

چرخش سازمانی در جنگ داخلی آمریکا تحت رهبری آبراهام لینکلن

احمد عالی*^۱

چکیده

مقاله حاضر به بررسی مفهوم چرخش سازمانی و فرآیندهای مرتبط با آن، به عنوان یکی از موضوعات حائز اهمیت حوزه مدیریت و سازمان، می پردازد. این مقاله با استفاده از مطالعه موردی جنگ داخلی آمریکا و اقدامات آبراهام لینکلن به تحلیل چالش ها و استراتژی های مدیریتی در شرایط بحرانی می پردازد و مراحل چرخش سازمانی، از جمله شناسایی مشکلات، تثبیت وضعیت، مدیریت ذینفعان، و اهمیت رهبری را در این فرآیند مورد مطالعه قرار می دهد. مقاله همچنین تأثیر سرعت و شدت افول بر چرخش سازمانی و نقش شبکه های رهبری کاریزماتیک و تحول گرا در موفقیت این فرآیند را مورد توجه قرار می دهد. از طریق چرخش سازمانی لینکلن و دولت او، نیروهای ایالات متحده (اتحادیه) بر تهدیدهای مرتبط با بقای کشور غلبه کردند، در اقدامات نظامی بازنگری کردند، آمریکا را دوباره متحد و در عین حال به برده داری در سرتاسر ایالات متحده پایان دادند. نتایج این مطالعه نشان می دهد چرخش سازمانی، یک فرآیند پیچیده و غیرخطی است که ممکن است در چندین مرحله و توأم با چالش صورت پذیرد. همچنین، یادگیری سازمانی و توانایی مدیران در تطبیق با شرایط جدید از جمله عوامل کلیدی در موفقیت چرخش سازمانی به شمار می روند. مقاله به پژوهشگران پیشنهاد می کند تا به بررسی بیشتر ابعاد مختلف چرخش سازمانی و تأثیرات آن بر عملکرد سازمان ها بپردازند.

واژه های کلیدی: آبراهام لینکلن، چرخش، افول، جنگ داخلی آمریکا، رهبری، سازمان.

^۱ نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران / a.aali@iaui.ir

مقدمه

مفهوم چرخش سازمانی^۲ دربردارنده یک فرآیند حیاتی است (دولت‌شاه، یزدخواستی و مزروعی نصرآبادی، ۱۳۹۸) که به واسطه‌ی آن مدیران به دنبال معکوس نمودن روند افول شدید عملکرد سازمان بوده و تلاش می‌کنند سازمان را به منظور ادامه حیات و فعالیت، بازسازی نمایند (Filatotchev & Toms, 2006; Hofer, 1980; Pearce & Robbins, 1993). دسته‌ای از پژوهش‌های مهم و قابل توجه بر روی اثربخشی استراتژی‌های مرتبط با چرخش، همانند اجرا و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت بهره‌وری به عنوان یک گام ضروری در جهت بهبود و بازسازی شرایط فعلی سازمان، تأکید دارند (Barker & Mone, 1994; Morrow, Johnson, & Busenitz, 2004; Robbins, 1997; Winn, 1997; Pearce, 1992). اما با این وجود پیشامدهای پیش‌بینی نشده فراوانی در خصوص فرآیند چرخش سازمانی وجود دارند که همچنان ناشناخته باقی مانده‌اند (Pajunen, 2006). نه تنها شکاف‌های علمی مهم و اساسی در موضوع چرخش سازمانی وجود دارد بلکه بعضی از یافته‌های علمی متناقض و متضادی نیز گزارش شده است (Lohrke, Bedeian, & Palmer, 2004). دسته‌ای از پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که چرخش را با موفقیت پیاده‌سازی نموده‌اند عموماً این فرآیند را با استخدام مدیرانی خارج از مجموعه خود پیش برده‌اند (O'Neill, 1986) و این در حالی است که گروه دیگری از پژوهش‌ها استفاده از مدیران داخلی را لازمه پیشبرد موفقیت‌آمیز فرآیند چرخش سازمانی دانسته‌اند (Zimmerman, 1989). بعلاوه، بعضی از مطالعات علمی نشان داده‌اند در پاره‌ای از موارد بکارگیری استراتژی‌های مبتنی بر بهره‌وری داخلی و محافظه کارانه (سستی) به تلاش‌های همراستا با چرخش کمک می‌نمایند (Hambrick & Schecter, 1983) در حالی که در بعضی دیگر از پژوهش‌ها چنین استراتژی‌هایی دست‌وپا گیر و مزاحم شناخته شده‌اند (Barker & Mone, 1998). مشاهده چنین تعارضاتی در یافته‌های علمی می‌تواند ریشه در تفاوت معنادار حقایق و واقعیت‌های عینی با نظریه‌های موجود در این زمینه داشته باشد (Pandit, 2000) اگرچه برخی استثنائات نیز در این زمینه وجود دارد (Barker, Patterson & Mueller, 2001; Bruton, Ahlstrom, & Wan, 2003; Pajunen, 2006). مدت مدیدی است که پژوهش در رابطه با موضوع چرخش سازمانی همچون قایقرانی در یک رودخانه تجربی بدون پاروهای علمی توصیف می‌شود (Meyer, 1988). بنابراین مینتربرگ^۳ و دیگران اظهار داشتند که اگر ما بخواهیم درک نظری خود از سازمان‌ها و فعالیت‌های آنان را گسترش دهیم ناچار هستیم مدل‌های تغییر استراتژیک و سازمانی را خارج از چارچوب‌های سنتی پژوهش‌های حوزه سازمان و مدیریت بررسی نماییم (Christensen & Raynor, 2003; Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1998; Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2003). مطالعات موردی از جمله روش‌هایی محسوب می‌شوند که پژوهشگران به کمک آنها می‌توانند دانش مرتبط با سازمان را کسب نمایند (Tsoukas, 1989). مطالعات موردی ابزاری مناسب برای شناسایی متغیرهای کلیدی پژوهش محسوب می‌شوند (Lakotos, 1980; Yin, 2003). مباحث و موضوعات تاریخی علی‌الخصوص به عنوان منابعی ارزشمند و غنی برای توسعه مبانی نظری در حوزه‌های مدیریت استراتژیک و سازمان شمرده می‌شوند (Ahlstrom, Lamond, & Ding, 2009; Ahlstrom & Wang, 2009; Allison, 1971; Cooke, 2003; Grattan, 2009; Janis, 1982; Murray & Sinnreich, 2006; Schelling, 1966). استفاده از مطالعات

^۲ organizational turnaround^۳ Mintzberg

موردی بوسیله توسعه درک ما از زندگی سازمانی به ایجاد بینش های جدید کمک می نماید که در این صورت پژوهشگران می توانند با بهره گیری از نظریه پردازی قیاسی، سؤال هایی همچون «در اینجا چه خبر است؟»، «این فرآیند چیست؟» و «چطور می توان آن را به کار گرفت؟» را طرح نمایند (George & Bennett, 2004; Nair & Ahlstrom, 2008). پژوهشگران می توانند یک مطالعه موردی تاریخی قابل استناد و دقیق را به منظور گسترش و پالایش یک مدل از طریق معرفی روش ها و رویه های اصلی و بنیانی، تجزیه و تحلیل شرایط و ارائه پیشنهادهایی که می تواند موجب تقویت و توسعه درک ما از سازمان ها و شرایط دنیای معاصر گردد به انجام رسانند (Ahlstrom et al., 2009; Hamel, 2007; Schelling, 1966). پژوهشگران حوزه تصمیم گیری نشان داده اند که بهره گیری از مطالعات موردی تاریخی مبتنی بر زندگی نامه ها، روایت های تاریخی و دست نوشته های آرشیوی می تواند بسیار مؤثر باشد. به عنوان مثال آلیسون (Allison, 1971) از بحران موشکی کوبا به طرز گسترده ای برای درک فرآیند و چگونگی تصمیم گیری رهبران استفاده کرده است. آلیسون با بررسی دقیق بحران موشکی کوبا از ابتدای آغاز آن به کمک مدل نظری «بازیگر منطقی» توانست فرضیه خود را درباره چرایی ارسال بمب های اتمی توسط اتحاد جماهیر شوروی به کوبا ارائه نماید اما او بعداً و پس از بررسی نسخه های دست نویس صورت جلسات کاخ سفید در مورد بحران موشکی، نظر اولیه خود را تغییر داد و اینطور نتیجه گیری کرد که مدل بازیگر منطقی که معمولاً وی بدان استناد می کرد در موقعیت هایی همچون بحران موشکی کوبا قابل اتکا نیست. این نتایج منجر به اصلاحات بعدی نظریه تصمیم گیری و به تبع آن استفاده از مدل های جایگزین برای فهم بهتر پیچیدگی تصمیم گیری سازمانی شد. بعلاوه، بعضی از پژوهشگران مدیریت و علوم اجتماعی از مستندات تاریخی مرتبط با جنگ های جهانی اول و دوم برای تقویت نظریه های علمی استفاده می نمایند (Ahlstrom & Wang, 2009; Grattan, 2009; Schelling, 1966). در این زمینه به ویژه جنگ جهانی اول دربردارنده نمونه های فراوانی از تصمیمات گیج کننده، رهبری غیر اخلاقی و سرّی (پنهانی) و تصمیم گیری بر مبنای رویه های عملیاتی استاندارد و به شدت انعطاف پذیر است (Craig, 1964; Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 2003; Schelling, 1966). به عنوان مثال، برنده نوبل اقتصاد توماس شیلینگ^۴ (۱۹۹۶) یکی از مؤثرترین دیدگاه ها در مورد نظریه ی بازی ها را به میزان قابل توجهی بر مبنای فهم خود از ریشه های جنگ جهانی اول، چگونگی اجرای برنامه های نظامی و چرایی دمیدن در آتش جنگ توسط رهبران طرفین درگیر، ارائه نمود. بنابراین در این پژوهش هدف آن است با بهره گیری از یک مدل تاریخی کامل و دقیق مبتنی بر مطالعه موردی به بینش های جدیدی در خصوص فرآیند چرخش سازمانی دست یافت. بنابراین پژوهش فعلی، اقدامات صورت پذیرفته توسط شانزدهمین رئیس جمهور ایالات متحده آمریکا آبراهام لینکلن^۵ و دولت وی در جنگ های داخلی سال های ۱۸۶۱ تا ۱۸۶۵ میلادی را مورد مطالعه قرار داده است که در آن بیش از یک میلیون آمریکایی کشته شدند (هولسلگ، ۱۳۹۹).

^۴ Thomas Schelling^۵ Abraham Lincoln

با وجود در اختیار داشتن منابع بیشتر و بهتر، ایالات متحده (اتحادیه یا شمال)^۶ تقریباً جنگ را به کنفدراسیون (شورشیان یا جنوب)^۷ باخت بود که موجب می شد کشور ایالات متحده آمریکا به دو قسمت رقیب و مجزا از هم با مرزهای رسمی و منفک تجزیه گردد که در نتیجه احتمالاً ادامه و گسترش نظام برده داری را در مرکز و جنوب آمریکا فراهم می ساخت (Hyman, 1973). رهبران اتحادیه با وجود مشکلات و چند دستگی در صفوف نیروهای شمال که تقریباً باعث کسب پیروزی های اولیه جنوب گردیده بود در نهایت توانستند منابع وسیع ارتش شمال را سازماندهی کرده، یک تیم رهبری اثربخش ایجاد نمایند، روابط حساس دیپلماتیک و افکار عمومی را مدیریت نموده و در اقدامات مرتبط با جنگ تحول ایجاد کنند (Goodwin, 2005; McPherson, 1990, 2008). پژوهش فعلی در ابتدا به طور اجمالی پژوهش های اخیر در حوزه چرخش سازمانی را مرور نموده و در ادامه یک مطالعه موردی تاریخی را در دستور کار قرار می دهد (Gaddis, 2004; Howell & Prevenier, 2001; Stake, 1995). در مطالعه فعلی فرآیندهای چرخش استفاده شده پس از شکست های ابتدایی اتحادیه طی جنگ داخلی آمریکا مورد بررسی قرار می گیرد. مطالعه مبانی نظری موجود در خصوص چرخش و مقایسه آنها با مطالعه موردی تاریخی می تواند مبنایی را فراهم آورد که ضمن ارائه پیشنهادهایی برای پژوهش های آینده، امکان بازنگری احتمالی مدل های چرخش موجود را میسر گرداند. فایده دیگر استفاده از رویکرد مطالعه موردی این است که به کمک اسناد آرشیوی و سایر مستندات در دسترس پیرامون جنگ ها می توان درس های بالقوه ای از فرآیند چرخش آموخت (Freehling, 2002; Goodwin, 2005; McPherson & Cooper, 1998; Williams, 1952).

مبانی نظری

چرخش سازمانی

مفهوم چرخش سازمانی

یک سازمان زمانی در حالت افول تلقی می شود که از فقدان منابع مهم رنج ببرد و با مشکلات متعددی که بقا و ادامه فعالیت آن را تهدید می کنند، دست و پنجه نرم نماید (Cameron, Kim, & Whetton, 1987). در نقطه مقابل

^۶ ایالت های شمالی یا اتحادیه اصطلاحی است که در جریان جنگ داخلی آمریکا به ایالاتی اطلاق می شد که تحت رهبری رئیس جمهور آمریکا آبراهام لینکلن از حزب جمهوری خواه علیه ایالات جنوبی یا کنفدراسیون یا ایالات مؤتلفه آمریکا به رهبری جفرسون دیویس می جنگیدند. اتحادیه شامل ۲۳ ایالتی بود که ریاست جمهوری آبراهام لینکلن را پس از انتخابات ریاست جمهوری ۲۰ سپتامبر سال ۱۸۶۰ میلادی به رسمیت شناختند. ایالات شمالی با جمعیتی بالغ بر بیست و دو میلیون نفر، نیمی پر جمعیت کشور آمریکا بودند. مردم این بخش عمدتاً به دلیل کمبود زمین های مساعد برای کشاورزی اکثراً صنعت گر، تاجر و بانکدار بودند و نظام اقتصادی سرمایه داری، حاکم بر این مناطق بود. در این مناطق کارگران در قبال دریافت مزد از کارفرما و به اختیار خود مشغول به کار می شدند. همچنین نظام آموزشی متجددی در ایالات شمالی ایجاد شده بود. در سایه همین عوامل، این بخش از کشور حامی لغو نظام برده داری در آمریکا شد.

^۷ ایالات مؤتلفه آمریکا که به نام های ائتلاف ایالات آمریکا، کنفدراسیون و یا ایالات جنوب هم شناخته می شود به اتحاد مجموعه ای از یازده ایالت جنوبی آمریکا بین سال های ۱۸۶۱ تا ۱۸۶۵ میلادی اطلاق می شود که در کنار این یازده ایالت، دو ایالت دیگر کنتاکی و میزوری هم با توجه به اینکه بخشی از شهروندان آنها از ایالات استقلال طلب جنوب حمایت می کردند، قرار داشتند. جفرسون دیویس در طول جنگ داخلی آمریکا مقام ریاست جمهوری ایالات جنوبی آمریکا را بر عهده داشت. دولت خود خوانده وی توسط هیچ دولتی در جهان به رسمیت شناخته نشد و در نهایت با شکست ارتش جنوبی در جنگ داخلی آمریکا، این واحد سیاسی از بین رفت و ایالات شورشی به جمع ایالات متحده آمریکا بازگشتند.

افول سازمانی، چرخش سازمانی قرار دارد و زمانی رخ می دهد که مدیران روند عملکرد رو به افول سازمان را به طور مناسب و صحیحی در راستای فائق آمدن بر موقعیت بحرانی معکوس نمایند و به این ترتیب عملکرد سازمان را به حالت عادی و پیش از افول باز گردانند (Barker & Duhaime, 1997; Pearce & Robbins, 1993). با توجه به اثرات زیان بار افول سازمانی بر ذینفعان داخلی (مانند: کارکنان) و ذینفعان خارجی (مانند: جوامع محلی)، پژوهشگران مدت ها است که بر روی توسعه درک و دانش موجود از فرآیند چرخش متمرکز شده اند (Decker, 2019). مطالعه علمی چرخش سازمانی تا حد زیادی با کارسندل و همکارانش آغاز گردید (Schendel, Patton, 1976 & Riggs) و از آن زمان تا کنون توسط پژوهشگران متعدد دیگری در طیف وسیعی از شرایط و محیط ها مورد مطالعه قرار گرفته است (Bruton et al., 2003; Hofer, 1980; O'Neill, 1986; Pandit, 2000; Robbins & Pearce, 1992). اگر چه هنوز هم بحث هایی بر سر بعضی از گام های معین در فرآیند چرخش همچنان به قوت خود باقی است اما پژوهشگران تقریباً بر سر موضوعات مهمی که مدیران در فرآیند چرخش باید به آنها کاملاً توجه داشته باشند، اتفاق نظر دارند. در گام اول، مدیران باید مشکلاتی که موجب افول سازمانی شده اند را شناسایی نمایند و به نوبه خود اقدامات اولیه به منظور توقف افول و روند نزولی و تثبیت شرایط را انجام دهند (Filatotchev & Toms, 2006; Pearce & Robbins, 1993). در گام دوم، آنها باید اقدامات بلند مدتی از جمله جلب حمایت ذینفعان داخلی و خارجی را برای پشتیبانی از چرخش سازمانی به عمل آورند (Arogyaswamy, Barker, & Yasai-Ardekani, 1995; Pajunen, 2006). بعلاوه، دو عامل محوری حائز اهمیت دیگر نیز می توانند بر چرخش سازمانی تأثیر بگذارند؛ رهبری سازمانی و همچنین شدت و سرعت افول (Lohrke et al., 2004). در ادامه در خصوص هریک از موارد ذکر شده به صورت اجمالی بحث می شود.

گام اول؛ شناسایی مشکل

اقدامات اولیه ای که مدیران باید در چرخش سازمانی انجام دهند شامل تشخیص صحیح مشکل و سپس تثبیت شرایط سازمان است. تشخیص صحیح مشکل ممکن است قبل از شروع فرآیند چرخش صورت پذیرفته باشد. در هنگام افول سازمان، مدیران باید بدانند که سازمان با یک مشکل غیر معمول و بسیار بزرگ روبه رو است که نیازمند اقدام مؤثر و فوری است و با یک اُفت گذرا در عملکرد تفاوت دارد (Weitzel & Jonsson, 1989). با این حال گاهی اوقات به ویژه زمانی که افول یک سازمان به آرامی اتفاق می افتد ممکن است مدیران بنا به دلایل مختلف از پذیرش اینکه سازمان در موقعیت مخاطره آمیزی قرار دارد، خودداری نمایند (Barr, Stimpert, & Huff, 1992). هنگامی که یک مدیر، مشکلی را تشخیص می دهد باید از خود دو سؤال اساسی پرسد؛ سؤال اول اینکه مشکل موقتی است یا دائمی و سؤال دوم در مورد قابل کنترل و یا غیر قابل کنترل بودن مشکل است (Milliken & Lant, 1991). در خصوص پرسش اول اگر مدیران به اشتباه افول را به عوامل موقت یا چرخه دوره ای (مانند: نوسانات اقتصادی) نسبت دهند، به جای اعمال تغییرات استراتژیک و بلند مدت، دست به تغییرات تدریجی و کوتاه مدت خواهند زد (Meyer, Brooks, & Goes, 1990). این تغییرات تدریجی و کوتاه مدت که عموماً بر افزایش کارایی تأکید دارند ممکن است در کوتاه مدت مؤثر باشند ولی برای مشکلاتی که نیازمند اتخاذ جهت گیری های کلان استراتژیک هستند چندان مفید نخواهند بود (Pfeffer, 1998; Staw, 1998).

⁸ Schendel

(Sanderlands, & Dutton, 1981). ایجاد تغییرات اساسی و بلند مدت در زمان افول سازمان، اغلب نیازمند اجرای استراتژی‌های جدید و نوآورانه است و بدین معناست که استراتژی فعلی دیگر با محیط بیرونی سازمان مطابقت و سازگاری ندارد (Zammuto & Cameron, 1985). در خصوص پرسش دوم مدیران لازم است توجه داشته باشند که میزان کنترل آنها بر عوامل مؤثر در افول می‌تواند بر روی واکنش آنها در شرایط بحرانی تأثیر بگذارد. مدیران هنگام مواجهه با محیطی که به طور روزافزونی غیر قابل کنترل تر می‌شود کمتر احتمال دارد که استراتژی‌های جدید و نوآورانه را بکار گیرند (Chattopadhyay, Glick, & Huber, 2001) و در نتیجه مدیران زمانی که با تغییرات محیطی بزرگ روبه‌رو می‌شوند با پابندی به استراتژی‌های قدیمی و تکراری موجب شکست سازمان‌ها می‌شوند (Milliken & Lant, 1991). تصمیم‌گیری در شرایط و محیط مخاطره‌آمیز اگر متمرکز و با اتکای شدید بر روی رویه‌های قدیمی و تکراری تصمیم‌گیری باشد احتمالاً منجر به تهدید جایگاه و بقا سازمان خواهد گردید؛ بنابراین زمانی که یک شرکت نیازمند اقدامات جدید و نوآورانه است مدیران امکان دارد بیشتر از گذشته بر روی یک استراتژی نامناسب تأکید نمایند و در نتیجه از اجرای تغییرات کلان استراتژیک و عملیاتی مورد نیاز برای چرخش سازمانی خودداری کنند (Staw et al., 1981).

گام دوم؛ مدیریت ذینفعان داخلی و خارجی

هنگامی که مدیران یک سازمان مشکلات را تشخیص می‌دهند باید اقدام به تثبیت وضعیت و جلوگیری از افول بیشتر سازمان نمایند؛ سپس لازم است علل اصلی و مهمی که باعث افول سازمان شده‌اند را شناسایی کرده و به طور جدی به آنها رسیدگی نمایند. دو موضوع کلیدی که در این راستا مدیران باید مدنظر قرار دهند، مدیریت جو داخلی سازمان و همچنین توجه به نظرات ذینفعان بیرونی به منظور حصول اطمینان از تأمین منابع و کسب پشتیبانی مورد نیاز سازمان است. در دوره افول جو داخلی سازمان اغلب نشانگر کاهش شدید روحیه کارکنان، افزایش چشمگیر تعارضات، مقاومت در برابر تغییر و نزول شدید اعتبار رهبران سازمان است (Arogyaswamy et al., 1995). وجود مواردی از این دست در یک سازمان می‌تواند با ارزش‌ترین کارکنان یک سازمان را وادار به ترک آن نماید (Hambrick & D'Aveni, 1992) و مدیران را به سمت تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه سوق دهد زیرا آنان به طور فزاینده‌ای شروع به طبقه‌بندی مسائل و مشکلات به عنوان تهدید و نه به عنوان فرصت خواهند کرد (Ferrier, Fhionnlaoich, Smith, & Grimm, 2002). مدیران همچنین ضروری است که پشتیبانی تأمین‌کنندگان منابع حیاتی سازمان و ذینفعان بیرونی را حفظ و در صورت لزوم تقویت نمایند (Pajunen, 2006). همچنان که یک سازمان افول می‌نماید، تصویر آن در نزد ذینفعان نیز تضعیف می‌گردد و باعث می‌شود برخی از ذینفعان برای حفاظت از منافع شخصی، همکاری و ارتباط خود را با سازمان پایان دهند (Arogyaswamy et al., 1995). به عنوان مثال، پس از آشکار شدن مشکلات سازمان احتمالاً ذینفعان بیرونی مایل به حمایت بیشتر و یا افزایش سرمایه مالی سازمان نخواهند بود تا خود را بیشتر از این در معرض خطر قرار ندهند که این امر می‌تواند مشکلات مالی و اعتباری عمده‌ای را برای سازمان ایجاد کند. مدیران همچنین باید نگرانی‌های ذینفعان بیرونی کلیدی خود (مانند: سرمایه‌گذاران، سهام‌داران، بانک‌ها و ...) را در خصوص امور مالی و اعتباری، نرخ بازده سرمایه و ... برطرف نمایند؛ البته واضح است که توانایی مالی یک سازمان ممکن است دست مدیران را در اجرای چرخش سازمانی چندان باز نگذارد (Filatotchev & Toms, 2006).

عامل محوری اول، رهبری

رهبری یک عامل حیاتی و غیر قابل چشم پوشی برای سازمان هایی است که به دنبال چرخش هستند (Bruton & Rubanik, 1997; Lohrke et al., 2004). پژوهشگران به کمک نظریه های پیشرفته نوسازی سازمان دریافته اند که مدیریت ارشد یک سازمان می تواند به طرز قابل توجهی بر انتخاب استراتژی ها، اجرای آنها و در نتیجه بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد (Flynn & Staw, 2004; Mackey, 2008; McCall, 1998). سؤال بسیار مهمی که در پژوهش های مرتبط با چرخش مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته این است که تلاش ها و اقدامات مربوط به چرخش باید توسط مدیران فعلی سازمان رهبری شود یا توسط مدیران جدید؟ (Castrogiovanni, Baliga, & Kidwell, 1992; Collins, 2001).

افرادی که از مدیران جدید و جایگزینی آنان با مدیران ارشد فعلی طرفداری می کنند بر این اعتقاد هستند که سیاست های اجرا شده توسط رهبران فعلی است که موجب افول سازمان شده است و در نتیجه اغلب بر این باورند که معکوس نمودن چنین سیاست هایی توسط مدیران فعلی بسیار سخت و عملاً غیر ممکن خواهد بود (Staw, 1976)؛ بنابراین در دیدگاه طرفداران مدیران جدید، جایگزینی مدیران ارشد فعلی می تواند این پیام را به ذینفعان داخلی و خارجی برساند که سازمان برای بازیابی خود، آماده تغییرات اساسی است که در تمرکز تلاش ها بر روی فرآیند چرخش مؤثر خواهد بود (Barker et al., 2001; Collins, 2001; Starbuck, Greve, & Hedburg, 1978). در طرف مقابل، مخالفان بر این باورند که جایگزینی مدیران فعلی ممکن است در فعالیت های جاری سازمان ایجاد اختلال نماید و باعث اضافه شدن مشکلات جدید به مشکلات قبلی سازمان شود (Castrogiovanni et al., 1992). همچنین احتمال دارد به دلیل عوامل نهادی، فرهنگی و اجتماعی، جایگزینی مدیران ارشد فعلی سخت و دشوار باشد (Bruton et al., 2003; Castrogiovanni & Bruton, 2000). مخالفان تأکید دارند که مدیران فعلی به ویژه آن دسته از مدیران سازمان که دوره تصدی بلند مدتی دارند اغلب دارای دانش صنعتی و شبکه های ارتباطی گسترده ای هستند که می تواند به بهبود و بازیابی سازمان یاری رساند (D'Aveni, 1989b). بنابراین رهبری یک امر حیاتی در فرآیند چرخش است و مهارت های مورد نیاز رهبران سازمان برای بهبود و بازیابی می تواند با اهمیت تغییر مناسب و شرایط سازمان ارتباط مستقیمی داشته باشد.

عامل محوری دوم، سرعت و شدت افول

محور مهم دیگر، ماهیت افول سازمان است. افول یک سازمان به سرعت و شدت افول بستگی دارد. در دوران افول به طور کلی هرچه مدیران در شروع اقدامات مرتبط با چرخش تعلل نمایند، آسیب احتمالی وارده به سازمان بیشتر خواهد بود؛ به ویژه در شرکت هایی که افول شدید و سریعی را تجربه می نمایند مدیران باید سریعاً تهدیدات و نقاط ضعف کلیدی را شناسایی نموده و به نوبه خود و در سریع ترین زمان ممکن اقدامات لازم را برای چرخش سازمانی، ارتقای عملکرد و بهبود سازمان به عمل آورند. شدت افول نیز می تواند در میزان تغییرات استراتژیک لازم برای چرخش سازمانی تعیین کننده باشد. سازمان هایی که با شدت افول اندکی روبه رو هستند ممکن است بتوانند تغییرات تدریجی و تاکتیکی را اعمال نمایند اما سازمان هایی که شدت افول شدیدی را تجربه می کنند اغلب نیازمند تغییرات سریع و قابل ملاحظه ای برای حصول موفقیت هستند. با این حال، مدیرانی که در هر دو شرایط افول اندک یا شدید، نسبت به ایجاد تغییرات دچار هراس و تردید می شوند بعید است که به موفقیت دست یابند. در عوض آنها اغلب مجبورند طی دوره های متعددی دست به تعدیل نیرو و صرفه جویی در هزینه ها بزنند که ادامه چنین وضعیتی می تواند

به وضعیت مالی، شهرت و منابع حیاتی سازمان آسیب رساند (Arogyaswamy et al., 1995). اگرچه مباحث ذکر شده نشانگر آن است که پژوهشگران، بنیان نظری محکمی برای بررسی استراتژی‌های مؤثر چرخش فراهم آورده‌اند اما جنبه‌های مهمی از این فرآیند هنوز به خوبی درک نشده است. در نتیجه پس از بیان اطلاعات و مبانی نظری موضوع در ادامه، مطالعه موردی تاریخی مورد نظر پژوهش فعلی به تفصیل بیان می‌شود تا توضیحاتی جامع و مرتبط در مورد جنبه‌های حیاتی فرآیند چرخش ارائه گردد (Geertz, 1973; Tjosvold & Weicker, 1993). با توجه به مطالب قبلی، این پژوهش به دنبال ارائه بینشی عمیق‌تر در خصوص اقدامات و تلاش‌های دولت آبراهام لینکلن جهت بازگرداندن مسیر آمریکا از شورشی بود که موجودیت آن را تهدید می‌کرد و همچنین مدیریت تعارضات داخلی که تقریباً در حال بی‌اثر کردن این تلاش‌ها بود (Goodwin, 2005; McPherson, 2008).

جنگ داخلی آمریکا و چرخش

در اواسط قرن نوزدهم میلادی، ایالات متحده آمریکا با دشوارترین و سخت‌ترین چالش تاریخی خود از زمان تأسیس روبه‌رو شد. اندکی بعد از انتخاب آبراهام لینکلن به مقام رئیس‌جمهوری در نوامبر سال ۱۸۶۰ میلادی، پیشوایان هفت ایالت جنوبی که برده‌داری در آنها قانونی بود تصمیم خود را مشعر بر بیرون رفتن از جرگه ایالات متحده آمریکا و ایجاد اتحادیه دیگری از ایالات آمریکایی از ویرجینیا گرفته تا تگزاس، اعلام داشتند و خود را کنفدراسیون نامیدند (پالمر، ۱۳۹۶). چهار ایالت دیگر نیز در بهار سال بعد به کنفدراسیون یا همان ایالات جدید کنفدراسیون آمریکا^۹ پیوستند. همزمان قدرت‌های اروپایی نیز آماده مداخله در درگیری میان اتحادیه و کنفدراسیون و حتی شاید احیای مجدد مستعمرات در قاره آمریکا شدند. بنابراین در کمتر از صد سال پس از کسب استقلال، ایالات متحده آمریکا با سخت‌ترین آزمون تاریخ خود تا آن زمان روبه‌رو شده بود (McPherson, 1988; Stamp, 1981). تلاش‌های لینکلن در چند ماه اول برای مهارشورش تا حد زیادی ناموفق بود و در برخی موارد حتی به نظر می‌رسید که وضعیت را بدتر هم می‌کند. ایالات متحده که زمانی از شورش هفت ایالت جنوبی به وجود آمده و گسترش یافته بود حالا خود را در جنگ با یک سوم ایالت‌های خود می‌دید و خطر مداخله اروپاییان نیز آن را تهدید می‌کرد (McPherson, 1988). علی‌رغم تلاش‌های لینکلن برای اجتناب از تحریک عناصر رادیکال در هر دو طرف، ایالات متحده دچار یک جنگ داخلی ویرانگر شد که در نهایت دامنه آن فراتر از قلمرو سرزمینی آن کشور و در امتداد دو اقیانوس مجاور نیز کشیده شد.

کنفدراسیون متشکل از یازده ایالت، رقیبی سرسخت برای اتحادیه به شمار می‌رفت. اگرچه هر دو طرف درگیر تصور می‌کردند که می‌توانند به یک پیروزی سریع دست یابند اما جنگ به طرز پرهزینه و طاقت‌فرسایی طولانی شد. به عنوان مثال در نبرد آنتی‌تام^{۱۰} که در یکی از واپسین روزهای تابستان سال ۱۸۶۲ میلادی به وقوع پیوست، مجموع تلفات و کشته‌شدگان گزارش شده، چهار برابر کل تعداد تلفات نیروهای ایالات متحده آمریکا در جریان نبرد نرماندی در ژوئن سال ۱۹۴۴ میلادی، طی جنگ جهانی دوم بود (McPherson, 2002). در مجموع بیش از ۶۲۰،۰۰۰ سرباز در جنگ داخلی آمریکا کشته شدند. رقمی که بسیار بیشتر از تلفات ایالات متحده آمریکا در هر جنگ دیگری تا کنون است. جنگ، مناطق جنوبی را در مقیاسی وسیع نابود کرد و یک چهارم از تمامی مردان سفید

^۹ new confederate states of America (C.S.A)

^{۱۰} Antietam

پوستی که از نظر سنی واجد شرایط حضور در نیروهای نظامی بودند را به کام مرگ کشاند (Gallagher, 1999). این تعداد از کشته‌شدگان با تعداد کشته‌شدگان جنگ جهانی دوم در اروپای شرقی و مرکزی قابل مقایسه است (Snyder, 2010). در نگاه اول، مدت و شدت این جنگ ممکن است تا حدودی تعجب‌آور به نظر آید زیرا در زمان شروع جنگ، اتحادیه جمعیت بسیار بیشتر و مراکز صنعتی به مراتب بهتری نسبت به کنفدراسیون داشت اما با این حال چنین مزیت‌های مهمی به طور خودکار موجب پیروزی آسان اتحادیه نشد؛ به‌ویژه با توجه به وسعت بزرگ قلمرو کنفدراسیون که نیازمند فتح و تصرف بود. در مقابل، پیروزی‌های اولیه نظامیان جنوبی همراه با حمایت کشورهای اروپایی، کنفدراسیون را در نقش یک دشمن نظامی - سیاسی که به راحتی قابل شکست دادن نبود، تثبیت کرد. در واقع تا سال ۱۸۶۲ میلادی حدود یک سال پس از شروع جنگ، به نظر می‌رسید که جنوب در نهایت پیروز خواهد شد زیرا تلاش‌های محدود و راهکارهای رهبران اتحادیه برای پایان دادن به جنگ کافی نبود (Hattaway & Jones, 1991). لینکلن و کابینه وی سرانجام متوجه شدند که این جنگ چیزی فراتر از شورش محدود برده‌داران و برخی از نیروهای تندرو در مراکز ایالات جنوبی بود و در نتیجه به عمق این امر پی بردند که اقدامات قوی‌تر و مؤثرتری برای شکست دادن کنفدراسیون لازم است (Holzer, 2009; McPherson, 2008).

افول اتحادیه

هنگامی که ایالات جنوبی در سال‌های ۱۸۶۰ و ۱۸۶۱ میلادی از ایالات متحده جدا شدند، جمعیت شمال سه برابر بیشتر از جمعیت کنفدراسیون بود و تقریباً هر هفته مهاجران جدیدی از اروپا به بنادر شمالی می‌رسیدند. شمال همچنین ده برابر توپ جنگی بیشتر، ظرفیت تولید زیادتر و پنجاه برابر بیشتر کشتی‌های جنگی سنگین داشت به گونه‌ای که می‌توانست تمامی بنادر اصلی جنوب را محاصره کرده و بر رفت‌وآمد رودهای حیاتی کشور کنترل داشته باشند (Hattaway & Jones, 1991). با توجه به منابعی که شمال در اختیار داشت به نظر می‌رسید که اتحادیه می‌بایست به سرعت شورش را سرکوب می‌کرد اما با این حال این ارزیابی، مشکل اتحادیه را در نمایش قدرت خود به جنوب و اعمال کنترل بر آن قلمرو و سرزمین‌های گسترده آن با توجه به نوع ارتباطات، تسلیحات و سیستم حمل‌ونقل موجود در دهه ۱۸۶۰ میلادی، نادیده گرفته بود (Keegan, 2009). هم اتحادیه و هم کنفدراسیون مناطق جغرافیایی وسیعی را در بر می‌گرفتند؛ به عنوان مثال، محل استقرار ارتش‌های غربی اتحادیه در قاهره ایلینوی چیزی نزدیک به هزار مایل با مراکز صنعتی اتحادیه در شرق فاصله داشت و یا بندر جنوبی مهم کنفدراسیون در نیواورلئان تا مرزهای شمالی کنفدراسیون فاصله‌ای بیشتر از فاصله مرز آلمان - فرانسه تا اوکراین داشت. ارتش ناپلئون بناپارت هشت سال (۱۷۹۹ تا ۱۸۰۷ میلادی) زمان برد تا این مسافت را طی کند و به مرزهای روسیه تزاری برسد (Beringer et al., 1986). بسیج نیروها و آماده‌سازی ارتش بزرگ اتحادیه، یکی از مشکلات سخت و دشواری بود که در ابتدا با تأخیر و وقفه بسیار همراه شد. هنگامی که جنگ آغاز شد ارتش رسمی و منظم ایالات متحده کمی بیش از ۱۵۰۰۰ سرباز داشت که در سرتاسر مرزهای غربی و جنوبی به منظور نظارت بر قبایل بومی آمریکا و تعقیب قانون‌شکنان پراکنده بودند (McPherson, 1988). ارتش اتحادیه برای عملیات نظامی در چنین مقیاس بزرگی که مستلزم اشغال مناطقی به مراتب بزرگ‌تر از اروپای غربی می‌شد، آمادگی نداشت (Keegan, 2009). بعلاوه، جاده‌های خوب کمی در جنوب وجود داشت و خطوط راه‌آهن نیز محدود بود. نیروهای اتحادیه و خطوط تدارکات آنها نیز در معرض حملات پی‌درپی مهاجمان و مردم متخاصم جنوبی بود.

مشکل دیگر اتحادیه این بود که مناطق جنوبی برای کسب استقلال نیاز به کسب پیروزی نداشتند بلکه فقط باید از باخت اجتناب می کردند (Hattaway & Jones, 1991)؛ زیرا به طور کلی اگر جنوب می توانست جنگ را به اندازه کافی طولانی نماید در آن صورت اتحادیه ممکن بود به تلاش ها و اقدامات خود برای سرکوب شورش پایان دهد و در نهایت به کنفدراسیون اجازه می داد که راه خود را طی کند اما در نقطه مقابل اتحادیه مجبور بود که کنفدراسیون را از نظر نظامی شکست دهد و شورش را به طور کامل پایان دهد (Keegan, 2009). این مسائل مهم زمانی که جنگ آغاز گردید به خوبی توسط دولت لینکلن درک نشد زیرا اتحادیه با تصور اشتباه، خود را برای یک درگیری محدود علیه یک جریان اعتراضی کوچک که در بعضی از شهرهای جنوبی دست به آشوبگری زده بود، آماده می کرد (McPherson, 1988).

علاوه بر این، رئیس جمهور لینکلن و دولت او با وظیفه سیاسی پیچیده ی هماهنگ نمودن گروه های مختلف در شمال روبه رو بودند که هریک از آنها دیدگاه های کاملاً متفاوتی در مورد ماهیت اتحادیه، اختیارات دولت و برده داری داشتند (Goodwin, 2005; McPherson, 1988). این گروه ها شامل طیف وسیعی از افکار و نظرات بودند. عده ای از افراد تندرو طرفدار برخورد قاطع با جنوب و آزادی فوری تمامی بردگان بودند؛ عده ای دیگر که شامل محافظه کاران می شدند فقط به دنبال احیای مجدد اتحادیه در شکل قدیمی و بازگشت به آمریکای قبل از جنگ بودند؛ بعضی از افراد که به مسین سرها^{۱۱} نیز معروف بودند به دنبال باز کردن پای میانجی خارجی برای برقراری فوری صلح بودند و گروهی نیز طرفدار اخراج بی قید و شرط ایالات جنوبی از جمع ایالات متحده آمریکا بودند (Weber, 2006). بنابراین لینکلن کار بسیار دشواری داشت تا این جناح های اساساً متفاوت را متقاعد به حمایت از جنگ و ادامه آن نماید و یا حداقل مانع از مخالفت فعالانه آنان گردد (McPherson, 2008).

با وخیم تر شدن وضعیت نظامی در طی دو سال اول جنگ، حفظ حمایت عمومی از ادامه جنگ در اتحادیه روز به روز دشوارتر شد. مردم شمال وقتی که نبردهای اولیه منجر به پیروزی های آسان اتحادیه نشد، دلسرد شدند. فرماندهان متعصب و مسئولین نظامی نیز گه گاه به نام دستگیری شورشیان محلی، با مصادره اموال مردم شمال، ضمن تأثیر مخرب بر روی آزادی های مدنی موجب بدتر شدن مشکلات مرتبط با تأمین مالی جنگ می شدند. به عنوان مثال، با انتشار تیرهایی همچون «به سمت ریچموند»^{۱۲} توسط روزنامه های شمالی، نیروهای اتحادیه چند تلاش اولیه ناموفق جهت دستیابی به ایالت ویرجینیا انجام دادند و انتظار آنها برای دستگیری سریع رهبران کنفدراسیون در ریچموند و اشغال آسان آن شهر با شکست روبه رو شد. اعتماد به نفس زیاد و البته کاذب نیروهای اتحادیه جهت کنار زدن شورشیان جنوبی در ابتدا بیشتر به یک اقدام پلیسی برای دستگیری مجرمان شباهت داشت تا یک جنگ؛ به طوری که در اولین نبرد جنگ داخلی که در جولای ۱۸۶۱ میلادی در منطقه بول ران^{۱۳} به وقوع پیوست، بسیاری از مردم عادی و غیرنظامی جهت مشاهده میدان نبرد با دو ساعت کالسکه رانی خود را از واشنگتن تا حومه شهر ویرجینیا رسانده بودند تا همراه با خانواده ضمن تماشای حرکت نظامیان به سمت جنوب و حمله ارتش اتحادیه به کنفدراسیون، یک پیک نیک تابستانی همراه با صرف ناهار را نیز برگزار کنند. با این حال، نیروهای کنفدراسیون با پیروزی قاطعانه در

^{۱۱} Copperheads

^{۱۲} ریچموند مرکز ایالت ویرجینیا در ایالات متحده آمریکا است که در طول جنگ داخلی آمریکا پایتخت کنفدراسیون و مرکز ایالات جنوبی محسوب می شد.

^{۱۳} Bull Run

میدان نبرد و تعقیب گسترده و توأمان نظامیان حاضر در نبرد و غیر نظامیانی که جهت تماشا به آنجا رفته بودند در تمام طول مسیر بازگشت تا واشنگتن و اسیر کردن یک نماینده کنگره، موجب غافلگیری و بهت اتحادیه و مردم شمال شدند (Hattaway & Jones, 1991). این شکست بزرگ اتحادیه با چندین شکست بعدی دیگر در داخل و خارج از میدان نبرد همراه شد. نیروهای کنفدراسیون در ماه‌های آتی پس از نبرد بول ران در چند درگیری کوچک نیز پیروز شدند و توانستند در جلب حمایت کشورهای اروپایی، موفقیت‌های دیپلماتیکی را کسب نمایند. بنابراین سال اول جنگ برای اتحادیه به عبارتی تبدیل وضعیت بد به وضعیت بدتر بود. مشکلات دشوار نظامی، اجتماعی و دیپلماتیک دولت لینکلن با توجه به قوانین و مقررات موجود و رویه‌های قبلی برای هدایت تصمیمات در حال فزونی بود (Holzer, 2009; Hyman, 1973). بسیاری از فرماندهان منتخب رئیس‌جمهور لینکلن نیز به واسطه شکست یا با امتناع مکرر از دستورات وی برای پیشروی در برابر کنفدراسیون، او را ناکام گذاشته بودند (Sears, 2010; Williams, 1952). با توجه به وخامت اوضاع، لینکلن و دولت او باید راهی به منظور معکوس نمودن این مسیر ماریچ نزولی پیدا می‌کردند و یا احتمالاً با نابودی کشور روبه‌رو می‌شدند. تلاش‌ها و اقدامات اتحادیه در سال اول جنگ به یک پیروزی آسان و مورد انتظار منجر نشد بلکه به چندین شکست نظامی، سیاسی و دیپلماتیک انجامید (McPherson, 1988). بنابراین رئیس‌جمهور لینکلن و دولت او به شدت نیازمند تدوین یک برنامه عملیاتی جدید، متقاعد کردن سیاستمداران کلیدی، جلب حمایت مقامات دولتی و قوه قضائیه جهت پشتیبانی از تلاش‌های نظامی و به‌ویژه یافتن فرماندهانی بود که بتوانند برنامه‌ی عملیاتی تدوین‌شده را به منظور معکوس نمودن سیر افول اتحادیه با موفقیت اجرا و پیاده‌سازی کنند (Hyman, 1973; McPherson, 2008; Williams, 1952).

شناسایی مشکل و جنگ داخلی آمریکا

همانطور که قبلاً اشاره شد، اولین اقدام مورد نیاز برای مواجهه با یک وضعیت مستلزم چرخش، تشخیص وجود یک مشکل مهم و غیرمعمول است. با این حال در ابتدا، لینکلن و مشاوران ارشد وی وضعیت استراتژیک پیش‌روی خود را به عنوان یک شورش بزرگ که مستلزم برخورد نظامی و مسلحانه عمده بود نمی‌دانستند بلکه بیشتر آن را به عنوان یک یاغی‌گری داخلی توسط عده‌ای از شهروندان خلافاً تصور می‌کردند (McPherson, 1990, p. 75). دو فرض نادرست، زیربنای تحلیل اولیه اشتباه از مشکل موجود و درمان آن از طریق توسل به روش‌های پلیسی و قضائی بود و به طرز نادرستی این مشکل مشابه با سایر مواردی که قبلاً دولت‌های سابق ایالات متحده با آن روبه‌رو شده بودند، محسوب شد.

اولاً طرح‌های اولیه لینکلن از این فرض نشأت می‌گرفت که جنوب توسط گروه‌های کوچک برده‌داران رادیکال تسخیر شده بود (McPherson, 1990)؛ بنابراین، او و بسیاری دیگر در شمال تصور می‌کردند که رهبران این گروه‌های کوچک برده‌داران در جنوب یا به نحوی آرام و مسالمت‌آمیز دستگیر خواهند شد و یا جنوبی‌های وفادار به اتحادیه، تجزیه‌طلبان بی‌پروا را متقاعد خواهند کرد که مبارزه خود پایان دهند. لینکلن به طرفداران اتحادیه در جنوب اطمینان داد که در صورت تعهد به ایالات متحده، اجازه تشکیل دولت‌های ایالتی جدید و ورود مجدد به اتحادیه را خواهند داشت. دوم، لینکلن فرض کرد که یک درگیری نظامی محدود توأماً با چند پیروزی سریع نیروهای اتحادیه برای متوقف کردن نظامیان جنوبی و برقراری مجدد اقتدار دولت مرکزی کافی خواهد بود؛ به این ترتیب دولت‌های ایالتی وفادار می‌توانند مجدداً احیا شوند (McPherson, 1988).

بر اساس مفروضاتی که ذکر شد، لینکلن و دولت او در ابتدا مأموریتی برای یک برخورد نظامی کوچک با اهدافی بسیار محدود تعیین کردند؛ برقراری مجدد نظم و احیای اتحادیه در حالت قبل از شروع جنگ داخلی. در همین راستا با سربازان برای بازه زمانی اندکی قرارداد منعقد شد و بسیاری از فرماندهان نظامی مانند: جورج مک کلن^{۱۴}، تصور درستی از شورش مردم جنوب نداشتند. مک کلن و تعدادی دیگر از فرماندهان از برده‌داری و بازگشت به آمریکای پیش از جنگ داخلی حمایت می‌کردند (McPherson, 1988; Sears, 1988). در ابتدا به صداهای مخالف در میان اعضای دولت و فرماندهان لینکلن که فکر می‌کردند شرایط جنگ می‌تواند طولانی و دشوار گردد توجهی نشد (Goodwin, 2005). یکی دیگر از پیامدهای این تصور نادرست آن بود که فرماندهان شمالی، اهداف استراتژیک خود را تسخیر سرزمین‌های جنوبی، محاصره مراکز ایالات قانون‌شکن و تحمیل یک یا دو شکست به سبک ناپلئون بناپارت بر نیروهای کنفدراسیون تعیین کردند (Hattaway & Jones, 1991) که به عقیده ژنرال مک کلن، همکاران نزدیک وی و بسیاری دیگر که عقیده خود را تحمیل کردند، دستیابی به این اهداف استراتژیک می‌توانست به سرعت موجب فروپاشی کنفدراسیون شود (McPherson, 1996; Sears, 1988). با این حال رهبران اتحادیه در طول سال اول جنگ متوجه شدند که این دو فرض نادرست بودند. تنها تعدادی از شهروندان کنفدراسیون در سال ۱۸۶۱ میلادی صرف‌نظر از اینکه برده‌دار بودند، به طور مخفیانه به اتحادیه وفادار بودند و اکثر مردم به شدت از دولت لینکلن و عناصر ضدبرده‌داری در شمال که لینکلن با آنها متحد بود بیزار و نفرت داشتند (Dew, 2002; Gallagher, 1999). حتی عده‌ای در جنوب که به واسطه جدایی از اتحادیه متضرر شده و منافع زیادی را از دست می‌دادند نیز به طور گسترده از جدایی حمایت می‌کردند (Dew, 2002). این امر به نوبه خود استراتژی جنگ محدود را ناکارآمد ساخت زیرا کنفدراسیون قادر بود حمایت مردم جنوب از خود را حفظ نماید و به حیات نظامی مؤثر خود ادامه دهد (Beringer et al., 1986). بنابراین هنگامی که جنگ در سال ۱۸۶۲ میلادی وارد دومین سال خود شد، لینکلن و رهبران اتحادیه دریافتند که باید وارد یک جنگ کامل و تمام عیار با شورشیان شوند و شدیداً به ظرفیت تولیدی مناطق جنوبی حمله نمایند (McPherson, 1988). لینکلن همچنین متوجه شد که برای اجرای این استراتژی جدید نیازمند فرماندهان جدیدی است (McPherson, 2008; Williams, 1952).

تثبیت و جنگ داخلی آمریکا

قبل از اجرای استراتژی جدید، دولت لینکلن باید ابتدا برای متوقف کردن روند افول و فروپاشی اتحادیه و جلوگیری از بدتر شدن اوضاع از استراتژی‌های تثبیت استفاده می‌نمود. پس از موفقیت چند ایالت جنوبی، لینکلن تلاش ناموفقی را برای جلوگیری از تشدید وضعیت داشت. به عنوان مثال: هنگامی که نیروهای کنفدراسیون فورت سامتر^{۱۵} در چارلستون^{۱۶} کارولینای جنوبی^{۱۷} را در آوریل سال ۱۸۶۱ میلادی به توپ بستند، لینکلن با یک اعلام و فراخوان عمومی، ۷۵ هزار نیروی داوطلب را برای سرکوب شورش و حفاظت از دارایی‌های ایالات متحده از جمله قلعه‌ها و زرادخانه‌ها جمع نمود. این اقدام موجب تحریک بیشتر جنبش‌های جدایی طلب و افکار عمومی جنوب علیه دولت مرکزی در شمال شد. چهار ایالت جنوبی دیگر از جمله ویرجینیا^{۱۸} پس از فورت سامر از اتحادیه جدا شدند و

^{۱۴} George McClellan

^{۱۵} fort sumter

^{۱۶} charleston

^{۱۷} south carolina

^{۱۸} virginia

کنفدراسیون را به یازده ایالت گسترش دادند. همزمان، حدود یک سوم از افسران رسمی ارتش شمال به‌ویژه متخصص فنون نظامی رابرت ای. لی^{۱۹} از سمت خود استعفا کردند (Current, 1963). با اینکه که کنگره در بهار سال ۱۸۶۱ میلادی (در زمان شروع بحران)، گردهمایی و جلسه رسمی نداشت اما لینکلن به سرعت اقدام نمود تا رأساً اوضاع را مهار نماید. لینکلن با استفاده از بند قانونی تا حدودی مبهم اختیارات جنگی رئیس جمهور در قانون اساسی ایالات متحده آمریکا و توجیه دقیق اقدامات خود به صورت مکتوب، کنترل دولتی را بر ایالات مرزی که برده‌داری در آنها قانونی بود اما هنوز از اتحادیه جدا نشده بودند، برقرار کرد (Hyman, 1973). ایالت میسوری^{۲۰} به شدت از نظر نظامی محصور و تحت کنترل بود. طرفداران اتحادیه همچنین کنترل مکان‌های کلیدی نظامی و استراتژیک در مریلند^{۲۱} و دلاور^{۲۲} را در دست گرفتند و نیروهای اتحادیه به کنتاکی^{۲۳} و بخش‌هایی از تنسی^{۲۴} سرازیر شدند که دومی در ژوئن سال ۱۸۶۱ میلادی جدا شد. لینکلن همچنین برخی از حقوق مدنی را در امتداد مسیر راه‌آهن بین شمال شرق ایالات متحده تا واشنگتن دی سی، به منظور جلوگیری از تحریک بیشتر گروه‌های جدایی طلب و دستگیری کسانی که در استخدام سربازان توسط ارتش مانع ایجاد می‌کردند، تعلیق کرد (Weber, 2006). این اقدامات اگرچه در آن زمان مورد پسند بسیاری نبود اما وضعیت را تثبیت کرد و خروج منابع و سربازان به سمت کنفدراسیون را محدود کرد. در همان چند ماه اول جنگ بود که لینکلن به دنبال فرمانده جوان و با استعداد، جورج مک کلن بود و مسئولیت مناطق شرقی جنگ را به منظور آماده‌سازی ارتش جهت مبارزه با کنفدراسیون به او واگذار کرد. درباره مک کلن گفته شده که «جوئی از موفقیت پیرامون او وجود داشت» (Sears, 1988, p. 95). مک کلن وظیفه‌ی خود را به طرز مؤثری انجام داد و ارتش قدرتمندی را ایجاد کرد. بنابراین وقتی لینکلن با تهدید قوی و شکست احتمالی مواجه شد، درنگ نکرد. او مایل بود اقدامات خاصی را به عرصه عمل درآورد و از کارهایی که قابلیت اجرایی نداشت صرف‌نظر نماید (Holzer, 2009). او همچنین به دنبال افرادی بود که می‌توانستند در تلاش‌های جنگی به او کمک نمایند تا هم در داخل، هم خارج از دولت و حتی در جنوب (به ویژه در میان برخی از شهرستان‌های مناطق کوهستانی به شدت مستقل تنسی و ویرجینیا) چرخش را به عمل آورند. اگرچه راهبرد مناسب هنوز پیدا نشده بود اما آن اقدامات اولیه تثبیت کننده هم به شهروندان شمالی و هم به دولت‌های اروپایی نشان داد که شمال پس از شکست‌های اولیه نظامی خود، تسلیم نخواهد شد.

مدیریت ذینفعان در جنگ داخلی آمریکا

نشان دادن تعهد اتحادیه نیز مهم بود زیرا یکی از مسائل مهم اولیه در جنگ داخلی این بود که بریتانیای کبیر، فرانسه و دیگر قدرت‌های اروپایی چگونه به جنگ در آمریکای شمالی پاسخ می‌دهند. به‌ویژه بریتانیای کبیر دلایلی برای حمایت از جنوب داشت زیرا منابع پنبه برای صنایع نساجی و پوشاک بریتانیا بسیار حیاتی بود. علاوه بر این، اتحادیه در اوایل جنگ با دستگیری دو دیپلمات جنوبی که با یک کشتی به بریتانیا سفر می‌کردند، خشم بریتانیا را برانگیخت. نیروی دریایی اتحادیه، کشتی را در دریا متوقف کرد و انگلیسی‌ها این اقدام را به عنوان یک تحدی مستقیم تلقی کردند و در واکنش به این اقدام به سرعت یک نیروی نظامی متشکل از ۱۱ هزار سرباز را به کانادا اعزام کردند

¹⁹ Robert E. Lee

²⁰ Missouri

²¹ Maryland

²² Delaware

²³ Kentucky

²⁴ Tennessee

(McPherson, 1988). لینکلن به سرعت عذرخواهی کرد و شخصاً تضمین‌هایی داد که تا شرایط را تحت کنترل درآورد (Goodwin, 2005)؛ البته بریتانیا نیز به غلات اتحادیه متکی بود. علاوه بر این لینکلن از خدمات یک دیپلمات ماهر به نام چارلز فرانسیس آدامز^{۲۵} که به ترتیب پسر و نوه رؤسای جمهور پیشین ایالات متحده آمریکا، جان کوینسی آدامز^{۲۶} و جان آدامز^{۲۷} بود، به عنوان سفیر ایالات متحده آمریکا در بریتانیا، بهره برد. آدامز در نهایت انگلیسی‌ها را متقاعد کرد که بهترین راه برای آنها بی طرف ماندن است. اعلامیه آزادی بردگان آمریکا که در سال ۱۸۶۲ میلادی توسط لینکلن صادر شد، به طور قانونی بردگان را در مناطقی که شورش علیه دولت ایالات متحده برقرار بود، آزاد می‌کرد و همین امر قدرت‌های اروپایی را تشویق می‌نمود که بی طرف بمانند زیرا قدرت‌های اروپایی اخیراً برده‌داری را غیرقانونی اعلام کرده بودند و نمی‌خواستند به طور ضمنی به عنوان یاری‌گر یک قدرت برده‌داری شناخته شوند (McPherson, 1988).

رهبری در جنگ داخلی آمریکا

از نظر تصدی پست‌های کلیدی رهبری، لینکلن در یافتن فرماندهانی که می‌توانستند اقدامات نظامی را مدیریت نمایند، با مشکل اساسی روبه‌رو شد (Williams, 1952). همانطور که اشاره شد، رهبران اتحادیه در ابتدا معتقد بودند که موفقیت از طریق برقراری مجدد امنیت در مناطق شورشی، پیروزی در چند نبرد سرنوشت‌ساز مقابل نیروهای جنوب و در نهایت تصرف ریچموند از طریق محاصره آن به دست خواهد آمد و بنابراین اتحادیه در شرایط قبلی خود مجدداً احیا شده و برده‌داری نیز دوباره آزاد خواهد شد. ژنرال جورج مک‌کلن یکی از این رهبران اتحادیه بود. او ارتش شمال را با موفقیت سازماندهی مجدد کرده بود و در تأمین و توسعه تعداد زیادی از نیروهای تازه‌نفس که در تابستان و پاییز ۱۸۶۱ میلادی به واشنگتن رسیده بودند، نقش مهمی ایفا کرد. پس از این موفقیت، او در مرحله بعد فرماندهی ارتش پتوماک^{۲۸} را بر عهده گرفت ولی با این حال نیروهای شرقی علی‌رغم آمادگی بالا، تا حد قابل توجهی ناکارآمد بودند (Sears, 1988). مک‌کلن چندین ماه صرف برنامه‌ریزی به سب ناپلئون کرد تا به شکلی هوشمندانه بر ارتش شورشی غلبه نماید و آنها را در یک نبرد یا محاصره، به تسلیم شدن وادار نماید. در نتیجه، پس از آموزش گسترده، نیروهای اتحادیه در محل‌هایی اطراف واشنگتن مستقر شدند و تا پاییز و زمستان ۱۸۶۱ میلادی در هیچ نبردی شرکت نکردند. در بهار سال ۱۸۶۲ میلادی حدود هشت ماه پس از اولین نبرد بول ران، مک‌کلن ارتش خود را با کشتی به سمت جنوب و به سمت شبه جزیره ویرجینیا به حرکت درآورد تا از طریق ساحل اقیانوس اطلس به ریچموند برسد. همانطور که مک‌کلن در ساحل شبه جزیره ویرجینیا فرود آمد و در ادامه به سمت غرب حرکت کرد، حمایت مردمی در سرزمین‌های شمالی از جنگ و طرفداری از حزب جمهوری‌خواه و دولت لینکلن شروع به کاهش کرد زیرا طولانی شدن جنگ و ناکارآمدی اقدامات مرتبط با کنفدراسیون، آشکار می‌گردید. همچنان که جنگ وارد دومین سال خود می‌شد و مک‌کلن در شرق ریچموند به بن‌بست رسیده بود، لینکلن متوجه شد که در مفروضات اولیه خود نسبت به ماهیت و دامنه مشکلی که اتحادیه با آن دست به گریبان بود و همچنین فرمانده نظامی که توسط وی انتخاب شده بود، اشتباه کرده است (McPherson, 2008).

²⁵ Charles Francis Adams

²⁶ John Quincy Adams

²⁷ John Adams

²⁸ Potomac

با گسترش شورش در مناطق جنوبی کشور، آشکار شد که دستیابی به یک پیروزی بزرگ در میدان جنگ و اقدامات پلیسی برای دستگیری رهبران کنفدراسیون کافی نخواهد بود. باید با کنفدراسیون به شکل قاطعانه‌ای برخورد می‌شد و ظرفیت جنگ افروزی آن را برای پایان دادن به شورش نابود می‌شد (McPherson, 1988). علاوه بر این، چندین فرمانده و افسر اتحادیه از جمله مک کلنن طوری رفتار می‌کردند که گویی واقعاً نمی‌خواهند با کنفدراسیون بجنگند و احیای مجدد اتحادیه در شرایط پیش از جنگ را به خطر بیندازند (Cohen, 2002; Donald, 1995; Sears, 1988). لینکلن این امر را زمانی متوجه شد که مک کلنن در حمله خود، سرانجام به حوالی ریچموند رسید اما ارتش کنفدراسیون او را تا کشتی‌هایش در ساحل ویرجینیا عقب راند در حالی که ارتش مک کلنن از نظر برتری عددی، دو برابر ارتش مقابل بود (Hattaway & Jones, 1991). در همان زمان، دولت لینکلن و بسیاری از سیاستمداران در شمال متوجه شدند که هدف فعلی جنگ دیگر نمی‌تواند بازگرداندن اتحادیه به وضعیت قبل از جنگ باشد بلکه آنها در عوض با خود فکر می‌کردند که دامنه جنگ باید به گونه‌ای گسترش یابد که برده‌داری را به طور کامل در داخل مرزهای ایالات متحده و سایر قلمروهای سرزمینی آن پایان دهد (McPherson, 1988, 1990).

بنابراین یافتن فرماندهان جدید برای مبارزه در میدان جنگ و کسب حمایت از تلاش‌های نظامی در واشنگتن برای اجرای استراتژی جدید و در حال تحول، ضروری شد. ژنرال مک کلنن در ساختن ارتش پتوماک اتحادیه، کار خوبی انجام داده بود اما افسرانی را در رأس امور گمارده بود که صرفاً نظرات سیاسی او را در مورد جنگ محدود و بازسازی مجدد اتحادیه سابق تأیید می‌کردند. مانند مک کلنن، ژنرال‌هایی همچون دون کارلوس بوئل^{۲۹} و فیتز جان پورتر^{۳۰}، دموکرات‌های آن دوره محسوب می‌شدند که وفادار به اتحادیه اما سرسختانه مخالف الغای برده‌داری بودند. آنها معتقد بودند که یک جنگ سخت به راحتی می‌تواند موجب عصبانی‌تر شدن جنوب شود و احیای مجدد اتحادیه سابق را دشوارتر نماید. مک کلنن و فرماندهانش به دلیل دیدگاهی که در مورد ماهیت جنگ داشتند، تمایلی به استفاده از راهبردهای تهاجمی لازم برای پیروزی در جنگ نداشتند. مک کلنن تنها دو حمله علیه ارتش کنفدراسیون انجام داد که یکی نبرد آنتی‌تام در سال ۱۸۶۲ میلادی بود که با اکراه و فقط پس از آگاهی وی از نقشه‌های دشمن صورت پذیرفت (Sears, 2010).

در نتیجه لینکلن متوجه شد که این نوع اقدامات محتاطانه کافی نیست. در عوض او برای اجرای استراتژی جدید به منظور کشاندن یک جنگ تمام عیار به جنوب به فرمانده جدیدی نیاز داشت (Williams, 1952). در سال ۱۸۶۲، لینکلن اولین اقدام را با جایگزین کردن ادوین استانتون^{۳۱} خشن اما بسیار شایسته به جای سایمون کامرون^{۳۲}، وزیر جنگ مردد خود، آغاز کرد. لینکلن همچنین ژنرال هنری هالک^{۳۳} را از غرب به عنوان فرمانده کل ارتش به واشنگتن آورد و سپس او را به رئیس ستاد کل نیروهای مسلح منصوب کرد. بنابراین نمونه اولیه‌ای از سازمان نظامی - غیرنظامی و سیستم نظامی ستادی را برای هدایت اقدامات مرتبط با جنگ پایه‌گذاری کرد. سیستمی که هنوز هم توسط ایالات متحده آمریکا و متعاقباً بسیاری از کشورهای دیگر در حال استفاده است (Ambrose, 1962). چندین فرمانده موفق دیگر از جبهه غربی که دیدگاهی مشابه با دیدگاه لینکلن داشتند از جمله یولیسز اس. گرانت^{۳۴} و ویلیام

²⁹ Don Carlos Buell

³⁰ Fitz John Porter

³¹ Edwin Stanton

³² Simon Cameron

³³ Henry Halleck

³⁴ Ulysses S. Grant

تی. شرمن^{۳۵} و فیلیپ اچ. شریدن^{۳۶} که همگی نقشی اساسی در تغییر اهداف محدود اولیه جنگ به استراتژی از بین بردن توانایی جنوب برای ادامه جنگ داشتند، ارتقا یافتند. لینکلن، گرانت و شرمن طرحی را برای حمله همزمان به کنفدراسیون در طول هزار مایلی جبهه و آسیب رساندن به مناطق تأمین کننده نیروهای جنوبی تدوین کردند. آنها اجرای این طرح را در سال ۱۸۶۳ میلادی آغاز کردند و آن را تا انتهای جنگ به اجرا درآوردند که منجر به لشکرکشی ویرانگر ژنرال شرمن به سرزمین‌های داخلی کنفدراسیون شامل: جورجیا^{۳۷}، کارولینای شمالی^{۳۸} و کارولینای جنوبی؛ آتش زدن مزارع کشاورزی در دره حاصلخیز شناندوا^{۳۹} ویرجینیا و همچنین حمله یک ساله ژنرال گرانت و به محاصره درآوردن ارتش کنفدراسیون در اطراف شهرهای بزرگ ویرجینیا از جمله ریچموند و پترزبورگ^{۴۰} شد. این اقدامات همزمان با سایر عملیات‌های در جریان غرب و افزایش قابل توجه استخدام سربازان و تجهیزات اتحادیه، منجر به فروپاشی مقاومت کنفدراسیون در سال ۱۸۶۵ میلادی شد (Marszalek, 2004; McPherson, 1988).

سرعت و شدت افول در جنگ داخلی آمریکا

توانایی اقدام سریع یک عامل مهم در موفقیت فرآیند چرخش است به‌ویژه پس از یک افول پر شتاب که ممکن است نیازمند تغییر در مأموریت و استراتژی سازمان باشد (Zammuto & Cameron, 1985). در خصوص جنگ داخلی آمریکا، لینکلن در سال ۱۸۶۲ میلادی متوجه شد که تغییر استراتژی نظامی به جنگ تمام عیار با اهداف بسیار گسترده، امری لازم و ضروری است. مقاومت در جنوب گسترده‌تر و ارتش‌های کنفدراسیون سرسخت‌تر و چشمگیرتر از آن چیزی بودند که بسیاری از دولتمردان در شمال تصور می‌کردند. علاوه بر این، ارتش و مردم اتحادیه به انگیزه‌ای قوی‌تر از بازگشت به شرایط قبل از جنگ، نیاز داشتند. این نیاز به یک هدف و استراتژی متفاوت به‌ویژه در رابطه با پایان دادن به برده‌داری با این واقعیت پیچیده که لینکلن در تلاش برای حفظ ائتلاف شکننده‌ای از حزب جمهوری‌خواه، دموکرات‌های شمال، مهاجرین غربی و چهار ایالت جنوبی که همچنان در اتحادیه باقی‌مانده بودند و همه آنها خواسته‌ها و نگرانی‌های بسیار متفاوتی در مورد جنگ، برده‌داری و مسائل متعدد دیگر داشتند، در ارتباط بود.

در میان اقدامات متهورانه و مسبوق به سابقه لینکلن، انقلابی‌ترین اقدام او صدور اعلامیه لغو برده‌داری در پاییز سال ۱۸۶۲ میلادی بود که به موجب قانون اختیارات جنگی، بردگان را در مناطقی که تا یکم ژانویه سال ۱۸۶۳ میلادی علیه دولت ایالات متحده شورش کرده بودند را به طور قانونی آزاد می‌کرد. مدت کوتاهی پس از اعلامیه عمومی لغو برده‌داری در سال ۱۸۶۲ میلادی، لینکلن در روز اول سال ۱۸۶۳ میلادی آزادی تمام برده‌های ایالات طاغی را اعلام نمود (رابرتس، ۱۳۹۵). او بعداً ژنرال مک‌کلن را برکنار کرد. این تصمیم تا حدی به این دلیل بود که اولاً مک‌کلن با استراتژی جدید لینکلن از جمله لغو برده‌داری مخالفت بود و ثانیاً پس از پیروزی راهبردی خود در نبرد آنتی‌تام، شکست خورد (McPherson, 2008). گام‌های جسورانه لینکلن اگرچه در ابتدا میان بخش‌های خاصی از مردم و ارتش شمال محبوبیت نداشت اما بازنگری در مأموریت جنگ تحت عنوان احیای آرمان‌های پدران

^{۳۵} William T. Sherman

^{۳۶} Philip H. Sheridan

^{۳۷} Georgia

^{۳۸} North Carolina

^{۳۹} Shenandoah

^{۴۰} Petersburg

بنیان گذار ایالات متحده آمریکا به طور گسترده ای مورد پذیرش قرار گرفت و مقبولیت عمومی را با خود به همراه آورد (Davis, 2000; McPherson, 1990).

توانایی تغییر مأموریت جنگ و نحوه اجرای آن نیازمند تلاشی اساسی و تغییرات عمده بود. به عنوان مثال: سربازان اتحادیه در ابتدا نسبت به اعلامیه لغو برده داری و جنگ برای آزادی بردگان بسیار بدبین بودند. با این حال، تا حدی بر اساس تلاش های دولت لینکلن به منظور برقراری ارتباط مستقیم با آنها، سربازان متوجه شدند که بردگان آزاد شده می توانند برای حمایت از نیروهای اتحادیه و حتی برای جنگ در کنار آنها در میدان نبرد به کار گرفته شوند (Davis, 2000). کمی بیش از یک سال پس از صدور اعلامیه لغو برده داری توسط لینکلن، مک کلن از فرماندهی ارتش کنار گذاشته شد و توسط حزب دموکرات برای رقابت با لینکلن در انتخابات ریاست جمهوری سال ۱۸۶۴ میلادی با هدف برقراری فوری صلح و بازگرداندن اتحادیه به وضعیت پیش از جنگ داخلی و قانونی کردن مجدد برده داری وارد رقابت شد (Flood, 2010). با این حال در آن زمان سربازان اتحادیه و افکار عمومی به شدت مخالف استراتژی بازگشت به شرایط پیش از جنگ بودند که همین امر موجب رأی اکثریت قاطع رأی دهندگان اتحادیه به لینکلن و شکست کامل مخالفین وی گردید. بنابراین لینکلن و اطرافیانش وظیفه بسیار مهمی را به انجام رسانده بودند تا سربازان و مردم اتحادیه را متقاعد نمایند که جنگ باید هدف والاتری داشته باشد (یعنی از میان بردن برده داری). آنها معتقد بودند که احیای مجدد اتحادیه در شرایط سابق خود، خیانت به فداکاری های عظیم مردم اتحادیه در میدان جنگ است (Davis, 2000). لینکلن با کمک ژنرال شرمن که آتالانتا را در سپتامبر سال ۱۸۶۴ میلادی تصرف کرد به آسانی مک کلن را در انتخابات ریاست جمهوری همان سال شکست داد. این چرخش قابل توجه وقایع را می توان مستقیماً به تغییر مأموریت جنگ توسط لینکلن و دولت او، انتصاب رهبر نظامی جدید و سپس اجرای دقیق و سرسختانه آن مأموریت نسبت داد (Flood, 2010; McPherson, 2008). در جدول شماره (۱) به شکلی اجمالی، به مؤلفه های اصلی فرآیند چرخش و ارتباط آنها با جنگ داخلی آمریکا اشاره شده است.

جدول ۱. مؤلفه های اصلی در فرآیند چرخش

ردیف	مؤلفه های اصلی فرآیند چرخش	مسائل مربوط به جنگ داخلی ایالات متحده آمریکا که رئیس جمهور لینکلن با آن روبه رو بود
۱	شناسایی مشکل	فرضیات اولیه دولت در مورد انگیزه ها، قابلیت ها و دامنه شورش جنوب نادرست بود. لینکلن با درس گرفتن از تعدادی از شکست های نظامی و سیاسی، توانست وضعیت را بهتر از گذشته ارزیابی نماید و یک مأموریت و استراتژی جدید در مقابل کنفدراسیون ارائه نماید.
۲	تثبیت داخلی	منابع استراتژیک باید کنترل می شدند و قبل از انجام هرگونه اقدام دیگری لازم بود از تجزیه طلبی بیشتر جلوگیری به عمل می آمد.
۳	مدیریت ذی نفعان داخلی و خارجی	لینکلن باید باورهای متفاوت ذینفعان داخلی (مانند: ژنرال ها و مردم شمال) را مدیریت می کرد و در عین حال، او باید ذی نفعان کلیدی خارجی (مانند: بریتانیا و فرانسه) را متقاعد می کرد که دخالت نکنند.

۴	رهبری	فرماندهان شایسته‌ای باید انتخاب می‌شدند که مأموریت و استراتژی جدید را بپذیرند و مایل به اجرای آن باشند.
۵	شدت و سرعت افول	بحران تجزیه ناگهانی کشور، نیازمند تصمیم‌گیری سریع بود. وضعیت در نهایت ایجاب می‌کرد که مأموریت جنگ به آزاد کردن بردگان جهت منزوی کردن کنفدراسیون و فراهم آوردن یک عامل همگرایی برای مردم شمال، تغییر نماید.
۶	بازسازی	علیرغم تغییرات نوآورانه در مأموریت و استراتژی جنگ در سال ۱۸۶۳ میلادی، تلاش‌های متعددی در طول این فرآیند برای اطمینان از موفقیت چرخش مورد نیاز بود.

روش پژوهش

به منظور مطالعه تلاش‌های دولت لینکلن در حوزه چرخش از منابع و داده‌های متعددی مانند: منابع آرشیوی اولیه (Basler, 1954-1955; Hyman, 1973; Sears, 1989)، روایت‌های تاریخی (Goodwin, 2005)، مطالعات بلند مدت تاریخی (Gallagher, 1999; Holzer, 2009; McPherson, 1988, 2008; Woodworth, 1990; Williams, 1949)، تاریخ نظامی (Beringer, Hattaway, Jones, & Still, 1986; Hattaway & Jones, 1991; Keegan, 2009; Perret, 2004)، زندگی‌نامه‌ها (Ambrose, 1962; Donald, 1995) و تاریخ‌نگاری‌های (Chambers, 2000; Eicher, 1996; McPherson & Cooper, 1998) مرتبط با جنگ داخلی آمریکا استفاده شده است. با استفاده از منابع مهم موجود می‌توان در مورد فرآیندهای چرخش اطلاعات مناسبی را جمع‌آوری نمود (George & Bennett, 2004; Howell & Prevenier, 2001; Stake, 1995). بنابراین، این پژوهش برگرفته از منابع علمی است که شامل طیفی از نویسندگان و گروه‌های دانشگاهی متعدد برای حصول اطمینان در مورد دیدگاه‌های متفاوت است (Ahlstrom, 2010; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Stake, 1995). از آنجا که پدیده مورد مطالعه پیچیده است، این مطالعه تلاقی عوامل را نشان می‌دهد و شامل عناصر اکتشافی است. روش مطالعه موردی، تحلیلی مفید برای ساخت و تعیین مشخصات و مختصات نظریه است (Christensen & Raynor, 2003; George & Bennett, 2004; Gibbert et al., 2008). این پژوهش از یک فرآیند چهار مرحله‌ای استفاده شده است. اول، داده‌های مورد نیاز از منابع تاریخی اولیه و ثانیه استخراج گردید (Howell & Prevenier, 2001)؛ سپس تحقیقات کلیدی در این زمینه با کمک تاریخ‌نگاری‌های مربوط به جنگ (McPherson & Cooper, 1998) و پشتیبانی دو جلد از مجموعه تاریخ آکسفورد مربوط به تاریخ آمریکا (Howe, 2007; McPherson, 1988) ادامه یافت و در راستای روشن‌سازی بعضی از موضوعات و رویدادهای خاص، از منابع اضافی دیگری نیز استفاده شد (Gallagher, 1999; Holzer, 2009; Keegan, 2009). دوم، داده‌ها از طریق تعریف ابتدایی مفاهیم پایه‌ی منتخب در مطالعه، دسته‌بندی گردید. این مرحله بارویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به منظور جمع‌آوری داده‌ها، راستی‌آزمایی و اصلاح مفهوم اصلی سازگار است (Strauss & Corbin, 1998). مفاهیم شناسایی شده زمانی مورد استفاده واقع شدند که حداقل در دو منبع علمی به آنها اشاره شده باشد. مشاهده برخی از اختلاف نظرهای علمی قابل توجه در مفاهیم مستخرج از منابع مانند: سئوالاتی در مورد اثربخشی بعضی از اقدامات عمده یا سیاست‌های دولت لینکلن، موجب شد آن مفاهیم از پژوهش حذف شوند (Ahlstrom, Bruton, & Yeh, 2008). سوم، پس از توسعه دسته‌بندی‌ها و انجام برخی راستی‌آزمایی‌های اضافی

با کنار گذاشتن برخی از داده ها به دلیل وجود برخی تناقضات)، داده ها و نمونه های اضافی دیگری نیز جمع آوری شد که منطبق بر دسته بندی ها و شرایطی بود که در مرحله دوم مشخص شده بودند، سپس سلسله مراتبی از دسته بندی ها بر اساس علل احتمالی، اثرات و شرایط مرتبط با فرآیند چرخش ایجاد شد (Strauss & Corbin, 1998). چهارم، یافته ها با ایجاد یا اصلاح این دسته بندی ها از جمله مثلث بندی تجزیه و تحلیل ها و به کمک اطلاعات دیگر مورد بررسی قرار گرفت. این مرحله به ویژه در تطابق هر گونه تفاوت یا توضیح هر گونه ناهمخوانی در منابع مختلف، اهمیت دارد (Stake, 1995; Strauss & Corbin, 1998).

بینش های جدید

بررسی دقیق مورد جنگ داخلی آمریکا بینش جدیدی را در خصوص فرآیند چرخش ایجاد می نماید که به سادگی موارد قبلی نبوده و در برخی موارد با مدل های موجود چرخش همخوانی ندارد. به عنوان مثال: این واقعیت که انتخاب مجدد لینکلن در سال ۱۸۶۴ میلادی تنها یک سال پس از صدور اعلامیه لغو برده داری و تغییر رهبران عالی نظامی توسط وی، نشان می دهد چرخشی که شمال تجربه نمود یک پیشرفت یکپارچه نبود. در عوض از اواخر سال ۱۸۶۲ و اوایل سال ۱۸۶۳ میلادی حتی با وجود موفقیت های قابل توجه (مانند: پیروزی های بزرگ اتحادیه در گیتسبورگ^{۴۱} و ویکربورگ^{۴۲} در جولای سال ۱۸۶۳ میلادی)، همه اخبار در اواخر سال ۱۸۶۳ و اوایل سال ۱۸۶۴ میلادی خوب نبودند. به عنوان مثال: خستگی گسترده از جنگ در شمال، همراه با برخی از لشکرکشی های بی نتیجه اتحادیه در سال ۱۸۶۴ میلادی (مثلاً: کنفدراسیون در مقابله با لشکرکشی زمینی گرانت به سمت ریچموند و پیتزبورگ در تابستان توانست موفق شود)، تلاش های لینکلن را به خطر انداخت (Flood, 2010). این بدینی عمومی خود را در نرخ برابری دلار در مقابل طلا نشان می داد که به عنوان یک شاخص کلی از این بود که بازارهای مالی چه دیدگاهی نسبت به چشم انداز جنگ دارند. این نرخ برابری در تابستان ۱۸۶۴ میلادی به پایین ترین میزان خود از ابتدای جنگ رسید (Willard, Guinnane, & Rosen, 1996). این نتایج نشان می دهند فرآیند چرخش یک سازمان ممکن است به جای اینکه یک نقطه ی عطف و یک بار برای همیشه باشد در واقع شامل چرخش های متعدد باشد (به عنوان مثال: دو گام به جلو و یک گام به عقب) که توسط برخی از مدل های مفهومی فعلی و اکثر مطالعات تجربی تأیید شده است. بنابراین، دیدگاه های کنونی در مورد چرخش ممکن است نیاز به بازنگری داشته باشد به این دلیل که مسیرهای احتمالی چرخش بی شماری ممکن است وجود داشته باشد (شامل افول ها و چرخش های متعدد، همانند حرکت سینوسی) (Schmitt et al., 2019).

بحث و پژوهش های آینده

پژوهش حاضر، تجزیه و تحلیل های موردی پژوهش های قبلی در مورد چرخش را، پشتیبانی کرده و بیشتر روشن می نماید؛ اگرچه روش مطالعه موردی محدودیت هایی نیز دارد (به عنوان مثال: انگیزه های اقدامات اغلب باید بر اساس نتایج استنباط شوند و زمینه های خاص ممکن است تعمیم یافته ها را محدود نماید). تجزیه و تحلیل موردی می تواند به ایجاد بینش های نظری جدیدی که به هدایت پژوهش ها و شکل دهی فعالیت های آینده منجر می شود

⁴¹ Gettysburg

⁴² Vicksburg

کمک نماید. به طور خاص، مطالعه موردی حاضر، چندین مسیر بالقوه مؤثر برای پژوهش‌های آینده چرخش در ارتباط با موضوعات مهمی همچون واکنش در برابر بحران، یادگیری سازمانی، رهبری کاریزماتیک و رهبری تحول‌گرا (عالی و زاهدی، ۱۳۹۸) را پیشنهاد می‌نماید. این پژوهش به طور کلی دیدگاه تجدیدنظر شده‌ای را پیشنهاد می‌کند که چگونه پژوهشگران باید فرآیند چرخش را بررسی نمایند. در ادامه هریک از این موضوعات به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

واکنش در برابر بحران و چرخش

از آنجایی که لینکلن و دولت وی بحران را در آغاز، موقتی و قابل کنترل تلقی می‌کردند، پاسخ‌های اولیه‌ی آنها نیز با تمرکز بر اختیارات قانونی موجود و صرفاً احیای اتحادیه در شرایط پیش از جنگ بود که با پژوهش‌های کنونی پیرامون چرخش مرتبط است. به نوبه خود، زمانی که نادرستی فرضیات اولیه به اثبات رسید، جابجایی لینکلن از یک استراتژی شکست خورده به یک استراتژی بدیع (و پر خطر)، هم در میدان جنگ (مثلاً: تغییر جنگ به یک جنگ تمام عیار) و هم در صحنه سیاسی (مثلاً: صدور اعلامیه لغو برده‌داری) با دانش فعلی در مورد فرآیند چرخش انطباق دارد. با این حال آنچه کمتر توضیح داده شده و در نتیجه فرصت قابل توجهی را در مقابل پژوهشگران آینده فراهم می‌آورد این است که چه عواملی سبب شدند تا درک لینکلن و اعضای دولت وی از وضعیت واقعی، شرایط نوظهور و پیش‌بینی نشده در مورد جنگ، تغییر کنند. به طور خاص، اگرچه پژوهش‌های چرخش (Slatter & Lovett, 1999) به طور گسترده تصدیق می‌کنند که مدیران می‌توانند تفسیری متفاوت از موقعیتی یکسان داشته باشند اما تا به امروز مطالعات اندکی وجود دارد که نشان دهد چگونه و چه زمانی تفاسیر مدیران در زمینه چرخش از قابل کنترل بودن شرایط به غیرقابل کنترل بودن شرایط و یا بالعکس تغییر می‌یابد. تا پیش از سلسله شکست‌های اتحادیه در سال ۱۸۶۲ میلادی از جمله شکست مک کلنن از رابرت ای. لی در نزدیکی ریچموند، شکست ژنرال پوپ^{۴۳} در دومین نبرد بول ران و تهاجمات کنفدراسیون به ایالات شمالی، اجماع بین رهبران اتحادیه این بود که با اعمال حملات نظامی پی‌درپی، ایالات شورشی را متقاعد نمایند که به اتحادیه بازگردند، حتی اگر برده‌داری در آن ایالات همچنان به قوت خود باقی بماند. با این حال شواهد بدست آمده از سوابق تاریخی نشان می‌دهد لینکلن به سرعت پی برد که استراتژی احیای یهوده است و رویکرد تهاجمی‌تری برای ادامه جنگ و مقابله با برده‌داری مورد نیاز است که از نظر سیاسی هم قابل اتکا تر و هم پایدار تر باشد (Foner, 2010; Perret, 2004). بنابراین بررسی چرایی تغییر نگرش لینکلن و دولت وی و اتخاذ یک استراتژی کاملاً متفاوت می‌تواند بینش‌های مهمی را برای پژوهش‌های آینده ارائه نماید (Carwardine, 2003).

این مطالعه موردی، تعدادی از عوامل مؤثر در تغییر را نشان می‌دهد. اول، مجموعه‌ای از شکست‌های نظامی و عدم موفقیت در انتخابات میان دوره‌ای کنگره در سال ۱۸۶۲ میلادی که لینکلن و دولت وی را متقاعد کرد استراتژی اولیه برای مقابله با شورش موفقیت‌آمیز نخواهد بود و در بلند مدت از مردم و ارتش شمال پشتیبانی نخواهد کرد (Goodwin, 2005). دوم، اختلاف اساسی با بسیاری از ژنرال‌ها، او را به این نتیجه رساند که به تغییرات عمده در رهبری نظامی نیاز دارد. همانطور که اشاره شد، ژنرال مک کلنن در اوایل جنگ فرصت‌های متعددی برای تحمیل

⁴³ Pope

شکست جدی به کنفدراسیون داشت اما در حمله کردن کند بود و حتی دستورات مستقیم لینکلن را نادیده می گرفت، مانند: نبرد آنتی تام (Williams, 1952). مورخان اتفاق نظر دارند که مک کلن بی کفایت یا ترسو نبود بلکه همانطور که قبلاً ذکر گردید او و چند تن از افسران همفکر با وی، مخالف سیاست های لینکلن بودند و در اجرای اقدامات جدی تر و مؤثرتر که توسط دولت لینکلن خواسته شده بود، تعلل عمدی می نمودند (McPherson, 1988). بنابراین می توان نتیجه گرفت مک کلن و افرادش در حقیقت استراتژی های خود را دنبال می کردند و به موفقیت مذاکرات صلح و بازگشت اتحادیه به شرایط پیش از جنگ، بسیار امیدوار بودند. این وضعیت در نهایت لینکلن را مجبور کرد تا مک کلن را از فرماندهی نیروهای شمال کنار بگذارد. به طور کلی، این مطالعه موردی نشان می دهد که عوامل محیطی، سازمانی و مدیریتی بر تثبیت ادراک مدیران در طول زمان تأثیر می گذارد و به عنوان یک مسیر تحقیقاتی کلیدی در آینده می تواند افق پژوهش های مرتبط با چرخش را وسیع تر گرداند. با توجه به آنچه ذکر شد، می توان اظهار داشت که ادراکات مدیران از قابل کنترل بودن شرایط و موقعیت می تواند در طول زمان تغییر یابد که این امر به نوبه خود ممکن است باعث تسریع انتقال از یک استراتژی انعطاف ناپذیر به یک استراتژی نوآورانه تر در برابر افول سازمانی گردد و یا بالعکس.

یادگیری سازمانی و چرخش

پژوهش های موجود تأکید دارند سازمان ها در کنار نیاز به عبور از چیزهایی که در گذشته یاد گرفته اند، نیازمند اصلاح باورها به عنوان گامی حیاتی در چرخش هستند (Nystrom & Starbuck, 1984). حتی در سازمان هایی با قدرت رقابتی بالا، ممکن است شایستگی ها و توانمندی هایی که پیش از این در سازمان کلیدی و ارزشمند محسوب می شدند به دنبال یک تغییر محیطی بزرگ به ویژگی هایی دست و پا گیر و زیان آور تبدیل شوند (Leonard- Barton, 1992). بنابراین برای افزایش شانس موفقیت چرخش سازمان، مدیران اغلب باید یاد بگیرند استراتژی های جدیدی را تدوین و پیاده سازی نمایند. برخی از پژوهش های صورت گرفته در مورد چرخش، مفاهیم مرتبط با یادگیری سازمانی را در این زمینه بررسی نموده اند. به عنوان مثال بارکر^{۴۴} و همکاران (۲۰۰۱) دریافتند ترک شغل مدیران ارشد پس از افول با اجرای یک استراتژی نوآورانه ی مرتبط با چرخش، ارتباط مثبتی دارد. بعلاوه، الیوت و اسمیت^{۴۵} (۲۰۰۶) خاطر نشان می سازند که اگر سازمان فاقد ظرفیت های لازم جهت شناسایی، پردازش و بکارگیری اطلاعات حاصل از تجربه باشد، بحران ممکن است مانع از یادگیری شود (Hui et al., 2022). بنابراین ظرفیت یادگیری یک متغیر حیاتی است که در نحوه واکنش مدیران به افول عملکرد تأثیرگذار است (Milliken & Lant, 1991). با این حال، در بیشتر بخش های پژوهش فعلی به ندرت از یافته های ادبیات مرتبط با یادگیری سازمانی استفاده شده است. پژوهش های موجود در حوزه یادگیری سازمانی، یادگیری را به روش های مختلف مفهوم سازی کرده اند (Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991). با این حال، جالب ترین موضوع به ویژه برای پژوهش های حوزه چرخش، ممکن است نقش چرخش در بازآفرینی استراتژیک یک سازمان باشد (Crossan, Lane, & White, 1999). به طور کلی، مطالعات بر فرآیندهایی که از طریق چنین یادگیری اتفاق می افتد تأکید کرده اند و غالباً بر چگونگی ایجاد

^{۴۴} Barker

^{۴۵} Elliott & Smith

تعادل توسط مدیران بین بهبود عملکرد فعلی در مقابل کشف قابلیت‌های جدید جهت افزایش شانس بقای سازمان، متمرکز شده‌اند (March, 1991).

اول، پژوهش‌های مرتبط با موضوع یادگیری در چندین سطح تحلیل از افراد گرفته تا گروه‌ها و سازمان‌ها را مورد مطالعه قرار می‌دهند (Easterby-Smith, Crossan, & Nicolini, 2000). کروسان^{۴۶} و همکاران (۱۹۹۹) همه این سطوح را به کار گرفته‌اند و اظهار داشتند یادگیری یک فرآیند مستمر است که در سطح فردی با شناسایی الگو (شهود) و به دنبال آن با تفسیر آغاز می‌شود. خروجی‌های این فرآیند ممکن است به سمت بالا و به سطح گروه وارد شود و اعضای گروه بر روی تفسیر مشترک از احتمالات، هم‌جهت شوند. یافته‌ها ممکن است به سطح سازمانی هم برسند، جایی که می‌توانند در رویه‌ها و قوانین نهادینه شوند و به نوبه خود به عنوان بازخوردی برای سطوح گروهی و فردی عمل نمایند.

دوم، بررسی ارزش بهبود عملکرد در مقابل کشف به موازات تمرکز پژوهش‌های چرخش بر روی این موضوع است که آیا یک استراتژی «تهدید - انعطاف‌ناپذیر» که بر حفظ قابلیت‌های فعلی تأکید دارد در چرخش یک سازمان مؤثرتر است یا یک استراتژی نوآورانه که مستلزم توسعه قابلیت‌های جدید است. به این ترتیب، نتایج حاصل از مطالعات یادگیری در مورد اینکه چگونه مدیران میان این استراتژی‌های متضاد تعادل برقرار می‌کنند، می‌تواند به شکل‌گیری پژوهش‌های آینده یاری رساند. به عنوان مثال، مدل اصلی مارچ^{۴۷} (۱۹۹۱) و میلر، ژوآ و کالانتون^{۴۸} (۲۰۰۶) نشان می‌دهد چگونه ترک شغل کارکنان می‌تواند بر یادگیری سازمانی تأثیر بگذارد. اگرچه آنها دریافته‌اند ترک شغل ممکن است دانش ضمنی (خاموش) سازمان را کاهش دهد اما آنها متوجه شدند وقتی سازمان با یک محیط متلاطم روبه‌رو می‌شود (شرایط رایج برای بسیاری از سازمان‌ها که نیازمند چرخش هستند)، ترک شغل می‌تواند حتی یادگیری را با ارائه راهکارهای جدید و متنوع بهبود بخشد.

مطالعه موردی جنگ داخلی آمریکا نشان می‌دهد چگونه یادگیری در میان رهبران اتحادیه به وقوع پیوست و لینکلن و دولت او را وادار ساخت تا متوجه شوند که آنها به اقدامات جدی‌تر و راه‌حل‌های جدید و بی‌بدیلی برای تغییر مسیر جنگ نیاز دارند. با این حال، استراتژی موفقیت‌آمیز نهایی دولت لینکلن در شرایط جنگی به طور ناگهانی ظاهر نشد؛ بلکه در طول زمان با یادگیری از طریق آزمون و خطا و پس از شناسایی مشکل به طور واقعی، تکامل یافت. به عنوان مثال: در سطح فردی چندین نفر از اعضای دولت لینکلن از خود توانایی یادگیری نشان دادند و بنابراین نقش عمده‌ای در تدوین استراتژی‌های نوآورانه ایفا کردند که در نهایت منجر به پیروزی اتحادیه در جنگ شد (Goodwin, 2005). شخص لینکلن کاملاً باهوش بود (به عنوان مثال: او تنها رئیس جمهور ایالات متحده آمریکا است که دارای حق ثبت اختراع است) و توانایی عجیبی در یادگیری چیزهای جدید به صورت خودآموز داشت. علاوه بر این، لینکلن فعالیت خود را با امتناع از تصدیق شکست اقدامات و یا قضاوت‌های قبلی محدود نکرد (Carwardine, 2003). به عنوان مثال: هنگامی که ژنرال گرانت عملیات محاصره ویکسبورگ را با موفقیت به پایان رساند (غفوری، ۱۳۹۳)، لینکلن به گرانت نوشت که در مورد تردیدهای اولیه این نبرد به او توضیح دهد اما تأیید کرد این تردیدها نادرست بوده است (McPherson, 2008). بنابراین در سطح گروهی، لینکلن و چند تن از

⁴⁶ Crossan

⁴⁷ March

⁴⁸ Miller, Zhao & Calantone

فرماندهان وی قادر شدند تفاسیر ذهنی خود را پیرامون یک درک مشترک از ماهیت و مأموریت جنگ، متحد نمایند.

در مقابل، مورخان، رئیس جمهور کنفدراسیون، جفرسون دیویس^{۴۹} را به عنوان یک مدیر سخت گیر و انعطاف ناپذیر توصیف می کردند؛ به ویژه در طرح ریزی دفاع از مرزهای محاصره شده کنفدراسیون و استراتژی «ویرجینیا - اول» که انعطاف پذیری کنفدراسیون در پاسخ به حملات اتحادیه را کاهش می داد (McPherson, 1988). دیویس همچنین به دنبال مدیریت مستقیم میدان جنگ از طریق کنترل اقدامات ژنرال های خود بود. بنابراین از منظر توانایی اعتراف به اشتباه و امتحان کردن ایده های جدید، دیویس نسبت به لینکلن انعطاف پذیری بسیار کمتری داشت. اساساً هم کسی نبود که دیویس را به چالش بکشد یا او را به صلح تشویق نماید. این سبک رهبری را می توان در انتصاب شش وزیر جنگ مختلف توسط دیویس در طول تقریباً چهار سال و نیم از عمر کنفدراسیون مشاهده کرد که بسیاری از آنها احساس می کردند به عنوان یک کارمند دفتری خدمت می کنند (Woodworth, 1990). کنفدراسیون همچنین از همکاری های مهم مبتنی بر ارتباطات و مشارکت های نظامی - غیرنظامی که لینکلن با ارتقای ژنرال هنری هالک به رئیس ستاد ارتش ایجاد کرده بود، غفلت ورزید. بهبود تصمیم گیری گروهی از طریق ارتباطات و مشارکت های نظامی - غیرنظامی بوسیله دولت لینکلن آغاز شد تا اهداف مهم سیاسی را با اقدامات نظامی مرتبط نماید که با دیدگاه کلاوزویتس^{۵۰} از جنگ سازگار است (Clausewitz, 1956; Goodwin, 2005). انعطاف ناپذیری دیویس و اصرار وی بر اتخاذ تمامی تصمیمات نظامی و غیرنظامی توسط خودش با توانایی لینکلن در جویا شدن و پذیرفتن نظر متخصصین، آزمایش کردن، یاد گرفتن هر آنچه مؤثر است و به کارگیری آموخته ها در تضاد است (Commager et al., 1996; Donald, 1962; Woodworth, 1990). در مجموع این مورد نشان می دهد که یادگیری سازمانی یک موضوع کلیدی در آینده برای پژوهش های حوزه چرخش است. در حقیقت، ظرفیت یادگیری یک سازمان به طرز مثبتی با احتمال موفقیت آمیز بودن چرخش مرتبط خواهد بود.

رهبری کاریزماتیک، رهبری تحول گرا و چرخش

پژوهش های علمی رشته مدیریت به تناوب، نقش مهمی که رهبران در فرآیند چرخش ایفا می نمایند را برجسته نموده اند. در واقع، گاهی اوقات این پژوهش ها تقریباً به افرادی که دارای مهارت های شغلی و انگیزشی کافی برای به دست گرفتن کنترل یک بحران و احیای عملکرد سازمان بوده اند، نقش «قهرمان» را بخشیده اند (Lublin, 2000). این پژوهش ها نه تنها راه هایی را برای همسویی مجدد سازمان با محیط آن پیدا می کنند بلکه اغلب کارکنان را تشویق می کنند تا با تصور نمودن یک چشم انداز الهام بخش در تلاش های مرتبط با چرخش مشارکت نمایند. علی رغم وجود این دیدگاه مشهور در مورد مدیران، پژوهش های موجود عمدتاً به جای تمرکز بر روی توانایی های رهبری بر ویژگی های مدیران ارشد متمرکز بوده است (Huang & Snell, 2003; Jas & Skelcher, 2005). به عنوان مثال: مطالعات اغلب، پیشینه ی عملکردی مدیران را بررسی نموده اند (به عنوان مثال: بازاریابی و امور مالی Hambrick & D'Aveni, 1992) یا اینکه آنها قبل از رهبری تلاش های مرتبط با چرخش، داخل سازمان مشغول

⁴⁹ Jefferson Davis

⁵⁰ Clausewitz

به کار بوده‌اند یا خارج از آن (Barker & Duhaime, 1997)). با این حال در اکثر موارد، پژوهش‌های مرتبط با چرخش به طور پراکنده از یافته‌های موجود در ادبیات حوزه رهبری استفاده کرده‌اند. آنچه که از دل پژوهش‌ها بیرون می‌آید و بیشترین پذیرش را دارد، این دیدگاه مشهور در مورد مدیران چرخش است که آنها به عنوان رهبرانی الهام‌بخش در موقعیت‌های بحرانی ظهور می‌کنند و سبک رهبری کاریزماتیک، تحول‌گرا و یا مرادده‌ای دارند (Bass, 1990). رهبری کاریزماتیک که نمونه‌ای از مفهوم‌سازی وبر^{۵۱} (۱۹۴۷) است، رهبران را به عنوان افرادی با اعتماد به نفس و دارای توانایی تبیین اهداف توصیف می‌کند که الهام‌بخش پیروان هستند. به طور مشابه، رهبران تحول‌گرا با به چالش کشیدن، مربی‌گری، هدایت و توانمندسازی، به پیروان الهام می‌بخشند (Rowold & Heinitz, 2007; Avolio, Bass, & Jung, 1999). در مقابل، رهبران مرادده‌ای روابط خود با پیروان را از طریق اقداماتی مانند پاداش‌های امیدوارکننده‌ی مبتنی بر انجام وظایف محوله، حفظ می‌نمایند (Bass, 1998).

پژوهش‌های حوزه رهبری، هر سه سبک رهبری را در طیف وسیعی از موقعیت‌ها، از جمله بحران‌ها (Pillai & Meindl, 1998)، مورد بررسی قرار داده‌اند (Judge & Piccolo, 2004). شواهد نشان می‌دهند که بحران ممکن است درک پیروان از کاریزمای یک رهبر را افزایش دهد و سبک‌های رهبری کاریزماتیک و تحول‌گرا در طی یک بحران، مؤثرتر از سبک رهبری مرادده‌ای هستند. به عنوان مثال: هالورسون^{۵۲} و همکاران (۲۰۰۴) دریافتند پیروان به رهبرانی که در شرایط بحرانی رفتارهای فداکارانه از خود نشان می‌دهند، کاریزمای بیشتری را نسبت می‌دهند (مثلاً: چشم‌پوشی از امتیازات و مزیت‌های قانونی از جمله پاداش‌های مدیرعامل). علاوه بر این با استفاده از مطالعات موردی سه شرکت دولتی چینی، هوانگ و اسنل^{۵۳} (۲۰۰۳) دریافتند مدیری که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌نماید بیشتر به یک چرخش سازمانی موفق دست می‌یابد.

اگرچه سبک‌های رهبری کاریزماتیک و تحول‌گرا دارای مشابهت‌هایی هستند اما از برخی جنبه‌های کلیدی متفاوت هستند. به عنوان مثال: رهبری تحول‌گرا اغلب در یک نقطه متمایز از زمان اندازه‌گیری می‌شود (Rowold & Heinitz, 2007) در حالی که رهبری کاریزماتیک به عنوان یک فرآیند چند مرحله‌ای مورد مطالعه قرار می‌گیرد (Conger & Kanungo, 1998). بعلاوه، این دو سبک رهبری ممکن است نتایج و پیامدهای متفاوتی با خود به همراه داشته باشند. به عنوان مثال: روولد و هاینیتز^{۵۴} (۲۰۰۷) دریافتند سبک رهبری تحول‌گرا به طور قابل توجهی با سودآوری شرکت مرتبط است در حالی که رهبری کاریزماتیک اینطور نیست.

شواهد بدست آمده از این مطالعه موردی نشان می‌دهد لینکلن رهبری قاطعانه‌ای را در چرخش تلاش‌های اتحادیه از خود نشان داد و همراستا با نتایج پژوهش‌های قبلی در مورد رهبری تحول‌گرا و کاریزماتیک، اهمیت بالقوه هر دو سبک رهبری در یک موقعیت چرخش تأیید می‌شود. لینکلن به عنوان فرمانده کل قوای ایالات متحده در مقابل فرماندهان نظامی دارای قدرت رسمی بود و به این ترتیب می‌توانست به آنها دستور دهد تا استراتژی خاصی را اجرا کنند و همچنین مشروط به عملکردشان به آنها پاداش داده و یا آنها را تنبیه نماید (مثلاً از طریق ارتقا یا تنزل مقام). با این حال، همانطور که اشاره شد، لینکلن با جایگزینی سبک رهبری تحول‌گرا به جای سبک رهبری مرادده‌ای از

⁵¹ Weber

⁵² Halverson

⁵³ Huang & Snell

⁵⁴ Rowold & Heinitz

طریق اقداماتی مانند: صدور اعلامیه آزادی بردگان (که مأموریت جنگ را از احیا اتحادیه در حالت قبل از جنگ به بازتاب مجدد آرمان های اعلامیه استقلال ایالات متحده تغییر می داد)، نقشی فراتر را ایفا کرد (Davis, 2000; Manning, 2008; McPherson, 1990). بعداً در خلال جنگ، لینکلن، ژنرال گرانت و شرمن را با صدور دستورات گسترده و اعطای آزادی عمل قابل توجه به آنها، قدرتمند ساخت تا از نظر استراتژی های نظامی و تاکتیک های میدان نبرد بر خلاف مدیریت انعطاف ناپذیر رئیس جمهور کنفدراسیون عمل کرده باشد (McPherson, 2008; Woodworth, 1990). بنابراین این مطالعه موردی نشان می دهد مطالعه مقوله رهبری، یک مسیر پژوهش کلیدی در تحقیقات آینده مرتبط با چرخش خواهد بود. همانطور که اشاره شد پژوهش های اخیر نشان می دهند سبک رهبری تحول گرا در مقایسه با سبک رهبری کاریزماتیک تأثیر بیشتری بر معیارهای کلیدی عملکرد (به عنوان مثال: سود) دارد. با این حال، هر دو سبک ممکن است در شرایط بحرانی ارزشمند باشند. بنابراین به طور کلی می توان نتیجه گرفت سازمان هایی که دچار افول می شوند، احتمالاً توسط رهبران کاریزماتیک و تحول گرا در مقایسه با رهبران مراوده ای، بیشتر تغییر خواهند کرد.

سایر مسائل پژوهشی مرتبط با چرخش

مطالعه فعلی بینش های جدیدی را برای اصلاح مدل های چرخش به منظور بررسی دلایل و علت های فرآیندهای متفاوت چرخش ارائه می کند. به طور کلی، مطالعات موجود اغلب، فرآیند چرخش را به عنوان یک پیشرفت خطی یا تقریباً خطی از توقف افول تا دستیابی به بازسازی بررسی کرده اند. با این حال، همانطور که تجربه اتحادیه و چرخش بعضی از سازمان های کنونی نیز نشان داد، این پیشرفت ممکن است یکپارچه و منسجم نباشد. اکثر مطالعات تجربی، فرآیند چرخش را به عنوان شروع از یک نقطه عطف گسسته و سپس یک پیشرفت رو به بالا به سمت چرخش (یا رو به پایین به سمت ورشکستگی و یا توقف فعالیت ها) در یک بازه زمانی مشخص بررسی می کنند. به عنوان مثال، یکی از انواع پژوهش های رایج در حوزه چرخش، طبقه بندی شرکت هایی است که به مدت دو یا سه سال با افت سودآوری و یا کاهش بهره وری روبه رو شده اند و پس از آن به موفقیت دست یافته و سال های افزایش سودآوری تجربه کرده اند. با این حال، برای تفسیر بیشتر این فرآیند، پژوهش های آینده ممکن است نیاز به بررسی مسیرهای چرخش متفاوتی داشته باشند. برای مثال، داوینی (۱۹۸۹a) پیشنهاد کرد که پژوهشگران می توانند شرکت ها یا سازمان های دچار افول شده را به عنوان «درنگ کننده»، «افول کننده تدریجی» و «افول کنندگان ناگهانی» طبقه بندی کنند که هر کدام ویژگی های سازمانی متفاوتی دارند و مسیرهای افول بسیار متفاوتی را به سمت ورشکستگی یا توقف کامل فعالیت ها دنبال می کنند و در نتیجه می توانند واکنش های مدیریتی متفاوتی به افول داشته باشند (Ruhnka, Feldman, & Dean, 1992). به منظور انجام پژوهش های آینده، پیشنهاد می شود پژوهشگران، مسیرهای چرخش جایگزین (مانند: تلاش های چرخش منفرد در مقابل چندگانه) و زمان بندی (مانند: فرآیندهای سریع در مقابل طولانی مدت) را مورد مطالعه قرار دهند. همچنین، چگونگی استفاده از استراتژی های اضطراری، ممکن است در یک موقعیت چرخش بسیار اهمیت داشته باشد. میتزبرگ و واترز^{۵۵} (۱۹۸۵) خاطر نشان می کنند برای این که یک استراتژی، همانطور که از قبل در نظر گرفته

⁵⁵ Mintzberg & Waters

شده است، برنامه ریزی و اجرا شود (مانند: استراتژی آگاهانه) مدیران باید قادر باشند اهداف آتی ملموس و مشخصی را بیان کنند، یک چشم انداز واحد در درون سازمان ایجاد کنند و تأثیر محیط بیرونی را کنترل نمایند. اگرچه مدیران در موقعیت‌های چرخش، ممکن است استراتژی‌هایی را اجرا نمایند که ویژگی‌های آگاهانه دارند (مانند: زمانی که لینکلن و ژنرال هایش یک «استراتژی جنگ تمام عیار» جدید را تدوین و اجرا کردند)، اما مدیران بسیار اندکی می‌توانند چنین استراتژی‌هایی را ارائه و اجرا نمایند. بنابراین پژوهش‌های آینده چرخش همچنین می‌توانند از بینش‌های مبتنی بر کار میتزبرگ و واترز بر روی پیوستار استراتژی «آگاهانه - ناگهانی» از جمله بررسی تناوب و اثربخشی استراتژی‌های گوناگون تحت شرایط متفاوت افول سازمانی، استفاده نمایند (Ismail & Ford, 2010).

نتیجه‌گیری

پیروزی اتحادیه بر کنفدراسیون در جنگ داخلی آمریکا در اصل نمونه‌ای از یک سازمان پیچیده در یک شرایط بحرانی شدید است که یک چرخش موفق را انجام می‌دهد. وجود دو تهدید تجزیه بالقوه کشور و احتمال حضور مجدد ارتش‌های اروپایی در خاک ایالات متحده، رئیس جمهور لینکلن و کابینه وی با بحرانی مواجه شدند که موجودیت کشور را به چالش کشید. علاوه بر این، بسیاری از تلاش‌های اولیه لینکلن برای پایان دادن به شورش با شکست روبه‌رو شد و در برخی مواقع به نظر می‌رسید حتی اختلافات داخلی را بدتر کرده و شکست را تسریع می‌بخشد. با این حال اقدامات چشمگیر دولت لینکلن به طرز قابل توجهی مسیر کشور را تغییر داد و تغییرات قابل توجه و انقلابی را در مأموریت، رهبری نظامی، اختیارات ریاست جمهوری در زمان جنگ و پیگرد قانونی جنگ داخلی به وجود آورد (Belz, 2006; Hyman, 1973; McPherson, 1988, 1990). با انجام چرخش، تهدیدات خارجی کمرنگ شد، کشور دوباره متحد گردید و سیستم بزرگ و ریشه‌دار برده‌داری در جنوب برای همیشه نابود گردید (Perret, 2004).

در مجموع چرخش سازمانی یک فرآیند پیچیده و دشوار است. با مطالعه چرخش بر اساس مثال تاریخی جنگ داخلی ایالات متحده آمریکا و اتحاد مجدد آمریکا، می‌توان شاهد فرآیندی مملو از چالش‌های عظیم، دشواری‌های متعدد و تصمیم‌گیری‌های حساس بود که راهنمایی‌ها و درس‌هایی ارزشمند در خصوص چرخش سازمانی را با خود به همراه می‌آورد.

منابع

- ۱) بالمر، رابرت روزول. (۱۳۹۶). *تاریخ جهان نو* (جلد دوم). ابوالقاسم طاهری، چاپ نهم، تهران، ایران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
- ۲) دولتشاه، پیمان؛ یزدخواستی، علی و مزروعی نصرآبادی، اسماعیل. (۱۳۹۸). طراحی فرآیند چرخش بنگاه های کوچک و متوسط در مرحله افول (مورد مطالعه: شرکت های فعال در صنعت مواد غذایی). *دو فصلنامه پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۱(۲)، ۱۸۴-۱۵۱.
- ۳) رابرتس، جان موريس. (۱۳۹۵). *تاریخ جهان: تاریخ تحلیلی جهان (از آغاز تا پایان قرن بیستم)*. منوچهر شادان، چاپ سوم، تهران، ایران: انتشارات بهجت.
- ۴) عالی، احمد و زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۸). مقایسه ی تأثیر دو سبک رهبری تحول گرا و تسهیم شده بر روی خلاقیت تیمی با نقش میانجی اشتراک گذاری دانش. *فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی*، ۱۰(۲)، ۷۰-۴۱.
- ۵) غفوری، علی. (۱۳۹۳). *صد جنگ بزرگ تاریخ*. چاپ ششم، تهران، ایران: انتشارات هیرومند
- ۶) هولسلگ، جانانان. (۱۳۹۹). *تاریخ سیاسی جهان*. محسن عسکری جهقی، چاپ اول، تهران، ایران: مؤسسه انتشارات نگاه.
- 7) Ahlstrom, D. (2010). Publishing in the Asia Pacific Journal of Management. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1), 1-8.
- 8) Ahlstrom, D., Bruton, G., & Yeh, K. (2008). Private firms in China: Building legitimacy in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 385-399.
- 9) Ahlstrom, D., Lamond, D., & Ding, Z. (2009). Reexamining some management lessons from military history. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 617-642.
- 10) Ahlstrom, D., & Wang, L. C. (2009). Groupthink and France's defeat in the 1940 campaign. *Journal of Management History*, 15, 159-177.
- 11) Allison, G. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, MA: Little, Brown.
- 12) Ambrose, S. (1962). *Halleck: Lincoln's chief of staff*. Baton Rouge: Louisiana State University Press.
- 13) Arogyaswamy, K., Barker, V. L., III., & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: An integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32, 493-525.
- 14) Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- 15) Barker, V., III., & Duhaime, I. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18, 13-38.
- 16) Barker, V., III., & Mone, M. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15, 395-405.
- 17) Barker, V., III., & Mone, M. (1998). The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnaround. *Human Relations*, 51, 1227-1258.
- 18) Barker, V., III., Patterson, P., Jr., & Mueller, G. C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38, 235-270.
- 19) Barr, P., Stimpert, J., & Huff, A. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 15-36.
- 20) Basler, R. C. (Ed.). (1954-1955). *The collected works of Abraham Lincoln* (Vol. 5). New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- 21) Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York, NY: Free Press.

- 22) Bass, B. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 23) Belz, H. (2006). Lincoln's construction of the executive power in the secession crisis. *Journal of the Abraham Lincoln Association*, 27, 13-38.
- 24) Beringer, R., Hattaway, H., Jones, A., & Still, W., Jr. (1986). *Why the South lost the Civil War*. Athens: University of Georgia Press.
- 25) Bruton, G., Ahlstrom, D., & Wan, J. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic Overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24, 519-540.
- 26) Bruton, G. D., & Rubanik, Y. (1997). Turnaround of high technology firms in Russia: The case of Micron. *Academy of Management Executive*, 11, 68-79.
- 27) Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- 28) Carwardine, R. (2003). *Lincoln: Profiles in power*. London, England: Longman.
- 29) Castrogiovanni, G., Baliga, B., & Kidwell, R., Jr. (1992). Curing sick businesses: Changing CEOs in turnaround efforts. *Academy of Management Executive*, 6(3), 26-41.
- 30) Castrogiovanni, G., & Bruton, G. (2000). Business turnaround process following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment. *Journal of Business Research*, 48, 25-34.
- 31) Chattopadhyay, P., Glick, W. and Huber, G. (2001). Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44, 937-955.
- 32) Chambers, J. W. (Ed.). (2000). *The oxford companion to American military history*. New York, NY: Oxford University Press.
- 33) Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard Business Review*, 81, 66-74.
- 34) Clausewitz, C. (1956). *On war* (J. J. Graham, Trans.). London, England: Routledge and Kegan Paul.
- 35) Cohen, E. (2002). *Supreme command: Soldiers, statesmen and leadership in wartime*. New York, NY: Anchor Books.
- 36) Collins, J. (2001). *Good to great*. New York, NY: HarperCollins.
- 37) Commager, H., Current, R., Williams, T., Graebner, N., Donald, D., & Potter, D. (1996). *Why the North won the Civil War* (Revised paperback edition). New York, NY: Simon & Schuster.
- 38) Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 39) Cooke, B. (2003). The denial of slavery in management studies. *Journal of Management Studies*, 40, 1895-1918.
- 40) Craig, G. A. (1964). *The politics of the Prussian army, 1640-1945*. New York: Oxford University Press.
- 41) Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- 42) Current, R. (1963). *Lincoln and the first shot*. Philadelphia, PA: Lippincott.
- 43) D'Aveni, R. (1989a). The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining organizations. *Academy of Management Journal*, 32, 577-605.
- 44) D'Aveni, R. (1989b). Dependability and organizational bankruptcy: An application of agency and prospect theory. *Management Science*, 35, 1120-1138.
- 45) Davis, W. C. (2000). *Lincoln's men: How President Lincoln became father to an army and a nation*. New York, NY: Free Press.
- 46) Decker, C. (2018). Stakeholders' Impact on Turnaround Performance: The Case of German Savings Banks. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 534-554.

- 47) Dew, C. (2002). *Apostles of disunion: Southern secession commissioners and the causes of the Civil War*. Charlottesville: University of Virginia Press.
- 48) Donald, D. H. (1995). *Lincoln*. New York, NY: Simon & Schuster.
- 49) Donald, D. H. (Ed.). (1962). *Why the North won the Civil War*. New York, NY: Macmillan.
- 50) Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37, 783-796.
- 51) Eicher, D. J. (1996). *The Civil War in books: An analytical bibliography*. Urbana: University of Illinois Press.
- 52) Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- 53) Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- 54) Elliott, D., & Smith, D. (2006). Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis with the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*, 43, 289-317.
- 55) Ferrier, W., Fhionnlaoich, C., Smith, K., & Grimm, C. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views. *Managerial and Decision Economics*, 23, 301-316.
- 56) Filatotchev, I., & Toms, S. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43, 407-433.
- 57) Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-811.
- 58) Flood, C. B. (2010). *1864: Lincoln at the gates of history*. New York, NY: Simon & Schuster.
- 59) Flynn, F., & Staw, B. (2004). Lend me your wallets: The effects of charismatic leadership on external support for an organization. *Strategic Management Journal*, 25, 309-330.
- 60) Foner, E. (2010). *The fiery trial: Abraham Lincoln and American slavery*. New York, NY: Norton.
- 61) Freehling, W. W. (2002). *The South vs. The South: How anticonfederate southerners shaped the course of the Civil War*. New York, NY: Oxford University Press.
- 62) Gaddis, J. L. (2004). *The landscape of history: How historians map the past*. New York, NY: Oxford University Press.
- 63) Gallagher, G. W. (1999). *The Confederate War*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 64) Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York, NY: Basic Books.
- 65) George, A., & Bennett, A. (2004). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 66) Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- 67) Goodwin, D. K. (2005). *Team of rivals*. New York, NY: Simon & Schuster.
- 68) Grattan, R. (2009). The Entente in World War I: A case study in strategy formulation in an alliance. *Journal of Management History*, 15, 147-158.
- 69) Halverson, S., Holladay, C., Kazama, S., & Quinones, M. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *Leadership Quarterly*, 15, 263-275.
- 70) Hambrick, D., & D'Aveni, R. (1992). Top management deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38, 1445-1466.
- 71) Hambrick, D., & Schecter, S. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26, 231-248.
- 72) Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- 73) Hattaway, H., & Jones, A. (1991). *How the North won: A military history of the Civil War*. Urbana: University of Illinois Press.
- 74) Hofer, C. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1, 19-32.
- 75) Holzer, H. (2009). *Lincoln President-elect: Abraham Lincoln and the great secession winter 1860-1861*. New York, NY: Simon & Schuster.
- 76) Howe, D. W. (2007). *What hath God wrought: The transformation of America, 1815-1848*. New York, NY: Oxford University Press.
- 77) Howell, M., & Prevenier, W. (2001). *From reliable sources: An introduction to historical methods*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- 78) Huang, L., & Snell, R. (2003). Turnaround, corruption and mediocrity: Leadership and governance in three state owned enterprises in Mainland China. *Journal of Business Ethics*, 43, 111-124.
- 79) Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2, 88-115.
- 80) Hui, K.NC., Gong, Y., Cui, Q., & Jiang, N. (2022). Foreign investment or divestment as a near-term solution to performance shortfalls? The moderating role of vicarious learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1481-1509.
- 81) Hyman, H. M. (1973). *A more perfect Union: The impact of the Civil War and reconstruction on the constitution*. New York, NY: Knopf.
- 82) Ismail, K. M., & Ford, D. L. (2010). Organizational leadership in Central Asia and the Caucasus: Research considerations and directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 321-340.
- 83) Janis, I. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd Ed.). New York, NY: Houghton Mifflin.
- 84) Jas, P., & Skelcher, C. (2005). Performance decline and turnaround in public organizations: A theoretical and empirical analysis. *British Journal of Management*, 16, 195-210.
- 85) Jones, G., & Khanna, T. (2006). Bringing history (back) into international business. *Journal of International Business Studies*, 37, 453-468.
- 86) Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- 87) Keegan, J. (2009). *The American Civil War: A military history*. New York, NY: Vintage.
- 88) Lakatos, I. (1980). *The Methodology of scientific research programmes: Volume 1: Philosophical Papers*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- 89) Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- 90) Lohrke, F., Bedeian, A., & Palmer, T. (2004). The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 5, 63-90.
- 91) Lublin, J. (2000). Boss talk: Tips from a turnaround specialist. *Wall Street Journal*, 27, B1.
- 92) Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1357-1367.
- 93) Manning, C. (2008). *What this cruel war was over: Soldiers, Slavery, and the Civil War*. New York, NY: Vintage.
- 94) March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- 95) Marszalek, J. F. (2004). *Commander of all Lincoln's armies: A life of General Henry W. Halleck*. Boston, MA: Belknap.
- 96) McCall, M. W. (1998). *High flyers. Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- 97) McPherson, J. (1988). *Battle cry of freedom: The Civil War era*. New York, NY: Oxford University Press.
- 98) McPherson, J. (1990). *Abraham Lincoln and the second American revolution*. New York, NY: Oxford University Press.
- 99) McPherson, J. (1996). *Drawn with the sword*. New York, NY: Oxford University Press.
- 100) McPherson, J. (2002). *Crossroads of freedom: Antietam*. New York, NY: Oxford University Press.
- 101) McPherson, J. (2008). *Tried by war: Abraham Lincoln as commander in chief*. New York, NY: Penguin.
- 102) McPherson, J., & Cooper, W., Jr. (1998). Introduction. In J. M. McPherson & W. J. Cooper, Jr. (Eds.), *Writing the Civil War: The quest to understand* (pp. 1-7). Columbia: University of South Carolina Press.
- 103) Meyer, A. (1988). Organizational decline from an organizational perspective. In K. Cameron, R. Sutton, & D. Whetten (Eds.), *Readings in organizational decline* (pp. 411-416). Cambridge, MA: Ballinger.
- 104) Meyer, A., Brooks, G., & Goes, J. (1990). Environmental jolts and industry revolution: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.
- 105) Miller, K., Zhao, M., & Calantone, R. (2006). Adding entrepreneurial learning and tacit knowledge to March's exploration-exploitation model. *Academy of Management Journal*, 49, 709-722.
- 106) Milliken, F., & Lant, T. (1991). The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: The role of managerial interpretations. In J. Dutton (Ed.), *Advances in strategic management* (pp. 129-156). Greenwich, CT: JAI Press.
- 107) Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press.
- 108) Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press.
- 109) Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts and cases* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 110) Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- 111) Mone, M., McKinley, W., & Barker, V. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23, 115-132.
- 112) Morrow, J., Johnson, R., Jr., & Busenitz, L. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment. *Journal of Management*, 30, 189-208.
- 113) Murray, W., & Sinnreich, R. H. (Eds.). (2006). *The past as prologue: The importance of history to the military profession*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 114) Nair, A., & Ahlstrom, D. (2008). Balancing Hamiltonian and Jeffersonian contradictions within organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17, 306-317.
- 115) Nystrom, P., & Starbuck, W. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12, 53-65.
- 116) O'Neill, H. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*, 19, 80-88.
- 117) Pajunen, K. (2006). Stakeholder influences in organizational survival. *Journal of Management Studies*, 43, 1261-1288.

- 118) Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Management*, 3(2), 31-56. Available from www.doaj.org/goto/www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/32Pandit.html
- 119) Pearce, J., II., & Robbins, K. D. (1993). Toward improved theory and research in business turnarounds. *Journal of Management*, 19, 613-636.
- 120) Perret, G. (2004). *Lincoln's war. The untold story of America's greatest President as Commander in Chief*. New York, NY: Random House.
- 121) Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 122) Pillai, R., & Meindl, J. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643-671.
- 123) Robbins, K. D., & Pearce, J., II. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13, 287-309.
- 124) Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CSK. *Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- 125) Ruhnka, J., Feldman, H., & Dean, T. (1992). The "living dead" phenomenon in venture capital investments. *Journal of Business Venturing*, 7, 137-155.
- 126) Schelling, T. C. (1966). *Arms and influence*. New Haven, CT: Yale University Press.
- 127) Schendel, D., Patton, G., & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 33, 3-11.
- 128) Schmitt, A., Raub, S., Schmid, S., & Harrigan, K. R. (2019). Changing tires on a moving car: the role of timing in hospitality and service turnaround processes. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 549-561.
- 129) Sears, S. W. (1988). *George B. McClellan: The young Napoleon*. New York, NY: Ticknor and Fields.
- 130) Sears, S. W. (Ed.). (1989). *The Civil War papers of George B. McClellan: Selected Correspondence, 1860-1865*. New York, NY: Ticknor and Fields.
- 131) Sears, S. W. (2010). The roar and rattle. *MHQ: The Quarterly Journal of Military History*, 22, 24-35.
- 132) Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround*. London, England: Penguin.
- 133) Snyder, T. (2010). *Bloodlands: Europe between Hitler and Stalin*. New York, NY: Basic Books.
- 134) Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 135) Stamp, K. M. (1981). *The imperiled Union: Essays on the background of the Civil War*. New York, NY: Oxford University Press.
- 136) Stamp, K. M. (2006). *And the war came: The North and the secession crisis*. Baton Rouge: Louisiana State University Press.
- 137) Starbuck, W., Greve, A., & Hedburg, B. (1978). Responding to crisis. *Journal of Business Administration*, 9, 111-135.
- 138) Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the Big Muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.
- 139) Staw, B., Sanderlands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- 140) Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 141) Tjosvold, D., & Weicker, D. W. (1993). Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: A critical incident study. *Journal of Small Business Management*, 31, 11-21.

- 142) Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review*, 14, 551-561.
- 143) Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- 144) Weber, J. (2006). *Copperheads: The rise and fall of Lincoln's opponents in the North*. New York, NY: Oxford University Press.
- 145) Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (T. Parsons, Trans.). New York, NY: Free Press.
- 146) Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.
- 147) Willard, K., Guinnane, T., & Rosen, H. (1996). Turning points in the Civil War: Views from the Greenback Market. *American Economic Review*, 86, 1001-1018.
- 148) Williams, K. (1949). *Lincoln finds a general: A military study of the Civil War* (Vol. 1). New York, NY: Macmillan.
- 149) Williams, T. (1952). *Lincoln and his generals*. New York, NY: Vintage.
- 150) Winn, J. (1997). Asset productivity turnaround: The growth/efficiency challenge. *Journal of Management Studies*, 34, 585-600.
- 151) Woodworth, S. E. (1990). *Jefferson Davis and His Generals: The failure of confederate command in the West*. Lawrence: University Press of Kansas.
- 152) Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 153) Zammuto, R., & Cameron, K. (1985). Environmental decline and organizational response. *Research in Organizational Behavior*, 7, 223-262.
- 154) Zimmerman, F. (1989). Managing a successful turnaround. *Long Range Planning*, 22, 105-124.

Organizational Turnaround during the American Civil War under the Leadership of Abraham Lincoln

Ahmad Aali*¹

Abstract

This article examines the concept of organizational turnaround and the processes associated with it, as a significant topic in the field of management and organizations. It analyzes the challenges and management strategies in critical situations through a case study of the American Civil War and the actions of Abraham Lincoln. The article explores the stages of organizational turnaround, including problem identification, situation stabilization, stakeholder management, and the importance of leadership in this process. It also addresses the impact of the speed and intensity of decline on organizational turnaround and the role of charismatic and transformational leadership styles in the success of this process. Through Lincoln's organizational turnaround, the United States (Union) overcame threats to the country's survival, revised military actions, reunified America, and simultaneously ended slavery across the nation. The results of this study indicate that organizational turnaround is a complex and nonlinear process that may occur in several stages and alongside challenges. Additionally, organizational learning and managers' ability to adapt to new conditions are key factors in the success of organizational turnaround. The article encourages researchers to further explore the various dimensions of organizational turnaround and its effects on organizational performance.

Keywords: Abraham Lincoln, turnaround, decline, American Civil War, leadership, organization.

¹ Corresponding author: PhD student in Public Administration, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. /a.aali@iaui.ir