

## 【研究ノート】

# 戦略変更におけるマネジメント・コントロールの役割

伊藤 克容

## 1. 問題の所在

特定の企業戦略を所与として、それを効率的に達成するためには、組織成員の行動をコントロールする必要がある。組織成員に影響をあたえるコントロール手段の集合体が、マネジメント・コントロール・システム（management control systems, 以下、MCS）である。MCSは、下位者への「影響システム」、上位者に対する「情報システム」としての2面性をもつ。その中心をなすのは、管理会計情報であるが、組織文化そのほかの非財務的なコントロール手段もMCSには含まれる。

所与の戦略を実行するだけでもMCSの意義は大きく、役割は重大である。簡単に処理できる問題ではなく、考慮すべきことは多いが、それをさらに複雑・困難にする要因として、戦略自体を更新しなければならない状況があげられる。戦略変更とは、これまで採用してきた戦略を見直し、新たな方向性を模索し、組織の資源配分や進むべき進路を大幅に変化させることをいう。MCSにとっては、走っている途中で方向が変わるという意味で、同じ目的地に到達するよりも難度の高い応用問題である。

本稿では、戦略変更におけるMCSの役割について、文献に依拠して検討し、整理する。

この問題を整理する、具体的な足掛かりとしては、de Wit & Meyer (2010, 2014a, 2014b) の理論に目を向ける。de Wit & Meyer (2004, 2010, 2014a, 2014b) による整理は、関連する諸要素、多様性に富む状況を網羅的かつ明快に仕分けできているという長所がある。de Wit & Meyer (2010, 2014a, 2014b) の理論モデルを参考にして、戦略変更には2つの側面があること、それゆえ、戦略変更に対するMCSの役割も一方向ではなく、2つの要素を同時に考慮する必要があることを確認する。

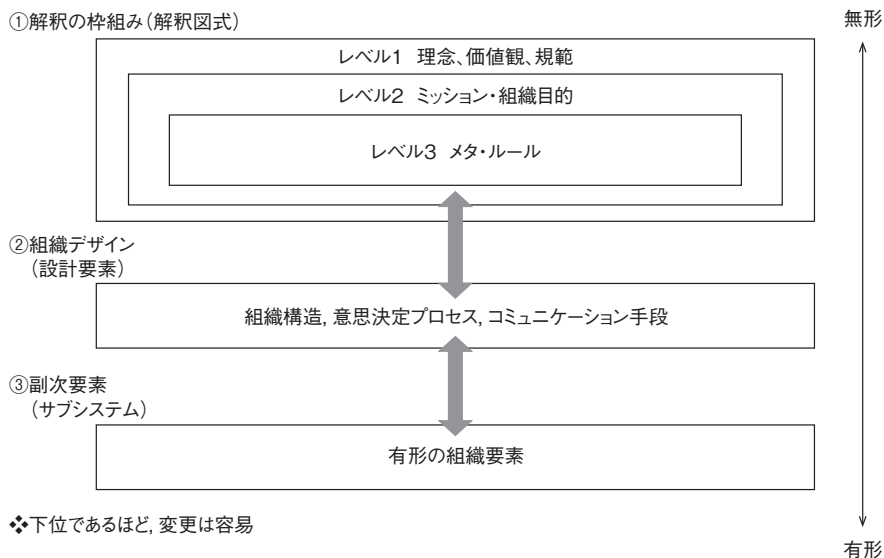
具体的には、戦略変更のプロセス、コンテキスト、時期（時間軸）、組織の4つの要素を取り込んだ分析枠組みを提示する。そのモデルを、戦略変更の代表的な成功事例であるGrove (1996)、Burgelman (2002) にあてはめて検討することによって、戦略変更におけるMCSの役割の多様性についてあきらかにする。

## 2. 戦略変更の内容

戦略変更には様々な解釈があり得る。本稿では、戦略変更をどのように考えるかを最初に検討したい。

Laughlin (1991) では、変化のレベルを組織要素と関連づけて体系化することを試みている。変化する対象は何かについて、Laughlin (1991) では、以下のような3階層での整理がなされている。


1つ目は、解釈の枠組み（解釈図式）である。経営理念、価値観、組織規範、ミッション、組織目的、メタ・ルールなどが含まれる。2つ目の階層は、組織デザイン（設計要素）である。組織構造、意思決定プロセス、コミュニケーション手段などがこの階層に属している。3つ目は、副次要素（サブシステム）であり、有形の組織要素がこの階層に相当する。上位の階層ほど変化させるのが困難であり、階の階層ほど変更が容易だと考えられている。



出所：Laughlin (1991), p.211より作成。

図表1 組織変化の対象①

同様に、Mintzberg & Westley (1992) でも変化の対象を4つの階層として整理し、下位階層ほど変化が容易であると考えている。Mintzberg & Westley (1992) では、「状態の変化」と「方向性の変化」について峻別することで、変化のレベルを多面的に評価する理論モデルが提示されている。

	組織の変化 (状態)	戦略の変化 (方向性)
概念的(考え)  具体的(行動)	組織文化	戦略ビジョン
	組織構造	戦略ポジション
	システム・手続き	プログラム
	仕事の進め方	機械・設備/製品*

出所：Mintzberg & Westley (1992), p. 40 より作成。

図表2 組織変化の対象②

de Wit & Meyer (2014a) は、「組織の存続にとって、変化は当然のことである。問われるのは、いつ、どのように、どの方向で変化するべきか、ということである」(4版, p. 166) と述べ、戦略変更が組織の存続のために重要であることを強調している。「ただし、すべての変化が戦略変更ではない」(4版, p.166) と述べ、戦略変更を業務変更よりも影響の大きな資源配分、方向性の変化であるとして、両者を区別している。

本稿では、de Wit & Meyer (2014a) の見解を採用し、戦略変更 (strategic change) を「基本的なビジネス・システム自体の更新」と考える。具体的な内容としては、ビジネス・モデル (事業を行う方法) および組織システム (組織構築の仕方) に対して行われる更新の2つを含む。ビジネス・モデルと組織システムをあわせた概念が、ビジネス・システムである。

戦略変更は、業務変更 (operational change) とは区別してとらえられる。業務変更は、業績向上のために行われる、既存のビジネス・システムの枠内での更新である (de Wit & Meyer, 2014a, p. 196)。ただし、漸進的な変化が累積すれば大きな変化になり得ることから、何をもってビジネス・システムの本質と見なすかというのは、判断が難しい。両者の区分は、明確に区切られるものではなく、程度問題だと考えられる。

またビジネス・システムを機能させるためには、組織文化や認知枠組みなどのより上位の構造との整合性が重要になる場合がある。戦略変更では、組織文化の改革が最も重要な課題として指摘される場合もある (実務的な事例としては、Gerstner (2002) などがよく知られている)。上位の構造を変化させることを考慮していない点は、問題点としてあげられる。

### 3. de Wit & Meyer (2014a) のフレームワーク

#### (1) 戦略変更に対する2つの視点

de Wit & Meyer (2014a) では、戦略をコンテンツ、プロセス、コンテキストの3つの観点から検討している。

戦略コンテンツは、変更される戦略の具体的な内容である。戦略コンテンツ以外に、プロセスとコンテキストを同時に考慮しているのが、de Wit & Meyer (2014a) の優れた点である。

戦略変更のプロセスについては、戦略変更の過程についての議論である。極端な理念型として、革命的变化と進化的(漸進的)変化が区分されている。

戦略変更の組織コンテキストとは戦略変更が、リーダーシップ主導で進められているか、組織ダイナミクス主導で進展しているかの区別である。前者では、戦略変更はトップ・マネジメントのコントロール下にあり、トップ・マネジメントの意図に基づいて実施されている。後者では、現場での自律的戦略行動(組織のダイナミクス)にある程度、決定を委ねて、現場からのボトムアップで混沌とした状態で推進されている状況を想定している。

#### (2) 戦略変更の問題に対する対処法

具体的な戦略コンテンツについては、企業、業種ごとに千差万別である。戦略変更の方法論としては、戦略変更プロセス(革命的变化か進化的変化か)と戦略変更の組織コンテキスト(リーダーシップ主導か組織ダイナミクス主導か)の両極端な2つのアプローチのどちらを選択するべきかが問題となる。

戦略変更プロセスと組織コンテキストの2つの側面について、二極化した見解のなかで、どのように対立が解消されるのかについて、de Wit & Meyer (2014a) では、以下の3つの方法を示している。

##### ①場所的分離(組織を分ける)

##### ②時期的分離(時期を分ける)

##### ③同時処理(併存させる)。

場所的分離とは、平行処理(parallel processing)を適用したアプローチであり、対象となる場所(組織)を分割し、それぞれのアプローチを実施する。パラドックスの解消自体は、より上位の組織レベルで管理する。

時期的分離とは、時間差処理(navigating)を適用したものであり、時間軸を区切り、その時々、一方のみを追求し、全体を通じて最適化を目指す方法である。

同時処理には、「併置する(juxtaposing)」、「バランスを取る(balancing)」、「合成する(resolving)」、「止揚する(embracing)」といった方法が含まれる。「併置」では、2つの要素は両極のまま併存する。「バランス」は、2つの要素の適切なブレンドが模索される。「合成」では、2つの要素の新たな統合の仕方が追求される。「止揚」とは、2つの要素の対立から離

れて、創造的な解決が図られる。

上記の関係性を図示すると以下ようになる。

時間軸で区分	<b>時間差処理</b>			
組織で区分	<b>平行処理 (組織分割)</b>			
区分なし (全面適用)	併置	バランス	合成	止揚

出所：de Wit & Meyer (2014a) より作成。

**図表3** パラドックスの解消方法

重要なのは、以下の2点である。

1つ目は、戦略変更の際には、時間軸、組織での区分が通常、想定されることである。組織全体に一樣に変化の圧力がかかる訳ではなく、圧力のかかり方も時間軸を通じて一定ではない。

2つ目は、時間軸、組織での区分がなされない場合には、同一組織内で異なったアプローチが併存することである。このことは問題をさらに複雑にすることに注意が必要である。

### (3) De Wit & Meyer (2014a) のフレームワーク：戦略変更に対する2つの視点

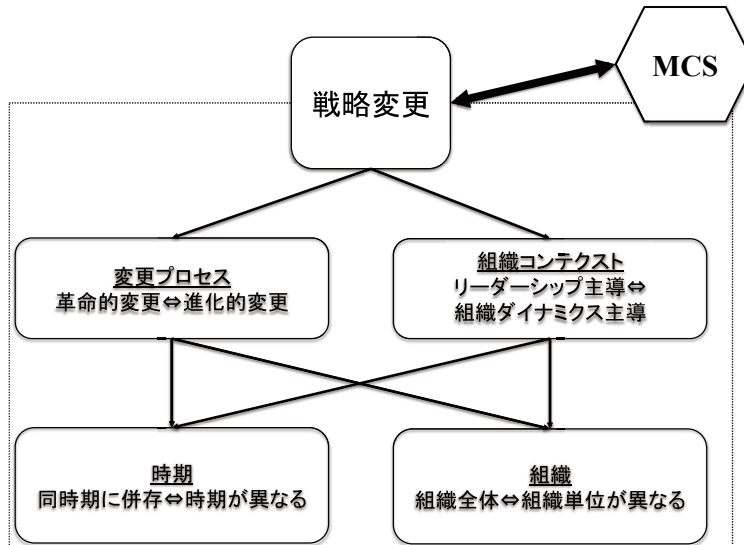
このように戦略変更と一口でいっても、様々なパターンがあり得る。

「群盲象を評す」(群盲評象)のように、どの時期に、どのような部位を、どのような視点で観察するかによって、観察結果が変わってくる。戦略変更の方法論自体が多様であるので、その中でMCSに対する役割期待大きく異なるのは当然である。

盲人がはじめて象を触ったときに、足を触った場合は「柱」、尾を触った場合は「綱」、鼻を触った場合は「木の枝」、耳を触った場合は「扇」、腹を触った場合は「壁」、牙を触った場合は「パイプ」のように感じるかもしれないが、どれも一面の真実である。戦略変更局面のMCSに関してもこの比喩が妥当し、時期や部位や影響システムの方向によって、役割期待

は多様であり得る。

戦略変更の多様性を把握するためには、戦略変更のプロセス、戦略変更の組織コンテキスト、戦略変更の実施時期（時間軸での区分）、戦略変更の対象となる組織（対象組織による区分）の4つの要素が考えられる。これらをまとめると、以下のようなフレームワークが完成する。



出所：著者作成

図表4 戦略変更に対する視点（戦略変更を把握する分析枠組み）

#### 4. 1980年代におけるIntelの戦略変更<sup>1</sup>

##### (1) Intel社の戦略変更の概要

以下では、戦略変更の代表的な実務事例について、移行プロセスにおけるMCSの役割について検討してみよう。

Burgelman (2002) によれば、米国Intel社の歴史は次の3つに区分される。

第1に、1968年から85年までの「メモリ企業」の時代、第2に1985年から1998年までの「マイクロプロセッサ企業」の時代、第3に、1998年以降の「インターネット関連企業」の時代である。

第1の転換点は、1980年代のメモリ企業からマイクロプロセッサ企業への移行である。メ

<sup>1</sup> Intel社における戦略転換の事例の詳細については、Burgelman(1983; 2002), Burgelman & Maidique(1987), Burgelman, Grove & Meza(2006)などを参照のこと。

モリに関するIntelの強みは、歩留まりを改善するためのプロセス技術や製造技術であったが、製造装置への投資額が巨額になるにつれて日本の半導体メーカーに対して劣勢に立たされるようになり、1984年に撤退を決断して1985年に完全撤退した。

同社の事例は、現場主導による戦略転換の成功例として解釈される場合が多い。組織コンテキストの観点から、同社の事例を考察してみよう。

## (2) Intel戦略変換における組織コンテキスト

Grove (1996) では、1980年代における戦略変更が環境変化によって、余儀なくされたと述べられている。

Grove (1996) では、①既存の競合企業の体力・活力・能力、②補完企業の体力・活力・能力、③顧客の体力・活力・能力、④供給業者の体力・活力・能力、⑤事業の手法が変わる可能性、⑥潜在的競合企業の体力・活力・能力を事業基盤の6要素として位置づけ、これらのうち一つでも大きく変化することで企業環境は激変すると考えられていた。戦略変更は企業環境の変化に対応するために不可欠な自衛手段である。企業環境を異質のものにしてしまうような大きな影響を及ぼす要因は「10Xの変化」と呼ばれ、この種の変化をできるだけ早く認識し、適切に対応するかが重要であるとしている。「移行期の影響は深刻で、そのときの対応が企業の将来を決める」(Grove (1996), 邦訳p.36, 原著p.25) のである。

「コンピューティングの基盤だけではなく、競争の基盤も変化した。横割り型構造で競合する企業は、それぞれの領域で最大のシェアを獲得しようと競争するようになった。コンピュータ産業におけるこのような競争の勝敗は、大量生産、大量販売が決め手となる。勝者は必然的にますます強くなり、敗者は次第に弱っていく」とあるように1980年代には、大きな環境変化が起こっていたことがトップ自身によって認識されていた。(Grove (1996), 邦訳p.55, 原著pp.45-46)

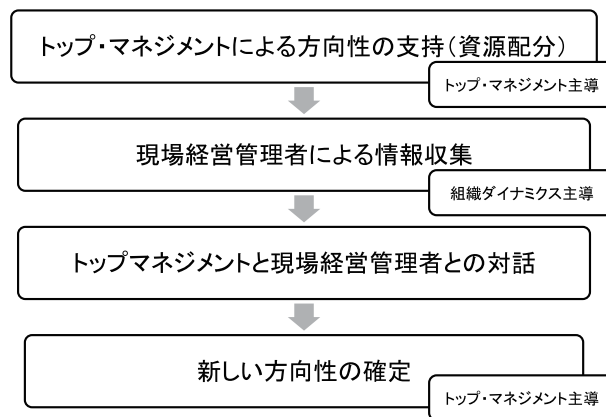
それでは、環境の変化を察知するためにはどうすべきか。

Grove (1996) では、「シグナルを見分ける唯一の方法は、広く深く議論することである」(邦訳p.118, 原著p.99) と指摘されている。

「組織のなかにカサンドラがいれば、戦略転換点を認識する上で頼もしい存在となってくれる。周知のようにカサンドラとはトロイの陥落を予言した女司祭である。彼女のように迫りくる変化にいち早く気づき前もって警告を発する人たちがいるのである。こうした人たちは、社内のどこにでも存在するが、中間管理職で、販売部門で働く人間であることが多い。近づきつつある変化について経営陣よりも多くのことを察知している。彼らは社外で動き回り、現実世界の風を肌で感じているからだ。…中間管理職は企業の最前線にいるため、本社の比較的安全な場所にいる上級管理職よりも危険に対してずっと敏感だ。悪いニュースは即、彼ら個人に跳ね返ってくる。営業成績が落ち込めば、コミッションは減るし、売れない技術

はキャリアを台無しにする。だからこそ、彼らは警告のサインを上級管理職よりもはるかに真剣に受け止めるのだ」(Grove (1996), 邦訳p.128, 原著pp.108-109)。

このように変化に最初に察知するのは現場の経営管理職であることが分る。トップ・マネジメントは、日頃から環境に接している、現場の経営管理者が業務の過程で得た最新の情報や知識を対話を通じて獲得しなければならない。最終的な資源配分を決定するのは、権限のあるトップ・マネジメントにしかできない。この意味で、組織ダイナミクス主導の要素とトップ・マネジメント主導の要素が両方共に不可欠であると理解されていたことが重要である。



出所：著者により作成。

図表5 戦略変更における組織コンテキスト

### (3) MCSの役割

MCSの設計によって、情報収集も含めた、現場の経営管理者による自律的行動をどの程度許容するかが変わってくる。トップ・マネジメントの役割は、自律的行動の自由度を設定することである。

「財務担当者や生産計画担当者は、地道に毎月毎月ウエハーの生産を調整し、メモリに象徴されるような儲からない製品から、マイクロプロセッサのように収益性の高い製品にウエハーを回してきたのである。彼らには、メモリからの撤退を決める権限はなかったが、小さな事を積み重ねて生産を微調整する権限は持っていた。こうした微調整が何カ月も続けられたおかげで、われわれは、結局メモリ事業から比較的容易に撤退することができたのである」(Grove (1996), 邦訳p.131, 原著p.111)。このように、Intelの事例では、現場の経営管理者に大きな自由裁量が認められていたことが分る。

最終的な判断を下したのはトップ・マネジメントであったが、新しい方向性に誘導するよ



うに現場の経営管理者がいち早く動いていたことが分る。

「インテルの事業内容が変化し、経営陣がより高度なメモリ戦略を目指して議論を戦わせ、勝算のない戦争をどう戦えばよいか模索していた頃、われわれの知らないところで、組織の底辺を支える社員たちは、戦略転換を実行する準備をしていたのだ。そのおかげで、われわれは生き残り、素晴らしい未来を手に入れることができたのである。何年もの間、経営陣が特別な戦略上の方針として支持したからではなく、中間管理職の日々の小さな決断が拡大するマイクロプロセッサ事業に生産資源をより多く投入していたのだ。生産計画の担当者や財務の担当者たちは机を囲み、生産資源をどう配分するかで議論を続け、損失を出していたメモリー事業から、マイクロプロセッサのような利益率の高い商品構成へとシリコウエハー製造能力を少しずつ移行させていたのだ。彼らのような中間管理職が、毎日の仕事をこなしながらインテルの戦略的な姿勢を調整していたのである。われわれがメモリ事業からの撤退を決めたときには、すでに8つあったシリコン加工工場のうち、メモリ用工場はわずか1か所しか残っていなかった。彼らの行動があったからこそ、撤退の決断がもたらす結果がそれほど深刻なものにならずに済んだのである」(Grove (1996), 邦訳p.115, 原著pp.96-97)と記述されるなど、現場主導で戦略転換の準備がなされていたことが見てとれる。

このようなグループダイナミクス主導の代替案探索を可能としたのは、トップ・マネジメントによってそのような試行錯誤や議論のための環境が整備されていたからにほかならない。Intel社では、「①ディベートを行うことが容認されている、あるいはむしろ承認されている。こうした組織のディベートでは、地位に関係なく活発なやりとりが行われ、問題発見に全力が注がれる。また、様々な地位と経歴の人間が参加する。②組織全体で明確な決定を行う、受け容れることができる。その決定は全組織をあげて支持される」(邦訳p.187, 原著p.162)とあるように、積極的な代替案の探索、対話が奨励される一方で、最終的な決定がなされた際には、既定の路線の実現に向けて組織のベクトルを揃えることが大切だと強調されている。

トップ・マネジメントの役割は、①自律的探索行動を方向づけること、②戦略代替案を評価すること、③最適な代替案を選択し、実現を期すことである。代替案の内容自体を提案できるのは、現場業務に精通し、それを管理するミドルの経営管理者である。

「会社を起こしてからというもの、インテルでは、知識の力を持つものと、組織の力を持つ者の間にある壁を取り払おうと、全力で取り組んで来た。自分の担当地域を知る販売担当者や、最新テクノロジーに没頭しているコンピュータ設計者や技術者は知識の力を持ち、一方資源を管理して配分し直したり、予算を組んだり、あるプロジェクトに人材を配置したり移動させたりするものは組織の力を持つ。経営戦略が変わっても、どちらか一方の重要性が増すということはない」(Grove (1996), 邦訳p.142, 原著p.120)とあるように、ここでもトップ・マネジメント主導とグループダイナミクス主導の両面が重要視されている。

「戦略転換点を潜り抜けて上手くかじを取る企業は、ボトムアップとトップダウンの両方が相互にうまく作用していると言えそうだ。ボトムアップの行動は中間管理職から起こる。彼らは仕事の性質上、変化の臭いを最初に嗅ぎ取る場所にいると同時に、変化が最初に起こるあたりにもいるのである。それゆえ、変化を早期にとらえることができるのだ。だが仕事の性質上、限られた範囲にしか影響を与えることはできない。生産計画担当者はウエハーの配分を変えることはできても、マーケティング戦略を変えることはできないのだ。彼らの行動は、経営陣の行動にある程度合致したものでなければならないのである。経営陣は変化の風を直接感じることはできないにしても、一度新しい方向に動くことと決めたら、組織全体の戦略に影響を及ぼすことができるようになる」(Grove (1996), 邦訳pp.183-184, 原著p.159)とあるように、トップ・マネジメントによるリーダーシップと現場の経営管理者による自律的な行動の両方から、戦略転換が引き起こされていることが分る。

## 5. 結びにかえて

本稿では、戦略変更とMCSとの関係について検討した。戦略変更といっても、一様ではなく、少なくとも、①戦略変更のプロセス、②戦略変更の組織コンテクスト、③時期（時間軸）、④対象組織の4つの要素を考慮して、どのような局面で実施されているかを識別することが重要である。

1968年にメモリ企業として発祥したIntel社では、1980年代にメモリからマイクロプロセッサへの戦略転換が、創業グループである、トップ・マネジメントの意図に反して行われた(Burgelman, 1996)。当初のトップによって意図されていた戦略は、引き続き、メモリ事業を重視しようというものであった。当社が「メモリ企業」として発足し、発展してきた経緯、メモリ事業を技術蓄積の場とし重要視していたためである。現場の経営管理者による自律的な行動によって支持された、メモリからマイクロプロセッサへの戦略転換は、結果的には大成功を収めた。

グループダイナミクス主導の進化的な戦略転換の事例としての要素が色濃く見られるが、当初のトップの意図に反する戦略転換が可能であったのは、以下のようなトップ・マネジメントの関与も重要であったことが分る。

①自律的な行動を促し、将来採りうる選択肢を広げる、②対話を尊重し、現場レベルでの知識を獲得し、環境変化のシグナルを追跡する、③自分の意図とは違っても合理性の高い選択肢を評価し、実現のためにする資源配分する。

自律的な行動を促進するためのMCSの属性としては、Intelでは、資源配分（工場の生産能力の配分）の基準が、ウエハ（製品単位）あたりの利益率の大小によって決定されていたことがあげられる。これは希少資源である生産能力から得られる利益を最大化しようとして設

定されたものであったが、この意思決定基準が効いていたために、トップ・マネジメントが当初、重視したメモリよりも、利益率の大きかったマイクロプロセッサへと、工場の生産能力が自ずと配分されるようになっていた。

もう1つ重要であったのは、組織文化の影響である。Intel社内では、創業以来、オープンな討論を奨励するルールが共有され、「知識にもとづく意見は地位にもとづく権限に勝る」という考え方がトップによって実践されていた。

短期間に実施される革命的变化の場合と漸進的に変化が進行する進化的変化の場合、リーダーシップ主導の場合と組織内の衆知に依拠した組織ダイナミクス主導の場合とで、MCSの役割が異なってくる。同時に時間軸によって、MCSに期待される影響の方向性が変化するケースも多く見られること、戦略変更が部分的かつ段階的に実施されるケースもまれではないことから、戦略変更とMCSとの関係性をあきらかにするには、上記の4つの要素を確認する必要がある。

戦略変更の局面	淘汰・保持	変異
戦略変更プロセス	革命的	進化的
組織コンテキスト	トップ・マネジメント主導	グループダイナミクス主導
MCSの役割	分散の縮小 (資源の集中)	分散の拡大 (選択肢の探索)

出所：著者により作成。

図表6 戦略変更におけるMCSの多様な役割

トップ・マネジメントの固有の役割は、全社的な観点から、代替案を評価して、絞り込み、最適な選択肢に資源を配分することである。この意味では、分散を縮小させる方向にMCSが機能する必要がある。

同時にグループダイナミクスを機能させることができるかどうかは、トップ・マネジメントによる組織内環境の整備にかかっている。この意味では、分散を拡大させる方向にMCSを機能させなければならない。市場や技術の変化に適応し、新しい選択肢を考案できるのは、

現場で業務を行っている経営管理者層だけである。経営管理者層が積極的に試行錯誤に取り組み、そこで得た知識を積極的に伝達する仕掛けがどう構築されているかが重要である。

戦略変換には、アクセル（選択肢を広げる，分散を増加させるMC）とブレーキ（選択肢を絞り込む，分散を減少させるMC）の両方が，必要である。この異なる方向でのMCが，時期的な区分，組織による区分，同時処理の3つのパターンで様々に用いられることが，問題をよりいっそう複雑にしていることが理解できる。

(成蹊大学経済学部教授)

## 参考文献

- Burgelman, R. A. 1983. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61-70.
- 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2 (3), 239-262.
- 2002. *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略：企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社，2006年)
- Burgelman, R. A. & Maidique, M. A. 1987. *Strategic management of technology and innovation*. Irwin. (浅田孝幸・金井一頼・森俊介監訳『ハーバードで教えるR&D戦略：技術と革新の戦略的マネジメント』日本生産性本部，1994年)
- Burgelman, R. A., Grove, A. S. & Meza, P. E. 2006. *Strategic dynamics: Concepts and cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- de Wit, B. and R. Meyer. 2004. *Strategy: Process, Content, Context, an International Perspective* (3rd ed.). London: Thomson Learning.
- 2010. *Strategy: Process, Content, Context, an International Perspective* (4th ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- 2014a. *Strategy Synthesis: Managing Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (4th ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- 2014b. *Strategy: An International Perspective* (5th ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- Gerstner Jr. , Louis V. 2002. *Who Says Elephants Can't Dance ? : Inside IBM's Historic Turnaround*. Harper Business. (山岡洋一，高遠裕子訳『巨象も踊る』日本経済新聞社，2002年)
- Grove, Andrew S. 1996. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Random House, Inc. (佐々木かをり訳『インテル戦略転換』七賢出版，1997年)

Laughlin, R. C. 1991. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12 (2), 209-232.

Mintzberg, H. & Westley, F. 1992. Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13 (s2), 39-59.