

# مدیریت تفسیری: آنچه مدیران عالی می‌توانند از طراحی پیام‌وزند

نوشتهٔ ریچارد لستر، میشل پایوره و کمال مالک

ترجمه و تلخیص ابراهیم گلشن

## چکیده

در قرن بیستم تحولات چشمگیری در عرصهٔ نظریه‌پردازی پدید آمد از جمله این تحولات، پیدایش مکاتب فکری گوناگونی در قلمرو مدیریت است. یکی از شاخصه‌های عمده در این زمینه، رویکردهای آغازین و پایانی قرن مذکور است. مطابق رویکردهای آغازین که تأثیر آن را در سایر نظریه‌های بعدی نیز به صورت کم و بیش پایداری می‌توان دید، موضوعهای مدیریتی در قالبهای علمی و روشهای فنی آن که عموماً تحلیلی هستند بررسی می‌شوند. بدین معنی که مفاهیمی همچون فرایند تولید، نوع کالا، شکل سازمان و... با الگوی مهندسی و تحلیلی به اجزا تفکیک و پس از بررسی با یکدیگر ترکیب می‌شوند، تا نتیجهٔ خاصی به دست آید. این روش پس از گذر از طوفان تحولات فناورانه ارتباطی، و اطلاعاتی و تشکیل قلمروهای مجازی در ذهنیت مشتریان، کارکنان، مدیران و... آنچنان تحولی در رویکردهای نظری به مدیریت پدید آورد که در پایان قرن از آن با عبارات تفسیری یا تأویلی یاد می‌کنند. مطابق این رویکرد، موضوعهای مدیریتی به شکل لحظه‌ای، پویا و تعاملی عمل می‌کنند و گفتمان، به آنها هویت می‌بخشد. این ویژگی گاه با واژهٔ عدم قطعیت نیز بیان و بررسی شده است.

در مقالهٔ حاضر با ذکر موارد مشخصی از بازار پوشاک و تلفنهای همراه سعی شده است، این دو رویکرد، سنتی و تفسیری معرفی شوند و تأثیر آنها بر مقولات سازمان و مدیریت ارزیابی گردد تا مدیران بتوانند با آگاهی و به شیوه‌ای سنجیده از مزایای این رویکردها استفاده و از خطرهای آنها اجتناب کنند.

## مقدمه

است کل فعالیت او را به انزوا بکشاند، بتواند به نحوی موفقیت آمیز 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 پیش روی مدیر عمومی به تدریج به دشواریهایی شبیه می شود که مدیر تولید در مواجهه با طراحی محصولی جدید با آنها دست به گریبان است. در دنیای غیرقابل پیش بینی تحقیق و طراحی، نه فرایند توسعه قابل پیش بینی است و نه پایان آن. - اغلب شکل محصولی جدید با ادامه کار برای تولید آن به طور کامل دستخوش دگرگونی می شود. نگرش مکانیکی و خشک به مدیریت، با تأکید بر هدفها، نقشها، و ساختارهای دقیقاً تعریف شده، خلاقیت لازم برای طراحی را از بین می برد. موفقیت در طراحی محصولی جدید نیازمند مدیریتی دیگر و مدیری با ویژگیهای متفاوت است.

## دو رویکرد به مدیریت

آیا تجربه مدیران طراح برای مدیران عمومی که با عدم اطمینان فزاینده در محیط فعالیت خود روبرو هستند می تواند درسهایی عملی به همراه داشته باشد؟ با در نظر داشتن این سؤال، فرایند طراحی محصول را در تعدادی از شرکتها که صنعت آنها به سرعت تغییر می کرد، بررسی کردیم. از جمله: تلفنهای همراه، وسایل پزشکی، 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 مبین دیدگاه سنتی مدیریتی است، حال آنکه نگرش تفسیری دیدگاهی جدید است. دیدگاهی که با بازارهای شدیداً در حال تغییر و غیرقابل پیش بینی تناسب دارد. هر دو دیدگاه معتبرند ولی هر یک برای هدفهای خاصی به کار می آید و راهبردهای سازمانی و مهارتهای متفاوتی را می طلبد.

مطابق نگرش تحلیلی، طراحی محصول جدید نوعی

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 خطوط اختیاری روشن، کنار نهاده‌اند و ساختارهای افقی تر و با دیوانسالاری کمتر در پیش گرفته‌اند. شعار این سازمانهای جدید انعطاف است. هدف از این کار انطباق با تغییرات و در عین حال اطمینان از این موضوع است که همه اجزای سازمان بتوانند به نحوی اثربخش و بدون نیاز به وجود زنجیره طولانی فرماندهی، با یکدیگر کار کنند.

اغلب سازمانها کوشیده‌اند تا خود را با وضعیت عدم قطعیت سازگار سازند، ولی مشاهده می شود که غالب مدیران هنوز چنین ضرورتی را احساس نمی کنند. این مدیران به ذهنیت ماشینی و مهندسی دوران صنعتی چسبیده‌اند. هدفهایشان همچنان بر معیارهای کمی - از جمله ۵ درصد کاهش در هزینه‌ها، تأمین ۱۵ درصد پیشرفت در رضایت مشتری، و غیره... استوار است و سعی می کنند با «مهندسی» ساختار و فرایندهای سازمانی به شیوه تا حد ممکن کارآ، به این هدفها برسند. به بیان دیگر، به نظر آنها همه چالشهای مدیریتی را می توان به مسائل تعریف شده مشخص تبدیل و برای آنها راه حل بهینه طراحی کرد.

این نگرش مدیریتی در شرایطی کارساز است که بازار تثبیت شده باشد و حتی بتوان تغییرات را به شیوه‌ای خاص پیش بینی کرد. اما، بازارهای امروز بسیار بی ثبات و غیرقابل پیش بینی هستند، به مسیرهای پیش بینی نشده می افتند و نتایج آنها نیز از قبل نامعین است. مدیران در مواجهه با این نوع عدم قطعیتها بنیانی، هرگز نمی توانند به نحو دقیق آنچه را که برای کنار آمدن با این وضعیتها لازم است، دریابند. آنها حتی نمی توانند مشکل را تعریف و راهحلی برای آن پیدا کنند. مدیر شرکت ممکن است تنها با کشف این مسئله که چگونه پیداشدن فناوری جدید یا ورود رقیبی جدید به بازار توانسته

نیست، نه نیازهای مشتری، تثبیت شده است و نه خود محصول و نه حتی اجزای محصول یا عوامل سازمان تولید. در شرایط عدم قطعیت، بهتر است طراحی را فرآیندی باز و بی‌پایان 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 خلاق 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، ملودیها، و حتی شنوندگان را با نقشها و مناسباتی 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، تا آنجا که نوآوری اقتضا 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 مُد شدن شکل می‌گیرد. مُد «مسئله‌ای» نیست که در اجرای عملیات پروژه «حل» شود، بلکه آنچه قابل مُد شدن باشد از خلال گفتگوهای طراحان مُد، خریداران پوشاک، مشتریان عمده، تولیدکنندگان جامه، و نویسندگان روز، احساس می‌شود و پدید می‌آید. این گفتگوها نه آغاز دارد و نه پایان، فرآیندی پایان‌ناپذیر است که هر لحظه پاسخ آن در حال تغییر است.

تولید لباسهای لی یا جین 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، امتیاز بیشتری قایل هستند. در ارضای این نیاز، شرکت هدفهای دقیقی را برای کاهش مصرف آب و آرامتر کردن صدای ماشین در نسل بعدی محصول خود در نظر می‌گیرد. مدیر تولید، پس از آن عوامل مختلف مشکل طراحی را به کارشناسان مواد، 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 ساختمانندی، جای نمی‌گیرد. برای مثال مشتری اغلب 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 خود جلب کند. در واقع، اغلب درست‌تر آن است که تصور کنیم مشتری از قبل هیچ‌گونه نیازی ندارد بلکه این نیازها از مجموعه‌ای از تعاملها یا گفتگوها حاصل می‌شوند که در خلال آنها مشتری و طراح 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 شیوه‌ای مشابه از طریق بده و بستان بین مشتری و شرکت، بین اعضای گروه طراحی از جمله تولید و بازاریابی آشکار می‌شود. در آغاز هیچ چیز تثبیت شده

منعطف؟ آیا به کار قشرهای معدودی می‌آید یا می‌تواند جهانگیر شود؟

اجزای مختلف زیر ساخت، فن‌آوریها، و کارکردهایی که 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 نگرشی کاملاً تفسیری اداره کردند. ای تی - اند - تی (AT&T) فعالیتهای تلفن همراه خود را در آزمایشگاههای شرکت بِل (Bell) مستقر و محیطی از آزمایش و اکتشاف بی‌پایان برای آن مهیا کرد. موتورولا (Motorola) اولین کوششهایش را حول جمعی از مهندسان متمرکز ساخت که در گروههای منعطف و موقت کار می‌کردند و هر کسی را از هر قسمت سازمان که می‌خواستند، به عضویت گروه خویش در می‌آوردند و مستقیماً با مشتریان دربارهٔ نیازها و ویژگیهای مطلوب کالاها به مذاکره می‌پرداختند. واحد سلولار یا بخش تولید تلفنهای همراه شرکت ماتسوشیتا 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 کارآفرین با روشهای طراحی غیررسمی آغاز شد. فروشندگان به طور مستقیم با گروه طراحی محصول ارتباط برقرار می‌کردند و همواره کوچکترین تغییرات لازم، طبق خواست مشتریان برای ارضای آنها، در ویژگیهای محصول اعمال می‌شد.

با شروع تثبیت بازار در سالهای میانی دههٔ ۱۹۸۰ این شرکتها، تجدید سازمان در بخش تولید تلفنهای همراه خود را با اعمال ساختارهای رسمی‌تر و با نگرشهای مدیریتی تحلیلی‌تر آغاز کردند. شدیدترین تغییر در ای تی - اند - تی و ماتسوشیتا روی داد. ای تی - اند - تی فعالیتهای سلولاری خود را از آزمایشگاههای بِل خارج و واحد بازرگانی مستقلی ایجاد کرد. نظام شبکهٔ بی‌سیم را تحت رهبری مدیران کارآزمودهٔ سایر بخشهای عملیاتی قرار داد. این شرکت نوعی

لی وی (Levi) نمونه‌ای از این صنعت است. در این صنعت علی‌رغم آنکه همواره بخشی از محصول از حالت عدم قطعیت خارج و به صورت راهوار به تولید انبوه تبدیل می‌شود و سپس در تحولی دیگر مجدداً تغییر می‌کند، طرح پارچه‌های جین با ارتباط متقابل بین کلیهٔ عوامل ذی‌ربط مرتباً تغییر می‌کند و نیازهای جدید کشف، طراحی، و در مواجهه با مشتریان و اقتضائات روز دستخوش تغییر مداوم و بی‌پایان می‌شود.

## گسترده‌گی 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 غیرقابل پیش‌بینی نیازهای مصرف‌کنندگان تحولات پیش‌بینی نشده فنآوری - 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 «عمیقاً» به این باور رسیده‌اند که قلمرو تولید آنها بسیاری از ویژگیهای صنعت مُد را دارد و برای آنکه بتوانند در رأس بمانند باید همیشه پاسخگوی امور هیجان‌انگیز و جدید باشند. فرق نمی‌کند که شرکت در چه صنعتی رقابت می‌کند، هر چه حساسیت آن به تغییر سلايق و فن‌آوریها بیشتر باشد، به همان نسبت خطر اتکا بر سبک تحلیلی مدیریت نیز بیشتر است.

نیاز به نگرش تفسیری، به‌ویژه در بازارها و صنایعی شدید است که هنوز مراحل تکوینی خود را می‌گذرانند. نمونهٔ بارز آن صنعت تلفن همراه است. در آغاز، بازار تلفنهای همراه ناشناخته بود، حتی نقش فنآوری 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 رادیوی اتومبیل خواهد بود یا وسیله‌ای قابل حمل و

رفتار غریزی رقبای تلفن همراه، یعنی تمایل به نگرش تحلیلی به عنوان رفتار جاافتاده، نوعی رفتار سنتی است و پیش از هر چیز به رشد صنعت، پیچیده‌تر شدن آن، کارایی در استقرار فرایندهای عملیاتی کاملاً مشخص و ساختارهای مدیریتی رسمی وابسته است. مهارتهای قوی تحلیلی و حل مسئله برای مدیریت اثربخش روزبه روز مهم‌تر می‌شود، ولی با غالب شدن هر چه بیشتر عدم قطعیت، همان‌طور که در مورد صنعت تلفنهای همراه اتفاق افتاده است، محدودیتهای مدل تحلیلی صرف، با شدت بیشتری تضعیف کننده می‌نماید.

موفق‌ترین مدیران کسانی هستند که هر دو نگرش را می‌فهمند، آنها را مکمل و نه متضاد می‌یابند، و توانایی ترکیب متوازن و محسوسی بین آنها را دارا هستند.

### نگریستن به شیوه‌ای متفاوت

امروزه معدود مدیرانی را می‌توان یافت که دارای دیدگاهی متوازن باشند زیرا کشش نگرش تحلیلی در مدیران به قدری قدرتمند است و تمایل به یکنواخت یا راهوار رفتار کردن چنان در آنها ریشه‌دار است که غالب آنها با سادگی نمی‌توانند نگریستن به 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 می‌گفت که منتظر روزی است که دیگر گفتگوی تفسیری بین کارکنان خط تولید و محصول نهایی پارچه‌های جین شرکت ضرورت نداشته باشد. او امیدوار بود که در فرایند تکمیل محصول و آموزشهای مشترک طراحان در خصوص نظامهای فنی این شرکت از چنان دانش علمی برخوردار شود که بتوانند به سرعت امور جدید را تغییر دهند و استاندارد کنند. او از مدیرانش می‌خواست به «شیوه‌ای علمی، شیوه‌ای که در صنعت بیوتکنولوژی حاکم است» عمل کنند.

جالب توجه این است که طراحی محصول در صنعت بیوتکنولوژی همواره به نحوی که مد نظر مدیر لی بود

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

این شرکتها با شروع تبدیل نگرش خود از تفسیری به تحلیلی، به این اعتقاد مشترک رسیدند که صنعت سلولاری (تلفن همراه) با نیازهای مشتریان و ویژگیهای محصول که هر روز کاملاً روشن‌تر می‌شود، تثبیت می‌شود. با بررسی این اعتقاد مشترک باز هم می‌توان دریافت که مفروضات 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 عبارت‌اند از معرفی خدمات اطلاع‌رسانی شخصی، قدرت اطلاع‌رسانی رو به رشد، کمکهای رقمی شخصی و سیستم احضارکننده، طیف گسترده گوشیهای بدون آنتن، و توسعه نظامهای ماهواره‌ای. این دگرگونیها آنچنان دست به دست هم داده‌اند که قابلیت پیش‌بینی را از بین برده‌اند و نقش نهایی خدمات تلفنهای همراه، مجدداً در پرده ابهام افتاده است. ظاهراً این گونه به نظر می‌رسد که عمل چهار شرکت رقیب پیشرو، به ویژه ای تی - اند - تی و ماتسوشیتا در انتقال از نگرش اصل تفسیری به تحلیلی بیش از حد عجولانه 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 مهمی 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 بی‌پایانی قرار گیرند، با فشار به درون قالب تحلیلی وارد می‌شوند. قالبی که در آن بر وضوح و مستقیم‌الخط دیدن امور و حذف زوایا، ابهامها و ناشناختیها تأکید می‌شود.

خطر این است که تعجیل برای روشنگری معمولاً به مادی کردن بصیرتها منجر و اندیشه‌ها در نطفه 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 نگران‌کننده نیست، بلکه مدیران بیشتر از این بیم دارند که در تصمیم‌گیری در مانده شوند. به همین منظور آنها سعی می‌کنند پروژه‌ها را به نحوی سامان دهند که بتوانند در مواجهه با عدم قطعیت‌های بالقوه خردکننده، راه‌حلهای بهینه به بار آورند. مطابق نگرش تفسیری در ابهام، نطفه‌های فرصتها نهفته است و نه ناتوانی و ضعف. □

«علمی» انجام نمی‌گیرد. در واقع کار در آن صنعت نیز، گاه بسیار به مدل مدگرایی شرکت لی در طراحی محصول شباهت پیدا می‌کند.

تصور 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 ذره‌ای و هم به شکل موجی در نظر بگیریم، سازمانهای تولید را هم می‌توان از هر دو دیدگاه تحلیلی یا تفسیری مورد مذاقه قرار داد. هر یک از این دو دیدگاه در شرایط مشخص می‌تواند سودمند باشد. برای مثال، وقتی عدم اطمینان افزایش می‌یابد، تفسیر باید مبنا قرار گیرد ولی استفاده همزمان از هر دو عدسی، مدیران را در مواجهه با چالشها به بصیرت بیشتر وادار می‌دارد و امکانات جدیدی را برای عمل پیش روی آنها می‌گشاید.

### حرکت در راستای فرهنگی نو

مدیریت تفسیری مبین تفکر به شیوه‌ای 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.