

استراتژی به مثابه چندگانه‌پنداری: روش ابداعی استعاره-نمایشنامه پژوهی یادگیرنده

نیما اسکندری نیا^۱

گروه آموزشی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی شعبه علوم و تحقیقات، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹

Strategy As Thoughts Multiplicity: The Innovative Participatory Learning Metaphor-Drama Research

Nima Eskandarinia¹

¹Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

Received: (30/06/2021) Accepted: (29/08/2021)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

Abstract

The conceptualization of strategic management is accompanied by a multitude of metaphors. For a long time now, experts in the field of strategic management have used various allegories and similes to define the concept of strategy. The purpose of this study was to understand the cognitive divergences between members of the organization from the concept of strategy, analyze the social effects of this conceptual multiplicity on the behaviors and covert actions of members of the organization and finally train members to achieve conceptual convergence using the innovative metaphor-play method is a learner research. The article's innovative methodology is valuable because it helps metaphorical understanding of users' mental meanings of the concept of strategy through metaphorical analysis. The use of play analysis warns of the possibility of the formation of behind-the-scenes (hidden) behaviors in the organization. In this study, the Hero-Elevator Company has been selected for a case study. The findings of the study indicate the multiplicity of members of the organization about the concept of strategy and the possibility of the formation of covert behaviors..

Keywords

Strategy as Multiplicity, Metaphor, Strategic Interpretation, Play.

چکیده

مفهوم‌سازی مدیریت استراتژیک با انبوهی از استعاره‌ها همراه شده است. از دیرباز تا کنون، صاحب‌نظران حوزه مدیریت استراتژیک برای تعریف مفهوم استراتژی از تمثیل‌ها و تشبیه‌های متنوعی بهره برده‌اند. هدف از انجام این پژوهش، درک واگرایی‌های شناختی بین اعضای سازمان از مفهوم استراتژی، تحلیل تأثیرات اجتماعی این چندگانگی مفهومی بر روی رفتارها و اقدامات پنهانی اعضای سازمان و نهایتاً آموزش اعضای سازمان در راستای دستیابی به همگرایی مفهومی به کمک روش نوآورانه استعاره-نمایشنامه‌پژوهی یادگیرنده می‌باشد. روش‌شناسی نوآورانه مقاله از این جهت ارزشمند است که به کمک تحلیل استعاره به درک معانی ذهنی کاربران از مفهوم استراتژی کمک می‌کند، باعث تشخیص تفاوت‌های شناختی بین برداشت‌های ذهنی کاربران از مفهوم استراتژی می‌شود، با بهره‌برداری از تحلیل نمایشنامه‌ای نسبت به احتمال شکل‌گیری رفتارهای پشت صحنه (پنهانی) در سازمان هشدار می‌دهد در این پژوهش، شرکت هیروآسانسور برای مطالعه موردی انتخاب شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از چندگانه‌پنداری اعضای سازمان در مورد مفهوم استراتژی و احتمال شکل‌گیری رفتارهای پنهانی است.

واژه‌های کلیدی

استراتژی به مثابه چندگانه‌پنداری، استعاره، تاربینی استراتژیک،

نمایشنامه

۱. مقدمه

استعاره‌ها، تفاسیر نمادین از یک سری واقعیت‌ها هستند که به افراد کمک می‌کنند حقایق را تعریف نموده و مفاهیم پیرامون خود را توصیف نمایند. به عبارت دیگر، استعاره‌ها واقعیت‌هایی نمادین هستند که حقایق را تفسیر می‌کنند (کلیری و پاکارد، ۱۹۹۲: ۲۲۹-۲۳۱). ریچارد دفت و کارل ویک نیز به اهمیت سیستم تفسیری-نمادین ذهن انسان در شکل‌گیری استراتژی‌ها اشاره کرده‌اند. به اعتقاد دفت و ویک، تصمیم-گیرندگان سازمانی از طریق تفسیر اطلاعات دریافتی راجع به محیط پیرامون سازمان، به اطلاعات معنا می‌بخشند و این معنابخشی تفسیری-نمادین منجر به تصمیم‌گیری، اقدام، شکل‌گیری عملکرد و یادگیری می‌شود. تصمیم‌گیرندگان بر اساس الگوی ذهنی تفسیری خودشان، نوع استراتژی سازمان را انتخاب می‌کنند و عملکرد سازمان را رقم می‌زنند (دفت و ویک، ۱۹۸۴: ۲۸۴-۲۹۵). به استناد ویک (۲۰۱۲: ۱۴۱-۱۴۳)، اعضای سازمان به کمک سیستم تفسیری-نمادین ذهن خود، یک روایت از سازمان می‌سازند و تنها بر اساس روایت غالب خودشان رفتار می‌کنند. بنابراین مدیریت تغییر سازمان در اثر هدایت و راهبری روایت غالب سازمان امکان پذیر است. به باور آلونسو ورا و هربرت سایمون نیز اکثر اقدامات، فعالیت‌ها، تصمیمات و رفتارهای اعضای سازمان در اثر برنامه‌های استراتژیک و اهداف سازمانی به وقوع نمی‌پیوندد بلکه در نتیجه تفاسیر نمادین افراد از سازمان، هویت سازمان و رویدادهای سازمانی، حاصل می‌گردد. به عبارت دیگر، اعضای سازمان به کمک فرآیند ادراکی ذهن خود، محرک‌های حسی محیط را دریافت می‌کنند و از آن‌ها نماد می‌سازند. سپس این نمادها در نتیجه فرآیند حرکتی تبدیل به واکنش‌ها، گفتارها، رفتارها و اقدامات افراد می‌شوند (ورا و سایمون، ۱۹۹۳: ۸-۱۵). بنابراین مشاوران سازمانی از تحلیل استعاره به عنوان روشی ساده و کاربردی به منظور درک تفاسیر نمادین اعضای سازمان از واقعیت‌های سازمانی با هدف آسیب‌شناسی، افزایش اثربخشی و توسعه سازمانی استفاده می‌کنند (کلیری و پاکارد، ۱۹۹۲: ۲۳۶-۲۳۸؛ تریسی، ۲۰۲۰: ۲۵۱-۲۵۳).

در طی سالیان اخیر، علاقه‌مندی فزاینده‌ای به تحلیل اندیشه-نگارانه سطح خرد استراتژی با تمرکز بر استعاره‌پژوهی مشاهده می‌شود. دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک کاملاً وابسته به پیکره‌ای از تفاسیر و استعاره‌ها می‌باشد. تفاسیر متفاوت، اثرات، نتایج و تبعات متفاوتی را در پی خواهند داشت. برداشت‌های تفسیری اعضای سازمان از مفهوم استراتژی منجر به شکل-

گیری اقدامات اجتماعی آن‌ها در سازمان می‌شود و می‌توان ادعا کرد که اتفاق نظر مفهومی بر سر موضوع استراتژی می‌تواند منجر به اقدامات یکپارچه و اثربخش‌تر بشود (بالوگون، جاکوبز، جاززابکوفسکی، منتره و وارا، ۲۰۱۴: ۱۷۵-۲۰۱). تحقق و یا شکست برنامه‌های تحول استراتژیک سازمان‌ها وابسته به تفاسیر نمادین، حسگری و معنابخشی به مفهوم استراتژی در میان اعضای سازمان است. اگر مفهوم استراتژی سازمان از منظر حسگری جمعی، شفاف، عاری از ابهام، منطقی، قانع‌کننده و باورپذیر باشد، اعضای سازمان می‌توانند خود را با تغییر استراتژیک سازمان انطباق بدهند و در غیر این صورت تغییر استراتژیک با مانع مواجه خواهد شد (استنسر، بالوگون و لنگلی، ۲۰۲۱: ۱۷۴-۲۰۳). در واقع شیوه معنابخشی اعضای سازمان به مفهوم استراتژی می‌تواند باعث مشروعیت-بخشی به استراتژی و تسهیل تغییر استراتژیک بشود و اگر تفسیر ذهنی اعضای سازمان مبهم و یا چندپهلوی باشد نمی‌توان انتظار داشت که پروژه تحول استراتژیک منجر به موفقیت شود (جالونن، شیلت و وارا، ۲۰۱۸: ۲۷۹۴-۲۸۲۶).

استعاره به عنوان ابزاری کاربردی و مهم برای آموزش‌های مدیریتی، درک مفاهیم پیچیده مدیریت، ساده‌سازی معانی و هم‌زمانی شناخته می‌شود (دالتون، ۲۰۲۱: ۲). بکارگیری استعاره می‌تواند باعث تدریس راحت‌تر مدیریت استراتژیک، یکپارچه‌سازی مفهوم استراتژی و درک بهتر مفاهیم پیچیده مدیریت استراتژیک بشود (ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۵-۳۳۰). علاوه بر این، کاربرد صحیح استعاره می‌تواند منجر به پذیرش استراتژی توسط اعضای سازمان، مشروعیت‌بخشی به استراتژی و تسهیل اجرای استراتژی گردد (کرنلیسن، هلت و زوندل، ۲۰۱۱: ۱۷۰۲-۱۷۰۴). به اعتقاد هراکلیوس و جاکوبز^۱ (۲۰۰۸: ۳۱۰-۳۲۰) استعاره‌های درک شده از مفهوم استراتژی بر روی موفقیت و اثربخشی استراتژی سازمان، موثر هستند. در واقع تفاسیر نمادین و اقدامات در یک چرخه با همدیگر در تعامل هستند به گونه‌ای که نمادسازی‌های ذهنی و منابع نمادین تفکر اعضای سازمان می‌توانند منجر به فهم مشترک از مفهوم استراتژی و شکل‌گیری مجموعه‌ای از اقدامات همسو بشوند و از طرف دیگر، نمادسازی‌های مبهم و متناقض می‌توانند منجر به تعارض و عدم یکپارچگی بشوند (رولو و بالوگون، ۲۰۱۱: ۹۵۳-۹۸۰؛ استونز، ۲۰۱۳: ۱۳۳-۱۴۲؛ رولو، ۲۰۰۵: ۱۴۱۴-۱۴۳۹). بنابراین صاحب‌نظران حوزه مدیریت استراتژیک نیز به

¹ Heracleous & Jacobs

قالب استعاره‌سازی بشود. با توجه به اینکه درک صحیح و یکپارچه مفهوم استراتژی در قالب استعاره می‌تواند بر روی پذیرش استراتژی از جانب اعضای سازمان، اجرای بهتر استراتژی و نهایتاً موفقیت سازمان اثرگذار باشد (کرنلسن، هلت و زوندل، ۲۰۱۱: ۱۷۰۲-۱۷۰۴؛ هراکلیوس و جاکوبز، ۲۰۰۸: ۳۱۰-۳۲۰)، ایجاد درکی مشترک از مفهوم استراتژی در سازمان، از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین ابداع روشی نوآورانه برای درک معنی استراتژی از نقطه‌نظر اعضای سازمان، تشخیص چندگانگی بین معانی درک شده در میان اعضا، آگاه‌سازی سازمان نسبت به مخاطرات این چندگانگی از جمله پیدایش رفتارها و اقدامات پنهانی پشت صحنه سازمان (اشفورث و مائل، ۱۹۹۶: ۲۰-۶۰؛ ویتل، گیلکریست، مولر و لنی، ۲۰۲۰: ۲-۵) و نهایتاً انجام اقدامی عملی در راستای کاهش چندگانگی مفهومی می‌تواند مفید و ارزشمند باشد.

بنابراین هدف از انجام این پژوهش درک چندگانگی مفهوم استراتژی در میان اعضای سازمان، تحلیل تاثیر اجتماعی این چندگانگی مفهومی بر روی ایجاد رفتارها و اقدامات پشت صحنه سازمان توسط اعضای سازمان و نهایتاً آموزش اعضای سازمان در جهت مفهوم‌سازی مشترک استراتژی به منظور پرهیز از رفتارهای پنهان نامطلوب در پشت صحنه سازمان می‌باشد. برای تحقق این هدف از روش ابداعی استعاره-نمایشنامه‌پژوهی یادگیرنده^۶ که شامل سه گام کلی تحلیل استعاره به منظور تشخیص چندگانگی معانی، تحلیل نمایشنامه ای رفتارهای پشت صحنه نمایش در اثر چندگانگی معانی و یادگیری مشارکتی برای خودداری از رفتارهای نامطلوب می‌باشد، استفاده شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استعاره‌ها، سازه‌های ذهنی ناشی از تصورات افراد هستند. یک استعاره در واقع دو واژه متعلق به تجارب مختلف را به یکدیگر پیوند می‌زند و هدف آن، ساده‌سازی واقعیت‌ها می‌باشد (اوتمان و ماینی، ۲۰۱۴: ۶۴). کاربرد استعاره در مدیریت استراتژیک می‌تواند منجر به بهبود یادگیری مفهوم استراتژی و توسعه دانش استراتژی بشود (برگی، جاکوبز و روس، ۲۰۰۵: ۷۸). افراد صاحب‌نظر مدیریت استراتژیک به منظور تفهیم استراتژی و درک بهتر معنای آن، از دیرباز تا کنون به کاربرد استعاره روی آورده‌اند که این امر منجر به تولید طیف بسیار

کمک استعاره، تلاش کرده‌اند که مفهوم استراتژی را در قالب ساده و قابل درک توضیح بدهند. به عنوان مثال هنری مینتزبرگ^۱، استراتژی را به فیلی تشبیه کرده است که افراد نایبنا با لمس بدن آن به برداشت‌های متفاوتی از فیلی دست پیدا می‌کنند (مینتزبرگ، آلستراند و لمپل، ۲۰۲۰: ۹-۱۲) و در پژوهش دیگری استراتژی را مانند حرفه سفالگری و استراتژیست را مانند سفالگر دانسته است (مینتزبرگ، ۱۹۸۷: ۶۶-۷۵). گری همل^۲ نیز استراتژی را به انقلاب تشبیه کرده (همل، ۱۹۹۶: ۶۹-۸۲)، ویتینگتون^۳ استراتژی را به مثابه عملگرایی می‌داند (ویتینگتون، ۱۹۹۶: ۷۳۱-۷۳۵)، آیزنهارت^۴ (۱۹۹۷: ۱-۳) نیز استراتژی را مانند هنر موسیقی می‌داند و نهایتاً به باور توماس پاول^۵، استراتژی همانند ورزش کوهنوردی است (پاول، ۲۰۱۷: ۱۶۴-۱۸۰).

اما تنوع استعاره‌ها باعث تضعیف انتقال معنی شده، برقراری ارتباط را دشوار می‌نماید، منجر به عدم پذیرش و نهایتاً پیاده نشدن ایده می‌شود (درازدز، ۲۰۱۲: ۹۶-۱۰۰). در مورد مفهوم استراتژی نیز این تنوع استعاره به وقوع پیوسته است و استعاره‌های بسیار متنوعی برای توصیف استراتژی از جمله رزمایش، ورزش، آشپزی، سفالگری، هنر موسیقی و برنامه ریزی، خلق شده‌اند (ویک، ۲۰۰۳: ۳۴۰-۳۴۱). در اثر شکل-گیری استعاره‌های متنوع از مفهوم استراتژی در ذهن رهبر، مدیران و اعضای سازمان، انتقال استراتژی در میان سطوح مختلف سازمان با مانع مواجه می‌شود (وینزل و کوچ، ۲۰۱۸: ۶۳۹). زیرا اعضای سازمان به واسطه استراتژی سازمان، هویت سازمان خود را درک می‌کنند، راجع به آن با ذینفعان گفتگو می‌کنند و بر اساس درک خود از استراتژی، رفتار می‌نمایند (اشفورث و مائل، ۱۹۹۶: ۲۰-۶۰). بنابراین تفاسیر متناقض و واگرا از مفهوم استراتژی در درون سازمان می‌تواند منجر به پیدایش رفتارها و اقدامات پنهانی در پشت صحنه و خارج از صحنه سازمان بشود که منجر به افت عملکرد خواهد شد (اشفورث و مائل، ۱۹۹۶: ۲۰-۶۰؛ ویتل، گیلکریست، مولر و لنی، ۲۰۲۰: ۲-۵).

بنابراین به منظور ایجاد اتفاق نظر مفهومی در مورد استراتژی سازمان و کنترل رفتارهای پنهانی پشت صحنه سازمان، ضرورت دارد که توجه ویژه‌ای به همگرایی معنی استراتژی در

¹ Henry Mintzberg

² Gary Hamel

³ Whittington

⁴ Eisenhardt

⁵ Thomas C. Powell

⁶ Participatory Learning Metaphor-Drama Research (PLMDR)

منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمان در راستای تحقق آن اهداف، متمرکز می‌شوند. نودا و بوور^۵ (۱۹۹۶: ۱۵۹-۱۹۲) نیز استراتژی را به فرآیند تکرارشونده تخصیص و بازتخصیص منابع، تشبیه کرده‌اند که بر اساس این فرآیند، سازمان از طریق برنامه‌ریزی مشخصی، منابع خود را در راستای جهت‌گیری استراتژیک، تخصیص می‌دهد. جمعی از افراد صاحب‌نظر نیز استراتژی را به مثابه انقلابی هدایت شده و خودساخته دانسته‌اند (همل، ۱۹۹۶: ۶۹-۸۲؛ پاتواردان و رامالچاندرا، ۲۰۲۰: ۶۷۱-۶۹۷؛ لوواس و گوشال، ۲۰۰۰: ۸۷۵-۸۹۶؛ کرنلیسن، هلت و زوندل، ۲۰۱۱: ۱۷۰۱-۱۷۱۶) که در طی آن، سازمان از طریق طراحی عمادانه، مشخص و هدفمند به دنبال دستیابی به رشد، توسعه، ساختن آینده و شکل دادن به آینده می‌باشد. در نقطه مقابل نگاه انقلابی به استراتژی، مرتنز، ماتیسنز و وان‌دن‌بنت^۶ (۲۰۱۲: ۷۲۰-۷۲۸)، نگاهی تدریج‌گرا به استراتژی دارند و استراتژی را همانند تدریج‌گرایی پویا می‌دانند که یک سری تصمیمات عمادانه و آگاهانه در ادامه روند گذشته شرکت، اتخاذ می‌شوند.

استعاره مربوط به نگاه اخلاقی به استراتژی، استراتژی را همانند فلسفه‌ای اخلاقی برای سازمان در نظر می‌گیرد. به عبارت دیگر تمامی اقدامات و تصمیمات سازمان باید منجر به رفاه اجتماعی کارکنان و جامعه، ایجاد عدالت اجتماعی، شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی، دستیابی به منفعت جامعه و رعایت مسئولیت اجتماعی بشوند (سینگر، ۱۹۹۴: ۱۹۱-۲۱۳). در این استعاره، استراتژیست مانند یک فیلسوف اخلاق‌مدار، سازمان مانند منبعی اخلاقی و اعضای سازمان مانند هدایت‌گران اخلاق در نظر گرفته شده‌اند (سینگر، ۱۹۹۴: ۱۹۱-۲۱۳).

نوع دیگری از استعاره‌ها در اثر رویکرد یادگیرنده، تجربی و انطباقی به استراتژی، خلق شده‌اند که کاملاً با استعاره‌های مرتبط با نگرش برنامه‌ریزی مغایرت دارند. به عنوان مثال، وانتینن و پیهالتو^۷ (۲۰۰۹: ۷۹۱-۷۷۸) استراتژی را به فرآیند یادگیری تشبیه کرده‌اند که در اثر آن، سازمان، بدون برنامه‌ریزی، تنها در اثر تجربه‌اندوزی و یادگیری دائمی از محیط، خودش را با شرایط انطباق می‌دهد. آیزنهارت و براون (۱۹۹۸: ۷۸۶-۷۸۹)، مک میلان و کارلیسله^۸ (۲۰۰۷: ۵۷۴-۵۹۳)،

متنوعی از استعاره‌ها برای توصیف ماهیت استراتژی شده است. در ادامه این استعاره‌ها، بررسی شده‌اند.

دانشجویان رشته استراتژی کسب و کار از استعاره برای توضیح مفهوم استراتژی بهره می‌برند. از جمله قدیمی‌ترین استعاره‌های پر کاربرد در مدیریت استراتژیک می‌توان به استعاره نظامی و جنگی ارائه شده توسط سان تزو^۱، کلازویتس^۲ و مونتگومری^۳ اشاره کرد. این استعاره‌ها مبتنی بر مدل‌های رقابتی استراتژی هستند که استراتژی را به تاکتیک‌های جنگی و رقبا را به دشمنان، تشبیه می‌کنند (اولیور، ۱۹۹۹: ۹؛ تالبوت، ۲۰۰۳: ۱-۲؛ کرنلیسن، هلت و زوندل، ۲۰۱۱: ۱۷۰۱-۱۷۱۶؛ ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۳-۳۴۳).

استعاره کلاسیک استراتژی به مثابه جنگ از علوم نظامی و رزمی وارد حوزه مدیریت استراتژیک شده است و با محیط دانش محور، نیازمند همزیستی و اتحاد استراتژیک و شرایط اقتصادی رو به رشد که پس از دهه ۷۰ میلادی ایجاد شده بود، سازگاری نداشت، بنابراین استعاره‌های نوین‌تری شروع به شکل‌گیری نمودند (اولیور، ۱۹۹۹: ۹). این استعاره‌ها را می‌توان در چهار قالب کلی مرتبط با رویکرد برنامه‌ریزی (نودا و بوور، ۱۹۹۶: ۱۵۹-۱۹۲؛ همل و پراهالاد، ۱۹۹۳: ۷۵-۸۴؛ لوواس و گوشال، ۲۰۰۰: ۸۷۵-۸۹۶؛ مرتنز، ماتیسنز و وان دن بنت، ۲۰۱۲: ۷۲۰-۷۲۸؛ درازدز، ۲۰۱۲: ۹۵-۱۰۳؛ اوتمان و ماینی، ۲۰۱۴: ۶۲-۷۰؛ کورن‌برگر و وارا، ۲۰۲۱: ۱۰۲-۱۲۵)، رویکرد اخلاقی (سینگر، ۱۹۹۴: ۱۹۱-۲۱۳)، رویکرد یادگیری و انطباق پویا (لوهرمان، ۱۹۹۸: ۸۹-۹۹؛ اوتمان و ماینی، ۲۰۰۴: ۶۲-۷۰؛ ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۳-۳۴۳؛ لنسیتی و لوین، ۲۰۰۴: ۶۸-۷۸؛ سال، ۲۰۰۵: ۱۲۰-۱۳۳؛ کامیلز، ۲۰۰۸: ۹۸-۱۱۳؛ اولیور، ۱۹۹۹: ۸-۱۰؛ ویتینگتون، ۱۹۹۶: ۷۳۱-۷۳۵) و رویکرد انتقادی-سپاسااختاری (گرنندی و میلز، ۲۰۰۴: ۱۱۵۳-۱۱۷۵) طبقه‌بندی نمود.

استعاره‌هایی که مبتنی بر رویکرد برنامه‌ریزی هستند، استراتژی را قابل برنامه‌ریزی و دارای فرآیندی رسمی، مشخص و منظم در نظر گرفته‌اند (اوتمان و ماینی، ۲۰۱۴: ۶۲-۷۰). به عنوان مثال همل و پراهالاد^۴ (۱۹۹۳: ۷۵-۸۴) استراتژی را مانند اهداف بلندپروازانه‌ای دانسته‌اند که به موجب آن، اهداف رسمی سازمان تعیین می‌شوند و سپس تمامی

⁵ Noda & Bower

⁶ Martens, Matthyssens, & Vandenbempt

⁷ Vantinen & Pyhalto

⁸ McMillan & Carlisle

¹ Sun Tzu

² Carl von Clausewitz

³ Montgomery

⁴ Hamel & Prahalad

است که از طریق هنر آشپزی خود، مجموعه‌ای از مواد اولیه را به درستی ترکیب نموده و یک غذای خوشمزه که همان استراتژی است را خلق می‌کند. عده‌ای دیگر نیز استراتژی را مشابه کشفی خلاقانه دانسته و استراتژیست را کاشفی خلاق و دارای ذهنی واگرا، تفکری انتقادی و تداعی‌گر می‌دانند (روس و ویکتور، ۱۹۹۹: ۳۴۸-۳۵۵؛ اوتمان و ماینی، ۲۰۱۴: ۶۲-۷۰؛ ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۳-۳۴۳). استعاره ورزش نیز در مورد مفهوم استراتژی، بکار گرفته شده است (اولیور، ۱۹۹۹: ۸-۱۰؛ اوتمان و ماینی، ۲۰۱۴: ۶۲-۷۰؛ ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۳-۳۴۳). سرمایه‌گذاران سازمان مانند مالک تیم ورزشی هستند که انتخاب نوع رشته ورزشی، کادر فنی و اعضای تیم را برعهده دارند، مدیر عامل مانند مدیریتی تیم ورزشی است که به نمایندگی از طرف سرمایه‌گذاران و مالکان باشگاه باید به عملکرد مطلوب دست پیدا کند و نهایتاً مدیران و کارمندان سازمان مانند سرمربی، مربی و بازیکنان هستند (اوتمان و ماینی، ۲۰۱۴: ۶۲-۷۰؛ ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۳-۳۴۳). از جمله دیگر استعاره‌های مرتبط با نگرش یادگیرنده، تجربی و انطباقی می‌توان به استعاره برداشت محصولات توسط کشاورز خیره (لوه‌رمان، ۱۹۹۸: ۸۹-۹۹)، استراتژی به مثابه اکوسیستم (لنسیتی و لوین، ۲۰۰۴: ۶۸-۷۸)، استراتژی به مثابه انتظار فعالانه در شرایط عدم قطعیت تا لحظه دستیابی به ثبات نسبی (سال، ۲۰۰۵: ۱۲۰-۱۳۳) و استراتژی به مثابه داستان‌سرایی در صحنه نمایش سازمان که در آن، استراتژیست، نقش داستان‌سرا را دارد و صحنه در اختیار ذینفعان می‌باشد (ایرلند و هیت، ۱۹۹۷: ۸۴۴-۸۵۱؛ ونزل و کوچ، ۲۰۱۸: ۶۳۳-۶۶۳)، اشاره نمود. گرنندی و میلز^۵ (۲۰۰۴: ۱۱۵۳-۱۱۷۵) نیز با نگاه انتقادی-پساساختارگرا به استراتژی، استعاره استراتژی به مثابه وانمودگی و فراواقعیت را مطرح کرده‌اند. به اعتقاد این پژوهشگران، کاربرد استعاره در مدیریت استراتژیک نمی‌تواند منجر به ایجاد مفهوم واقعی از استراتژی بشود بلکه تنها یک نماد تخیلی (وانموده) از واقعیت ارائه می‌نماید که باعث سردرگمی افراد خواهد شد. بنابراین، سازمان‌ها با توجه به مفهوم غیرواقعی ارائه شده از استراتژی، قادر به اجرای استراتژی نخواهند شد (گرنندی و میلز، ۲۰۰۴: ۱۱۵۳-۱۱۷۵).

همانطور که از طریق مرور مبانی نظری و ادبیات پژوهش، قابل تشخیص است، استعاره‌های بسیار متنوع و واگرایایی در مورد مفهوم استراتژی با نگاه‌های مختلف برنامه‌ریزی، یادگیرنده-تجربی انطباقی، اخلاق‌گرایی و انتقادی-پسامدرن

اوتمان و ماینی^۱ (۲۰۱۴: ۶۲-۷۰) و استیسی^۲ (۱۹۹۳: ۱۰-۱۷) نیز برای توصیف استراتژی از استعاره‌های آشوب‌ساختارمند، انطباق‌پذیری پویا و فرصت‌طلبی استفاده کرده‌اند و وظیفه استراتژیست، یافتن مسیر سازمان از درون بی‌نظمی‌ها است. جمع دیگری از پژوهشگران، استراتژی را همانند یک واکنش به رقابت، افت عملکرد، مشتری و انتظارات وی، محیط و عدم قطعیت‌ها دانسته‌اند (لیگز، ماتا و گریفیث، ۲۰۱۳: ۲۶۰۰-۲۶۱۱؛ پارنل، لستر و منفی، ۲۰۰۰: ۵۲۰-۵۳۰). به باور کامیلوس^۳ (۲۰۰۸: ۹۸-۱۱۳) استراتژی مانند کلافی سردرگم است. به عبارت دیگر در هنگام توسعه و رشد سازمان، یک سری مسائل و مشکلات پیچیده که عمدتاً نیز مرتبط با بافت اجتماعی، روابط بین فردی و تعارض منافع ذینفعان هستند، به وقوع می‌پیوندند و سازمان دائماً باید با این مسائل غامض، دست و پنجه نرم کند (کامیلوس، ۲۰۰۸: ۹۸-۱۱۳). مجموعه دیگر از استعاره‌های مرتبط با نگرش یادگیرنده، تجربی و انطباقی، شامل ساختاربندی اجتماعی (جاززابکوفسکی، ۲۰۰۸: ۶۲۱-۶۵۰)، فرآیند و عمل اجتماعی (ادن، ۱۹۹۲: ۷۹۹-۸۱۲) و استراتژی به مثابه عمل (ویتینگتون، ۱۹۹۶: ۷۳۱-۷۳۵؛ پاول، ۲۰۱۷: ۱۶۲-۱۹۰؛ نتز، سونسن و برون‌دین، ۲۰۲۰: ۱۰۱-۱۱۰؛ کاپلان، ۲۰۰۷: ۱-۱۰؛ تیدستروم و راجالا، ۲۰۱۶: ۳۵-۴۴؛ هندری، ۲۰۰۰: ۹۵۵-۹۷۵؛ هندری، کیل و نیکولسن، ۲۰۱۰: ۳۳-۵۶) هستند که به جای نسبت دادن استراتژی به سازمان، آن را به سطح خرد افراد، مدیران، تعاملات اجتماعی و روابط بین فردی نسبت می‌دهند. در این استعاره‌ها، استراتژی مانند عمل و اقدام اعضای سازمان در نظر گرفته شده است (جاززابکوفسکی، ۲۰۰۸: ۶۲۱-۶۵۰؛ ویتینگتون، ۱۹۹۶: ۷۳۱-۷۳۵؛ پاول، ۲۰۱۷: ۱۶۲-۱۹۰). در راستای استعاره‌های مرتبط با نگاه یادگیرنده، تجربی و انطباقی، برخی از پژوهشگران با بهره‌برداری از استعاره سفالگری مینتزیبرگ (۱۹۸۷: ۶۶-۷۵) و استعاره هنر موسیقی آیزنهارت (۱۹۷: ۱-۳)، استراتژی را به هنر و استراتژیست را به هنرمندی با استعداد و ماهر تشبیه کرده‌اند که از طریق قوه تجسم و دانش خود، اقدام به خلق اثری هنرمندانه می‌نماید (برگی، جاکوبز و روس، ۲۰۰۵: ۷۸-۹۴؛ ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۳-۳۴۳). در همین راستا، اولیور^۴ (۱۹۹۹: ۸-۱۰) ادعا کرده است که استراتژیست مانند سرآشپزی ماهر

¹ Othman & Minee

² Stacey

³ Camillus

⁴ Oliver

⁵ Grandy & Mills

چندگانه‌پنداری در مورد مفهوم استراتژی، شناسایی می‌شود. اولین مزیت، دارای ارزش تفسیری است، به این معنی که تنها وضعیت موجود را شرح می‌دهد اما دومین مزیت این روش که از طریق تحلیل نمایشنامه‌ای حاصل می‌شود، دارای ارزش انتقادی است زیرا وضعیت موجود را به چالش می‌کشد و از طریق نشان دادن چندگانه‌پنداری بین اعضای سازمان، نسبت به مخاطرات این مساله، هشدار می‌دهد. سومین مزیت این روش مربوط به ارزش عملی آن در راستای ایجاد بهبود و تغییر وضعیت موجود از طریق اقدام پژوهی مشارکتی و یادگیری مشارکتی می‌باشد. دلیل استفاده از روش ابداعی تحلیل استعاره-نمایشنامه پژوهی یادگیرنده نیز این بوده است که بهترین راه برای کشف برداشت ذهنی افراد از معنی استراتژی، تحلیل استعاره است زیرا استعاره به کمک ساده-سازی مفهوم و ارتباط دادن مفهوم پیچیده استراتژی به عباراتی قابل درک برای عموم، می‌تواند راه گشا باشد. از طرف دیگر، تحلیل نمایشنامه‌ای نیز روشی کاربردی و ساده برای تشخیص رفتارهای پشت صحنه نمایش در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد. در ادامه، مراحل سه‌گانه این روش توضیح داده شده‌اند.

مرحله اول: تحلیل استعاره

به منظور تحلیل استعاره از روش تلفیقی رتبه‌بندی استعاره‌ها و اندیشه‌نگاری^۱ خلاقانه (مالوینی ردن، ۲۰۱۷: ۱۱۷۸-۱۱۸۶؛ تریسی، ۲۰۲۰: ۲۵۱-۲۵۳) استفاده شده است. در این روش از طریق سه گوشه‌سازی^۲، یعنی چک کردن مستقیم تفسیر استعاره‌ها با مشارکت‌کننده در طی مصاحبه، ارائه فهرست استعاره‌ها به مشارکت‌کننده جهت رتبه‌بندی آن‌ها و درخواست از مشارکت‌کننده برای اضافه کردن استعاره‌های خلاقانه مدنظر خود به فهرست، رویی تحلیل استعاره افزایش یافته است (آرمسترانگ، دیویس و پولسن، ۲۰۱۱: ۱۵۱-۱۶۳). برای انجام تحلیل استعاره، ابتدا پژوهشگر از طریق انجام مرور نظام‌مند، فهرستی متنوع از استعاره‌های موجود را از درون ادبیات پژوهشی مدیریت استراتژیک تهیه کرد که این استعاره‌ها در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش، بررسی شدند. استراتژی جستجوی نظام‌مند در جدول ۱ و نحوه گزینش مقالات در شکل ۱ ارائه شده‌اند. سپس مصاحبه‌ای نیمه ساختارمند با افراد مرتبط با سطوح و دپارتمان‌های

ارائه شده‌اند. بنابراین هدف از انجام پژوهش پیش رو افزودن یک استعاره جدید به مجموعه استعاره‌های متنوع و واگرایی موجود نمی‌باشد. زیرا بر اساس نتیجه‌گیری یکی از جدیدترین پژوهش‌ها با موضوع کشف معنای استراتژی، مشخص شده است که مفهوم استراتژی در میان ذینفعان و کاربران استراتژی، ناشناخته، گنگ و چندپهلوی می‌باشد (مونتیرو، ۲۰۲۱: ۷۸-۸۸). بنابراین یک مفهوم گنگ و نامشخص از عبارت استراتژی، نه تنها نمی‌تواند کارآمد باشد بلکه می‌تواند منجر به ایجاد تضاد، تعارض و پارادوکس بشود (مونتیرو، ۲۰۲۱: ۷۸-۸۸). بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، آشکارسازی فضای چندگانه‌پنداری در مورد مفهوم استراتژی، تحلیل اثرات آن و انجام اقدامی عملی مبتنی بر یادگیری مشارکتی در راستای دستیابی به مفهومی واحد از عبارت استراتژی به کمک روش نوآورانه استعاره-نمایشنامه پژوهی یادگیرنده می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

همانطور که در بخش‌های قبلی مقاله، توضیح داده شد، در این پژوهش از روش نوآورانه استعاره-نمایشنامه پژوهی یادگیرنده که دارای سه مرحله کلی تحلیل استعاره، تحلیل نمایشنامه‌ای و نهایتاً اقدام عملی در راستای یادگیری مشارکتی به منظور بهبود شرایط موجود می‌باشد، استفاده شده است. در مرحله اول، به کمک تحلیل استعاره، مفهوم استراتژی از نقطه نظر افراد مرتبط با سطوح مختلف شرکت هیروآسانسور شامل رهبر و تمامی مدیران (۵ نفر) و تفاوت‌های بین برداشت‌های این افراد از مفهوم استراتژی، تشخیص داده شده است. در مرحله دوم به کمک تحلیل نمایشنامه‌ای و با هدف آگاه‌سازی اعضای سازمان از احتمال وقوع رفتارها و اقدامات پنهانی پشت صحنه سازمان در اثر چندگانه‌پنداری مفهوم استراتژی، تحلیل‌های مرتبط با شکل‌گیری رفتارهای محتمل در پشت صحنه به کمک تفسیر استعاره‌های مرحله اول، ارائه شده است. نهایتاً در مرحله سوم، از طریق یادگیری مشارکتی پژوهشگر و اعضای سازمان در قالب جلسات گفتمان، تلاش شده که چندگانه‌پنداری ناشی از تفاوت نگاه اعضای سازمان به مفهوم استراتژی، کاهش پیدا کند و سازمان به سمت همگرایی مفهوم استراتژی حرکت نماید.

بکارگیری این روش ابداعی، از چند جهت حائز اهمیت و ارزشمند می‌باشد. اولین مزیت این روش، مربوط به توانایی تشخیص مفهوم استراتژی از نقطه نظر افراد مختلف و سپس درک تفاوت‌های بین این مفاهیم در قالب تحلیل استعاره‌ها می‌باشد که در نتیجه آن وضعیت موجود سازمان به لحاظ

¹ Idiographic Approach

² Triangulation

مرحله سوم: یادگیری مشارکتی

پژوهشگر در مرحله سوم روش پژوهش، با توجه به نتایج حاصل از مراحل قبلی و با هدف ایجاد بهبود در سازمان از طریق مشارکت اعضای سازمان، جلسه یادگیری مشارکتی را ترتیب داده است که منجر به درک مشترک مفهوم استراتژی در میان اعضای سازمان می‌شود. برای انجام اقدام پژوهی یادگیرنده از رویکرد دو مرحله‌ای بسکرویل و مایرز^۳ (۲۰۰۴: ۳۲۹-۳۳۵) شامل مرحله تشخیص و مرحله درمان، استفاده شده است.

جدول ۱. استراتژی جستجوی نظام‌مند

نام پایگاه اطلاعاتی	علت انتخاب	استراتژی جستجو
امرالدا ^۴	پایگاه داده تخصصی در زمینه مدیریت و استراتژی	جستجوی نشریات با موضوع تخصصی استراتژی و موضوع فرعی استراتژی شرکتی. یافتن ۱۰ نشریه تخصصی در حوزه استراتژی. یافتن مقالاتی که در عنوان آن‌ها حتماً عبارت "strategy as" به معنی استراتژی به مثابه... ذکر شده باشد. محدود کردن بازه زمانی انتشار مقالات به سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱
گوگل اسکالر	پایگاه داده جامع به منظور یافتن مقالات مرتبط بیشتر	انتخاب نشریات با دسته‌بندی کسب و کار، اقتصاد و مدیریت و دسته بندی فرعی مدیریت استراتژیک (تعداد ۲۰ نشریه). جستجوی مقالات انگلیسی زبان در بین بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ که در عنوان آن‌ها حتماً عبارت "strategy as" به معنی استراتژی به مثابه قید شده باشد.
گوگل اسکالر	پایگاه داده جامع به منظور یافتن مقالات مرتبط بیشتر کمک سایر کلیدواژه‌های مرتبط	جستجو در میان مقالات انگلیسی زبان در بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ با سه کلیدواژه مرتبط با استعاره در عنوان مقالات به شرح زیر: Metaphor in strategy Metaphor in strategic Strategy metaphor

مختلف شرکت هیروآسانسور از جمله رهبر سازمان و تمامی مدیران که شامل ۵ نفر بودند، به صورت مجزا، ترتیب داده شد. از هر یک از افراد سوال شد که به نظر شما استراتژی شرکت هیروآسانسور، شبیه کدامیک از این استعاره‌ها می‌باشد (رتبه‌بندی استعاره‌های به دست آمده از مرور نظام‌مند با طیف ۱ تا ۱۰ که عدد ۱ به معنای کمترین تناسب بین استعاره و استراتژی و عدد ۱۰ به معنای بیشترین تناسب است). برای افزایش روایی تحلیل استعاره نیز از روش سه گوشه‌سازی یعنی چک کردن مستقیم تفسیر هر یک از استعاره‌ها با مشارکت‌کنندگان، رتبه‌بندی استعاره‌ها و نهایتاً آندیشه‌نگاری خلاقانه (افزودن استعاره‌های مدنظر مشارکت‌کننده به فهرست) استفاده شد. پس از اتمام فرآیند مصاحبه، نتایج آن تحلیل شد تا به کمک رتبه‌بندی‌ها میزان چندگانه‌پنداری و تضادهای مفهومی تشخیص داده شود. نتایج این تحلیل در جدول ۲، آورده شده است.

مرحله دوم: تحلیل نمایشنامه

با توجه به مطالعات اروینگ گافمن^۱ (۱۹۶۹)، در هر محیط اجتماعی، رفتارها و اقدامات پشت صحنه نمایش با مشاهدات عینی جلوی صحنه نمایش، متفاوت هستند. بنابراین از طریق مشاهدات مستقیم نمی‌توان به رفتارهای پنهانی پشت صحنه نمایش پی برد (تانر و تیمونز، ۲۰۰۰: ۹۷۵-۹۸۰). در سازمان-ها نیز، هر نمایشی از جمله نمایش استراتژی، منجر به شکل-گیری رفتارها و اقداماتی در پشت صحنه سازمان می‌شود و اگر نمایش استراتژی سازمان، نمایشی قوی، جذاب، معتبر، باورکردنی و قابل درک نباشد، باعث ایجاد تغییر و بهبود نخواهد شد (مولر، ۲۰۱۸: ۱۶). در مرحله تحلیل نمایشنامه، با هدف کشف رفتارها و اقدامات احتمالی پشت صحنه سازمان، از رویکرد پنج عنصری کنت بورک^۲ (تریسی، ۲۰۲۰: ۲۴۸-۲۵۰) به شرح زیر استفاده شده است: اقدام یا نقش: موضوع چیست؟ چه اتفاقی در صحنه نمایش افتاده است؟ اعضای سازمان چه می‌گویند؟

صحنه نمایش: اقدام در کجا رخ داده است؟ اقدام در جلوی صحنه و پشت صحنه چگونه است؟ عامل: چه کسی اقدام را انجام داده است؟ بازیگران کدامند؟ نیروی عامل: اقدام چگونه، به کمک چه ابزار، وسیله یا روشی به انجام رسیده است؟ هدف: نتیجه چیست؟ چرا عاملین اینگونه رفتار کرده‌اند؟ نتایج تحلیل نمایشنامه در جدول ۳، توضیح داده شده‌اند.

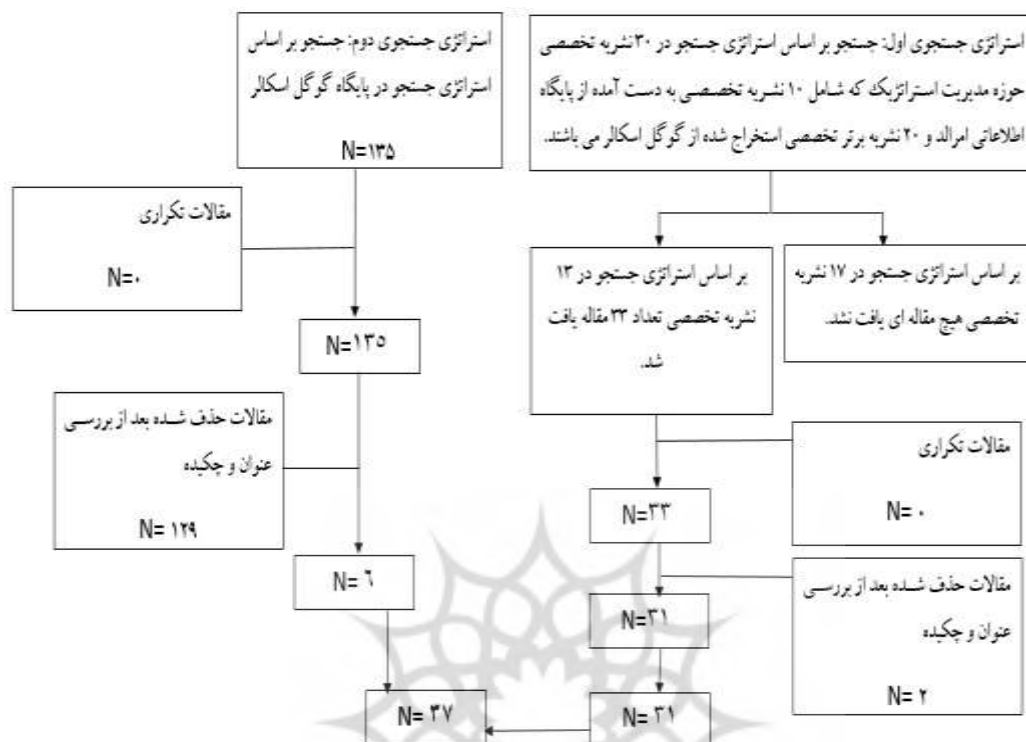
³ Baskerville & Myers

⁴ Emerald

¹ Erving Goffman

² Kenneth Burke

اسکندری نیا: استراتژی به مثابه چندگانه‌پنداری: روش ابداعی استعاره-نمایشنامه پژوهی یادگیرنده



شکل ۱. مراحل محدودسازی و انتخاب مقالات در جستجوی نظام‌مند

قبلی برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت استراتژیک و تدوین سند استراتژیک در این شرکت، انتظار می‌رود که انتقال استراتژی در میان سطوح مختلف سازمان و اعضای سازمان به خوبی انجام گرفته باشد و پدیده چندگانه‌پنداری و همچنین تاریینی استراتژیک، مشاهده نشود (انتخاب نمونه به عنوان مثال نقض برای پدیده چندگانه پنداری).

یافته‌های پژوهش

مورد پژوهی این مقاله در شهریور و اوایل مهر ماه ۱۴۰۰ در شرکت هیروآسانسور انجام شد. هیروآسانسور یک شرکت خصوصی واقع در تهران است که دارای حدوداً ۶۰ نفر پرسنل می‌باشد و در زمینه سرویس، تعمیرات و نگهداری آسانسور، اخذ استانداردهای ادواری آسانسور، راه اندازی و اجرای انواع آسانسورها و تولید برخی قطعات مربوطه، فعالیت می‌نماید. خردمایه انتخاب شرکت هیروآسانسور به عنوان مورد مطالعاتی، در ارتباط با اندازه کوچک سازمان بوده است. با توجه به تعداد اندک پرسنل شرکت، ارتباطات روزانه رهبر شرکت با مدیران و کارشناسان و همچنین وجود سابقه قبلی تدوین استراتژی، انتظار می‌رود که این شرکت به عنوان یک

علت انتخاب شرکت هیروآسانسور به عنوان مورد

مطالعه

از جمله مهمترین دلایل انتخاب شرکت هیروآسانسور به عنوان نمونه پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. به دلیل شناخت قبلی پژوهشگر از این شرکت و روابط طولانی مدت با رئیس هیات مدیره شرکت، امکان دسترسی بدون محدود به صحنه پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات به صورت گسترده وجود داشت.
۲. به دلیل سابقه همکاری پژوهشگر با این شرکت، پژوهشگر به عنوان مشارکت‌کننده کامل در صحنه پژوهش حضور پیدا کرد و به دلیل اعتماد اعضای سازمان، امکان گردآوری داده‌های معتبر و افزایش روایی پژوهش میسر شد.
۳. با توجه به جایگاه پژوهشگر به عنوان مشاور در این شرکت، امکان انجام مداخله پژوهشی در راستای سومین مرحله از روش پژوهش یعنی یادگیری جمعی و اقدام پژوهی مشارکتی برای پژوهشگر وجود داشت.
۴. به دلیل اندازه کوچک سازمان و ارتباطات روزانه رهبر سازمان با مدیران و کارشناسان و همچنین وجود سابقه

استعاره ها هستند، در جدول ۳، تحلیل نمایشنامه‌ای حاصل از تحلیل استعاره آورده شده است و نهایتاً با توجه به آسیب‌های احتمالی تشخیص داده شده از مرحله تحلیل نمایشنامه (مرحله تشخیص اقدام پژوهی)، جلسات یادگیری مشارکتی (مرحله درمان) طرح‌ریزی شده‌اند که در ادامه، توضیح داده شده‌اند.

مثال نقض برای پدیده چندگانه‌پنداری باشد و چنین پدیده‌ای در این شرکت، مشاهده نشود. با توجه به روش‌شناسی سه مرحله‌ای پژوهش که شامل تحلیل استعاره، تحلیل نمایشنامه-ای و نهایتاً اقدام پژوهی مشارکتی است، در جدول ۲، تحلیل استعاره و نتایج آن ارائه شده است که اعداد داخل جدول نشان‌دهنده امتیازات رهبر و هر یک از مدیران به هر یک از

جدول ۲. تحلیل استعاره و نتایج آن

مشارکت‌کنندگان در مصاحبه نیمه ساختاریافته استعاره پژوهی						
مدیر ۵	مدیر ۴	مدیر ۳	مدیر ۲	مدیر ۱	رهبر سازمان	نام استعاره
۹	۱	۴	۸	۷	۳	جنگ
۱	۹	۸	۸	۶	۵	اهداف بلندپروازانه (جسورانه)
۲	۳	۵	۴	۱	۶	فرآیند تکرارشونده تخصیص و بازتخصیص منابع
۳	۲	۳	۴	۱	۱	انقلاب (تحول هدایت شده)
۲	۲	۱	۶	۳	۷	حرکت تدریجی و پویا (تدریج‌گرایی)
۱	۳	۲	۱	۱	۲	فرآیند رسمی، از پیش تعیین شده، گام به گام و متوالی
۳	۱	۲	۱	۱	۶	اقیانوس (آبی)
۵	۶	۷	۸	۱	۷	پیوند بین سیاست‌های کلان و تاکتیک‌های عملیاتی
۱	۲	۲	۳	۱	۵	فلسفه‌ای اخلاقی
۵	۸	۷	۹	۴	۷	فرآیند یادگیری
۵	۶	۷	۹	۶	۵	آشوب ساختارمند (بی نظمی ساختارمند)
۱۰	۹	۷	۸	۷	۲	واکنش
۱	۵	۴	۵	۲	۳	کلاف سردرگم
۱۰	۷	۸	۹	۲	۵	ساختاربندی اجتماعی
۱۰	۹	۳	۲	۶	۱	عملگرایی (استراتژی به مثابه عمل)
۷	۳	۴	۸	۸	۶	هنر (نقاشی، موسیقی و سفالگری)
۲	۱	۳	۳	۴	۷	هنر آشپزی
۹	۶	۶	۸	۷	۶	کشف خلاقانه
۴	۵	۵	۴	۱	۶	ورزش
۱	۲	۳	۴	۱	۷	برداشت محصولات
۱	۲	۴	۸	۱	۷	اکوسیستم (بیولوژی)
۱	۳	۲	۱	۴	۱	انتظار فعالانه
۱	۳	۱	۲	۲	۶	صحنه نمایش
۳	۵	۳	۴	۲	۷	داستان
۱	۱	۲	۱	۸	۲	شبه واقعیت (تخیل)
					۷،۵	تمرکز هوشمندانه (توانایی انجام ندادن برخی فعالیت‌ها و رهایی از همه-کاره و هیچ‌کاره شدن)
				۱		جنگ (سلسله مراتب فرماندهی و برنامه ریزی پایین به بالا)
			۱			توانمندسازی سرمایه‌های انسانی
	۲					تفکر گروهی (هم‌افزایی از طریق توجه به تمامی نظرات حتی نظرهای مخالف)
						نمیدانم

با توجه به رتبه‌بندی استعاره‌ها در جدول ۲، که امتیاز ۱ نشان-دهنده کمترین همخوانی بین استعاره با وضعیت استراتژی

یافته‌های حاصل از استعاره پژوهی

شدیدی بین رهبر و مدیران به چشم می‌خورد. در حالی که رهبر شرکت، استراتژی را فرآیندی کل‌نگر، بالا به پایین و مرتبط با کل سازمان در نظر گرفته است که بیشتر متکی به استراتژیست سازمان می‌باشد اما به باور مدیران شرکت، استراتژی فرآیندی مرتبط با سطح فعالیت‌های خرد مدیران و کارشناسان سازمان است. از نظر مدیران شرکت استراتژی به شدت وابسته به تعاملات سطح خرد سازمان می‌باشد. در نهایت رهبر سازمان استراتژی شرکت را مانند یک نمایش اجتماعی می‌بیند و رهبر وظیفه داستان سرایی به شکلی جذاب، نافذ، باورکردنی و متقاعدکننده در مورد استراتژی را بر عهده دارد. اما از نظر مدیران، چنین موضوعی در شرکت وجود ندارد.

پس از امتیازبندی استعاره‌ها، از رهبر و مدیران درخواست شد تا به روش اندیشه‌نگاری خلاقانه، استعاره‌های خلق شده توسط خودشان را نیز در مورد استراتژی شرکت، توضیح دهند. همچنین از افراد تقاضا شد که اگر استعاره مفیدی به ذهنشان می‌رسد که در سازمان استفاده نمی‌شود، آن را توضیح دهند. در پی این خواسته پژوهشگر، رهبر سازمان، استراتژی را به تمرکز هوشمندانه توصیف کرد و توضیح داد "ما بیشتر از اینکه به دنبال انجام فعالیت‌های استراتژیک باشیم به دنبال پرهیز از وسوسه همه‌کاره شدن هستیم. ما در حال افزایش تمرکز هستیم و می‌خواهیم از همه‌کاره و هیچ‌کاره شدن، دوری کنیم". یکی از مدیران نیز ضمن تاکید بر روی استعاره سلسله مراتب فرماندهی نظامی، ضمن تمرکز بر روی نقش فرمانده کل در تعیین جهت‌گیری نظامی، بر روی نقش فرماندهان رده پایین‌تر در شکل‌دهی به استراتژی تاکید کرد و گفت "استراتژی مانند برنامه‌ریزی نظامی در فازهای مختلف برای غلبه بر دشمن است. فرمانده دارای یک سری فرماندهان زیردست می‌باشد که ضمن به اشتراک‌گذاری برنامه‌های حمله یا دفاع با آن‌ها، تصمیم‌گیری نهایی را انجام می‌دهد". به باور این مدیر شرکت هیروآسانسور، شرکت در حال حاضر اینگونه رفتار نمی‌کند و لازم است به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری پایین به بالا توجه بیشتری شود. یکی دیگر از مدیران نیز ضمن اشاره به عدم تمرکز سازمان بر روی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، استراتژی مطلوب شرکت هیروآسانسور را به توانمندسازی سرمایه‌های انسانی از طریق آموزش، تفویض اختیار و ارتقاء سطح مهارت‌ها تشبیه کرد و مدیر دیگری نیز ضمن تشبیه استراتژی مطلوب به تفکر گروهی و هم‌افزایی از طریق توجه به تمامی نقطه‌نظرات، خواستار این استراتژی در

سازمان و همچنین امتیاز ۱۰ به معنای بیشترین همخوانی بین استعاره با وضعیت استراتژی در شرکت هیروآسانسور از نقطه- نظر اعضای سازمان می‌باشد، می‌توان به همگرایی‌ها و واگرایی‌های شناختی رهبر و مدیران در شرکت هیروآسانسور پی برد. از طریق مقایسه امتیازات جدول ۲ می‌توان تحلیل- های مختلف و متنوعی راجع به اتفاق نظرات و اختلاف نظرها انجام داد. همچنین می‌توان به اختلاف برداشت‌های شناختی بین رهبر و مدیران، مدیران با همدیگر، تضادهای پنداری هر یک از اعضای سازمان و سایر حالت‌ها پرداخت. در این قسمت از یافته‌های پژوهش با توجه به هدف مقاله، بر روی کشف مهم‌ترین واگرایی‌های شناختی مفهوم استراتژی بین رهبر و مدیران شرکت هیروآسانسور تمرکز شده است تا در مرحله تحلیل نمایشنامه بتوان به رفتارهای پنهانی محتمل پی برد و نهایتاً از این رفتارهای پشت صحنه تشخیص داده شده به عنوان ورودی (مرحله تشخیص) برای اقدام‌پژوهی یادگیرنده، استفاده گردد.

هر چند که در بعضی از موارد از جمله در مورد استعاره‌های مربوط به فرآیند تکرارشونده، انقلاب، فرآیند رسمی، فلسفه اخلاقی، فرآیند یادگیری، آشوب ساختارمند، کلاف سردرگم، کشف خلاقانه و انتظار فعالانه تا حدی هم‌گرایی پنداری بین رهبر و مدیران به چشم می‌خورد اما اختلاف نظر نسبتاً زیادی در مورد استعاره‌های اقیانوس آبی، واکنش، برداشت محصول، صحنه نمایش، داستان، ساختاربندی اجتماعی و عمل‌گرایی وجود دارد. به عنوان مثال، در طی مصاحبه تحلیل استعاره با رهبر سازمان، ایشان امتیاز ۶ را برای استراتژی به مثابه اقیانوس در نظر گرفتند و اعتقاد داشتند که در فضای بازار به شدت رقابتی باید به دنبال فضای بی‌رقیب بود. اما در طی جلسات مصاحبه با مدیران، مشخص شد که این افراد هیچ اعتقادی به استراتژی اقیانوس آبی ندارند و از امتیازات ۱، ۱، ۲، ۳ و ۴ برای نشان دادن مخالفت خود با این استعاره استفاده کردند. در مورد استعاره استراتژی به مثابه واکنش نیز، واگرایی به چشم می‌خورد. به باور رهبر شرکت هیروآسانسور، استراتژی شرکت حالت واکنشی ندارد و بیشتر حالت تدریج‌گرایی دارد. رهبر شرکت برای نشان دادن مخالفت خود با استعاره واکنش از امتیاز ۲ استفاده کرد اما به باور مدیران که به ترتیب از امتیازات ۷، ۸، ۷، ۹ و ۱۰ برای نشان دادن شدت واکنشی بودن استراتژی، استفاده کرده بودند، استراتژی مانند یک واکنش به افت عملکرد، نیاز مشتری و مسائل و مشکلات ناگهانی است. در خصوص استعاره عملگرایی نیز اختلاف نگاه

مربوط به تحلیل نمایشنامه را تفسیر کرد. نتایج حاصل از تحلیل نمایشنامه با هدف کشف اقدامات و رفتارهای پشت صحنه سازمان و آماده‌سازی ورودی برای مرحله تشخیص اقدام پژوهی، در جدول ۳ آورده شده است. لازم به ذکر است شرکت هیروآسانسور به عنوان عنصر صحنه نمایش در نظر گرفته شده است. موضوع نمایشنامه نیز تحلیل گفته‌های اعضای سازمان در مورد استراتژی شرکت هیروآسانسور از طریق استعاره پژوهی می‌باشد.

سازمان بود. همانطور که مشاهده می‌شود، چندگانه‌پنداری مخصوصاً در مورد رویکرد کل نگر و جزءنگر مفهوم استراتژی در شرکت هیروآسانسور مشهود است.

یافته‌های حاصل از نمایشنامه پژوهی

با توجه به واگرایی‌های مرتبط با چندگانه‌پنداری در مورد استراتژی شرکت هیروآسانسور که از طریق مصاحبه و استعاره پژوهی حاصل شدند و در ضمن با توجه به توضیحات تکمیلی ارائه شده توسط رهبر و مدیران، می‌توان یافته‌های

جدول ۳. نتایج نمایشنامه پژوهی در شرکت هیروآسانسور

نام مرحله	توضیحات	یافته‌ها
اقدام یا نقش	موضوع چیست؟ در صحنه نمایش چه اتفاقی رخ داده است؟ اعضای سازمان چه می‌گویند؟	با توجه به مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده با رهبر و مدیران شرکت هیروآسانسور، پدیده چندگانه‌پنداری در مورد استراتژی شرکت هیروآسانسور به چشم می‌خورد. با توجه به یافته‌های حاصل از استعاره پژوهی، رهبر شرکت هیروآسانسور، استراتژی را مانند خلق بازاری بدون رقیب، در هم شکستن رقابت (اقیانوس آبی)، اتکاء به تجربه در برداشت محصول و داستان‌سرایی جذاب می‌بیند که بیشتر حالتی بالا به پایین، کل نگر و وابسته به استراتژیست دارد. اما مدیران شرکت هیروآسانسور، بیشتر نگاهی پایین به بالا، جزءنگر و مشارکتی دارند و از استعاره‌های سلسله مراتب فرماندهی و توجه به نقطه‌نظرات فرماندهان رده‌های پایین‌تر، توجه به تعاملات سطح خرد سازمان، توجه به توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و هم‌فکری در راستای هم‌افزایی استفاده کرده‌اند. در ضمن مدیران، اعتقاد کمتری به داستان‌پردازی بالا به پایین دارند.
صحنه نمایش	اقدام یا نقش در کجا رخ داده است؟ در جلوی صحنه یا در پشت صحنه؟ اقدام یا نقش چگونه است؟	بخشی از اقدام که مربوط به استعاره‌های مورد استفاده رهبر سازمان است مرتبط با گفتارها و اقدامات آشکارتر جلوی صحنه نمایش سازمان است و احتمالاً استعاره‌های بکار رفته توسط مدیران، بیشتر توصیف‌کننده اقدامات و رفتارهای پشت صحنه سازمان است و احتمال پنهان ماندن آن‌ها وجود دارد. چندگانه‌پنداری بین اقدام جلوی صحنه توسط رهبر و اقدام پشت صحنه توسط سایرین، قابل پیش‌بینی است.
عامل	چه کسی اقدام یا نقش را انجام داده است؟ بازیگران کدامند؟	بازیگران صحنه نمایش که اقدام توصیف استراتژی شرکت را انجام داده‌اند شامل رهبر و مدیران شرکت هیروآسانسور هستند. مدیران در خصوص عدم توجه به اثرگذاری تصمیمات سطوح پایینی سازمان در تعیین جهت‌گیری استراتژیک و نیز در مورد لزوم توجه به توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و همچنین تعاملات اجتماعی سطوح پایین در استراتژی شرکت، گفتگو می‌کنند. رهبر سازمان بیشتر بر روی سطح بالا به پایین استراتژی تمرکز دارد.
نیروی عامل	اقدام یا نقش چگونه، به کمک چه ابزار و یا روشی به انجام رسیده است؟	اقدام رهبر و مدیران از طریق بیان و توصیف استعاره استراتژی شرکت هیروآسانسور به انجام رسیده است.
هدف	نتیجه اقدام یا نقش چیست؟ چرا عاملین اینگونه رفتار کرده‌اند؟	نتیجه اقدام بازیگران که حاصل از استعاره‌های کاربردی آن‌ها است، نشان‌دهنده احتمال شکل‌گیری رفتارهای پشت صحنه به دلیل چندگانه‌پنداری در مورد استراتژی شرکت و مخصوصاً تناقض بین کل-نگری-جزءنگری استراتژیک است. بنابراین امکان دارد در عمل، پیاده‌سازی استراتژی با موانع شناختی-اجتماعی مواجه گردد. این چندگانه‌پنداری می‌تواند منجر به ایجاد پدیده‌ای شود که پژوهشگر آن را تاریبینی استراتژیک، نام گذاری کرده است.

اقدام پژوهی و یادگیری مشارکتی

پنداری (مرحله درمان) پرداخته شد. در طی این جلسه، اعضای سازمان با پدیده چندگانه‌پنداری و مفهوم ابداعی پژوهشگر تحت عنوان تاریبینی استراتژیک^۱ آشنا شدند و گفتگویی پیرامون عواقب چندگانه‌پنداری و تاریبینی استراتژیک صورت گرفت. سپس هر یک از اعضا در مورد استعاره‌های انتخابی

پس از انجام مرحله تحلیل استعاره و مشخص شدن احتمال شکل‌گیری اقدامات و رفتارهای پشت صحنه سازمان از طریق نمایشنامه پژوهی، جلسه‌ای مشترک با حضور رهبر سازمان و مدیران به همراه پژوهشگر تشکیل گردید. پس از به اشتراک گذاری احتمال وقوع رفتارها و اقدامات پشت صحنه سازمان با اعضای سازمان (مرحله تشخیص)، به رفع مساله چندگانه-

¹ Strategic Amblyopia

خودشان به بحث پرداختند و پیرامون سه استعاره خلاقانه پیشنهادی توسط مدیران، یعنی استراتژی به مثابه سلسله مراتب بالا به پایین و پایین به بالای فرماندهی، استراتژی به مثابه توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و همچنین استراتژی به مثابه هم‌فکری و هم‌افزایی، صحبت‌هایی انجام شد. پژوهشگر نیز با توجه به تجارب شخصی خود در مورد لزوم توجه به سطح خرد استراتژی در قالب استراتژی به مثابه عمل، ساختاربندی اجتماعی و استراتژی به مثابه فعالیت‌های مدیریتی و اجتماعی سطح خرد سازمان که مبتنی بر فلسفه عملگرایی هستند، توضیحاتی ارائه نمود. پس از بحث و گفتگو پیرامون انواع استعاره‌ها و کاربرد آن‌ها، همگرایی فکری به سمت نوعی استراتژی عملگر که دارای نگاه پایین به بالا و دارای پتانسیل توانمندسازی سرمایه‌های انسانی می‌باشد، حاصل شد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش از طریق روش ابداعی استعاره-نمایشنامه-پژوهی یادگیرنده، چندگانه‌پنداری‌های مرتبط با مفهوم استراتژی در شرکت هیروآسانسور از نقطه نظر رهبر و مدیران، مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به وقوع پدیده چندگانه-پنداری که منجر به تاریبندی استراتژیک در شرکت مذکور شده بود، احتمال وقوع رفتارها و اقدامات پشت صحنه سازمان، تشخیص داده شد و در نهایت از طریق فرآیند اقدام‌پژوهی یادگیرنده، جلسه‌ای در راستای دستیابی به تفکری همگرا در مورد استراتژی شرکت هیروآسانسور، تشکیل شد. روش‌شناسی نوآورانه پژوهش از چند منظر، حائز اهمیت و مفید می‌باشد. این روش از طریق استعاره‌پژوهی، به درک معنی و تفسیر استراتژی سازمان از نقطه نظر افراد مختلف، کمک می‌کند. این روش از طریق تحلیل واگرایی بین استعاره‌های بکار رفته توسط اعضای سازمان و سپس نمایشنامه‌پژوهی، به تشخیص اقدامات پشت صحنه سازمان کمک می‌نماید و نهایتاً به منظور درمان آسیب‌شناسایی شده یعنی چندگانه‌پنداری، اقدامی عملی مبتنی بر یادگیری جمعی، صورت می‌پذیرد. بنابراین، روش استعاره-نمایشنامه‌پژوهی یادگیرنده از سه ارزش تفسیری (تحلیل استعاره)، انتقادی (تشخیص اقدامات پشت صحنه و تضادهای آن با اقدامات جلوی صحنه) و آموزشی (بهبود شرایط از طریق اقدام پژوهی) برخوردار است.

از طریق مقایسه یافته‌های این مقاله با یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با کاربرد استعاره در مدیریت استراتژیک که در قسمت

مبانی نظری و پیشینه پژوهش، توضیح داده شدند، مشخص می‌شود که هر چند استعاره، ابزاری مفید برای انتقال و تفسیر مفهوم پیچیده استراتژی می‌باشد اما در مورد شرکت هیروآسانسور باعث چندگانه‌پنداری مفهوم استراتژی در میان اعضای سازمان شده است. در مجموع، یافته‌های این مقاله، انطباق بیشتری با یافته‌های پژوهش‌هایی دارد که استراتژی را به جنگ (اولیور، ۱۹۹۹: ۹؛ تالوت، ۲۰۰۳: ۱-۲؛ کرنلیسن، هولت و زوندل، ۲۰۱۱: ۱۷۰۱-۱۷۱۶؛ ویک، ۲۰۰۳: ۳۲۳-۳۴۳)، عمل اجتماعی، ساختاربندی اجتماعی (جازابکوفسکی، ۲۰۰۸: ۶۲۱-۶۵۰؛ ادن، ۱۹۹۲: ۷۹۹-۸۱۲؛ ویتینگتسون، ۱۹۹۶: ۷۳۱-۷۳۵؛ پاول، ۲۰۱۷: ۱۶۲-۱۹۰؛ نتز، سونسن و بروندین، ۲۰۲۰: ۱۰۱-۱۱۰؛ کاپلان، ۲۰۰۷: ۱-۱۰؛ تیدستروم و راجالا، ۲۰۱۶: ۳۵-۴۴؛ هندری، ۲۰۰۰: ۹۵۵-۹۷۵؛ هندری، کیل و نیکولسن، ۲۰۱۰: ۳۳-۵۶) و وانمودگی-فراواقعیت (گرندی و میلز، ۲۰۰۴: ۱۱۵۳-۱۱۷۵؛ مونتیرو، ۲۰۲۱: ۷۸-۸۸) تشبیه کرده‌اند. زیرا در مرحله اقدام‌پژوهی، اتفاق نظر بر روی استعاره‌های جنگ (سلسله مراتب بالا به پایین و پایین به بالای فرماندهی) و استراتژی به مثابه عمل و ساخت اجتماعی، حاصل شد و از طرف دیگر، مشخص شد که استعاره‌های متعدد راجع به مفهوم استراتژی باعث ایجاد پدیده چندگانه‌پنداری در میان اعضا شده است و مشکل تاریبندی استراتژیک به وقوع پیوسته است.

از طرف دیگر، یافته‌های این مقاله، تناسب کمتری با استعاره-های هنری (میتزبرگ، ۱۹۸۷: ۶۶-۷۵؛ آیزنهارت، ۲۰۰۳: ۱-۳؛ برگی، جاکوبز و روس، ۲۰۰۵: ۷۸-۹۴) و برنامه‌ریزی بالا به پایین (اوتمان و ماینی، ۲۰۱۴: ۶۲-۷۰؛ همل و پراهالاد، ۱۹۹۳: ۷۵-۸۴؛ نودا و بوور، ۱۹۹۶: ۱۵۹-۱۹۲؛ همل، ۱۹۹۶: ۶۹-۸۲؛ مرتز، ماتیسنز و وان‌دن‌بنت، ۲۰۱۲: ۷۲۰-۷۲۸) که در پیشینه پژوهش، بررسی شدند دارد. هر چند که کاربرد این استعاره‌ها به علت درک راحت آن‌ها می‌تواند مفید باشد اما بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل استعاره-نمایشنامه این مقاله، از یک سو استعاره‌های هنری باعث شکل‌گیری تفکر فردمحور و متکی به رهبر سازمان در مورد استراتژی می‌شوند و از سوی دیگر استعاره‌های برنامه‌ریزی نیز دارای منطبق بالا به پایین و گام به گام هستند که با شرایط پویا، متغیر و غیرقابل پیش‌بینی شرکت، همخوانی نداشتند.

یکی از مهمترین محدودیت‌های این پژوهش در ارتباط با روایی بیرونی و تعمیم‌پذیری یافته‌های موردپژوهی است. هر چند که موردپژوهی از داده‌های تجربی و داستان واقعی

گیرندگان سازمانی باید نسبت به همگرایی ذهنی تمامی اعضای سازمان در مورد مفهوم استراتژی، اطمینان حاصل نمایند. در غیاب همگرایی ذهنی، چندگانه‌پنداری استراتژیک و نهایتاً تاریبی استراتژیک حاصل می‌شوند که باعث تشدید احتمال بروز رفتارهای پنهانی پشت صحنه سازمان می‌گردد که می‌تواند تبعات مخربی از جمله تعارض، تضاد منافع، بی‌اقدامی، ناراضی‌ت شغلی، ترک سازمان و افت عملکرد را در پی داشته باشد. مشاوران سازمانی نیز در هنگام تبیین مفهوم استراتژی برای اعضای سازمان، باید نسبت به عواقب چندگانه‌پنداری و تاریبی استراتژیک، آگاه باشند و به کمک روش استعاره-نمایشنامه‌پژوهی یادگیرنده، در مقاطع زمانی مشخصی به آسیب‌شناسی چندگانه‌پنداری استراتژیک بپردازند.

منابع

- Armstrong, S. L., Davis, H. S., & Paulson, E. J. (2011). The subjectivity problem: Improving triangulation approaches in metaphor analysis studies. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(2), 151-163.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13(1), 19-64.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of management studies*, 51(2), 175-201.
- Baskerville, R., & Myers, M. D. (2004). Special issue on action research in information systems: Making IS research relevant to practice: Foreword. *MIS quarterly*, 329-335.
- Bürgi, P. T., Jacobs, C. D., & Roos, J. (2005). From metaphor to practice: in the crafting of strategy. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 78-94.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard business review*, 86(5), 98-113.
- Cleary, C., & Packard, T. (1992). The use of metaphors in organizational assessment and change. *Group & Organization Management*, 17(3), 229-241.

سازمان نشأت گرفته و به همین دلیل از اعتبار صوری و روایی اکولوژیک بالایی برخوردار می‌باشد اما یافته‌های آن، قابل‌تعمیم به سایر موردها نمی‌باشند. این پژوهش تنها در یک شرکت به عنوان مورد مطالعاتی به انجام رسیده است و تعمیم یافته‌های پژوهش به سایر سازمان‌ها، مستلزم انجام پژوهش‌های بیشتری است. از طرف دیگر اعتبار روش نوآورانه استعاره-نمایشنامه‌پژوهی یادگیرنده نیز باید در شرایط متعدد و سازمان‌های دیگر و همچنین برای مقاصد مشابه پژوهشی دیگری، مورد آزمون قرار بگیرد تا نقاط ضعف، نقاط قابل‌بهبود و پتانسیل‌های بیشتر آن، شناسایی گردد. بنابراین به عنوان یک پیشنهاد برای انجام پژوهش‌های آتی، توصیه می‌شود که اولاً به منظور دستیابی به قابلیت تعمیم بالاتر، یک تحقیق چندموردپژوهی با این روش به انجام برسد و ثانیاً از این روش در سایر زمینه‌ها و رشته‌های پژوهشی که نیازمند تشخیص تفاسیر مختلف در قالب استعاره‌ها و واکاوی برداشت‌های ذهنی هستند، از جمله پژوهش‌های قوم‌نگاری، مطالعات فرهنگی، ارتباطات سازمانی و انسانی، مطالعات آموزشی، افکارسنجی‌های عمومی و سیاسی، هرمنوتیک و نیز پدیدارشناسی تجربیات مشتریان در بازاریابی استفاده شود. علاوه بر این می‌توان از روش نوآورانه این پژوهش برای بررسی تضادهای پنداری هر یک از افراد سازمان نیز استفاده نمود. به عنوان مثال رهبر شرکت هیروآسانسور به استعاره‌های تدریج‌گرایی و پیوند میان سیاست‌های کلان و تاکتیک‌های عملیاتی امتیاز بالایی تخصیص داده است (امتیاز ۷) و از طرف دیگر به استعاره‌های برداشت محصول (۷)، هنر آشپزی (۷)، کشف خلاقانه و اقیانوس آبی (۶) نیز امتیاز بالایی داده است. اما این استعاره‌ها مرتبط با پارادایم‌های کاملاً متفاوتی هستند بنابراین از آن‌جایی که تدریج‌گرایی با کشف خلاقانه و استراتژی اقیانوس آبی در تضاد آشکاری به لحاظ دانش-شناسی، هستی‌شناسی و روش‌شناسی قرار دارد، می‌توان احتمال تضاد پنداری تفکرات رهبر سازمان را بررسی و تحلیل نمود. همچنین می‌توان تحلیل‌های دقیق‌تری را فی‌مابین استعاره‌های ذهنی افراد و نوع تعارضات سازمانی، انجام داد. به عنوان مثال در زمانی که استعاره غالب رهبر سازمان مبتنی بر هنر و برداشت محصول (فردمحور) است و استعاره غالب ذهنی مدیران مبتنی بر مشارکت‌جویی و هم‌فکری است، چه نوع تعارضات، رفتارها و آسیب‌هایی رخ خواهد داد. حتی از این طریق می‌توان به انتظارات شغلی اعضای سازمان نیز پی‌برد. یافته‌های این پژوهش در برگیرنده پیشنهادات کاربردی برای تصمیم‌گیرندگان سازمانی و مشاوران نیز می‌باشد. تصمیم-

- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2008). Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41(3), 309-325.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-78.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1997). "Strategy-as-Story": Clarifications and Enhancements to Barry and Elmes' Arguments. *Academy of Management Review*, 22(4), 844-847.
- Jalonen, K., Schildt, H., & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794-2826.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management journal*, 51(4), 621-650.
- Kaplan, S. (2007). Strategy as practice: An activity-based approach. *Academy of Management Review*, 32(3), 986-990.
- Kornberger, M., & Vaara, E. (2021). Strategy as Engagement: What Organization Strategy Can Learn from Military Strategy? *Long Range Planning*, 102-125.
- Lages, L. F., Mata, J., & Griffith, D. A. (2013). Change in international market strategy as a reaction to performance decline. *Journal of Business Research*, 66(12), 2600-2611.
- Lovas, B., & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic management journal*, 21(9), 875-896.
- Luehrman, T. A. (1998). Strategy as a portfolio of real options. *Harvard business review*, 76(5), 89-101.
- Martens, R., Matthyssens, P., & Vandembemt, K. (2012). Market strategy renewal as a dynamic incremental process. *Journal of Business Research*, 65(6), 720-728.
- McMillan, E., & Carlisle, Y. (2007). Strategy as order emerging from chaos: A public sector experience. *Long Range Planning*, 40(6), 574-593.
- Cornelissen, J. P., Holt, R., & Zundel, M. (2011). The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change. *Organization Studies*, 32(12), 1701-1716.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dalton, C. (2021). Metaphor as useful jump from sense-making to meaning-making in management education. *Academia Letters*, 2.
- Drożdż, G. (2012). Metaphor as a persuasive tool in business strategy. *Linguistica Silesiana*, 33(1), 95-103.
- Eden, C. (1992). Strategy development as a social process. *Journal of Management Studies*, 29(6), 799-812.
- Eisenhardt, K. M. (1997). Strategic decisions and all that jazz. *Business Strategy Review*, 8(3), 1-3.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Long range planning*, 31(5), 786-789.
- Grandy, G., & Mills, A. J. (2004). Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of management studies*, 41(7), 1153-1170.
- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution*. Nova York: Harvard Business Review.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 71(2), 75-84.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management studies*, 37(7), 955-978.
- Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56.

- model of strategy-making as serious play. *European Management Journal*, 17(4), 348-355.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.
- Singer, A. E. (1994). Strategy as moral philosophy. *Strategic Management Journal*, 15(3), 191-213.
- Stacey, R. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long range planning*, 26(1), 10-17.
- Stensaker, I. G., Balogun, J., & Langley, A. (2021). The Power of the Platform: Place and Employee Responses to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 174-203.
- Stevens, J. (2013). Design as communication in microstrategy: Strategic sensemaking and sensegiving mediated through designed artifacts. *AI EDAM*, 27(2), 133-142.
- Sull, D. N. (2005). Strategy as active waiting. *Harvard business review*, 83(9), 120-133.
- Talbot, P. A. (2003). Corporate generals: The military metaphor of strategy. *Irish Journal of Management*, 24(2), 1.
- Tanner, J., & Timmons, S. (2000). Backstage in the theatre. *Journal of advanced nursing*, 32(4), 975-980.
- Tidström, A., & Rajala, A. (2016). Coopetition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 58(1), 35-44.
- Tracy, S. J. (2020). Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. *John Wiley & Sons*.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.
- Monteiro, G. F. A. (2021). The Use of Design in Business Strategy: What's Beneath the Surface? *Design Issues*, 37(3), 78-88.
- Mueller, F. (2018). Taking Goffman seriously: Developing strategy-as-practice. *Critical Perspectives on Accounting*, 53(C), 16-30.
- Netz, J., Svensson, M., & Brundin, E. (2020). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long range planning*, 53(5), 101-110.
- Noda, T., & Bower, J. L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic management journal*, 17(S1), 159-192.
- Oliver, R. W. (1999). Real Time Strategy: Strategy as Sports! War... Food. *Journal of Business Strategy*, 20(5), 8-10
- Othman, R., & Minee, K. (2014). Innovation in Teaching Strategy: Using of Sports as Cognitive Metaphor. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 5(1), 62-70.
- Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520-530.
- Patvardhan, S., & Ramachandran, J. (2020). Shaping the future: Strategy making as artificial evolution. *Organization Science*, 31(3), 671-697.
- Powell, T. C. (2017). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review*, 59(3), 162-190.
- Redden, S. M. (2017). Metaphor analysis. *The international encyclopedia of communication research methods*, 1-9.
- Roos, J., & Victor, B. (1999). Towards a new

Vänttinen, M., & Pyhältö, K. (2009). Strategy process as an innovative learning environment. *Management Decision*, 47(5), 778-791.

Vera, A. H., & Simon, H. A. (1993). Situated action: A symbolic interpretation. *Cognitive science*, 17(1), 7-48.

Weick, C. W. (2003). Out of context: Using metaphor to encourage creative thinking in strategic management courses. *Journal of Management Education*, 27(3), 323-343.

Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human relations*, 65(1), 141-153.

Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. *Strategic Management Journal*, 39(3), 639-663.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.

Whittle, A., Gilchrist, A., Mueller, F., & Lenney, P. (2020). The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. *Strategic Organization*, 1(1), 1-31.