

# אסטרטגיה ולמידה

## איך להפוך מרשמים להמלצות לפעולה

תרגום: דר' אורי גולדברג, 2015

Chris Argyris & Donald A. Schön  
*Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*, 1996

## הפיצול בתחום הניהול האסטרטגי

תחום הניהול האסטרטגי עוסק בבעיות המתעוררות כתוצאה מניהול של שינויים דינאמיים בקשר שבין פעולותיה של חברה לסביבה שבה היא מתפקדת. גם החברות הגדולות והמכובדות ביותר חוו במהלך שני העשורים האחרונים קשיים בתגובה לשינויי בסביבות הפעולה שלהן. המומחים בתחום הניהול האסטרטגי, אלו המבקשים לייעץ למנהלים בנוגע לבעיות אסטרטגיות של חברות, מפוצלים כיום באופן קטבי בין שתי גישות שונות מאד בכל הנוגע לעיסוק באסטרטגיה.

הגישה הותיקה יותר (שמגולמת בעבודתם של קנת' אנדרוס ומייקל פורטר), מבקשת להציע תהליך רציונלי ליצירה ועיסוק באסטרטגיה. על פי גישה זו, חברה יכולה לשלוט בסביבה מסוימת ולקצור את פירותיה אם תקפיד לזהות את הגורמים הבולטים המעצבים התנהגות באותה סביבה, ואם תקפיד לשמור על הלימה בין פעולות התאגיד והסביבה שנבחרה. למטה התאגיד, על פי גישה זו, יש משימה אסטרטגית כפולה. חלקה הראשון הוא לייצר ניתוח מרובד של הסביבה הנבחרת ולהגדיר אסטרטגיה תאגידית. חלקה השני של המשימה הוא למקם את החברה כמכלול שלם, לתאם את פעולותיה ולנהל את האסטרטגיה שלה בתהליך סדור של יישום הבא לידי ביטוי בארגון מתמיד מחדש של מבנים ותהליכים ארגוניים.

הגישה המנוגדת, המגולמת בעבודתו של הנרי מינצברג, מתארת תהליך טבעי של יצירה ועיסוק באסטרטגיה, תהליך שמשקף יחסי גומלין בין תהליכים אחרים, מכוונים ומתהווים כאחד. גישה זו, הבוחנת לאורכם את דפוסי ההתנהגות המשתנים של החברה לשינויים סביבתיים, מראה כי מנהלים בכל מקום בארגון יכולים לייצר אסטרטגיה עסקית חדשה, אסטרטגיה מתהווה. כאשר הופך חוסר ההלימה בין הסביבה ואסטרטגית הפעולה המוסדית והמבוססת של החברה (האסטרטגיה המכוונת) לגדול מדי, תוכל החברה לעשות שימוש במאגר האסטרטגיות המתהוות שלה על

מנת לייצר תצורה חדשה, כזו שתוביל להלימה גבוהה יותר על הסביבה וממנה להגדרתה של אסטרטגיה מכוונת חדשה.

שתי הגישות הללו מאמצות עמדות מקוטבות לגבי היחס בין מחשבה למעשה. הגישה הראשונה מתמקדת בהגדרתה של תכלית אסטרטגית ובתכנון שמטרתו מימושה של אותה תכלית. גישה מבוססת על ההנחה לפיה אסטרטגיה של חברה צריכה להיות ברורה ויש לדון בה לפני שנוקטים בפעולה כלשהי, כל זאת כדי להבטיח את יעילותה של אסטרטגיה אל מול מורכבות ותוהו ובוהו שאינם ניתנים להסדרה באופן אחר. הגישה השנייה טוענת כי תכליות אינן מחייבות, וכי המתכננים רואים צל הרים כהרים ומקהים את רגישותם של המנהלים לסימני שינוי שאינם רציף ומתמשך. גישה זו טוענת גם שההמלצות המנוסחות על ידי "אסטרטגים" מכשילות את התהליך שבמסגרתו יכולים מנהלים בכל רמות הארגון להגיב לשינויים בסביבה.

ובכל זאת, בסופו של יום, למרות שתי העמדות השונות בתכלית בכל הנוגע ליצירה ועיסוק באסטרטגיה, תומכי שתי הגישות חולקים שתי הנחות. ההנחה הראשונה היא שיצירה ועיסוק באסטרטגיה מעוגנים בחוש אמנותי, בין אם זה של היוצר הפועל "כאדריכל של התכלית התאגידית" (אנדרו, 1999), או זה של המנהל היצירתי הפועל כ-"אומן" של אסטרטגיה (מינצברג, 1999). שני הדימויים, "אדריכל" ו-"אומן", קשורים להנחה שמנהלים מסוגלים "לעשות יותר ממה שהם מסוגלים לומר" (פולני, 1999; שון, 1999). ההנחה השנייה אותה חולקות שתי הגישות היא הדרישה שתתקיים אסטרטגיה תאגידית ברורה ומפורשת. גם מינצברג מכיר בכך שפיתוחן של אסטרטגיות מתהוות תלויה בהכוונה שמעניקה אסטרטגיית סל או הגדרה של משימה כוללת. ומעבר לשתי הנחות אלו, תומכי שתי הגישות מסכימים לאחרונה על צורך נוסף עליו יש לענות, במיוחד לאור השינויים העמוקים בסביבות תאגידיות. זהו הצורך בלמידה אסטרטגית. אופני המענה לצורך הזה משתנים, כמובן, בין תומכי

שתי הגישות – מן הבחירה בין וריאציות הנוצרות בתוך החברה (בורגלמן, 2000), האינטראקציה בין ניסוח אסטרטגיה וישומה (אנדרוז, 2000) ועד האינטראקציה בין אסטרטגיה מכוונת לאסטרטגיה מתהווה (מינצברג, 2000).

עם זאת, אף אחד משני הצדדים (לא התיאורטיקנים "הרציונליים" ולא אלו ה-"טבעיים") לא ניסח עד כה באופן רהוט כיצד אפשר לייצר את האינטראקציות החיוניות הללו, ואף לא כיצד ניתן להתגבר על המחסומים המעכבים אינטראקציות כאלו. לאף אחד מן הצדדים אין הרבה לומר לגבי מה שמנהלים יכולים באמת לעשות אם יבקשו לפעול על פי ההמלצות, וגם לא לגבי בעיות בהן יתקלו מנהלים המבקשים לפעול. נראה כאילו ההצעות לפעולה של המלומדים משני הצדדים הן סרח עודף של עבודה תיאורטית; הפעולה האפשרית מתוארת כמובנת מאליה אם מבצעים את ההוראות הנכונות ואם יקבלו המנהלים ים חופש פעולה. במסגרת הגישה הראשונה, למידה אסטרטגית מביאה לשינוי בתכניות; על פי הגישה השנייה היא מביאה לשינויים בדפוסי ההתנהגות התאגידית. אך שתי הגישות גם יחד אינן מדגישות את הבעיות הטמונות במימושה של אסטרטגיה: ניסוח של תכלית אסטרטגית ופעולה שמטרתה תרגום של תכלית למציאות. שתי הגישות מתעלמות במיוחד ממצבים של חוסר הלימה בין כוונה למימוש, והן כמעט ואינן מציעות דבר שיוכל להסדיר את המחשבה שלנו על פערים כגון אלו.

### התעלמות מן הפער בין כוונה למימוש

הגישה הרציונלית מציגה מימוש של אסטרטגיה כתהליך החלה של תכלית אסטרטגית על מציאות דרך ישום של אסטרטגיה מקיפה; גישה זו מניחה שתכליות אסטרטגיות ותכניות למימושן לא צפויות להתקל באתגרים משמעותיים במהלך יישומן. אם נחשוב על היחס בין תיאוריה לפעולה בהקשר זה, נאלץ לשאול:

“עד כמה מגשים תהליך תכנון או עיצוב כוונה אסטרטגית מסוימת? כיצד מתוודעים מתכננים ומעצבים לפערים בין כוונה למימוש? כיצד הם מגיבים לפערים כאלו כאשר הם מיישמים את תכנוניהם?” ובאופן כללי יותר נוכל לשאול, “כיצד בוחנים מתכננים את תכניותיהם באופן פעיל, ומה איכותו של המבחן הזה?”

אפשר להביא כדוגמא את מחקרם של דוּוּ ופראהלד (1987) בו מדווחים המחברים על התהליך המחקרי שהוביל לטביעת המושג “תכלית אסטרטגית” (strategic intent) (האמל ופראהלד, 1987).

המחברים גילו כי כמה מנהלים בחטיבות מוצר חדשות של תאגידים על-לאומיים גדולים ומפוזרים גיאוגרפית, פיתחו חזון לגבי אופיה של התחרות היפנית. אותם מנהלים החלו לפעול להשגת לגיטימציה עבור החזון שלהם דרך “ערעור הלגיטימציה של המוסכמות המקובלות” (המבוססות על תובנות של ארגונים אזוריים/מקומיים). אותם מנהלים “לא הסכימו תמיד לדון בחזון שלהם באופן גלוי” כיוון שחשו כי הרעיונות שלהם “טנטטיביים ושבירים מדי” בתוך הסביבה הארגונית שבה פעלו. במקום “למכור את החזון” שלהם, הם יצרו תחושה של משבר הממשמש ובא על ידי “הדגשה ופרשנות מחודשת של ירידה בביצועים”.

זווית ראייה המדגישה תיאוריה של פעולה היתה מניחה שטקטיקות ארגוניות “חתרניות” מעיין אלו תגרומנה ודאי לאישוש העולם ההתנהגותי הקיים של החברות (אמון נמוך, נכונות מועטה לקחת סיכונים, תחרותיות גבוהה), ותובלנה לתכניות לא-מציאותיות לפעילות ארגונית שתהיינה מוגבלות על ידי אותה דינמיקה ארגונית שהוגי ה-“חתרנות” בקשו לעקוף.

הגישה הטבעית ליצירה ועיסוק באסטרטגיה מתמקד באסטרטגיות מתהוות המגיבות לשינויים בסביבה; גישה זו מניחה שהמנהלים המפתחים אסטרטגיות כאלו, כמו קדרים המכיירים אגרטל, מחזיקים בידע נסתר לגבי אותם תהליכים או באופנים יחודיים שלא ניתן לחשוף ליצירתם ומימושם. במהלך תקופה של

מהפכה, רעיונות שונים ומגוונים מתמזגים באופן טבעי לתלכיד חדש שהופך, באופן רטרואקטיבי, לאסטרטגיה מכוונת התכלית החדשה של החברה. בהקשר של תיאורית פעולה נוכל לשאול שאלות כגון, איך משאירים אסטרטגיות מתהוות "בהמתנה" עד ששינוי מהפכני מתרחש? על אלו אסטרטגיות מתהוות מסתמכים, על אלו לא, וכיצד בוחרים ביניהן? כיצד משלבים בין כמה אסטרטגיות מתהוות במהלך שינוי מהפכני? כיצד מפיצים אסטרטגיה מתהווה "ממתינה" אחת, או כמה, באיזה מחיר ובאלו אופנים של "הסתגלות הדדית"? ובאופן כללי יותר אפשר לשאול, "באלו פרקטיקות ארגוניות עושים שינוי בתקופות של שינויים אסטרטגיים מהפכניים, ומהן ההשלכות הלא-מכוונות של השימוש בפרקטיקות כאלו?"

אפשר להביא כדוגמא את קווין (□□□□), הדוחה באופן מפורש תכנון פורמלי שמבוסס על הגישה הרציונלית. דחיה זו מבוססת על הטיעון לפיו החלטות אסטרטגיות חשובות מתרחשות מחוץ למערכות תכנון קשיחות. קווין טוען שעל המנהלים הבכירים לאמץ ולהשתדל לי ישם מספר קטן של הצעות בעזרת הרשתות הלא-פורמליות שלהם. הוא ממשיך ואומר שעל אותם מנהלים בכירים, "לעודד מושגים שנראים להם, להניח לאופציות חלשות או בלתי-רצויות לגווע עקב חוסר פעילות בעניינן, ולבסס מכשולים ומבחנים לרעיונות פופולאריים שאינם נראים לאותם נהלים אך הם אינם רוצים להתנגד להם בפומבי, ולהרוג אופציות גרועות בעזרת הכפופים להם ולא באופן ישיר."

תיאוריה של פעולה תצפה, בודאי, שהתנהגות כזו מצדה של ההנהלה הבכירה תזכה ודאי לחיקויים מצדם של מנהלים אסטרטגיים עולים, ותייצר "משחק" פוליטי מאד, כזה שאינו שונה במובהק ממ ערכת התכנון הפורמלית שהמלצות אלו מנסות לעקוף.

על מנת לגשר על הפער הקיים בין תכנון ויישום בגישה הרציונלית, כמו גם על הפער בין אסטרטגיה מכוונת- תכלית לאסטרטגיה מתהווה בגישה האבולוציונית , יש להתמודד עם השאלות שהעלינו קודם לכן. ובכל זאת, תומכי שתי הגישות לא מתמודדים עם השאלות הללו. שני הצדדים הזניחו באופן מודגש את האופנים בהם המלצותיהם עשויות ליצור דינמיקה ארגונית שמערערת את אותן המלצות ממש . הגישה הרציונלית בוחנת את האופנים בהם המלצותיהם עשויות ליצור דינמיקה ארגונית שמערערת את אותן המלצות ממש . הגישה הרציונלית בוחנת את האופנים בהם המלצותיהם עשויות ליצור דינמיקה ארגונית שמערערת את אותן המלצות ממש . הגישה הרציונלית בוחנת את האופנים בהם המלצותיהם עשויות ליצור דינמיקה ארגונית שמערערת את אותן המלצות ממש . הגישה הרציונלית בוחנת את האופנים בהם המלצותיהם עשויות ליצור דינמיקה ארגונית שמערערת את אותן המלצות ממש .

“best practices” בחברות שונות על מנת לזקק מפרקטיקות אלו לקחים, ואז היא מציגה את אותם לקחים כקווים מנחים (רחבים וכלליים) לפעולה, או כעקרונות גנריים עליהם ניתן לבסס אסטרטגיות ספציפיות. הגישה הטבעית מתמקדת בדפוסים של התנהגות תאגידיית לאורך זמן , ולעתים קרובות עושה שימוש במידע ארכיוני הנבחן במבט לאחור . תומכי שתי הגישות מכלים ביטויים שונים למנגנוני הגנה ארגוניים. ובכל זאת, הם מתעלמים מן ההשפעה הפוטנציאלית של ההמלצות שלהם על הדינמיקה הארגונית הנשענת על מנגנוני הגנה כאלו.

כאמור, חסידי שתי הגישות כמעט ואינם מתייחסים למה שקורה באמת במהלך יישום אסטרטגיה (במסגרת הגישה הרציונלית) או במהלך השילוב בין אסטרטגיות מתהוות ומכוונות (במסגרת הגישה הטבעית- אבולוציונית). שתי הגישות אינן מסייעות למנהלים להתמודד עם סוגיות אלו . כמו כן , שתי הגישות מתעלמות מרכיב קריטי של ניהול אסטרטגי : המיקרו-פעולות, בזמן אמת, שמבצעים מנהלים על מנת להגיב לאתגרי היישום או השילוב העולים כאשר סביבת התאגיד והאסטרטגיה שלו חוות שינוי משמעותי . כתוצאה מהתעלמות זו , שתי גישות אינן מקדישות תשומת לב מספקת למנגנוני הגנה יחידניים או ארגוניים, שפועלים במהלך יישום אסטרטגיה או שילוב בין אסטרטגיה מתהווה ואסטרטגיה מכוונת . כפי שנדגים בפרק זה , מנגנוני הגנה כאלו משפיעים באופן עמוק על יכולתו של ארגון לממש את כוונתו האסטרטגית ולעסוק בלמידה אסטרטגית.

### מימוש אסטרטגיה כגישוש (probing) במציאות

אם כך, אולי נחשוב מנקודת מבטם של מנהלים פעילים וננסה להגדיר תהליך של יצירת אסטרטגיה הכולל לא רק כוונה, אלא גם ישום?

ראשית, יצירת אסטרטגיה של חברה מעוגנת ביכולתם האמנותית של מנהליה לחוש את הסביבה המשתנה. כיוון שמנהלים עשויים לראות ולעשות יותר ממה שהם מסוגלים לומר, יכול בהחלט להיות שעיצוביהם האסטרטגיים אינם רהוטים מספיק. איננו מתכוונים לומר שהמנהלים אינם צריכים להבהיר את הרעיונות שלהם בנוגע לאסטרטגיה, וגם לא שמנהלים פשוט אינם יכולים לחדד את רעיונותיהם עד לדרגה שאחרים יכולים להבין. מנהלים יכולים ללמוד לנסח ולהגדיר את הרעיונות שלהם באופן מלא יותר, למסגר אותם כהשערות ואף לבחון אותם בציבור, כל זאת אם יקבלו שאלות מסייעות מאחרים. יתר על כן, עם ישומה הופכת תכנית אסטרטגית מתאימה יותר להגדרה וניסוי.

שנית, מגמות משמעותיות בסביבה העכשווית והגלובאלית בה פועלים תאגידיים מעצימות את הקצב והמורכבות של שינויים מעמיקים. דוגמא אחת היא האינטגרציה של טכנולוגיות מחוללות, כמו מחשבים, חומרים מוליכים- למחצה (semi-conductors) ותשתיות תקשורת מתקדמות. אינטגרציה כזו מובילה למוצרים חדשים ובלתי צפויים, ואפילו לתעשיות חדשות לגמרי. אלו תובעות ארגון והבניה מחדש של תעשיות קיימות, או שהן הופכות תעשיות קיימות למיושנות ובלתי רלבנטיות. מגמות כמו דה-רגולציה של השווקים, הפרטה של חברות ממשלתיות ונסיגתה של הממשלה ממגזרים כלכליים רבים, כל אלו מסירות שכבות רבות של הגנה עליהן הסתמכו חברות בעבר. בה בעת, מגמות אלו יוצרות גם (כמובן) שכבות הגנה חדשות. התחרות הכלכלית מן המדינות המתפתחות עולה כמה מדרגות; הסכם ה-GATT המעצב מסים ומכסים ברמה כלל-עולמית; הווצרותם של אזורי סחר חופשיים כמו NAFTA והאיחוד האירופי; התאגדותן של



מדינות אסיה בברית הסחר ASEAN והצמיחה המתמשכת של שווקים בסין, הודו ואינדונזיה. מגמות אלו, כל אחת לעצמה אך גם באופן משולב, מייצרות סביבות תאגידיות שהולכות והופכות מורכבות יותר ויותר. מנהלים בסביבות אלו מגלים כי הם אינם מסוגלים לחזות באופן מלא ומדויק את טבעם ועוצמתם של שינויים, וגם לא להגדיר תגובות ארגוניות הולמות מול שינויים אלו. תופעות אלו נותנות משמעות חדשה לאמירה הידועה לפיה בני אדם מעבדים מידע באופן חסר, כיוון שהם פועלים מתוך רציונליות מוגבלת (bounded rationality).

שלישית, השילוב בין התגובות האמנותיות של מנהלים בכל רמות החברה ובין סביבה ההופכת מורכבת יותר כל הזמן ומשתנה בקצב הולך וגובר, שילוב זה מייצר "שיחה" אסטרטגית בין החברה ובין סביבתה. אפשר לחשוב על החברה כמי שעוסקת בעסקה סיבובית/הדדית עם סביבתה. במסגרת העסקה, החברה מתרשמת ממצב העניינים החדש בסביבה, "משוחחת" עם המצב על ידי עיצוב וישום של מהלכים אסטרטגיים חדשים, ומקבלת תגובות (שלעתים מפתיעות) מן הסביבה. בתגובה לאותן תגובות, החברה חושבת מחדש עם הבנתה את הסביבה ומבנה מחדש את האסטרטגיה שלה.

רביעית, מנהלים הלוקחים חלק בשיחה אסטרטגית כזו נוטים לעתים לבצע פעולות בזמן אמת שמטרתן להגיב למצב משתנה, כאשר פעולות אלו אינן תואמות את התכלית האסטרטגית. הגישה הרציונלית איננה מסבירה פעולות כאלו. לעתים מנהלים מבצעים פעולות שאינן עולות לכדי דפוס התנהגותי מלא, ולכן הן אינן נחשבות להתנהגות מתהווה. למרות זאת, אותם מנהלים לומדים לקחים שעשויים להשפיע משמעותית על האופן שבו הם חושבים על האסטרטגיות של החברה ועל מהלכיה העתידיים. הגישה הטבעית איננה מסבירה פעולות כאלו.

חמישית, מהלכים שאינם עקביים (למשל, זיהוי שגיאות או תגובה מפתיעה מלקוחות) ומהלכים שאינם שלמים (מחסום מכס בלתי צפוי המונע כניסה לשוק זר, לדוגמא) עשויים להשפיע על אסטרטגיה של חברה באופן שיש להבנות ולהעריך דרך תהליך ארגוני של למידה אסטרטגית.

שישית, כאשר מנהלים רואים או עושים יותר מכפי שהם יכולים לומר, במקום בו הם בעלי יכולת מוגבלת לעבד מידע, במקום בו המהלכים שלהם אינם בהכרח הולמים את הכוונות המוצהרות שלהם, ובמקום בו הם עשויים ללמוד ממהלכים שאינם שלמים, **יש להגדיר את מימוש האסטרטגיה כגישוש בסביבה התאגידית.**

רעיון הגישוש, הבדיקה החוקרת של הסביבה, מפנה את תשומת לבם של המנהלים לאפשרות שימוש האסטרטגיה עשוי להניב מידע חדש ומשמעותי לגבי מה שראוי המעצבים אך לא יכלו לומר, וגם לגבי תכונות של הסביבה שלא נתפשו כמשמעותיות בעבר אך כעת יש לקחת אותן בחשבון.

שביעית, מכאן משתמע שימוש האסטרטגיה כולל בתוכו תהליך עיצוב מסדר שני. יש לבחון ולעצב אסטרטגיה כהשערה לגבי סביבת הפעולה של החברה, אך יש להתייחס אל הפעולה האסטרטגית שהיא תוצאה של בחינה זו כאל גישוש בסביבה. גישוש כזה יכול, באופן פוטנציאלי, לחשוף מידע חדש לגבי אותה סביבה ולגבי הרעיונות של המעצב. הגדרה מחודשת זו של תהליך יצירת האסטרטגיה, הגדרה לפיה מדובר בתהליך בו פעולות הננקטות על מנת לממש אסטרטגיה הן בעצמן מהלכים עיצוביים וגישושים החוקרים את הסביבה, הגדרה מעין זו מתחילה לערער את הדיכטומיה המוכרת בין ניסוח של אסטרטגיה לבין מימושה, כמו גם בין אסטרטגיה מכוונת-תכלית לאסטרטגיה מתהווה.

הגדרה של האסטרטגיה החדשה כגישוש אל תוך המציאות תובעת מן המעצבים והמיישמים של אסטרטגיה לא רק להחיל

את האסטרטגיה המכוונת שלהם על מצבים תאגידיים נתונים אלא גם להשאר פתוחים לקליטה ועיבוד של מידע חדש בנוגע לסביבה, מידע שעשוי לתבוע שינויים משמעותיים באסטרטגיה. הגדרה זו תובעת עמדה פעילה מצדם של:

1. מעצבים ומתכננים, שעליהם לחפש מידע שיאפשר להם לבדוק, ובמיוחד להפריך, את תהליכי המחשבה שלהם לגבי הסביבה.
  2. מיישמים, שעליהם לחפש מידע שיאפשר להם לבחון האם פעולותיה של החברה מממשות את התכלית האסטרטגית.
  3. מעצבים ומיישמים גם יחד, שעליהם לחפש מידע היכול להוביל לשינויים משמעותיים באסטרטגיה שמטרתם ניצול הזדמנויות חדשות ומתהוות או מענה לאתגרים חדשים.
- לכן, "מימוש" אסטרטגיה איננו כולל בתוכו רק "ישום", אלא גם "התוודעות" או "גילוי".

### דרישות ללמידה ארגונית

הגדרת המימוש של אסטרטגיה חדשה כגישוש אל תוך המציאות שונה מאד מהבנת המימוש כהחלה או כפיה של תכלית אסטרטגית בעזרת ישום קפדני, או כהתאמה התנהגותית לשינוי בסביבה דרך למידה של ניסוי וטעייה. במקרה הראשון, התכלית נתפשת כנתונה לאחר שהוגדרה ונוסחה; במקרה השני נדמה שמתעלמים מן התכלית באופן גורף. שתי הגישות מתבססות על ההנחה לפיה מידע חדש לא מאתגר כוונות ברורות או נסתרות, וגם לא את האופן שבו חושבים השחקנים על המימוש הנדרש. שתי הגישות חשופות לסיכונים משמעותיים כתוצאה מהנחה זו. ראשית, מנהלים עשויים להתעלם ממידע המצביע על חוסרי הלימה בין כוונה ופעולה, ובמיוחד מחוסרים אותם לא ניתן להשלים על ידי שינוי פשוט באסטרטגיות של פעולה תכליתית (כלומר, למידה של לולאה אחת על פי תיאוריות של פעולה).

שנית, מנהלים רגישים במיוחד שעשויים להיות מודעים למידע כזה עשויים להיות מודעים גם לך ששינוי התנהגותי לא יספיק על מנת לבצע את השינוי הנדרש. מודעות כפולה זו עשויה לגרום להם לתסכול מכך שהם, אותם מנהלים רגישים, אינם יודעים כיצד לחשוב על המצב באופן שאינו תובע פשוט שינוי התנהגותי. תפישת האסטרטגיה כגיטו במציאות מנסה להתמודד אם מצב עניינים זה בכך שהיא מדגישה את האפשרות ואת הצורך לקרוא תגר על תכליות אסטרטגיות ועל האופן בו חושבים השחקנים על מימושה.

הגדרת האסטרטגיה כגיטו קוראת תובעת תהליך פרואקטיבי של ארגון מנגנוני פיקוח, הערכה וחקירה המשותפים למעצבים ולמיישמים. תהליך כזה של חקירה ארגונית או תאגידית (תאגידית, אם היא מתרחשת בתאגיד ואינה מתחשבת בהפרדה בין יחידות עסקיות שונות) הוא ענין פעיל, והוא שונה מקבלת היזון חוזר. חקירה ארגונית, המורכבת מהבניה ופתרון פעילים של תעלומות המתגלות בתהליך הגיטו, היא הכרחית לשיחה האסטרטגית של החברה עם הסביבה ומרכזית לטיפוחה של למידה ארגונית. על פי הגישה הרציונלית, חקירה ארגונית כזו דורשת תהליכים חודרניים של עיצוב וישום אסטרטגיה הכוללים מחשבה משותפת של מעצבים ומיישמים על האסטרטגיה שמימשו והתעלומות הגלומות בה. על פי הגישה הטבעית, תהליך כזה תובע מאלו העובדים על סמך או בתוך האסטרטגיה המכוונת של החברה לעסוק במחשבה משותפת עם אלו שמעורבים בפיתוח אסטרטגיות מתהוות.

על מנת ליצור סביבה ארגונית המקלה על חקירה כזו ועל למידה אסטרטגית, על החברים בארגון להיות מסוגלים ללמוד באופן אסטרטגי. משמעותה של קביעה זו היא שעל המנהלים ללמוד ליצור סביבה ארגונית שבה:

1. מעצבים הרואים יותר מכפי שהם יכולים לומר זוכים לעידוד ולסיוע על מנת להבהיר את הרעיונות שלהם , כדי שניתן יהיה לבחון רעיונות אלו ולא להדחיק אותם.
  2. מיישמים זוכים לעידוד ולסיוע על מנת שיציפו את שאלותיהם לגבי העיצוב ואת דאגותיהם לגבי הישום , כל זאת על מנת שלא ידחיקו את תרומותיהם ואת טרדותיהם.
  3. מעצבים ומיישמים גם יחד זוכים לסיוע שיבהיר להם כי הרציונליות שלהם מוגבלת ולכן עליהם לחפש באופן פעיל , במהלך מימוש האסטרטגיה , הוכחות להפרכת ההגיון המנחה אותם. הוכחות כאלו עשויות להוביל למידע חדש בנוגע לסביבת הפעולה של התאגיד.
- בתנאים כאלו , ארגון יכול לסמוך על החוש האמנותי של מנהליו ואף לפתח אותו.