

مدیریت تفسیری: آنچه مدیران عالی می‌توانند از طراحی بیاموزند

نوشتهٔ ریچارد لستر، میشل پایوره و کمال سانگ
ترجمه و تفسیر: ابراهیم گلشن

چکیده

در قرن بیستم تحولات چشمگیری در عرصهٔ نظریه‌پردازی پدید آمد. از جمله این تحولات، پدیدایش مکاتب فکری گوناگون در قعر و سیریت است. یکی از شاخصه‌های عمده در این زمینه، رویکردهای آغازین و پایانی قرن منظره است. مضامین رویکردهای آغازین که تأثیر آن را در سایر نظریه‌های بعدی نیز به صورت کم و بیش پدیداری می‌توان دید، موضوعهای مدیریتی در قالبهای علمی و روشهای مسأله‌محور است. معمولاً تحقیقاتی هستند بررسی می‌شوند بدون معنی که مفاهیمی همچون فرایند تولید، نوع کالا، شکل سازمان و... را الگوی مهندسی و تحلیلی به اجزا تفکیک و پس از بررسی با یکدیگر ترکیب می‌شوند. تا نتیجهٔ خاصه به دست آید. این روش پس از گذر از طوفان تحولات فناوریانه از تابانگی و اطلاعاتی و تشکیل نیروهای مجازی نو درصورت مشترک، کارکنان، مدیران و... آنچنان توانی در رویکردهای نظری به مدیریت پدید آورد که در پایان قرن از آن با عبارات تفسیری یا تأویلی یاد می‌کنند. مضامین این رویکردها، موضوعهای مدیریتی به شکل لخته‌ای، پویا و تعاملی عمل می‌کنند و گفتار، به آنها هویت می‌بخشد. این ویژگی‌ها که با واژه عدم قطعیت نیز بیان و بررسی شده است.

در مقالهٔ حاضر با نگر موارد مشخصی از بازار پوشاک و تکنلنهای همراه سعی شده است. این دو رویکرد سنتی و تفسیری معرفی شوند و تأثیر آنها بر مفولات سازمان و مدیریت ارزیابی کرد تا مدیران بتوانند با آگاهی و به شیوه‌ای مستحیبه از سزایای این رویکردها استفاده و از خطرهای آنها اجتناب کنند.

مقدمه

اگر شتاب تغییر بازار را در دو دهه اخیر، تشریح کنیم خواهیم دید که چگونه ماهیت موسسات تجاری به نحو چشمگیری دگرگون شده است. شرکتها الگوهای سلسله مراتبی کهن را با تقسیم کار بر اساس وظیفه و با حفظ احتیاط روشن، کنار نهاده‌اند و ساختارهای افقی تر و با دیوانسالاری کمتر در پیش گرفته‌اند. شعار این سازمانهای جدید انعطاف است. هدف از این کار انعطاف با تغییرات و در عین حال اطمینان از این موضوع است که همه اجزای سازمان بتوانند به نحوی ترکیب و بدون نیاز به وجود رنجبره طولانی فرم‌دهی، با یکدیگر کار کنند.

اغلب سازمانها که شده‌اند تا خود را با وضعیت عدم قطعیت سازگار سازند، ولی مشاهده می‌شود که غالب مدیران هنوز چنین ضرورتی را احساس نمی‌کنند. این مدیران به ذهنیت سانسیتی و مهندسی دوران صنعتی چسبیده‌اند. هدف‌هایشان همچنان بر معیارهای کمی - از جمله ۵ درصد کاهش در هزینه‌ها، تخمین ۱۵ درصد پیشرفت در رضایت مشتری، و غیره - استوار است و سعی می‌کنند با مهندسی ساختار و فرایندهای سازمانی به شیوه تا حد ممکن کارا، به این هدفها برسند. به بیان دیگر، به نظر آنها همه چالشهای مدیریتی را می‌توان به مسائل تعریف شده مشخص تبدیل و برای آنها راه حل مینه طراحی کرد.

این نگرش مدیریتی در شواهدی کارساز است که بازار تثبیت شده باشد و حتی بتوان تغییرات را به شیوه‌ای خاص پیش‌بینی کرد. اما، بازارهای امروز بسیار بی ثبات و غیرقابل پیش‌بینی هستند، به مسیرهای پیش‌بینی نشده می‌افتد و نتایج آنها نیز از قبل نامعین است. مدیران در مواجهه با این نوع عدم قطعتهای پشیمانی، هرگز نمی‌توانند به نحو دقیق آنچه را که برای کنار آمدن با این وضعیتها لازم است، فرمایند. آنها حتی نمی‌توانند مشکل را تعریف و راه‌حلی برای آن پیدا کنند. مدیر شرکت ممکن است تنها با کشف این مسئله که چگونه پیدا شدن فناوری جدید با ورود رقیب جدید به بازار نتوانسته

است کل فعالیت او را به استوارا بکشاند، بتواند به نحوی موفقیت‌آمیز به هدفهای خود در کاهش هزینه‌های تولید، دقت در بهبود برآورد سفارشها یا افزایش رضایت مشتریان دست یابد.

در این گونه شرایط عدم قطعیت، دشواریهای پیش‌روی مدیر عمومی به تدریج به دشواریهای شبیه می‌شود که مدیر تولید در مواجهه با طراحی محصولی جدید با آنها دست به گریبان است. در ذیای غیرقابل پیش‌بینی تحقیق و طراحی، نه فرایند توسعه قابل پیش‌بینی است و نه پایان آن. - اغلب شکل محصولی جدید با اذعان کار برای تولید آن به طور کامل دستخوش دگرگونی می‌شود. نگرش مکانیکی و خشک به مدیریت، با تأکید بر هدفها، نقشها، و ساختارهای دقیقاً تعریف شده، خلاقیت لازم برای طراحی را از بین می‌برد. موفقیت در طراحی محصولی جدید نیازمند مدیریتی دینگر و مدیریتی با ویژگیهای متفاوت است.

دو رویکرد به مدیریت

آیا تجربه مدیران طراحی برای مدیران عمومی که با عدم اطمینان فراینده در محیط فعالیت خود روبرو هستند می‌تواند در سهای عملی به همراه داشته باشد؟ یا در نظر داشتن این سؤال، فرایند طراحی محصول را در تعدادی از شرکتها که صنعت آنها به سرعت تغییر می‌کند، بررسی کردیم. از جمله: تلفنهای همراه، وسایل پوششی، اتومبیل و پوشاک. ما به دو نوع نگرش کاملاً متضاد به مدیریت برخورد کردیم که آنها را تحلیلی (Analytical) و تفسیری (Interpretive) نامیدیم. نگرش تحلیلی همین دیدگاه سنتی مدیریتی است، حال آنکه نگرش تفسیری دیدگاهی جدید است. دیدگاهی که با بازارهای شدیداً در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی تناسب دارد. هر دو دیدگاه معتبرند ولی هر یک برای هدفهای خاصی به کار می‌آید و راهبردهای سازمانی و مهارتهای متفاوتی را می‌طلبد.

مطابق نگرش تحلیلی، طراحی محصول جدید به

نیست نه نیازهای مشتری، ثبت شده است و نه نمود محصول و نه حتی اجزای محصول با عوامل سازمان تولید. در شرایط عدم قطعیت، بهتر است طراحی را فرآیندی باز و بی پایان تصور کنیم و نه پروژه‌ای که در آن مسئله‌ای مشخص باید حل شود. نقش واحد طراحی دیگر نوعی تحلیل یا حل مسئله نیست بلکه تفسیر موقعیتی جدید، گوش سپردن به مشتریان و گفتگو با کارشناسان طراحی و تعیین دقیق امکانات جدیدی است که از خلال این تعاملها بیرون می‌آید. تفسیر از اختراع کمتر نیست، فرآیندی کاملاً اخلاقی است. مدیر هر سازمان تفسیرگر برای آنکه بتواند خلاقیت را ترغیب و در عین حال آن را مهار کند باید بیشتر مانند رهبر ارکستر عمل کند و نه مثل مهندس اجزای گوناگون از جمله نوازندگان سازها، تکنوازان، ملودیه‌ها، و حتی شنوندگان را با نقشه‌ها و مناساتی که دارند و هر لحظه در حال تغییرند با یکدیگر هماهنگ سازد. در چنین مواردی هدف این نیست که وضعیتی ثابت و نهایی حاصل شود، بلکه باید مسیری مشخص شود که هم بر انتظارات شنوندگان یا مشتریان تأثیر گذارد و هم آن را برآورده سازد.

مدیر تفسیری برخلاف مدیر تحلیلی، نه آنچاکه تراوری انحصار می‌کند به استقبال ابهام و بدیهه سازی می‌رود، او به دنبال گشودن در است نه بستن آن.

بهترین مثال از مدیریت تفسیری را می‌توان در صنعت پوشاک مد روز یافت که در آن سلیقه مشتریان همواره در سیلان است. اصل مد فرآیندی است که در آن ایده قابلیت تبدیل شدن شکل می‌گیرد. «مسئله‌ای» نیست که در اجزای عملیات پروژه «حل» شود، بلکه آنچه قابل مد شدن باشد از خلال گفتگوهای طراحی مد، خریداران پوشاک، مشتریان عمده، تولیدکنندگان حصاه و نویسندگان روز، احساس می‌شود و پدید می‌آید این گفتگوها نه آغاز فاره و نه پایان، فرآیندی پایان‌ناپذیر است که هر لحظه پاسخ آن در حال تفسیر است.

تولید لباسهای لی سا حسین به مدیر عاملی

چالش مهندسی است، مسئله‌ای که باید حل شود. مدیر تحلیلی معمولاً می‌کوشد با تکیه بر تحقیق در مورد نیازهای مشتری، تعریف روشنی از هدف به دست دهد او برای این کار منابع انسانی، مالی، فنی و نیز محدودیت‌های آنها را برای رسیدن به آن هدف خاص شناسایی می‌کند و پس از آن مسئله را به اجزای معدودی تفکیک می‌کند و هر یک را به متخصص کار آزموده می‌سپارد. برای مثال، کارخانه تولیدکننده ماشین ظرفشویی ممکن است پس از تحقیق در بازار به این نتیجه برسد که مشتریان برای ماشینی که آب کمتری مصرف می‌کند و هنگام کار صدای آرامتری دارد، اعتبار بیشتری قایل هستند. در ارضای این نیاز، شرکت هدفهای دقیقی را برای کاهش مصرف آب و آرامتر کردن صدای ماشین در سلسله بعضی محصول خود در نظر می‌گیرد. مدیر تولید، پس از آن عوامل مختلف مشکلی طراحی را به کارشناسان موارد طراحی صنعتی، عایق‌سازی، و سایر رشته‌های مربوط می‌سپارد. راه حل نهایی عبارت است از: به هم آمیختن کلیه اجزا در یک ترکیب بهینه. بدین ترتیب کل کوشش طراحی به صورت یک پروژه در می‌آید که باید هر چه سریعتر و کارآمدتر به اجرا درآید.

ولی آنچه در تولید محصول روی می‌دهد تماماً در چنین چارچوب تحلیلی کاملاً ساختاری، حتی سعی می‌کند برای مثال مشتری اغلب و واقعاً نمی‌داند خواست او چیست یا به چه چیزی نیاز دارد - همان طور که امروزه از تجارت وسایل الکترونیکی و فناوری زیستی گرفته تا وسایل سرگرمی خانواده‌ها هر چیزی ممکن است مشتری را به خرید جلب کند. در واقع، اغلب در دست‌تر آن است که تصور کنیم مشتری از قبل هیچ گونه نیازی ندارد بلکه این نیازها از مجموع‌های از تعاملها با گفتگوها حاصل می‌شوند که در خلال آنها مشتری و طراحی به اتفاق چیزی را در زندگی مشتری و اینکه چگونه محصولی جدید ممکن است به کار او بیاید، کشف می‌کنند. بدین ترتیب خصوصیات محصول به شهرهای مشابه از طریق مد و بستن بین مشتری و شرکت، بین انحصاری گروه طراحی از جمله تولید و بازاربایی آشکار می‌شود. در آغاز هیچ چیز ثبت شده

منطقه؟ آیا به کلر قشرهای معاودتی می‌آید یا می‌تواند جداگیر شود؟

اجزای مختلف زیر ساخت، فناوریها، و کلر که در این کشور برای سیستم تلفن همراه در نظر گرفته می‌شد، و همچنین ویژگیهای رقابتی و اقتصاد تولید آن، همه ناشناخته بود.

شرکت‌هایی که بر آن شدند تا در صنعت تلفن همراه جایگاه مسلط را کسب کنند، همگی در ابتدا این بخش را با نگرش کاملاً تفسیری اثر و کردار ای تی تی - آند - تی (AT&T) فعالیت‌های تلفن همراه خود را در آزمایشگاههای شرکت بیل (Bell) مستقر و محیطی از آزمایش و اکتشاف بی‌پایان برای آن می‌آورد. موتورولا (Motorola) اولین کوشش‌های را حول جمع از مهندسان متمرکز ساخت که در گر و ههای منعطف و موقت کلر می‌کردند و هر کس را از هر قسمت سازمان که می‌خواستند، به عضویت گروه خویش در می‌آوردند و مستقیماً با مشتریان درباره نیازها و ویژگیهای مطلوب کالاها به مذاکره می‌پرداختند و واحد سلولار با بخش تولید تلفن‌های همراه شرکت مانوسیتا فاقد هر گونه مرزهای وظیفه‌ای روشن بود. از این رو برقراری ارتباط بین قسمتهای طراحی محصول و واحدهای تولید بسیار آسان بود. در شرکت نوکیا (Nokia) هم عملیات به شکلی بسیار کلر آفرین با روشهای طراحی غیر رسمی آغاز شد. فروشندهانی به طور مستقیم با گروه طراحی محصول ارتباط برقرار می‌کردند و همواره کوچکترین تغییرات لازم، طبق خواست مشتریان برای از قبلی آنها در ویژگیهای محصول اعمال می‌شد.

با شروع تثبیت بازار در دهه ۱۹۸۰ این شرکتها، تحلیلی سازمان در بخش تولید تلفن‌های همراه خود را با اعمال ساختارهای رسمی تر و با نگرشهای مدیریتی تحلیلی تر آغاز کردند. شده تومین تغییر در ای تی تی - آند - تی و مانوسیتا روی داد ای تی تی - آند - تی فعالیت‌های سلولاری خود را از آزمایشگاههای بی، خارج و واحد بزرگانی مستقلی ایجاد کرد. نظام شبکه هم سیم را تحت رهبری مدیران کارآموده سایر بخشهای عملیاتی قرار داد. این شرکت نوعی

لی وی (Levi) نوعی از این صنعت است. در این صنعت علمی رخ آنکه همواره بخشی از محصول از حالت عدم قطعیت خارج و به صورت راهوار به تولید تسویه تبدیل می‌شود و سپس در تحولی دیگر مجدداً تغییر می‌کند، طرح پار جمعی جین با شرایط متقابل بین کلیه عوامل زیر ریف مرتباً تغییر می‌کند و نیازهای جدید کشف، طراحی، و در مواجهه با مشتریان و اقتضات روز دستخوش تغییر مداوم و بی پایان می‌شود.

گذردگی عدم قطعیت در سایر صنایع

تغییر و عدم قطعیت تنها به صنعت مد و پوشاک منحصر نیست، بلکه در بسیاری از صنایع دیگر نیز تسری دارد. برای مثال در بسیاری از کالاهای مصرفی و بخشهای خدماتی نیز مدیران با تغییرات غیر قابل پیش‌بینی نیازهای مصرف کنندگان تحولات پیش‌بینی نشده فناوری - که مستلزم جریان مداوم محصولات جدید و متفاوت است - در حال دست و پنجه نرم کردن هستند. مدیر عامل شرکت که به تولید تراشه‌های رایانه‌ای می‌پردازد اخیراً اقرار کرده است که اطمینان به این باور رسیده‌اند که فلور و تولید آنها تسری از ویژگیهای صنعت مُد را دارد و برای آنکه بتوانند در رأس بمانند باید همیشه با ساختاری امور همچنان انگیسر و جدید باشند. فرقی نمی‌کند که شرکت در چه صنعتی رقابت می‌کند، هر چه حساسیت آن به تغییر سلاطین و فناوریها بیشتر باشد، به همان نسبت خطر انکار بربک تخلیلی مدیریت نیز بیشتر است.

نیاز به نگرش تفسیری، به ویژه در بازارها و صنایعی شدید است که هنوز مراحل تکوینی خود را می‌گذرانند. نمونه بازار آن صنعت تلفن همراه است. در آغاز، بازار تلفن‌های همراه ناشناخته بود، حتی نقش فناوری در آن نیز قابل پیش‌بینی نبود. آیا تلفن همراه یک اسباب بازی خواهد بود یا اینکه می‌تواند جانشینی اساسی برای سیستمهای سیمی سنتی باشد؟ آیا در اصل یک راهبری اتومبیل خواهد بود یا وسیله‌ای قابل حمل و

رفتار فریزی رفتاری تلفظ همراه یعنی تمایل به نگرش تحلیلی به عنوان رفتار جاذبانه نوعی رفتار سنتی است و پیش از هر چیز به رشد صنعت، پیچیده تر شدن آن، کارایی در استقرار فرآیندهای عملیاتی کاملاً مشخص و ساختارهای مدیریتی رسمی وابسته است. مهارتهای قوی تحلیلی و حل مسئله برای مدیریت ترخیص روز به روز مهمتر می شود ولی با غالب شدن هر چه بیشتر عدم قطعیت همان طور که در مورد صنعت تلفنهای همراه اتفاق افتاده است. محدودیتهای مدل تحلیلی صرفه، با شدت بیشتری تضعیف کننده می نماید.

موفق ترین مدیران کسانی هستند که هر دو نگرش را می فهمند آنها را مکمل و نه متضاد می یابند، و توانایی ترکیب متوازن و محسوس بین آنها را دارا هستند.

نگریستن به شیوهای متفاوت

امروزه محدود مدیران را می توان یافت که دارای دیدگاهی متوازن باشند زیرا کوشش نگرش تحلیلی در مدیران به قدری قدرتمند است و تحلیل به یکنواخت با راهوار رفتار کردن چنان در آنها ریشه دار است که غالب آنها با سادگی نمی توانست نگرسیستن سه شیوهای متفاوت را در خود متصور سازند حتی در شرکت مدگرایی لی وی (Levi) تولید کننده لباسهای جین، یکی از مدیران عالی رتبه به ما می گفت که منتظر روزی است که دیگر گفتگوی تفسیری بین کارکنان حفظ تولید و محصول نهایی پارچه های جین شرکت ضرورت نداشته باشد او امیدوار بود که در فرآیند تکمیل محصول و آموزشهای مشترک طراحان در خصوص نظامهای پس این شرکت از چنان دانش علمی برخوردار شود که بتوانند به سرعت امور جدید را تغییر دهند و استاندارد کنند او از مدیرانش می خواست به شیوهای علمی، شیوهای که در مسعت بیونکو لوژی حاکم است عمل کنند.

حالت توجه این است که طراحان محصول در صنعت بیونکو لوژی همواره به نحوی که مدل نظری مدیران بود

فرآیند رسمی، شامل پنج مرحله را برای طراحان محصول بر اساس مدلی به وجود آورد که در کل شرکت رایج بود. مائوسونینا نیز مدیری را از قسمت تولیدیون برای نظارت بر تولیدات تلفن همراه فراخواند. بین قسمت تولید و طراحان یک نقطه جدایی روشن پدید آورد و برای اطمینان از اینکه محصول آماده تولید به شکل ایده امکان پذیر شود نوعی نگرش تحلیلی را برقرار کرد. مونورولا و نوکیا نیز اگر چه نگرش تفسیری را به کلی کنار نهادند به استقبال نگرش تحلیلی تر رفتند. مونورولا با انتخاب تعدادی مدیر پروژه که بتوانند نقش رابط را ایفا کنند، تماس مستقیم مشتری با گروه طراحان را قطع کرد ولی با وجود این، مدیران نقش تفسیری خود را در برقراری ارتباط بین طراحان و مشتریان از دست ندادند. نوکیا فرآیند طراحان محصول را با مراحل کاملاً تعریف شده و با ویژگیهای نگرش تحلیلی، نهادینه کرد ولی هنوز هم از گفتگوی متقابل در این فرآیند حمایت می کند.

این شرکتها با شروع تبدیل نگرش خود از تفسیری به تحلیلی، به این اعتقاد مشترک رسیدند که صنعت سفالاری (تلفن همراه) با نیازهای مشتریانی و ویژگیهای محصول که هر روز کاملاً روشن تر می شود، تثبیت می شود. با بررسی این اعتقاد مشترک باز هم می توان دریافت که مبروصات آنها اشتباه است. در بازار محصول تلفنهای همراه دوره جدیدی از عدم قطعیت ریشه دوانده است. تغییرات در فناوری، مقررات، و رقابت به وقوع پیوسته است؛ این تغییرات عبارتند از معرفی خدمات اطلاع رسانی شخصی، قدرت اطلاع رسانی رو به رشد، کمکهای رسمی شخصی و سیستم احضار کننده، طبق گسترده گو شیپهای بدون آنتن، و توسعه نظامهای ماهواره ای این دگرگونیها آنچنان دست به دست هم دادند که قابلیت پیش بینی را از بین برده اند و نقش نهایی خدمات تلفنهای همراه، مجدداً در برده ابهام افتاده است. ظاهراً این گروه به نظر می رسد که عمل چهار شرکت رقیب پیشرو، به ویژه ای تی - اید - تی و مائوسونینا در انتقال از نگرش امیل تفسیری به تحلیلی پیش از حد، عجلانه بوده است.

این نگرش را همچون رشته‌های علوم نظری نمی‌توان در مؤسسات و مراکز آموزش مدیریت، آموزش داد و در برنامه‌های آموزشی هم هنوز گنجانده نشده است. تقریباً الگویی برای آن نمی‌توان یافت، تاکنون حتی نتوانسته‌ایم برای سخن گفتن در مورد نگرش تفسیری فرهنگ مناسبی به وجود آوریم. در نتیجه، مدیران به صورت چشم بسته به انجام وظیفه‌های سهمی وادار می‌شوند که هیچ شناختی از توانمندیهای گزینه دیگر در مقابل نگرش تحلیلی ندارند.

در موقعیتی که چندین امکان در کنار هم هستند و به رقابت می‌پردازند چالشهایی که ممکن است مبنای فرایند سودمند بی‌باکانه قرار گیرند، با فشار به درون قالب تحلیلی وارد می‌شوند. فاشی که در آن بر وضوح و مستقیم‌الخط دیدن امور و حذف روایا، ابهامها و ناشناختیها تأکید می‌شود.

نظر این است که تمجید برای روشنگری معمولاً به مادی کردن بصیرت‌ها منجر و اندیشه‌ها در نقطه خفه شود. در حقیقت، این درست از بین بردن همان شرایطی است که برای رشد خلاقیت لازم است. ما با رفع ابهام و تضاد از سازمان، امکان درک تواناییهای بالقوه خود را نابود خواهیم کرد.

امروزه خطرپذیری برای مدیران نگران کننده نیست، بلکه مدیران بیشتر از این بیم دارند که در تصمیم‌گیری در مانده شوند. به همین منظور آنها سعی می‌کنند پروژه‌ها را به نحوی سازمان دهند که بتوانند در مواجهه با عدم قطعیت‌های بالقوه خرد کنند، راه‌حلهای پهنه به پهن آورند. مطابق نگرش تفسیری در ابهام، نقطه‌های فرسها نهفته است و نه ناتوانی و ضعف. □

«علمی» انجام نمی‌گیرد. در واقع کار در آن صنعت تیز، گاه بسیار به مدل مذکور این شرکت می‌درخشد. محصول شهادت پیدا می‌کند.

نصرت اینکه هر فعالیت در آن واحد بتواند هم تحلیلی باشد و هم تفسیری، ممکن است در ابتدا غیر معقول به نظر برسد ولی همان طور که فیزیک جدید ما را وادار می‌کند نور را هم به شکل ذرات و هم به شکل موجی در نظر بگیریم، سازمانهای تولید را هم می‌توان از هر دو دیدگاه تحلیلی یا تفسیری مورد مدافه قرار داد. هر یک از این دو دیدگاه در شرایط مشخص می‌تواند سودمند باشد. برای مثال، وقت عدم اطمینان افزایش می‌یابد، تفسیر باید مبنای قرار گیرد ولی استفاده همزمان از هر دو عنصر، مدیران را در مواجهه با چالشها به بصیرت بیشتر و آمی دارد و امکانات چندپندی را برای عمل پیش روی آنها می‌گشاید.

حرکت در راستای فرهنگی نو

مدیریت تفسیری مبین تفکر به شیوای نو در امور اجرایی دنیای کسب و کار امروز است. مدیران تفسیری افرادی را که حرفی برای گفتن داشته باشند از درون یا بیرون شرکت شناسایی می‌کنند و گرد هم می‌آورند. به عبارت دیگر، این مدیران تفسیری تعیین می‌کنند چه کسی با چه کسی سخن بگوید، چه چیزی موضوع بحث قرار گیرد، یا حتی محدوده انتظارات مشترک مردم چه می‌تواند باشد؟ و موارد دیگر که البته کسب این مهارت نیز آسان نیست. در واقع هنوز هم نگرش تفسیری برای اغلب مدیران، مفهومی کاملاً ناشناخته است.