منظور همخوانی الگوهای عملی و وضعیت ها و موقعیت های تابع با یکدیگر و تطبیق با اهداف درازمدت و ضرورت های محیطی وجود تناسب، امری ضروری است. در واقع موفقیت سازمان ها زمانی تحقق می یابد که آگاهانه به نظمی درونی و تطابق بیرونی نسبت به محیط دست یابند. این دستورالعمل بدین منظور است که مدیران از تکنیک های تحلیلی برای شناسایی ارتباطات مناسب بین عوامل استراتژی، اهداف، توانایی سازمان و ضرورت های محیط استفاده نمایند. مدیران باید نقاط قوت، ضعف و موقعیت های مناسب سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. سپس باید از این تجزیه و تحلیل در جهت پیشبرد اقداماتی که می بایست درباره نقاط قوت صورت گیرد استفاده نموده، فرصت های مناسبی را برای این نقاط قوت فراهم نمایند و از خطرات ناشی از اقدامات به هنگام ضعف اجتناب نمایند. به طور خلاصه، برای رسیدن به موفقیت باید از تمام نیروهای خود در جهت انجام بهینه کار استفاده نمایند.

روش های معقول موفقیت سازمان عمدتاً بر انتخاب استراتژی مناسب پیش از آنکه اقدامی صورت گیرد متمرکز شده است. البته چنین به اثبات رسیده که اجرای یک استراتژی برگزیده را نمی توان امری مسلم دانست و این مسأله پیامدها و دستورالعمل های بعدی را در پی خواهد داشت.

۶- حتی وقتی که مدیران برای انتخاب استراتژی های درازمدت از این دستورالعمل ها پیروی می کنند، باز هم خیلی از آنها به دلیل مشکلاتی که در راه اجرای طرح هایشان وجود دارد با شکست روبرو می شوند. این دستورالعمل ها که پیرو چنین استنباطی می باشند بیانگر این مطلب هستند که مدیران باید ساختار قدرت و فرهنگ سازمان را مورد تحلیل قرار دهند تا موانعی که برای اجرا وجود خواهند داشت را مشخص نموده و سپس قبل از اقدام، طرح هایی را برای فائق آمدن بر این مشکلات آماده نمایند.

چنین طرح‌هایی شامل مواردی خواهند بود از جمله: به کارگیری یک ساختار گزارش‌دهی در مدیریت نوین؛ آموزش و توسعه کارکنان؛ افزودن سیستم‌های اطلاعاتی، کنترلی و آگاهی نوین؛ یا تغییر کل فرهنگ یک سازمان.

۷- به علاوه، مدیران باید عملکرد سازمان را در برابر طرح‌های درازمدت کنترل نموده و با انجام یک سری اقدامات اصلاحی همچنان در مسیر صحیح باقی بمانند. به عبارت دیگر مدیران باید تا حد ممکن به هنگام انتخاب طرح مناسب در اولین مرحله به مسأله کنترل توجه نمایند.

نهایتاً اگر سازمان‌ها به طور موفقیت‌آمیز طرح‌های درازمدت را اتخاذ نموده و به مرحله اجرا درآورند، به بررسی نتایج و دستورالعمل‌های فرآیند مدیریت استراتژیک و طرز تلقی استراتژیکی که باید اتخاذ شود خواهیم پرداخت.

۸- سبک مدیریت استراتژیک مرتبط است با نقشی که مدیران در سطوح مختلف (مشاورتی، تجاری، عملیاتی) در مدیریت استراتژیک کل واحد تجاری ایفا می‌کنند تا بر تنش‌های اجتناب‌ناپذیر بین اهداف کوتاه‌مدت و درازمدت، بخش‌های سازمان و کلیت سازمان و بسیاری تنش‌های دیگر فائق آیند. خرد جمعی مبتنی است بر اینکه سبک سازمان باید متناسب با ماهیت سازمان و محیطی که در آن به مرحله اجرا درمی‌آید باشد. بعضی از دستورالعمل‌های ناشی از چنین سبکی از این قرار می‌باشند: وقتی سازمانی متشکل از تعدادی مشاغل متداخل بوده و ناچار است در محیطی ناآرام عمل کند تنها در صورتی به موفقیت دست خواهد یافت که معیار مشترک سبک برنامه‌ریزی درازمدت و سلسله‌مراتبی را اتخاذ و معیارهای دیگر تصمیمات مدیریت عالی را اجرا نماید.

از طرف دیگر وقتی سازمان، متشکل از مشاغل مستقل و کاملی می‌باشد که در محیط‌هایی ثابت عمل می‌کند، بنابراین لازم است معیار مشترک سبک کنترل مالی کوتاه‌مدتی را از اداره مرکزی سازمان اتخاذ نماید و توسعه استراتژی‌ها را در واحدهای تجاری مختلف به عهده مدیران بگذارد. بنابراین به جز طرح‌های مشترک واحد تجاری، طرح‌های مشترک درازمدتی وجود نخواهند داشت. با این وجود هنوز پیکربندی سیستم

مشخصات سازمانی و عوامل محیطی به روش‌های مطلوب دیگری منجر می‌شود؛ برای مثال، سبکی که در آن مدیریت عالی، فرآیند برنامه‌ریزی را کنترل می‌کند اما تنظیم محتوا را به عهده مدیران رده پایین‌تر می‌گذارد. حال به مثال اولین گروه از دستورالعمل‌ها برمی‌گردیم، آنهایی که به برتری سازمان مربوطند.

**به کارگیری ویژگی‌های تفوق**  
در اوایل ۱۹۸۰ پیترز و واترمن تحقیقاتی را که از چهل و سه شرکت مهم آمریکایی به عمل آورده بودند منتشر نمودند. این الگو شامل اسامی داخلی مثل IBM، Boeing، Disney و غیره بود. هر چهل و سه شرکت انتخاب شدند زیرا به دلیل نوآوری و قابلیت تطبیق در یک دوره زمانی طولانی طبق معیارهای مالی، عالی شناخته شدند.

تحقیقات به عمل آمده دلیل برتری این شرکت‌ها را در هشت ویژگی مهم اعلام نمود که در همه آنها مشترک بود. نتیجه حاصله حاکی از این بود که اگر شرکت‌های دیگر نیز از این هشت ویژگی تقلید می‌کردند آنها نیز جزو برترین‌ها قرار می‌گرفتند. این هشت ویژگی به شرح زیر می‌باشد که مشخصات ویژه طرح عملی، موقعیت، وضعیت و فرآیند هستند.

### ویژگی‌های تفوق

۱- پایبندی بر اتحاد  
این ویژگی مربوط است به الگویی در سلسله اقدامات استراتژیکی که شرکت‌های برتر عهده‌دار شده‌اند. آنها بر نقاط قوت و صلاحیت‌های اصلی مبتنی می‌باشند و هیچ‌گاه از آن منحرف نمی‌شوند. مدیران ارشد می‌توانند درک روشنی از تجارت خود داشته باشند زیرا شرکت‌های موفق بر دانسته‌های خود پایبندند و از آنچه که میلی به انجامش ندارند اجتناب می‌ورزند. آنچه که اساس نگرش و اعتبار مدیریتی را فراهم می‌نماید اطلاعات و تجربه است.

۲- نزدیکی به مشتری  
این ویژگی مربوط به موضعی است که یک شرکت برتر در رابطه با محیطش اتخاذ می‌کند. شرکت‌های برتر مشتری‌مداری را سرلوحه کار خود قرار داده و بر ارتقاء کیفی، قابل اطمینان بودن و بهبود خدمات تأکید می‌ورزند. شرکت‌های برتر در این خصوص استانداردهای ممتازی را تنظیم می‌نمایند و با استفاده از سیستم پاداش، از

جمله پاداش‌های عاطفی مثل جشن‌های افتخاری و تشویقی موفقیت خود را مسلم می‌سازند. شرکت‌های برتر با توجه به مشتریان، نسبت به رقبایشان از سازگاری بیشتری با محیط برخوردار هستند و بدین طریق به موفقیت ناآل می‌آیند.

۳- بهره‌وری از طریق کارکنان  
رفتاری که شرکت‌های برتر در قبال کارکنان خود بروز می‌دهند یکی از مهمترین عوامل است. آنها نسبت به احساسات کارکنان خود توجه نشان می‌دهند و سعی می‌کنند شیوه‌هایی را به کار برند که به کارکنان خود این حس را القا نماید که جزوی از یک خانواده بزرگ می‌باشند.

۴- آزادی عمل و کارآفرینی  
شرکت‌های برتر وضعیت و روشی را برمی‌گزینند که باعث ابتکار داخلی و اقدام به ریسک می‌شود؛ آنها به کارکنان فرصت می‌دهند در راستای کار خود تصمیماتی را اتخاذ نمایند. از جمله ارزش‌های فرهنگی در این سازمان اجتناب نمودن از تویب‌خ کارکنان به دلیل نواقص کاری که اکثر اوقات ناشی از انجام ریسک بوده است می‌باشد. البته این نواقص به شرطی قابل اغماض هستند که کارکنان، افرادی کارآمد باشند.

۵- تسلیم در برابر ارزش‌ها  
شرکت‌های برتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود به شدت بر ارزش‌ها و اعتقادات فرهنگی تأکید می‌ورزند. رهبران شرکت، یک سری اعتقاداتی را عنوان می‌کنند که قادرند با آن در دیگران تغییراتی ایجاد نمایند. این فرهنگ مشترک، دلیل اصلی نظم موجود در شرکت‌های برتر می‌باشد. نقش رهبران همچنین ایجاد یک حس قوی در اداره امور با ارائه تصویری از وضعیت آینده سازمان است.

۶- تعصب کاری  
این مسأله به فرآیندهای مدیریتی انجام شده توسط شرکت‌های برتر اشاره دارد. شرکت‌های برتر روابط غیررسمی را مینا قرار می‌دهند و نیروهای کاری موقتی و کوچک را با عضویت داوطلبانه به کار می‌گمارند. این نیروها توسط حامیان دوراندیش تولید، برای پیشرفت پروژه‌های در دست اقدام ترغیب می‌شوند. از این دیدگاه، سازمان‌ها با یک روش سیاسی دست به اقدام می‌زنند، زیرا این انتخاب بستگی دارد به اینکه

حامیان تا چه حد از عقیده شان حمایت می کنند.

شرکت های برتر به نتایج واقعی علاقه مندند، نه گزارش های طولیل؛ آنها منتظر نتایج بررسی نمی مانند، بلکه بیشتر سعی بر آزمودن عقاید، یکی پس از دیگری دارند. وضعیت و فرآیندهای مدیریتی که به کار می برند بر آزمون و خطا تأکید دارند و از طریق آنها درباره محیط چیزهایی را می آموزند.

با این وجود این یک یادگیری از نوع ساده نیست که طبق آن مدیران چیزهایی را درباره نتایج اقدامات دریابند. فراگیری آنها باعث تغییر عملکرد می شود، اما عقاید را تغییر نمی دهد. ویژگی قبلی (همه کارکنان به شدت دارای دیدگاه ها و ارزش های مشابه می باشند) به این معناست که کارکنان درباره نظرات و اعتقادات اصلی اختلافی با یکدیگر ندارند. این مسأله باید از شکل های پیچیده یادگیری استثنا شود و این وقتی است که کارکنان عمیق ترین اعتقادات و تصوراتی را که نقطه نظرات و عملکردهای آنان بر آنها مبتنی است، مورد بحث قرار می دهند و اقدام به تغییر آنها می نمایند.

#### ۷- ساختار ساده، کارکنان اندک

شرکت های برتر ساختاری را در نظر می گیرند که از یک دفتر مرکزی، موسسات کوچک و واحدهای مستقل تشکیل شده است و دارای قدرت اصلی می باشند. در چنین ساختاری از شکل های پیچیده سازمانی اجتناب می شود. کارکنان تشویق می شوند تا واحدهای تابعه سازمان را انعطاف پذیر و نفوذناپذیر بدانند و یک تعریف واحد و جدی از شغل افراد وجود ندارد.

#### ۸- همزمانی اولویت های پایدار و ناپایدار

شرکت های برتر وضعیت کنترل کننده ای را انتخاب می کنند که شامل دو عنصر است. این عناصر، متضاد به نظر می رسند اما روش به کارگیری آنها به گونه ای است که نشان می دهد در عمل هیچ گونه تضادی بین آنها حاکم نمی باشد. از طرف دیگر وقتی شرکت های برتر به کارکنان اختیار تصمیم گیری می دهند، با در نظر داشتن نوعی طرز تلقی مثبت از ریسک و آزادی عمل بالا در کارکنان، باعث تقویت ساختارهای ساده و ناپایدار می شوند. از طرفی شرکت های برتر،

کنترل های شدید مالی کوتاه مدت را بر عملکرد واحدها حاکم نموده و شدیداً از ارزش های اصلی حفاظت می نمایند. این شرکت ها به دلیل وجود نوعی نظام فکری واحد، ادغام هماهنگ و مداوم ابتکار شخصی و ریسک (ناپایدار) را با هدف اصلی سازمان و کنترل (پایدار) امکان پذیر می نمایند. بنابراین، این هماهنگی و تداوم ادامه می یابد تا مشکل تضاد ظاهری موجود بین پایداری و ناپایداری را دفع کند.

نتیجه حاصل این است که اگر مدیران، این هشت ویژگی را در سازمان هایشان به اجرا بگذارند کارکنان تشویق خواهند شد تا عمل آزمون و خطای لازم برای دستیابی به دیدگاه مشترک همه اعضا را محقق سازند. مدیران عالی، این دیدگاه و ارزش ها را تنظیم می نمایند و برای یافتن ریشه آن به کارکنان سازمان اتکا می نمایند. پیترز و واترمن اظهار می دارند که تغییر سریع و سطوح بالای عدم اطمینان پیش بینی لازم از آنچه که قرار است روی دهد (به منظور امکان تهیه طرح های ثابت پیش از اقدام که پیشاپیش به کارکنان می گوید که چه انتظاری از آنها دارند که انجام



دهند)، را غیرممکن می سازد و این در صورتی است که مدیران ریشه وضعیت آینده را از طریق عمل آزمون و خطا، شناسایی کنند. تلاش برای عهده دار شدن حجم های زیاد عمل آزمون و خطا از اعتقاد کارکنان نشأت می گیرد، از این رو تأکید زیادی بر این هشت ویژگی در خصوص ایدئولوژی و فرهنگ و دیدگاه وجود دارد.

### مفهوم کشف، انتخاب و عمل؛ دیدگاه و تکنولوژی

اکنون می توان دید که چطور رویکرد برتری در موفقیت سازمان مفهوم حلقه کشف، انتخاب و عمل را که در بخش قبل به آن پرداختیم تکمیل می نماید. انتخاب در دیدگاه و ارزش های مشترک تجسم می یابد. کارکنان از طریق نوعی روند سیاسی که در آن حامیان از پروژه ها حمایت نموده اند دست به انتخاب می زنند، اما آن پروژه ها همگی از ایدئولوژی جریان می گیرند که همه افراد سازمان به آن معتقدند. خیلی ها قادر به درک پروژه های ناسازگار با ایدئولوژی نبوده و حتی اگر هم درک می کردند از حمایت کافی برای اجرای آن برخوردار نبودند. فرایند اصلی انتخاب عبارت است از نقش رهبران کاریزماتیک و عکس العمل احساسی و هیجان انگیزی که در پیروانشان ایجاد می کنند. این یک روش خشک و منطقی از آنچه که باید انجام یابد نیست بلکه روشی احساسی و مهیج است.

تمرکز بر روی عملکرد معطوف می باشد. کارکنان دست به اقدامات آزمایشی می زنند، اگر این اقدامات موفقیت آمیز بودند آن را مبنای کار خود قرار داده و در صورت شکست از ادامه آن خودداری می نمایند. بدین وسیله آنها به نتایج اقدامات آزمایشی پی می برند. نتایج این اقدامات، اقدام آزمایشی بعدی را در پی خواهد داشت تا نهایتاً به دیدگاه روشنی دست یابند. کشف کردن به معنی توجه نمودن کامل به مشتریان نیز می باشد. در اینجا باید خاطرنشان ساخت که چطور شرح فرایند مدیریت استراتژیک ایدئولوژی / دیدگاه مبنای نیت سازمان قرار می گیرد. به عبارت دیگر، سازمان های موفق سلسله اقداماتی را دنبال می نمایند که توسط رهبرانشان تعیین شده است. همانطور که در بخش های بعد خواهیم دید این مسأله به مفهوم فرضیه پویایی های سازمانی

## رویکرد تفوق، اعتقادات مشترکی را شرح می دهد که کارکنان را برمی انگیزد تا از خلاقیت و قوه تشخیص خود برای عهده دار شدن عملکردهای لازم جهت تعیین دیدگاه مشخص اصلی استفاده نمایند

پروژه ای و نیروی کار داشته، توجه نموده است. بسیاری از اینها همان روش هایی هستند که در تحقیقات فعالیت سیاسی حاکم بر سازمان ها شاهد آن بودیم. در بخش های بعد به این روش ها و فرایندهای سازمانی غیررسمی و تأثیرات بعدی تفویض اختیار به کارکنان نیز خواهیم پرداخت.

الگوی روند مدیریت استراتژیک در بررسی هشت ویژگی که توسط پیترز و واترمن ارائه شده است، با تأکید بر عمل آزمون و خطا مشابه الگوی توسعه یافته توسط کوئین (۶) می باشد که رشد منطقی (۷) نامیده شده است و در بخش های بعد به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

با وجود اهمیت تحقیقات پیترز و واترمن، این تحقیق عامل اصلی موفقیت را مشخص ننموده است. طرح هشت ویژگی نوعی نامیدی به همراه داشت. زیرا ظرف پنج سال، دوسوم شرکت های نمونه از اوج، سقوط کردند، بعضی از آنها توانستند موقعیت خود را بازیابند اما بقیه همچنان بی رونق ماندند. بعد از آن، تحقیقات دیگری نیز به عمل آمد اما هیچ یک تاکنون به عنوان بهترین روش برای شرکت ها، ارائه نشده است.

حال به دستورالعمل های انتخاب و اجرای طرح ها برمی گردیم. رویکرد تفوق، اعتقادات مشترکی را شرح می دهد که کارکنان را برمی انگیزد تا از خلاقیت و قوه تشخیص خود برای عهده دار شدن عملکردهای لازم جهت تعیین دیدگاه مشخص اصلی استفاده نمایند.

از طرف دیگر قبل از هرگونه اقدامی، رویکرد منطقی فنی، عملکرد تکنیک های تحلیلی را برای انتخاب سلسله اقدامات ویژه به منظور دستیابی هرچه بهتر به اهداف، شرح می دهد؛ با چنین دیدگاهی به کارکنان گفته می شود که چه اقداماتی را صورت دهند و سپس کارکنان طبق برنامه عمل می نمایند.

### پی نوشت ها:

- 1- conventional wisdom
- 2- one best way
- 3- excellence
- 4- Peters
- 5- Waterman
- 6- Quinn
- 7- logical incrementalism

می باشد و می توان فرضیات دیگری نیز ارائه نمود که ما را به مسأله نقش کلیدی نیت سازمان می رساند.

تحقیقات پیترز (۴) و واترمن (۵) و اصولی که تعیین نمودند شرکت های بسیاری را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار داده است. در طول دهه ۱۹۸۰ شرکت های زیادی لایه هایی از مدیریت را حذف نمودند تا سازمان هایشان را ساده و از لحاظ نفقات، کاهش نیرو دهند. آنها مبادرت به تغییر برنامه های اصلی سازمان نمودند و با تفویض اختیاراتی به کارکنان برای شکل گیری دیدگاه ها و تعیین مأموریت سازمان جای واژه هایی مثل دیدگاه، ارزش ها و فرهنگ را در واژگان کارکنان تجاری باز نمودند.

تداوم نقش تحقیقات پیترز و واترمن به این علت است که این تحقیقات تمرکز خود را بر نقشی که ارزش ها، فرهنگ و اعتقادات در موفقیت سازمانی دارند معطوف نموده است. تحقیقات پیترز و واترمن به جنبه های غیررسمی یک سازمان، نقشی که سیاست های سازمان در فرایند مدیریت استراتژیک با تأکید بر نقش رهبران، رقبا، تولید، تیم های