

# مدل «گیاة خودرو» مدلی از شکل گیری استراتژی

برگرفته از کتاب : TRACKING STRATEGIES

نویسنده: هنری مینتزربرگ

مترجمان: علی بابایی، مهدی حق با علی

خلاصه مقاله: از نظر هنری مینتزربرگ یک «بهترین راه» در مورد استراتژی سازمان‌ها وجود ندارد و تجویز برنامه‌های کمی برای همه انواع سازمان‌ها، به هیچ وجه روش مناسبی نیست. از نظر مینتزربرگ در هر سازمان بسته به اینکه قدرت در دست چه بخش یا فردی است و این فرد یا بخش چگونه تصمیم می‌گیرد و چگونه به محیط واکنش نشان می‌دهد، فرایند شکل‌گیری استراتژی در آن سازمان متفاوت خواهد بود. پس مهمترین موضوع شناخت عمیق فرایندها و روابط میان سازمان و محیط پیرامون است. کتاب ردگیری استراتژی‌ها، جدیدترین کتاب هنری مینتزربرگ در حوزه استراتژی است که با مطالعه بر روی چندین سازمان مختلف، به خوبی چگونگی شکل‌گیری استراتژی را شرح می‌دهد. مدل گیاة خودرو نیز مدلی از شکل‌گیری استراتژی است که در آن به استراتژی به مثابه یک گیاة خودرو نگاه می‌شود.

یافته‌های مینتزربرگ در این مطالعه تقریباً "تمام باورهای سنتی و رایج در مورد اینکه استراتژی‌ها چگونه در سازمان‌ها خلق می‌شوند را زیر سوال می‌برد. مینتزربرگ در مدل گیاة خودرو شکل‌گیری استراتژی را در ۶ بند زیر خلاصه می‌کند:

۱. رشد استراتژی‌ها در ابتدا همچون رشد گیاهان خودرو در یک باغ بزرگ است. بنابراین کشت استراتژی‌ها همچون کشت گوجه‌فرنگی در یک گلخانه نیست. به عبارت دیگر، فرایند شکل‌گیری استراتژی ممکن است با مدیریت بیش از اندازه، حتی تخریب شود. بنابراین گاهی اوقات به جای اینکه با عجله یک سازگاری رفتاری مصنوعی را به زور به سازمان تحمیل کنیم، مهم‌تر است بگذاریم الگوها خودشان به شکلی خودظه‌ور در سازمان ظاهر شوند. اگر نیازی هم به پرورش گلخانه‌ای باشد (که در آن مدیریت مرکزی سازمان دخالت خواهد کرد) در مراحل بعدی خواهد بود.
۲. استراتژی‌ها می‌توانند در هر نوع جای عجیب و غریبی ریشه بدوانند. تقریباً "در هر نقطه‌ای که افراد از ظرفیت یادگیری (و همچنین منابعی که از این ظرفیت حمایت کنند) برخوردار باشند. گاهی اوقات یک فرد یا یک زیرواحد به خاطر تماسی که با یا موقعیتی خاص از بازار دارد، می‌تواند یک الگوی منحصر به فرد را خلق

کند، فرایندی که حتی ممکن است ناآگاهانه رخ دهد (مثل وقتی که محیط بیرونی، الگویی را بر سازمان و افراد آن تحمیل می‌کند). گاهی اوقات نیز تعداد زیادی از افراد سازمان، به تدریج و یا خود به خود حول یک تم خاص همگرا شده و در ادامه، یک الگو در سازمان شکل می‌گیرد. در این میان حتی مدیران ارشد سازمان نیز ممکن است در مورد استراتژی‌های خود به همین‌گونه عمل کنند: استراتژی‌های این مدیران ارشد، «به تدریج» در ذهنشان رشد می‌کند. اگرچه ممکن است این موضوع به شکلی در مقابل دیدگان دیگران به تصویر کشیده شود که این احساس شود که این استراتژی‌ها به‌طور کاملاً "عامدانه و به سرعت در اذهان آنها طراحی شده است. اما به هر حال نکته مهم اینجا است که سازمان‌ها، همیشه نمی‌توانند در مورد اینکه «استراتژی‌ها در کجای سازمان ظهور خواهند کرد» برنامه‌ریزی کنند، چه برسد به اینکه بخواهند محتوای این استراتژی‌های خودظهور را نیز برنامه‌ریزی کنند!

۳. این الگوها هنگامی به استراتژی‌های سازمانی تبدیل خواهند شد که در یک قالب جمعی درآیند. یعنی هنگامی که الگوهای فوق، تکثیر شده و به بخش عمده‌ای از رفتار سازمان نفوذ کنند. درون یک باغ نیز گیاهان خودرو می‌توانند تکثیر شوند و کل باغ را در برگیرند. پس از آن گیاهان قدیمی باغ دیگر به چشم نخواهند آمد. در مورد استراتژی‌های خودظهور نیز همین‌گونه است. بنابراین با یک تغییر زاویه دید، یک استراتژی خودظهور نیز می‌تواند تبدیل به چیزی شود که برای سازمان ارزشمند گردد. (درست مثل سالاد برگ گل قاصدک، منفورترین گیاه خودروی آمریکا، که اروپایی‌ها عاشق آن هستند!)

۴. فرایند تکثیر الگوی خودظهور در سازمان ممکن است آگاهانه باشد یا نباشد. همچنین این فرایند ممکن است مدیریت شود یا نشود. لزومی ندارد که فرایندی که این الگوهای اولیه، مسیر خود را از طریق آن در سازمان می‌پیمایند، برآمده از خواسته آگاهانه رهبران رسمی (یا حتی غیر رسمی) سازمان باشد. در واقع الگوها ممکن است به سادگی و از طریق یک رفتار جمعی، در سازمان گسترش یابند (درست مانند وقتی که گیاهان خودشان را تکثیر می‌کنند). البته وقتی که برخی از این استراتژی‌ها، در نظر رهبران رسمی سازمان، با ارزش تشخیص داده شوند، در آن حالت، فرایند تکثیر آنها می‌تواند مدیریت نیز بشود. (درست مانند وقتی که یک گیاه پس از انتخاب شدن توسط باغبان به گیاهان دیگر قلمه زده می‌شود.)

۵. گسترش و نفوذ این استراتژی‌های جدید معمولاً در یک دوره واگرایی سازمان رخ می‌دهد: دوره‌ای از واگرایی که یک دوره همگرایی سازمان (حول یک استراتژی تثبیت شده و غالب) را قطع کرده است. به عبارت ساده‌تر به نظر می‌رسد که سازمان‌ها نیز، این توصیه را که «زمانی فصل کشت و زمانی فصل برداشت است» پذیرفته‌اند (یعنی دوره واگرایی سازمان، فصل کشت استراتژی‌های خودظهور است و دوره همگرایی سازمان، فصل برداشت این استراتژی‌های پرورش یافته است). در واقع به عنوان یک قاعده کلی، دوره‌های همگرایی و یکپارچگی سازمان، به طور مداوم و در سیکل‌های مشخصی، به‌وسیله دوره‌هایی از تغییر ناگهانی و شدید متلاشی می‌شوند.

البته برخی اوقات زمان این سیکل‌ها کوتاه مدت است و به عبارت دیگر به نظر می‌رسد سازمان‌ها برای اینکه بتوانند تم‌های استراتژیک جدید را مورد آزمون و خطای خود قرار دهند، به دوره‌هایی متمایز از تجربه‌گرایی و بازآفرینی خود نیاز دارند که البته این امر، می‌تواند به بهای آشفتگی و سردرگمی‌شان نیز تمام شود. درست همانطور که در یک باغ نیز، همزمان کردن فصل کاشت و برداشت، در نهایت بهره‌وری باغ را از بین خواهد برد.

## ۶. مدیریت این فرایند، به معنای طراحی از قبل استراتژی‌ها نیست، بلکه به معنای تشخیص ظهور آنها و

دخالت در آنها، در صورت نیاز و در زمان مناسب است. به محض مشاهده یک گیاه خودروی مخرب، بهترین کار آن است که فوراً از ریشه در آید. اما گیاه خودرویی که به نظر می‌رسد بتواند در آینده میوه خوبی ثمر دهد، ارزش آن را دارد که مورد مواظبت قرار گیرد، مورد کشت قرار گیرد و حتی پیرامون آن گلخانه‌ای ساخته شود. در مورد سازمان‌ها نیز همین سبک مدیریت به معنای این است که باید ابتدا فضایی ایجاد شود که در آن تنوع گسترده‌ای از استراتژی‌ها بتوانند رشد کنند (یعنی ایجاد یک ساختار منعطف و یک فرهنگ پشتیبان و همچنین تعریف استراتژی‌های چتری هدایتگر) سپس به جای اینکه هر چیز غیرمنتظره‌ای را به سرعت از دم تیغ گذارند، باید به نظاره نشست که چه چیزی حاصل می‌شود. بنابراین مدیران سازمان درحالی که یک چشم خود را بر روی این فرایند ظهور استراتژی دوخته‌اند (چرا که بسیاری از این استراتژی‌ها بدون اقدامات عامدانه و حمایتگر مدیریت سازمان، هرگز به نتیجه مطلوب خود نمی‌رسند). باید چشم دیگر خود را نیز بر روی چرخه توالی واگرایی-همگرایی بدوزند و بدانند که چه هنگام برای تطبیق سازمان با محیط بیرون تغییر را تشویق کنند و چه هنگام برای حفظ کارایی درونی سازمان باید در مقابل تغییر مقاومت کنند. نکته بسیار مهم اجتناب از افراط در هر یک از این دو موضوع است: نه می‌بایست در دام سکون بروکراتیک افتاد و نه می‌بایست از دستیابی به تمرکز پرهیز نمود. به عبارت دیگر مدیران باید بتوانند به این شهود دست یابند که «چه هنگام باید از محصولات آماده قبلی (یعنی استراتژی‌های تثبیت شده) بهره‌برداری کنند و چه هنگام باید نژادهای (استراتژی‌های) جدیدی را برای جاگزینی محصولات نامناسب قبلی (یعنی استراتژی‌های تثبیت شده) مورد کشت قرار دهند.»

به‌کارگیری مدل «گیاه خودرو» در شکل‌گیری استراتژی، هرچقدر هم که دور از ذهن به نظر بیاید، اما بدون شک رویایی‌تر از مدل رایج و بسیار پذیرفته شده کنونی (یعنی مدل مبتنی بر فرموله‌سازی استراتژی به شکل عامدانه، یا همان مدل گلخانه‌ای) نیست. اگرچه هنوز کسی زحمت آزمون درستی و اعتبار این مدل گلخانه‌ای را به خود نداده است!

اگر یک تئوری خلق استراتژی بخواهد ماندگار و عملی باشد، باید دربرگیرنده هر دو مدل فوق (یعنی مدل گیاه خودرو و مدل گلخانه‌ای) باشد. هیچ سازمانی نمی‌تواند با استراتژی‌هایی که همیشه و به طور کامل خودظهور هستند به فعالیت خود ادامه دهد، چرا که این موضوع منجر به کنار گذاشته شدن کامل «فکرآگاهانه»، «اراده» و «رهبری»

از سازمان خواهد شد. اما به همین ترتیب هیچ سازمانی نیز نمی‌تواند با استراتژی‌هایی که همیشه و به طور کامل  
عامدانه هستند به فعالیت خود ادامه دهد، چرا که این موضوع نیز منجر به «بی‌میلی برای یادگیری» و «کوری در  
برابر هر چیز غیرمنتظره» در سازمان خواهد شد.