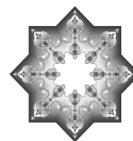


نظریه نئواستراتژی: مفاهیم، مفروضات و کاربردها



نیما اسکندری نیا^۱

صفحات ۴۱ تا ۵۸

دریافت: ۹۹/۰۸/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۳

چکیده

نظریه‌های مدیریت استراتژیک در سال‌های اخیر با چالش جدیدی رو به رو شده‌اند. تمامی پارادایم‌های رایج مدیریت استراتژیک مبتنی بر مفروضات عقلانیت کامل، رفتارهای اقتصادی و مطلوبیت مالی هستند اما لازم است به مفروضات عقلانیت محدود و رفتارهای غیراقتصادی نیز توجه شود زیرا تصمیمات استراتژیک توسط انسان‌ها اتخاذ و نهایتاً توسط انسان‌ها به اجرا در می‌آیند. هدف از انجام این پژوهش توسعه نظریه نئواستراتژی در مدیریت استراتژیک است تا از این طریق بخشی از کاربردهای مفروضات علوم رفتاری و شناختی در مدیریت استراتژیک تشریح شود. به منظور انجام این پژوهش از رویکرد تجربی تکرارپذیر تریسی (Tracy, 2020, 208-300) که همزمان از داده‌های کیفی پدیدارشنونده و همچنین از نظریه‌ها و مفاهیم موجود بهره‌برداری می‌نماید، استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۵ نفر از مدیران اجرایی در بخش خصوصی استفاده شده است. این داده‌ها پس از تحلیل، کدگذاری شده و نهایتاً از طریق تلفیق با چارچوب‌های نظری دورنما، مطلوبیت گرایایی و مفاهیم موجود در زمینه استراتژی عصب پایه و استراتژی رفتاری، منجر به شکل‌گیری نظریه نئواستراتژی شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وقوع پدیده «عقلانیت محدود» به همراه دو پدیده «توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک» و «معکوس سازی نیت» که در این پژوهش معرفی شده‌اند منجر به وقوع پدیده‌ای به نام «سندروم فرسودگی استراتژیک» شده که از طریق توجه به فرآیند استراتژیک سازی مطلوبیت‌گرا و اقدام‌گرا می‌توان این عارضه را درمان نمود.

واژگان کلیدی: نئواستراتژی، سندروم فرسودگی استراتژیک، توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک، معکوس سازی نیت، استراتژیک سازی.

۱. دکترای تخصصی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)

۱- بیان مسئله

در نظریه‌های مدیریت، پس از جنبش روابط انسانی که در نتیجه پژوهش التون مایو^۱ اتفاق افتاد، نقش نظریه‌های نئو کلاسیک در مدیریت آشکار شد. در نظریه‌های کلاسیک مدیریت بر روی جنبه‌های کارایی سازمان تاکید می‌شود اما نظریه‌های نئو کلاسیک بر روی موضوعات انسانی و رفتار سازمانی متمرکز هستند (Yang & Wang, 2013, 4472-4474). در علم اقتصاد نیز اتفاقی مشابه به وقوع پیوسته است و در سالیان اخیر نظریه اقتصاد رفتاری با استقبال زیادی رو به رو شده است (Thaler, 2017, 1800-1803). نظریه اقتصاد رفتاری در مقایسه با نظریه‌های اقتصاد کلاسیک، مفروضات واقعی‌تری را در مورد عقلانیت انسان و تصمیم‌گیری در شرایط واقعی در نظر می‌گیرد (Powell, Lovallo & Fox, 2011, 1369).

در نظریه‌های سازمان نیز به کمک مفاهیم عقلانیت محدود و رفتارهای غیراقتصادی و احساسی مفاهیم جدیدی از جمله بازاریابی عصبی، بازاریابی حسی، عصب شناسی مصرف‌کننده، رهبری عصب پایه (Martineau & Racine, 2020, 14) استراتژی عصب پایه (Powell, 2011, 1484-1492) و استراتژی رفتاری (Powell, Lovallo & Fox, 2011, 1369-1380) شکل گرفته‌اند. اما در حال حاضر، در مدیریت استراتژیک چهار پارادایم تحت عناوین دیدگاه منبع محور، دیدگاه صنعت محور، دیدگاه کارآفرینی و دیدگاه هزینه مبادله، نقش غالب را در مفاهیم نظری و اقدامات استراتژیک سازمان‌ها ایفاء می‌نمایند (Ascher, da Silva & Polowczyk, 2018, 3-4) که هر چهار پارادایم، دارای مفروضات کاملاً اقتصادی و پشتوانه عقلانیت کامل هستند (Powell, Rahman & Starbuck, 2010, 314).

این در حالی است که از سال ۲۰۱۰ تاکنون پژوهش‌های زیادی در مورد ماهیت انسان محور استراتژی‌ها از جمله شواهد استراتژی رفتاری (Lovallo & Sibony, 2010, 1-10)، استراتژی عصب پایه (Powell, 2011, 1484-1499)، استراتژی رفتاری (Powell, Lovallo & Fox, 2011, 1369-1386)، بررسی مباحث شناختی مرتبط با شکل‌گیری استراتژی‌ها (Garbuio, Lovallo & Sibony, 2015, 361-380)، ارتباط فرآیندهای مغزی انسان با مدیریت استراتژیک (Powell & Puccinelli, 2012, 207-214)، دانش پژوهی نظری کاربردی استراتژی رفتاری (Bromiley & Rau, 2013, 5-25)، عملکرد شرکت و خطاهای

¹ Elton Mayo

شناختی (Powell & Arregle, 2007, 59-77) و عقلانیت رفتاری، عقلانیت رومانتیک و عقلانیت آزمند (Powell, 2018, 151-165) انجام شده اند و ماهیت غیرانسان محور نظریه ها و اقدامات کنونی مدیریت استراتژیک مورد نقد قرار گرفته است (Ascher et al., 2018, 5-10; Bromiley & Rau, 2013, 18; Lovallo & Sibony, 2010, 7; Powell, 2011, 1490-1491; Powell, 2014, 202-203; Powell & Puccinelli, 2011, 210; Powell et al., 2011, 1380; Powell & Arregle, 2007, 70; Powell, 2004, 90; Powell, 2017, 168, Powell, 1996, 329).

تنها ۲۰ درصد عملکرد شرکت ها را می توان به عوامل مرتبط با ساختار صنعت دیدگاه پورتری نسبت داد (Powell, 1996, 329)، از طرف دیگر ۵۳ درصد عملکرد شرکت ها را می توان به کیفیت تصمیمات استراتژیکی نسبت داد که توسط انسان های دارای عقلانیت محدود، رفتارهای احساسی و سوگیری شناختی اتخاذ می شوند و خطازدایی از این تصمیمات می تواند باعث افزایش ۶.۹ درصدی در نرخ بازگشت سرمایه شرکت شود (Lovallo & Sibony, 2010, 1-10).

به اعتقاد توماس پاول (۲۰۱۴)، مدیریت استراتژیک در حدود ۲۵ درصد جنبه غیرانسان محور و در حدود ۷۵ درصد جنبه انسان محور دارد (Powell, 2014, 202). به کارگیری مدل ها، ابزارها و تحلیل های متداول برنامه ریزی استراتژیک دارای مزیت هایی بوده است اما این نظریه ها قادر به رفع مسائل واقعی مرتبط با تصمیم گیری، اجرا و ارزیابی استراتژی ها نبوده اند. بنابراین توجه به مفاهیم و مفروضات واقعی در مورد انسان ها و ذهن آن ها هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ کاربردی دارای اهمیت زیادی است. از طرف دیگر انتقادات جدیدی که به نظریه های متداول مدیریت استراتژیک وارد شده و پیش تر به آن ها اشاره شد، ضرورت توسعه نظریه های انسان محور در مدیریت استراتژیک را آشکار می سازد. بنابراین هدف از انجام این پژوهش توسعه نظریه نئواستراتژی در مدیریت استراتژیک به منظور در نظر گرفتن شرایط واقعی تر استراتژی ها و همچنین ایجاد درک بهتری نسبت به ماهیت انسان محور استراتژی ها است. نتایج این پژوهش حاصل از مصاحبه انجام شده با ۵ مدیر اجرایی در شرکت های مختلف می باشد.

۲- ادبیات پژوهش

در این قسمت از مقاله ابتدا به بررسی چارچوب های نظری مورد استفاده در این پژوهش و

سپس به مرور ادبیات پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته شده است. بنابراین پس از توضیح چارچوب‌های نظری نظری دورنما یا چشم انداز^۱ کانمن و تورسکی (Kahneman & Tversky, 1979, 263)، نظریه مطلوبیت گرابی بنتام^۲ (Bentham, 2018, 50) و نظریه عقلانیت رفتاری^۳ پاول (Powell, 2018, 155) که تشکیل دهنده چارچوب نظری پژوهش می‌باشند به بررسی پیشینه پژوهشی شکل‌گیری مباحث عصب شناسی و روانشناسی در مدیریت استراتژیک پرداخته شده است.

۱-۲- ادبیات تجربی

توجه به موضوعات مرتبط با عقلانیت محدود، رفتارهای غیراقتصادی و احساسی در مدیریت استراتژیک با مقاله استراتژی عصب پایه^۴ پاول در سال ۲۰۱۱ آغاز شد. پاول تعریف دقیقی از استراتژی عصب پایه، ارائه نکرد اما با بهره‌گیری از مفاهیم اقتصاد رفتاری و عقلانیت محدود، به بررسی خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک پرداخت (Powell, 2011, 1484). اما در همین سال، پاول به کمک دو پژوهشگر دیگر تعریفی از استراتژی رفتاری به این شرح ارائه دادند: استراتژی رفتاری، روانشناسی شناختی و روانشناسی اجتماعی را با نظریه‌ها و اقدامات مدیریت استراتژیک ترکیب می‌کند. هدف استراتژی رفتاری اضافه کردن مفروضات واقعی در مورد شناخت، احساسات و رفتارهای اجتماعی به مفروضات مدیریت استراتژیک است تا از این طریق بر غنای نظریه‌های مدیریت استراتژیک، روش‌های پژوهش آن و کاربردهای آن بیافزاید (Powell & et al., 2011, 1369).

آشر و دیگران (۲۰۱۸) ادعا کرده‌اند که استراتژی عصب پایه می‌تواند به عنوان یک پارادایم جدید در مدیریت استراتژیک شناخته شود زیرا پارادایم‌های پیشین مبتنی بر مفروضات اقتصادی و عقلانیت کامل بودند اما این پارادایم به لحاظ ماهیت یعنی تمرکز بر روی سطح تحلیل فرآیندهای مغزی، به لحاظ روش شناسی یعنی تمرکز بر روی روش‌های آزمایشگاهی از جمله اسکن مغزی و همچنین به لحاظ دانش شناسی با پارادایم‌های قبلی متفاوت است (Ascher et al., 2018, 1-20). کانمن و بار-هیلل (۲۰۲۰) نیز مفهوم توهم شناختی و تاثیرات

¹ Prospect Theory

² Bentham's Utilitarianism

³ Behavioral Rationality

⁴ Neurostrategy

آن بر روی تصمیم‌گیری‌های کلان را مطرح کرده‌اند. تمامی خطاهای شناختی در دو ویژگی یکسان هستند: (۱) در میان اعضای یک فرهنگ رایج و متداول هستند به عبارت دیگر به صورت سیستمی و غیرتصادفی رخ می‌دهند و (۲) برای مخاطبین حتی پس از پی بردن به خطا، جذاب هستند به عبارت دیگر خطاهای شناختی دارای جذابیت شهودی می‌باشند و فرد در برابر خطازدایی مقاومت می‌کند. به همین دلیل می‌توان به خطاها و سوگیری‌های شناختی، توهم شناختی نیز گفت زیرا هم به صورت سیستمی رخ می‌دهند و هم فرد در برابر خطازدایی مقاومت نشان می‌دهد.

بررسی و تحلیل توهم شناختی در تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌ها از دو منظر دارای اهمیت است: (۱) توهم‌ها نتیجه تجربیات و نظریه‌ها نیستند زیرا تجربیات و نظریه را می‌توان اصلاح کرد و بهبود بخشید. توهم‌ها در اثر مشاهدات پدیدارشناسانه به وقوع می‌پیوندند. (۲) راهکار مقابله با توهم شناختی، خودکاوی، تحلیل، کمک گرفتن از ابزارها، مدل‌ها و الگوهای متداول برای تصمیم‌گیری و استدلال منطقی است (Kahneman & Bar-Hillel, 2020, 171-172).

تمرکز تمامی این مطالعات بر روی عقلانیت محدود، فرآیندهای شناختی در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای غیراقتصادی است، اما پاول چارچویی تحت عنوان استراتژیک سازی مبتنی بر اقدام^۱ را بنیانگذاری کرده است (Powell, 2017, 168; Powell, 2004, 80; Powell, 2018, 155) که مرتبط با نوع جدیدی از عقلانیت یعنی عقلانیت رفتاری شامل عقلانیت تنبل، رومانتیک و آزمند است. به باور پاول عقلانیت تنبل یعنی دانستن، توانستن و اقدام نکردن. فرآیند شکل‌گیری پدیده عقلانیت تنبل به این شرح است: (۱) مدیران موضوع استراتژیک را به درستی تشخیص داده‌اند، (۲) مدیران باور دارند که موضوع استراتژیک تشخیص داده شده، نیازمند اقدام است، (۳) راهکارهای رضایت بخش و قابل قبول نیز برای اقدام در دسترس هستند، (۴) مدیران برای اقدام استراتژیک با کمبود منابع و قابلیت‌ها، کسری بودجه، ضعف فرهنگی، موانع سیاسی، موانع شناختی، موانع رقابتی و اینرسی مواجه نیستند اما (۵) هیچ اقدامی نمی‌کنند.

راه حل غلبه بر عقلانیت تنبل نیز تحریک عقلانیت رومانتیک و آزمند و سپس (۱) مشخص کردن اقدامات نیازمند واکنش، (۲) سرمایه‌گذاری استراتژیک برای تحقق اقدامات،

¹ Diligence-based strategizing

(۳) اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص منابع و (۴) سنجش از طریق طراحی مشوق‌ها و تقویت اثر محرک مشوق‌ها با سیستم ارزیابی عملکرد، می‌باشد (Powell, 2017, 188; Powell, 2018, 160).

در ادامه پژوهش به منظور دستیابی به هدف پژوهش یعنی توسعه نظریه نئواستراتژی، تلاش شده است با بهره‌گیری از نظریه‌های دورنما، مطلوبیت‌گرایی و عقلانیت رفتاری و همچنین طراحی مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران عامل ۵ شرکت مختلف و نهایتاً تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه، کدگذاری و تفسیر آن‌ها، به کمک رویکرد تجربی تکرار پذیر نظریه‌ای جدید ایجاد شود. نظریه حاصل تلفیقی از چارچوب‌های نظری موجود و داده‌های تحلیلی کدگذاری شده بدست آمده از مصاحبه می‌باشد.

۲-۲- ادبیات نظری

۲-۲-۱- نظریه دورنما یا چشم انداز

کانمن و تورسکی با نقد نظریه مطلوبیت اقتصادی در تصمیم‌گیری‌ها که مبتنی بر مفروضات عقلانیت کامل و رفتارهای اقتصادی است، نظریه‌ای تحت عنوان دورنما ارائه دادند. به اعتقاد این دو پژوهشگر، در شرایط واقعی تصمیم‌گیری که آکنده از پیچیدگی و عدم قطعیت می‌باشد، مطلوبیت نهایی افراد نشأت گرفته از اثر قطعیت^۱ و اثر جداسازی^۲ است.

اثر قطعیت در نتیجه بیشتر اهمیت دادن به نتایج قطعی کوتاه مدت، کمتر اهمیت دادن به نتایج غیرقطعی بلندمدت، ریسک‌گریزی، اثر مالکیت، ترس از دست دادن و تمایل به حفظ وضعیت موجود شکل می‌گیرد. اثر جداسازی نیز به معنای تغییر دائمی اولویت‌ها، خواسته‌ها و انتظارات افراد در اثر دو عامل نحوه چارچوب بندی موضوع و توجه به احساسات می‌باشد. بنابراین در شرایط واقعی، تصمیم‌گیری‌ها لزوماً هنجاری (مبتنی بر عقلانیت کامل، مطلوبیت اقتصادی و رفتارهای اقتصادی) نیستند و اکثراً توصیفی (نشأت گرفته از عقلانیت محدود، سوگیری‌ها و احساسات) هستند (Kahneman & Tversky, 1979, 263).

¹ Certainty effect

² Isolation effect

۲-۲-۲- نظریه مطلوبیت گرای

بنام نظریه مطلوبیت اقتصادی را نقد کرده و اعتقاد دارد که مطلوبیت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات تحت تاثیر دو عامل رنج و لذت^۱ می‌باشد. افراد به دنبال مطلوبیت‌های مالی، اقتصادی و منطقی نیستند بلکه به دنبال بیشینه سازی لذت‌ها و کمینه‌سازی رنج‌ها هستند. بنابراین گفتارها، تصمیمات، انتخاب‌ها و اقدامات انسان‌ها نشأت گرفته از مطلوبیت‌گرایی یعنی کاهش رنج‌ها و افزایش لذت‌ها می‌باشد. بنابراین میزان لذت درک شده افراد که به معنی بیشینه سازی منفعت، مزیت، لذت، خوشی، خوبی و شادی و همچنین کمینه سازی صدمه، آسیب، ناراحتی، رنج، درد و ناخوشی است تعیین کننده تصمیمات، اقدامات و مطلوبیت نهایی است. البته مشکل اصلی ناآگاهی و ابهام در مطلوبیت، گذرا بودن مطلوبیت و متغیر بودن آن است.

بنابراین اگر عموم جمعیت احساس کنند یک پدیده، رفتار، اقدام یا تصمیم مطلوب است، آنگاه همدلی^۲ اتفاق می‌افتد اما اگر عموم احساس کنند که موضوع فاقد مطلوبیت است، ناهمدلی^۳ اتفاق می‌افتد. ریشه احساس مطلوبیت و عدم مطلوبیت به چهار عامل (۱) فیزیکی و عینی، (۲) سیاسی شامل قدرت، جایگاه، سلسله مراتب، تضاد منافع، (۳) اخلاقی و (۴) وجدان شامل موضوعات عقیدتی، اعتقادی، باورها و مذهب مرتبط است. از طرف دیگر ارزش مطلوبیت نیز در ارتباط با (۱) شدت، (۲) ماندگاری و دوام، (۳) قطعیت یا عدم قطعیت و (۴) میزان نزدیکی و دوری مرتبط است. در نهایت نتیجه میزان مطلوبیت درک شده می‌تواند منجر به اجرای اقدامات، پایبندی، تعهد و یا عدم اجرای اقدامات، مقاومت، کارشکنی و ناسازگاری شود (Bentham, 2018, 50-55).

۲-۲-۳- نظریه عقلانیت رفتاری: عقلانیت تنبل، عقلانیت روماتیک و آزمند

پاول (۲۰۱۸) اعتقاد دارد استراتژی مانند ورزش کوهنوردی است یعنی قله و مسیر دستیابی به آن مشخص است اما مشکل اصلی اقدام و اجرا است. سندروم بازی شطرنج در مدیریت استراتژیک باعث شده که تمام تمرکز نظریه‌های مدیریت استراتژیک بر روی مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک، تدوین و تحلیل باشد که منجر به شکل‌گیری نظریه‌های مبتنی بر عقلانیت کامل و نظریه‌های نوین مبتنی بر عقلانیت محدود شده است (Powell, 2018, 151-165).

¹ Pain and pleasure

² Sympathy

³ Antipathy

به باور پاول مشکل اصلی در مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیری و تلاش ذهنی زیاد برای یافتن مسیر استراتژیک نیست بلکه مساله اصلی دانستن و اقدام نکردن یا همان بی‌اقدامی استراتژیک است. پدیده بی‌اقدامی را نمی‌توان به کمک مفاهیم عقلانیت کامل و عقلانیت محدود توجیه کرد زیرا بر اساس نظریه‌های مبتنی بر عقلانیت کامل اگر تصمیم اتخاذ شود و کمبود منابع نیز وجود نداشته باشد، تصمیم اتخاذ شده اجرا خواهد شد. از طرف دیگر عقلانیت محدود نیز در ارتباط با خطاهای شناختی، نقصان حافظه و رفتارهای احساسی قابل توجیه است اما در پدیده عقلانیت تنبل، افراد می‌دانند که گزینه درست چیست و هیچ‌گونه موانعی نیز برای اجرا وجود ندارد اما اقدامی صورت نمی‌گیرد.

اقدام‌گرایی استراتژیک به علت وجود یا عدم وجود محرک‌ها، مشوق‌ها و انگیزه‌ها اتفاق می‌افتد. به عبارت دیگر تصمیم استراتژیک در غیاب محرک‌ها، مشوق‌ها و انگیزه‌ها اجرایی نخواهد شد و تنها در صورت وجود مشوق‌ها اقدام استراتژیک به وقوع می‌پیوندد. دو نوع عقلانیت رومانتیک و آزمند می‌توانند باعث غلبه بر عقلانیت تنبل و در نتیجه اجرای استراتژی‌ها بشوند. عقلانیت رومانتیک حالت طبیعی دارد و نشأت گرفته از عوامل ذوق، اشتیاق، ارزش‌های اخلاقی، نوع دوستی و ایثار، انگیزه، تعهد و عدالت می‌باشد. عقلانیت آزمند حالت ساختگی و مصنوعی دارد و از طریق محرک‌های مالی مانند پاداش و محرک‌های غیرمالی مانند اعطای جایگاه شغلی و تشویق حاصل می‌شود.

۳- روش شناسی پژوهش

به منظور دستیابی به هدف پژوهش از روش تجربی تکرارپذیر تریسی^۱ (Tracy, 2020, 208-300) استفاده شده است. این روش در رفت و برگشت یا تکرار بین تحلیل استقرایی داده بنیاد و تحلیل قیاسی مبتنی بر نظریه‌ها و مفاهیم موجود است. دلیل انتخاب این روش، تمرکز همزمان بر روی داده‌های دست اول بدست آمده از مصاحبه و همچنین نظریه‌های موجود بوده است. با توجه به اینکه در مورد نظریه نئواستراتژی، پیشینه پژوهشی در دسترس می‌باشد نمی‌توان صرفاً، به روش داده بنیاد، اکتفاء کرد و لازم است علاوه بر تحلیل و تفسیر داده‌های دست اول، از مفاهیم موجود نیز بهره گرفت.

^۱Tracy's Phonetic Iterative Approach

- مراحل انجام روش تجربی تکرارپذیر شامل (۱) آماده سازی داده ها، (۲) کدگذاری داده ها و (۳) ترکیب به منظور ارائه نظریه ای جدید می باشد.
- ۱-۳- آماده سازی داده ها: به منظور آماده سازی داده های پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای طراحی راهنمای مصاحبه و سوالات آن نیز از چارچوب های نظری و مفاهیم بررسی شده در قسمت مبانی نظری و پژوهشی همین مقاله شامل نظریه های دورنما، مطلوبیت گرایی، عقلانیت رفتاری و همچنین مفاهیم مرتبط با استراتژی عصب پایه، استراتژی رفتاری و عقلانیت محدود استفاده شد.
- ۲-۳- کدگذاری داده ها: پس از استخراج داده های اولیه از مصاحبه، کدگذاری اولیه و کدگذاری ثانویه انجام شد.
- ۳-۳- ترکیب و ارائه نظریه: از طریق تلفیق و ترکیب منسجم کدهای تشکیل شده در مرحله قبل، کمک گرفتن از مفاهیم نظری و انجام تحلیل بر روی کدها، نظریه نئواستراتژی حاصل شده که شرح آن در قسمت یافته ها ارائه گردیده است.
- ۴-۳- روایی پژوهش: روایی پژوهش از طریق روش سه گوشه سازی^۱ (Tracy, 2020, 96-82) یعنی توجه به چارچوب های نظری متنوع شامل چارچوب های نظری چشم انداز یا دورنما، مطلوبیت گرایی و عقلانیت رفتاری و همچنین در نظر گرفتن یافته های پژوهش های پژوهشگران مختلف شامل کانمن، بنتام و پاول و نهایتاً به کمک روش های مختلفی که این پژوهشگران در مطالعات خود به کار گرفته بودند افزایش پیدا کرد. علاوه بر این داده های به دست آمده از مصاحبه، دو مرحله کدگذاری شدند و نهایتاً از طریق ترکیب داده ها با مفاهیم نظری، روایی یافته های پژوهش تقویت شد.

۴- یافته های پژوهش

در این قسمت از مقاله، نظریه نئواستراتژی به کمک یافته های حاصل از مصاحبه و چارچوب های نظری مطلوبیت گرایی، نظریه دورنما، عقلانیت رفتاری و همچنین مفاهیم مرتبط با استراتژی رفتاری و استراتژی عصب پایه تشریح شده است.

¹ Triangulation

۱-۴- نظریه نئواستراتژی: نظریه نئواستراتژی سعی می‌کند به کمک مفاهیم عقلانیت محدود، بی‌اقدامی استراتژیک و همچنین توهم چسبندگی، مدیریت استراتژیک و پدیده معکوس سازی نیت، به تشریح سندروم فرسودگی استراتژیک به پردازد و سپس به کمک راهکارهای استراتژیک‌سازی مطلوبیت گرا و استراتژیک سازی اقدام گرا، روش‌های غلبه بر سندروم فرسودگی استراتژیک را توضیح دهد. این نظریه تلاش می‌کند شرایط واقعی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و اقدامات استراتژیک را از طریق توجه به ماهیت واقعی رفتارهای انسان تبیین کند.

۲-۴- تاثیر عقلانیت محدود بر مدیریت استراتژیک: در شرایط واقعی تصمیم‌گیری استراتژیک، خطاهای شناختی مرتبط با سطح فردی و گروهی از جمله غرور، تصمیم‌گیری احساسی، نادیده گرفتن رقبا، اعتماد به نفس افراطی، برآورد اشتباه قابلیت‌ها، تصمیمات شهودی، توهم برنامه‌ریزی و تخصیص اشتباه منابع باعث ناکارآمدی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شوند.

۳-۴- تاثیر بی‌اقدامی استراتژیک بر روی اجرای استراتژی‌ها

بی‌اقدامی استراتژیک به معنای دانستن، توانستن و اقدام نکردن است. این موضوع نشأت گرفته از عملکرد عقلانیت تنبل بوده و باعث عدم اجرای استراتژی‌ها می‌شود. در شرایط واقعی، لزوماً تمامی تصمیمات اتخاذ شده، حتی با وجود دسترسی به منابع و امکانات، اجرایی نمی‌شوند. وقوع پدیده بی‌اقدامی استراتژیک را نمی‌توان به کمک مفروضات، مفاهیم و نظریه‌های عقلایی اقتصاد و مدیریت توجیه کرد، زیرا در تحلیل‌های مبتنی بر عقلانیت و در نظریه‌های اقتصاد کلاسیک، اگر تصمیمی اتخاذ شود و هیچ مانعی برای اجرای آن وجود نداشته باشد، اجرای تصمیم، قطعی است. اما بی‌اقدامی استراتژیک، شرایطی را توصیف می‌کند که علیرغم اتخاذ تصمیم استراتژیک (یعنی تشخیص درست استراتژی که باید اجرا شود) و همچنین مهیا بودن تمامی شرایط برای اجرا (عدم وجود موانع مالی، شناختی، فرهنگی و سیاسی)، هیچ اقدامی صورت نمی‌پذیرد.

۴-۴- توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک: سازمان‌ها در نتیجه استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک و اتکاء به فرآیند مدیریت استراتژیک، به این فرآیند وابسته می‌شوند. در نتیجه، بیشتر و بیشتر به فرآیند مدیریت استراتژیک اهمیت می‌دهند، فرآیند را پیچیده تر می‌کنند و متمرکز بر بهبود فرآیند می‌شوند. این وابستگی افراطی به فرآیند، باعث نادیده گرفتن نقش نوآوری، تفکر خلاق و ابتکار می‌شود. بنابراین انرژی و توان سازمان به جای تفکر، تحلیل و تمرکز بر اجرا، صرف پیچیده‌سازی فرآیند می‌شود. از آنجایی که سازمان‌ها تمایل به تکرار این رفتار دارند، این رفتار برای آن‌ها تبدیل به عادت می‌شود و ترک این عادت نیز، دشوار است به آن توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک گفته می‌شود.

در نهایت وقوع پدیده توهم چسبندگی، باعث افراط و زیاده روی در مرحله تدوین استراتژی و در عین حال غفلت و سهل‌انگاری از مرحله اجرا می‌شود. در واقع، منظور از توهم چسبندگی، دل بستگی افراطی به مرحله تدوین و بی‌توجهی به مرحله اجرا است. بر اساس نظریه مطلوبیت‌گرایی بنتام که پیش‌تر در قسمت ادبیات نظری توضیح داده شد (Bentham, 2018, 50-55)، به دلیل جذابیت ذاتی فرآیند مدیریت استراتژیک (مرحله تدوین) و شکل‌گیری احتمالی پدیده همدلی، نوعی گرایش جمعی در کل سازمان به سمت فرآیند‌گرایی افراطی (توجه و دل بستگی شدید جمعی به مرحله تدوین) و از طرف دیگر، ناهمدلی نسبت به اجرا (غفلت جمعی از اهمیت اجرای استراتژی)، قابل وقوع می‌باشد. نهایتاً برآیند مطلوبیت جمعی درک شده، امکان دارد منجر به زیاده روی در پرداختن به ذات فرآیند مدیریت استراتژیک و نادیده گرفتن اجرا شود.

۴-۵- پدیده معکوس سازی نیت: توهم چسبندگی باعث دور شدن سازمان از هدف اصلی مدیریت استراتژیک یعنی بهبود عملکرد رقابتی و موفقیت سازمان می‌شود. در چنین شرایطی وارونگی هدف یا نیت رخ می‌دهد یعنی فرآیند مدیریت استراتژیک به جای نزدیک تر کردن سازمان به موفقیت، سازمان را از موفقیت دورتر می‌کند. گرفتار شدن بیش از اندازه سازمان در مرحله تدوین و ناتوانی در پرداختن به اجرا، باعث

می‌شود که مدیریت استراتژیک، عملکردی معکوس یا وارونه داشته باشد، یعنی به جای بهبود عملکرد سازمان باعث کندی در اقدام یا عدم اقدام شود.

۶-۴- سندروم فرسودگی استراتژیک: در نتیجه اثر همزمان عقلانیت محدود، بی‌اقدامی استراتژیک، توهم چسبندگی و پدیده معکوس سازی نیت، که به آن‌ها اشاره شد، سازمان دچار سندروم فرسودگی استراتژیک می‌شود. فرسودگی استراتژیک به معنی تصمیمات اشتباه زیاد (تاثیر عقلانیت محدود)، عدم توجه به اجرا (در اثر بی‌اقدامی استراتژیک و وقوع پدیده‌های توهم چسبندگی و معکوس سازی نیت)، اتکاء و دل‌بستگی افراطی به فرآیند مدیریت استراتژیک و هر چه دورتر شدن از موفقیت می‌باشد.

۷-۴- درمان سندروم فرسودگی استراتژیک: به کمک دو راهکار استراتژیک سازی مطلوبیت-گرا و استراتژیک سازی اقدام‌گرا می‌توان بر سندروم فرسودگی استراتژیک غلبه کرد. استراتژیک سازی مطلوبیت‌گرا در ارتباط با نظریه مطلوبیت‌گرایی بن‌تام و مفهوم عقلانیت رفتاری (عقلانیت رومانتیک و عقلانیت آزمند) پاول است. استراتژیک‌سازی اقدام‌گرا نیز مربوط به مفهوم استراتژیک سازی مبتنی بر اقدام پاول است.

بر اساس استراتژیک‌سازی مطلوبیت‌گرا می‌توان بر بی‌اقدامی و عقلانیت تنبل غلبه کرد. اجرای استراتژی‌ها وابسته به پیشینه‌سازی لذت‌ها و کمینه‌سازی رنج‌ها است. یعنی اگر افرادی که وظیفه اجرای استراتژی را بر عهده دارند، از این کار لذت ببرند، تمایل بیشتری به پیاده‌سازی استراتژی نشان خواهند داد و هر چه میزان لذت از کار بیشتر شود، مرحله اجرا موفقیت‌آمیزتر خواهد شد. از طرف دیگر اگر به‌توان رنج‌های افراد مجری استراتژی‌ها، یعنی ناراحتی‌ها، دغدغه‌ها و نارضایتی‌ها را کاهش داد، می‌توان در مرحله اجرا، بیشتر موفق شد. عقلانیت رومانتیک که نشأت گرفته از رفتار طبیعی و ذات انسان‌ها است از طریق محرک‌هایی مانند عشق و علاقه افراد مجری به پیاده‌سازی استراتژی‌ها، باعث تسهیل در اجرا می‌شود. اگر چنین عشق و علاقه طبیعی و ذاتی در بین افراد مجری استراتژی‌ها وجود نداشته باشد، سازمان باید از طریق تحریک عقلانیت آزمند که حالت ساختگی (غیرطبیعی) دارد و از طریق

پاداش (ساختن انگیزه اجرا) باعث تسهیل در اجرا می شود، جلوی بی اقدامی را بگیرد. سازمان ها از طریق بکارگیری مشوق ها و انگیزه‌هایی باید عقلانیت رومانیك و عقلانیت آزمند اعضای سازمان را فعال کنند تا اعضای سازمان از اجرای استراتژی‌ها لذت ببرند. انسان‌ها ذاتاً به دنبال لذت بیشتر و ناراحتی کمتر هستند.

استراتژیك‌سازی اقدام‌گرا پس از تحقق استراتژیك‌سازی مطلوبیت‌گرا قابل اجرا می‌باشد. تمرکز اصلی این شیوه استراتژیك‌سازی بر روی اجرا است به همین خاطر تا حدی باعث پیشگیری از خطاهای مرتبط با عقلانیت محدود و همچنین توهم چسبندگی مدیریت استراتژیك‌شده و استراتژی‌ها را در راستای دستیابی به موفقیت هدایت می‌کند. مراحل استراتژیك‌سازی اقدام‌گرا به این شرح است: (۱) مشخص کردن اقدامات نیازمند واکنش، (۲) تشکیل سرمایه استراتژیك، (۳) اولویت‌بندی اقدامات و تخصیص منابع، (۴) استراتژیك‌سازی مطلوبیت‌گرا (بیشینه‌سازی لذت و کمینه‌سازی رنج‌ها از طریق تعریف مشوق‌ها و انگیزه‌های مالی و غیرمالی) و (۵) بازخوردگیری از طریق طراحی سیستم ارزیابی عملکرد.

در استراتژیك‌سازی اقدام‌گرا به جای تمرکز بر روی فرآیند مدیریت استراتژیك، بر روی مرحله اجرا و بازخوردگیری، تمرکز می‌شود. بنابراین در اولین گام، اقدامات اساسی که نقش اهرمی در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان دارند، شناسایی می‌شوند. انجام این کار باعث جلوگیری از پرداختن افراطی به مرحله تدوین و تمرکز بر روی تعداد اندکی فعالیت اهرمی خواهد شد. در مرحله دوم، سرمایه استراتژیك سازمان، یعنی نحوه تعامل اقدامات اساسی شناسایی شده در مرحله اول، تعیین می‌شود که به این مجموعه منسجم از اقدامات، سرمایه استراتژیك گفته می‌شود. در سومین مرحله، این مجموعه اقدامات، اولویت بندی می‌شوند و معمولاً اقداماتی که سازمان در آن‌ها ضعیف‌تر است، دارای اولویت بالاتری هستند. سپس به کمک استراتژیك‌سازی مطلوبیت‌گرا که پیش‌تر تشریح گردید، از طریق نیروی محرک عقلانیت رومانیك و آزمند، انگیزه لازم برای غلبه بر عقلانیت تنبل و بی‌اقدامی، در میان مجریان اقدامات، ایجاد می‌شود. نهایتاً از طریق طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، بر میزان تحقق اقدامات، نظارت می‌شود.

۵- نتیجه‌گیری

در این مقاله نظریه نئواستراتژی و مفاهیم آن شامل عقلانیت محدود، بی‌اقدامی استراتژیک، توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک، معکوس سازی نیت و سندروم فرسودگی استراتژیک توضیح داده شد. همچنین این موضوع بیان شد که چگونه عقلانیت محدود، بی‌اقدامی، توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک و پدیده معکوس سازی نیت، باعث بروز سندروم فرسودگی استراتژیک می‌شوند و نهایتاً راهکارهای غلبه بر این سندروم به کمک دو مفهوم استراتژیک سازی مطلوبیت‌گرا و استراتژیک سازی اقدام‌گرا توضیح داده شد.

نظریه دورنما یا چشم‌انداز کانمن و تورسکی، عقلانیت اقتصادی و مطلوبیت اقتصادی را نقد می‌کند و شرایط واقعی تصمیم‌گیری‌ها، ماهیت واقعی تصمیمات و همچنین سوگیری‌های شناختی را به تصویر می‌کشد. یافته‌های این پژوهش با نتایج نظریه دورنما در تناسب است. این پژوهش نیز شرایط واقعی تصمیم‌گیری استراتژیک را توضیح می‌دهد و عقلانیت اقتصادی، رفتارهای اقتصادی و مطلوبیت اقتصادی را نقد می‌کند. نظریه مطلوبیت‌گرایی بنتام نیز به نقد مطلوبیت اقتصادی در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها پرداخته و از طریق معرفی دو پدیده لذت‌ها و رنج‌ها توضیح می‌دهد مطلوبیت واقعی تحت تاثیر بیشینه سازی لذت‌ها و کمینه‌سازی رنج‌ها است. یافته‌های نظریه نئواستراتژی، ضمن تایید پدیده لذت‌گرایی و اجتناب از رنج‌ها، به بررسی کاربردهای نظریه بنتام در اجرای استراتژی‌ها و جلوگیری از بی‌اقدامی پرداخته است.

نظریه عقلانیت رفتاری پاول بر روی معضل بی‌اقدامی استراتژیک و عقلانیت تنبل متمرکز است. در این پژوهش، نظریه نئواستراتژی به کمک یافته‌های پژوهش پاول، از مفاهیم مطلوبیت‌گرایی، عقلانیت رفتاری و لذت‌خواهی به عنوان راهکارهایی برای غلبه بر سندروم فرسودگی استراتژیک بهره برده است. در مجموع می‌توان گفت نظریه نئواستراتژی تلفیقی از نظریه‌های دورنما، مطلوبیت‌گرایی و عقلانیت رفتاری است که به کمک داده‌های بدست آمده از مصاحبه، یافته‌ها و نتایج این سه نظریه را تکامل بخشیده است. از طرف دیگر مفاهیم استراتژی عصب پایه ارائه شده توسط پاول و استراتژی رفتاری ارائه شده توسط پاول و دیگران که در پیشینه پژوهش به آن‌ها اشاره شد فقط بر روی موضوع عقلانیت محدود، خطاهای شناختی و فرآیند ذهنی تصمیم‌گیری متمرکز هستند اما نظریه نئواستراتژی علاوه بر تشریح عقلانیت محدود و خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک به معرفی مفاهیم جدید و

ابداعی توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک، معکوس سازی نیت و سندروم فرسودگی استراتژیک نیز پرداخته است.

در این پژوهش از طریق معرفی مفاهیم توهم چسبندگی مدیریت استراتژیک، معکوس سازی نیت و سندروم فرسودگی استراتژیک، توضیح دقیق تری از رفتارهای واقعی، شرایط واقعی تصمیم گیری و ماهیت انسان محور استراتژی ها شکل گرفته است که در پژوهش های پیشین وجود ندارد. علاوه بر این، نظریه نئواستراتژی از طریق معرفی مفاهیم استراتژیک سازی مطلوبیت گرا و استراتژیک سازی اقدام گرا که از تلفیق یافته های نظریه های دورنما، مطلوبیت گرا و عقلانیت رفتاری به دست آمده اند، توضیح می دهد که چگونه می توان بر موانع واقعی تصمیم گیری و اجرای استراتژی ها غلبه کرد.

داده های حاصل از مصاحبه، منعکس کننده دیدگاه مدیران عامل شرکت ها هستند و این محدودیت پژوهش باعث منعکس نشدن دیدگاه سایر اعضای سازمان از جمله مدیران و مخصوصاً برنامه ریزان استراتژیک می شود. بنابراین پیشنهاد می شود پژوهش مشابهی با هدف اخذ دیدگاه های سایر اعضای سازمان نیز انجام شود. از طرف دیگر این داده ها مرتبط با پنج شرکت هستند که همگی از فرآیند رسمی مدیریت استراتژیک استفاده می کردند بنابراین توصیه می شود پژوهش دیگری در راستای دستیابی به دیدگاه سازمان هایی که از فرآیند رسمی مدیریت استراتژیک استفاده نمی کنند نیز انجام شود و یافته های آن پژوهش با یافته های نظریه نئواستراتژی مقایسه به شود.

از طرف دیگر با بهره گیری از کار میدانی و مشاهده مستقیم می توان یافته های این مقاله را تقویت و یا رد نمود. به عبارت دیگر، یافته های این پژوهش از طریق مصاحبه با مدیران عامل شرکت ها، حاصل شده اند و اگر پژوهش دیگری با روش های مبتنی بر مشاهده مستقیم و کار میدانی، طراحی شود، می تواند داده های به دست آمده از این مصاحبه ها را تقویت یا رد نماید. نهایتاً یافته های این پژوهش وابسته به داده های به دست آمده از پنج شرکت و همچنین چارچوب های نظری ذکر شده در این مقاله است بنابراین برای ایجاد روایی بیرونی لازم است راهکارهای ذکر شده در این مقاله در سازمان ها آزمون شوند. بنابراین توصیه می شود که این نظریه در شرایط واقعی سازمان ها آزمون شود.

یکی از یافته های این پژوهش در ارتباط با کاربرد عقلانیت رومانیک و عقلانیت آزمند در غلبه بر نیروی عقلانیت تنبل و بی اقدامی می باشد اما شیوه های فعال سازی عقلانیت

رومانتیک و عقلانیت آزمند، نیازمند انجام تحقیقات بیشتری می باشد، بنابراین پیشنهاد می شود که مطالعات بیشتری در مورد نحوه کارکرد این عقلانیت‌ها و روش‌های تحریک آن‌ها، صورت پذیرد. علاوه بر این یافته‌های این پژوهش در مورد احتمال وقوع پدیده هم‌مدلی یا نوعی گرایش جمعی به سمت فرآیند‌گرایی افراطی و دلبستگی به مرحله تدوین و همچنین ناهم‌مدلی یا گرایش جمعی به سمت عدم اجرا، توضیحاتی ارائه دادند اما لازم است بررسی‌های بیشتری در مورد شرایط و علل وقوع این پدیده در سازمان‌ها انجام شود.

همچنین با توجه به کاربرد مدل‌های رایج مدیریت استراتژیک به مدیران و رهبران سازمان‌ها پیشنهاد می شود در هنگام بکارگیری مدل‌ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک نسبت به تشدید سندروم فرسودگی استراتژیک حساس باشند و از استراتژیک‌سازی مطلوبیت‌گرا و استراتژیک‌سازی اقدام‌گرا غفلت نکنند.

منابع:

- Ascher, David, da Silva, Wesley, Polowczyk, Jan & da Silva, Eduardo (2018), Neurostrategy: an advance through the paradigm epistemological in strategic management, *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-20
- Bentham, J. (2018). An Introduction to the Principles of Morals and Legislation. *CreateSpace Independent Publishing Platform*
- Bromiley, P., & Rau, D. (2013). How would behavioral strategy scholarship lead to prescription? *Journal of Business Economics*, 84(1), 5–25
- Garbuio, M., Lovallo, D., & Sibony, O. (2015). Evidence Doesn't Argue for Itself: The Value of Disinterested Dialogue in Strategic Decision-Making. *Long Range Planning*, 48(6), 361–380
- Kahneman, D., & Bar-Hillel, M. (2020). Comment: Laplace and Cognitive Illusions. *Statistical Science*, 35(2), 171–172
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263
- Lovallo, Dan & Sibony, Olivier (2010), the case for behavioral strategy, *McKinsey Quarterly*, 1-10
- Martineau, J. T., & Racine, E. (2020). Organizational Neuroethics: Reflections on the Contributions of Neuroscience to Management Theories and Business Practices (Advances in Neuroethics) (1st ed. 2020 ed.). Springer
- Powell, T. C. (2011). Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1484–1499
- Powell, T. C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, 12(3), 200–207
- Powell, T. C., & Puccinelli, N. M. (2012). The brain as substitute for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 207–214
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386
- Powell, T. C., Rahman, N., & Starbuck, W. H. (2010). European and North American origins of competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 313–351
- Powell, T.C. & Arregle, J-L. (2007). Firm Performance and the Axis of Errors, *Journal of Management Research* 7(2), 59-77
- Powell, T.C. (2004). Strategy, Execution and Idle Rationality, *Journal of Management Research*, 4(2), 77-98
- Powell, T.C. (2017) Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice, *California Management Review* 59(3): 162-190
- Powell, T.C. (2018) Romantics, Mercenaries, and Behavioral Rationality, in *Advances*

Strategic Management 39: 151-165

Powell, Thomas (1996), how much does industry matter, Strategic Management Journal, 17(4), 323-334

Schrager, J. E., & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: a foundational view. Journal of Strategy and Management, 6(1), 81-95

Thaler, R. H. (2017). Behavioral Economics. Journal of Political Economy, 125(6), 1799-1805

Tracy, S. J. (2020). Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact (2nd ed.). Wiley-Blackwell

Yang, C.-X., Liu, H.-M., & Wang, X.-X. (2013). Organization Theories: From Classical to Modern. Journal of Applied Sciences, 13(21), 4470-4476