



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



انعطاف ناپذیری در برنامه ریزی سناریو: پیش بینی استراتژیک از طریق 'یادگیری زدایی'

امید نوده فراهانی^۱

^۱گروه مهندسی فناوری اطلاعات، موسسه آموزش عالی فاران مهر دانش، تهران
Omidfarahani.graduated@faran.unt.ir

چکیده

ظهور پیش بینی استراتژیک از سناریوها همواره چالش برانگیز برای نظریه پردازان بوده است. اما اجرای سناریوها توسط اجراییان و دانشمندان برنامه ریزی، ادعا می کند که ارائه سناریوها به مدیران و توسعه مدل ذهنی آنها، به همراه آغاز و تسریع فرآیندهای یادگیری سازمانی، می تواند به پیش بینی استراتژیک کمک کند. مقاله حاضر به بررسی این پیوند بین پیش بینی استراتژیک و یادگیری سازمانی می پردازد. یک مطالعه ۲۴ ماهه انجام شده که علاوه بر "اعمال"، "انعکاسها" یک تولیدکننده برجسته نوشیدنی جایگزین را در طول تمرینات برنامه ریزی سناریو ثبت کرد. یافته ها نشان می دهد که نقش "یادگیری زدایی" به عنوان یک مکانیسم کلیدی مطرح شده است که منجر به ظهور پیش بینی استراتژیک در فرآیند برنامه ریزی سناریو می شود. یادگیری زدایی شامل "ترک کردن" یا آزاد سازی افتراهای عمیق است و این به نوبه خود منجر به پیش بینی استراتژیک می شود. به طور کلی، با توسعه و معرفی "یادگیری زدایی" به عنوان یک مکانیسم کلیدی برای تولید پیش بینی استراتژیک، مقاله به بهبود کارآمدی مداخلات برنامه ریزی سناریو به عنوان یک عمل عملی می پردازد.

واژه های کلیدی

پیش بینی استراتژیک، سناریوها، یادگیری سازمانی، دام های یادگیری، یادگیری زدایی



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱. مقدمه

پیش‌بینی استراتژیک، به عنوان یک عامل حیاتی در تعیین نقش سازمان‌ها در رقابت، تکامل و بقا در محیط‌های پویا و مختلف، اساسی محسوب می‌شود. سناریوها دارای یک تاریخچه طولانی و شهرت است که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا پیش‌بینی استراتژیک را تولید کنند. دانشمندان ادعا می‌کنند که سناریوها با ارائه تجزیه و تحلیل، ارتباطات، آموزش سازمانی و نهادهای مرتبط درباره آینده، همراه با راه‌های تفکر، پیش‌بینی استراتژیک را تولید می‌کنند. پیش‌بینی استراتژیک از سناریوها، ناشی از گسترش مدل‌های ذهنی یک تیم مدیریتی است، که باز شدن تفکر مدیریت با توسعه تعدادی از آینده‌های ممکن، به همراه پشت سر گذاشتن نقاط کور مدیریتی و آغاز و تسریع فرآیندهای یادگیری سازمانی، منجر به ظهور پیش‌بینی استراتژیک می‌شود. با این حال، ماهیت واقعی این پیوند هنوز مبهم است و توضیح جامع برای اینکه چگونه سناریوها به واقعاً پیش‌بینی استراتژیک منجر می‌شوند، هنوز در ادبیات سناریو وجود ندارد. این موضوع، لازم است به ارتباطات قوی میان پیش‌بینی استراتژیک و فرآیندهای یادگیری فراگیر توجه شود. با این حال، با وجود این حدس‌ها، ماهیت واقعی این پیوند هنوز مبهم است و توضیح جامع برای اینکه چگونه سناریوها به واقعاً پیش‌بینی استراتژیک منجر می‌شوند، هنوز در ادبیات سناریو وجود ندارد. توسعه استراتژی‌های پیشرو و ایجاد تفکری آینده‌نگر در محیط‌های رقابتی، مسأله‌ای اساسی برای سازمان‌هاست. از آنجایی که محیط‌ها پویا و متغیر هستند، پیش‌بینی استراتژیک اهمیت بسیاری دارد. استفاده از سناریوها به عنوان ابزاری برای ایجاد پیش‌بینی استراتژیک و تفکری آینده‌نگر رایج است. [۱]

این روش امکان می‌دهد تا سازمان‌ها از طریق تحلیل مدل‌های ذهنی و گسترش افق‌های آینده‌ای، به راحتی برنامه‌های موثری را برای بقا و رقابت در بازارهای پویا ارائه دهند. هرچند که تحقیقات قبلی بر ارتباط میان پیش‌بینی استراتژیک و سناریوها تأکید داشته‌اند، اما موضوعی که تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته، ادغام ادبیات مربوط به یادگیری سازمانی و برنامه‌ریزی سناریو است. تحقیقات نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی نقش مهمی در ایجاد پیش‌بینی استراتژیک دارد، اما هنوز تلاش کافی برای ادغام این دو حوزه انجام نشده است. با توجه به این پیش‌فرض‌ها، ما تحلیل نظری ارتباط میان یادگیری سازمانی، پیش‌بینی استراتژیک و فرآیند برنامه‌ریزی سناریو را ارائه کرده‌ایم. همچنین، با ارائه مطالعه تجربی، نقش یادگیری زدایی در تولید پیش‌بینی استراتژیک را بررسی کرده و ادعا می‌کنیم که این مفهوم می‌تواند بهبودی موثر در کیفیت برنامه‌ریزی سناریو و پیش‌بینی استراتژیک داشته باشد. با توجه به اهمیت این موضوع، ما مقاله خود را در چهار بخش اصلی ساختاردهی کرده‌ایم. در بخش اول، به تحلیل نظری ارتباط میان این سه مفهوم پرداختیم. در بخش دوم، روش تحقیق خود را برای بررسی این ارتباطات معرفی کردیم. بخش‌های سوم و چهارم به ترتیب به نتایج و تحلیل مطالعه تجربی و نتیجه‌گیری و پیشنهادات آتی اختصاص داده شده‌اند. [۲]

۲. مروری بر ادبیات پیشین

۲.۱. پیش‌بینی استراتژیک و فرآیند برنامه‌ریزی سناریو

رویکرد برنامه‌ریزی سناریو در سازمان‌ها مانند شل، بریتیش ایرویز، آی‌سی‌ال و نوکیا به نحو گسترده‌ای برای تقویت پیش‌بینی استراتژیک استفاده می‌شود. این سازمان‌ها از سناریوها برای شکل‌دهی به دیدگاهی دقیق و هماهنگ نسبت به آینده استفاده می‌کنند و آن‌ها را به عنوان یک ابزار مفید برای ارتقای دیدگاه‌های سازمانی می‌بینند. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که در حوزه سناریوها هنوز "کمبود نظری" و "هرج و مرج روش‌شناسی" وجود دارد. این هرج و مرج از واژه "پیش‌بینی" ناشی می‌شود، زیرا در ادبیات سناریوها، این واژه به معنای "مشخص کردن فرآیند و ابزارهای استفاده‌شده در ایجاد تصویر آینده" استفاده می‌شود، که باعث ایجاد ابهام درباره مفهوم پیش‌بینی شده است. این ابهام منجر به ایجاد تحقیقات در زمینه پیش‌بینی شده که در آن به سناریوها به عنوان یک مکانیسم و یک خروجی نگریسته می‌شود، در حالی که پیش‌بینی استراتژیک از آنها به دست می‌آید. این تفاوت در فهم از "پیش‌بینی" نیاز به مفهوم‌سازی دقیق‌تر دارد که این امکان را فراهم می‌کند که تحقیقات بهتری در این زمینه انجام شود. برای ایجاد این تمایز، برنامه‌ریزی سناریو به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که داستان‌هایی از آینده‌های احتمالی ایجاد کرده و برنامه‌ریزی می‌کند، در حالی که سناریوها به عنوان دنباله فرضی از رویدادها تعریف می‌شوند که به یک آینده ممکن منتهی می‌شود. [۳]

پیش‌بینی استراتژیک به عنوان توانایی دیدن از طریق گنج‌گواری ظاهری و شناسایی تحولات قبل از تبدیل شدن به روندها تعریف می‌شود. این تعاریفها دو درک متفاوت از 'پیش‌بینی' را مشخص می‌کنند، که به دلیل عدم تمایز در ادبیات اصلی سناریوها، تا کنون واضح نشده‌اند. [۴] با این تمایز، می‌توان بهتر فهمید که چگونه سناریوها پیش‌بینی استراتژیک را شکل ۱ می‌دهند و به نتیجه‌گیری‌های دقیق‌تری در زمینه برنامه‌ریزی سناریو و پیش‌بینی استراتژیک دست یافت.



شکل ۱. ارتباط بین برنامه‌ریزی سناریو، سناریوها و پیش‌بینی استراتژیک.

۲.۲. یادگیری سازمانی، تله‌های یادگیری و پیش‌بینی استراتژیک

در تحقیقات قبلی، برنامه‌ریزی سناریو و یادگیری سازمانی به عنوان عوامل مؤثر در تولید پیش‌بینی استراتژیک شناخته شده‌اند. این دو عامل به طور همزمان و تعاملی، نقش حیاتی در فرآیند پیش‌بینی استراتژیک سازمان‌ها ایفا می‌کنند. با این حال، برخی دانشمندان این فرضیه را انکار کرده و بر این باورند که برنامه‌ریزی سناریو ممکن است به جای تقویت یادگیری سازمانی، آن را محدود کند. آن‌ها بر این باورند که استفاده از فرضیات ساده در برنامه‌ریزی سناریو می‌تواند به جای تسهیل یادگیری، باعث اشتباهات و انحراف از درک صحیح از محیط خارجی شود. برخی دانشمندان معتقدند که برنامه‌ریزی سناریو می‌تواند با ایجاد تصورات داخلی سازگار و قابل اجرا، یادگیری سازمانی را تقویت کند که در نهایت منجر به پیش‌بینی استراتژیک می‌شود. با این حال، ارزیابی دقیق‌تری در ارتباط بین این عوامل لازم است، زیرا تاکنون تلاش کافی در ارزیابی محدودیت‌های شناختی و یادگیری سازمانی صورت نگرفته است. تفاوت‌هایی نیز در تعریف یادگیری سازمانی وجود دارد، که بر این است که آیا یادگیری باید به عنوان تغییر در شناخت یا رفتار درک شود. این تفاوت‌ها در تعریف یادگیری سازمانی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر فرآیند پیش‌بینی استراتژیک داشته باشد. با توجه به این مسائل، برای درک بهتر ارتباط بین برنامه‌ریزی سناریو، یادگیری سازمانی و پیش‌بینی استراتژیک، نیاز به تحقیقات بیشتر و ارزیابی دقیق‌تر است. توجه به این نکات می‌تواند به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و استراتژی‌گذاری سازمان‌ها کمک کند. [۵]

در نتیجه، تئوری‌های یادگیری مورد استفاده در تحقیقات سناریو، از جمله تئوری یادگیری کلب، تئوری یادگیری پیازه، و تئوری‌های دیگر، همگی به نقش تجارب واقعی افراد در فرآیند برنامه‌ریزی سناریوها تأکید می‌کنند. از آنجا که ایجاد سناریوهای مختلف بر اساس تصورات در آینده، نیازمند بهره‌مندی از تجربیات گذشته و درک درست از روندهای موجود است، تجربه افراد نقش بسیار مهمی در این فرآیند دارد. اما یادگیری از تجربه نیز با چالش‌ها و مشکلاتی همراه است. یکی از دام‌های یادگیری مهارتی این است که سازمان‌ها به مهارت‌هایی که قبلاً با موفقیت استفاده کرده‌اند و از آن‌ها راضی بوده‌اند، تمایل دارند و به جای توسعه مهارت‌های جدید، به تثبیت مهارت‌های قبلی خود ادامه می‌دهند. این موضوع ممکن است منجر به انحصاری شدن در استفاده از استراتژی‌های خاص و در نتیجه، کاهش انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات آینده شود. همچنین، دام "یادگیری خرافی" ممکن است زمانی رخ دهد که تجربیات موجود در سازمان جذاب به نظر بیایند، اما اتصالات معقولی بین این تجربیات و نتایج مشخص نشده باشد. [۶] این موضوع می‌تواند منجر به پیش‌بینی‌های نادرست و اشتباهات در استراتژی‌گذاری شود. دام "میوپیا" همچنین باعث می‌شود که سازمان‌ها به شکل‌ها و زمان‌های مشخصی از تجربیات خود تمرکز کنند و از دیده شدن شکست‌ها یا نواقص گذشته شوند. این موضوع می‌تواند باعث ایجاد نقصان و ضعف

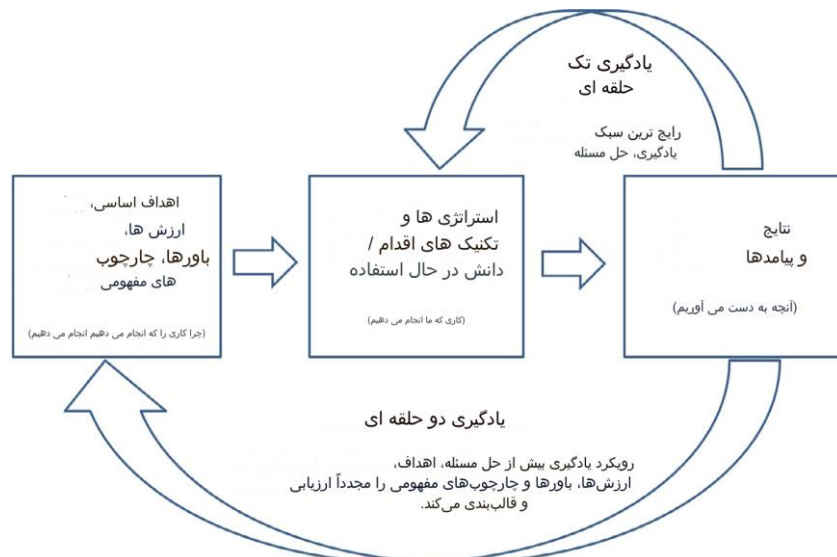
در فرآیند یادگیری و پیش‌بینی استراتژیک شود. بنابراین، برای جلوگیری از این دام‌های یادگیری، لازم است که سازمان‌ها به دید بازتری نسبت به تجربیات خود نگاه کنند و از تنوع و انعطاف‌پذیری در فرآیند یادگیری و پیش‌بینی استراتژیک استفاده کنند. [۷]

۲.۳. یادگیری، یادگیری زدایی و آینده‌نگری استراتژیک

برای خلاصه کردن اظهارات قبلی پیرامون (ادعای یادگیری سازمانی که به تولید پیش‌بینی استراتژیک منجر می‌شود) نیازمند این است که نظریه‌پردازان نشان دهند چگونه یادگیری از طریق سناریوها منجر به شناسایی و اصلاح خطاها می‌شود که خطاها به دانش در استفاده می‌شود که باعث عدم اثربخشی اقدام می‌شود. بنابراین، شناسایی خطاها هم می‌تواند شرط یادگیری سازمانی شود و هم نتیجه آن. محققان یادگیری سازمانی این ادعا را با تمایز بین یادگیری «تک حلقه‌ای» و «دو حلقه‌ای» تایید کرده‌اند (آرگیویس و شون، ۱۹۷۸؛ [۳] Bootz و همکاران، [۴] ۲۰۱۹). (یادگیری تک حلقه‌ای رخ می‌دهد زمانی که خطاها بدون تغییر "طراحی بنیادی، اهداف و فعالیت‌ها" (آرگیویس، ۱۹۷۶، ص ۳۶۷) سازمان اصلاح می‌شوند.

یادگیری تک حلقه‌ای بنابراین شامل یادگیری از تجربه می‌شود. با این حال، یادگیری از تجربه، همانطور که قبلاً دیده‌ایم، با دام‌های یادگیری پرهیزناک است. دام‌های یادگیری اطمینان می‌یابند که خطاها دیگر شناسایی، اصلاح یا هر دو را نمی‌کنند. دام‌های یادگیری بنابراین یادگیری سازمانی را محدود می‌کنند که به نوبه خود تولید پیش‌بینی استراتژیک را کاهش می‌دهد. بنابراین، پیش‌برد از این «دام‌های یادگیری» برای ایجاد پیش‌بینی استراتژیک نیازمند یادگیری دو حلقه‌ای است. [۸]

یادگیری دو حلقه‌ای رخ می‌دهد زمانی که طراحی بنیادی، اهداف و فعالیت‌های سازمان مواجه، چالش زده، سوال شده (Bootz) و همکاران، ۲۰۱۹؛ آرگیویس و شون، ۱۹۷۸) و سپس به عنوان علت اقدام ناکارآمد (آرگیویس و شون، ۱۹۷۸) شناخته می‌شوند. این باعث دوباره تصویرسازی «سیستم ارزش‌ها، باورها و قوانین سازمانی» (Bootz و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۹۳) می‌شود. رابطه بین یادگیری «تکی» و یادگیری دو حلقه‌ای در شکل ۲ خلاصه شده است.



شکل ۲. رابطه بین یادگیری تک و دو حلقه‌ای.

برای مثال، زمانی که شرکت‌های عکاسی مانند Fujifilm و Kodak، تخصص فنی خود را در تولید مواد حساس به نور نقره‌ای بهبود می‌بخشند و بهبود می‌دهند، توسعه‌ها و بهبودهای ناشی از یادگیری تک حلقه‌ای هستند. [۹] با این حال، اگر این شرکت‌ها تصمیم به توسعه و بهبود تکنولوژی‌های کلیدی دوران دیجیتال، مانند نرم‌افزارهای تصویربرداری و دیجیتالی‌سازی صفحات چاپ به عنوان پایه عکاسی، بگیرند، این‌ها به عنوان نتایج یادگیری دو حلقه‌ای در نظر گرفته می‌شوند. این به این معناست که بدون یادگیری دو حلقه‌ای،



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



'دام‌های یادگیری' مطمئن می‌شوند که Kodak و Fujifilm ادامه دهند به تخصص فنی مختص خود - فناوری عکاسی که در طول سالها ساخته شده است، از جمله پوشش دقیق مواد شیمیایی بر روی فیلم - که دیگر در دوران دیجیتال اهمیت ندارد. به عبارت دیگر، در این شرکت‌ها، پیش‌بینی استراتژیک نه تنها نیازمند 'یادگیری' محدودیت‌های فناوری عکاسی شیمیایی (یعنی یادگیری تک حلقه ای) است بلکه به جایگزینی پارادایم فناوری عکاسی شیمیایی با پارادایم فناوری‌های عکاسی دیجیتال (یعنی یادگیری دو حلقه ای) نیز نیاز دارد. [۱۰]

در واقع، یادگیری تک حلقه ای می‌تواند اشکالات را (ناکارآمدی فناوری عکاسی شیمیایی در دوران دیجیتال) شناسایی کند اما به دلیل 'دام‌های یادگیری' نمی‌تواند آن‌ها را اصلاح کند، که باعث ماندگاری این اشکالات می‌شود. برای اثرگذاری در این اشکالات، نیاز به پاره کردن از 'دام‌های یادگیری' داریم که این بار نیازمند یادگیری دو حلقه ای است. با توجه به نقش حیاتی یادگیری دو حلقه ای برای پیش‌بینی استراتژیک، حالا باید بپرسیم: چگونه می‌توانند سناریوها با ایجاد یک تغییر از یادگیری تک حلقه ای به یادگیری دو حلقه ای، استراتژیک فورسایت را تولید کنند؟ پژوهش‌های پیشین درباره نقش حیاتی 'عدم یادگیری' در تسهیل این تغییر (استارباک، ۲۰۱۷؛ تسانگ، ۲۰۱۷، a2017، b) تخمین زده است. در حالی که ادبیات چندین تعریف برای 'عدم یادگیری' ارائه داده است، به طور کلی این اصطلاح به 'فرایندی که افراد و سازمان‌ها اقرار و رها کردن یادگیری‌های قبلی (شامل فرض‌ها و چارچوب‌های ذهنی) خود را به منظور جا به جایی با اطلاعات و رفتارهای جدید" ارجاع دارد (بکر، ۲۰۱۰، صفحه ۲۵۲) [۴]. بنابراین، عدم یادگیری می‌تواند با فراهم کردن امکان ایجاد دانش جدید، شرکت‌ها را قادر به کشف محدودیت‌های باورها و روش‌های فعلی خود کند (استارباک، ۱۹۹۶). با این حال، تحقیقات اخیر از هاوِلز و شلدِر (۲۰۱۶) [۷] برخی از فرض‌های پایه‌ای 'عدم یادگیری' را به سوال می‌کشد.

به گفته هاوِلز و شلدِر (۲۰۱۶)، عدم یادگیری به دلیل دو دلیل یک "مفهوم تجربیاً غیرموجه" است. ابتدا، آن‌ها ادعا می‌کنند که 'عدم یادگیری' درون مرزهای محکمی در ادبیات روان‌شناسی که ادعا می‌کند از آن نشأت گرفته است (هدبرگ، ۱۹۸۱؛ نیستروم و استارباک، ۱۹۸۴) ندارد، و بنابراین اهمیت تحقیقات 'عدم یادگیری' برای عملکرد مدیریت را سوال می‌کنند. [۱۱] با این حال، دفاع کنندگان از 'عدم یادگیری' از این ادعا اولیه با این استدلال مخالفت می‌کنند که "اینکه آیا و تا چه حد مفهوم عدم یادگیری سازمانی ریشه محکمی در ادبیات روان‌شناسی دارد یا ندارد، به طرز قابل توجهی بر اهمیت آن برای پیشبرد تحقیقات سازمانی تأثیر ندارد" زیرا "به عنوان یک مجاز، عدم یادگیری سازمانی به تحقیق‌گران کمک می‌کند تا برخی از پدیده‌ها را توصیف کنند" (تسانگ، ۲۰۱۷، a2017، صفحه ۴۰) [۱۲] که تأثیر مهمی بر عملکرد مدیریت دارد. آن‌ها ادعا می‌کنند که 'عدم یادگیری' به "برجسب زدن پدیده‌هایی که به راحتی در دامین یادگیری سازمانی جا نمی‌شوند" کمک می‌کند و اینکه 'عدم یادگیری' با ارائه "دقت در مفهوم‌سازی بیان می‌کند تا نوآوری‌های مختلف را به دقت تشخیص دهد" (تسانگ، ۲۰۱۷، a2017، صفحه ۴۲) توسط تحقیق‌گران به توسعه نظریه کمک می‌کند.

دومین دلیل مهم نقدهای هاوِلز و شلدِر (۲۰۱۶) به 'عدم یادگیری'، پیشنهاد آن‌ها برای جایگزینی 'عدم یادگیری' با 'تغییر نظریه' است. آن‌ها ادعا می‌کنند که چنین جایگزینی می‌تواند بدون "اغتشاش ارزش فکری" (صفحه ۴۵۹) [۱۳] انجام شود. به گفته آن‌ها، 'نظریه' و 'تغییر نظریه' به شرح زیر تعریف شده‌اند: "نظریه یک 'سیستم از ایده‌هاست که به عنوان توضیحی از گروهی از حقایق یا پدیده‌ها در نظر گرفته می‌شود' (دیکشنری انگلیسی آکسفورد، ویرایش دوم، ۱۹۸۹) و درک ما از فرآیند تغییر نظریه این است که فهم از حقایق یا پدیده‌های جدید ممکن است نظریه موجود را به چالش بکشد، به طوری که در نهایت نظریه ممکن است به جای یک جایگزین با قدرت توضیحی فرض شده فراهم آید" (هاوِلز و شلدِر، ۲۰۱۶، صفحه ۴۴۵). اما نظریه‌پردازانی که با 'انجام نکار' همدردند، مفهوم 'تغییر نظریه' هاوِلز و شلدِر (۲۰۱۶) را به چالش کشیده‌اند و ادعا کرده‌اند که "بی‌دقتی اصطلاحی که برای آن استفاده شده، موجب ایجاد استدلال‌های دقیق نمی‌شود" (تسانگ، ۲۰۱۷، a2017، صفحه ۴۵). [۱۴]

همان‌طور که تسانگ (۲۰۱۷) به دقت مشاهده می‌کند: "برخلاف نظریه‌ها، شیوه‌ها برای دستیابی به اهداف خاصی ایجاد می‌شوند، نه برای توضیح 'گروهی از حقایق یا پدیده‌ها'. به همین دلیل، یک شیوه توسط یک دیگر جایگزین می‌شود، نه به دلیل اینکه این‌گونه تشخیص داده شود که آخری توانایی توضیح باورهای بیشتری دارد. آخرین نکته این است که صحبت از به‌دست‌آوردن پدیده‌های جدید معنی ندارد، زیرا می‌توان پدیده‌ها را مشاهده کرد، اما نه به دست آورد" (صفحات ۴۴-۴۵). [۱۵] این جدل بین مخالفان و حامیان 'انجام

نکار^۱ منجر به خواسته‌هایی برای توضیح دقیق‌تر و بیشتری درباره نقش 'انجام نکار' در یادگیری سازمانی (تسانگ، ۲۰۱۷؛ استارباک، ۲۰۱۷) شده است. با این حال، 'انجام نکار' هنوز یک مفهوم نسبتاً کم‌توسعه در حوزه‌های یادگیری سازمانی و پیش‌بینی استراتژیک مانده است. بنابراین، نیاز به تحقیقات بیشتر برای درک بهتر ارتباطات بین یادگیری سازمانی، 'انجام نکار' و نقش آنها در ایجاد پیش‌بینی استراتژیک از سناریوها وجود دارد. [۱۶]

۲.۴ خلاصه

در این بررسی ادبیات سه‌بخشی، تحلیل و ارزیابی انجام شده بر روی تحقیقاتی که نظریه‌های ارتباطی بین سناریوها، پیش‌بینی استراتژیک و یادگیری سازمانی ارائه می‌دهند، مشخص کرده است که بی‌دقتی در مفهوم‌سازی، جایی که سناریوها به‌طور همزمان به عنوان یک مکانیسم و یک خروجی در نظر گرفته می‌شوند، به‌عنوان دلیل اصلی برای آشوب روش‌شناسی در این حوزه وجود دارد. این بررسی همچنین نیاز به تحقیقات بیشتر در حوزه فرآیند (لنگلی، ۱۹۹۹؛ ون د ون، ۱۹۹۲؛ ون د ون و هوبر، ۱۹۹۰) [۱۷] در مطالعات مرتبط با سناریوها و پیش‌بینی استراتژیک را اثبات می‌کند. بررسی ارتباطات نظری بین پیش‌بینی استراتژیک و یادگیری سازمانی به ما این امکان را داد که نشان دهیم چقدر از ادبیات سناریو فرض شده است که یادگیری سازمانی به‌طور مستقیم منجر به پیش‌بینی استراتژیک می‌شود. این فرض‌ها بر اساس یادگیری از تجربه سازمانی است (Bootz et al., ۲۰۱۹؛ Rhisiart et al., ۲۰۱۵؛ van der Heijden, ۲۰۰۴؛ Chermack و van der Merwe, ۲۰۰۳؛ Bood و Postma, ۱۹۹۷). [۵] با این حال، مرور چالش‌های یادگیری از تجربه سازمانی سه دیدگاه ارزشمند ارائه داد. اولاً، این باعث برجسته شدن امکانات 'تله‌های یادگیری' شد، به‌عنوان مثال دامنه مهارت، تله‌ی یادگیری اشتباه و تله‌ی نزدیک‌بینی که ممکن است منجر به نقدهای به جای پیش‌بینی شود. دوماً، این نشان می‌دهد که دو نوع یادگیری بسیار متفاوت وجود دارد، به‌عنوان مثال یادگیری یک دوره و یادگیری دو دوره. سوماً، این نشان می‌دهد که 'تله‌های یادگیری' می‌تواند سازمان‌ها را به یادگیری یک دوره واحد محدود کند که پیش‌بینی استراتژیک را مهار کند. پیش‌بینی‌های این تحلیل نیز نقش 'انجام نکار' را به عنوان یک مکانیسم برای تسهیل این تغییر مورد بررسی قرار می‌دهد. این بینش‌ها نشان‌دهنده ضرورت "درک واقعی ارتباط بین پیش‌بینی استراتژیک و یادگیری سازمانی" (Bootz, ۲۰۱۰، ص ۱۵۹۲) [۵] است و باید به صورت تجربی جعبه سیاهی

۳. روش شناسی (متودولوژی)

۳.۱ زمینه و پیشینه شرکت

برای بررسی تجربی ارتباطات بین یادگیری سازمانی و پیش‌بینی استراتژیک، یک مطالعه میدانی طولانی مدت به مدت ۲۴ ماه با یک تولید کننده برجسته نوشیدنی محلی (Langley et al., ۲۰۱۳؛ Van de Ven and Huber, ۱۹۹۹) انجام دادیم. این شرکت که در قرن ۱۹ تأسیس شده است [۱۸]، دارای تمامی توانمندی‌های تقطیر، ترکیب، بطری‌بندی و مدیریت برند است. پرتفوی این شرکت شامل همچنین برندهای مشهور نوشیدنی محلی تک مالت و همچنین برجسته‌ترین مالت تخمیری ترکیبی انگلیس است. در زمان تحقیق، زمینه کسب و کار شرکت به دلیل تقاضای پایدار برای الکل و مالت تخمیری، بازار حساس به قیمت و رقابتی بود. نگرانی‌ها نیز نسبت به میزان مالیات و عوارض توسط دولت انگلیس بر روی نوشیدنی محلی و الکل وجود داشت. به همراه همین حساسیت به قیمت و مالیات، فشاری بر مارجین‌ها وارد می‌کرد (گزارش‌های سالانه شرکت). با تقاضای پایدار، تعدادی از تقطیرگاه‌ها تعطیل یا "موت‌بالد" شدند زیرا سطوح تاریخی تولید نوشیدنی محلی یک "دریاچه مالت تخمیری" (Buxton و Hughes, ۲۰۱۲، ص ۲۶۱) ایجاد کرده بود. به عنوان نتیجه‌ای از این مسئله، برخی از تولیدکنندگان به فروش مالت تخمیری [۱۹] در اسطوانه‌های عمده با قیمت‌های تخفیف‌دار روی آورده‌اند. سطوح تولید سالانه منجر به افزایش موجودی‌های نوشیدنی محلی در صورت‌های مالی شرکت شد (گزارش‌های سالانه شرکت). شرکت در کارگاه‌های سناریو با حضور شرکت‌کنندگان زیر نماینده شد:

- مدیرعامل
- مدیر عملیات
- مدیر کیفیت
- مدیر منابع انسانی
- مدیر بازاریابی
- مدیر مالی
- مدیر توسعه تجاری گروه



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



این شرکت کنندگان (که در ادامه به آنها تیم مدیریت اطلاق می شود) طی ۴ کارگاه و ۱۶ جلسه یک به یکی که به عنوان بخشی از این تحقیق انجام شد، در مسیر خود باقی ماندند. آن ها همگی در فعالیت هایی که در این مقاله توضیح داده شده اند، مشغول بودند. بنابراین، واحد تجزیه و تحلیل ما برای این مطالعه "یادگیری در سطح تیم" بود که تغییراتی را در دانش جمعی تیم مدیریت ایجاد کرد. [۲۰]

۳.۲. فعالیت ها و کارگاه های برنامه ریزی سناریو

با توجه به چالش های توضیح داده شده، تیم مدیریت علاقه مند بودند از رویکرد سناریو برای کمک به آن ها در درک آینده بازار جهانی مالت تخمیری اسکاتلندی و نوشیدنی ها به منظور پشتیبانی از فعالیت های برنامه ریزی کسب و کار خود استفاده کنند. در آن زمان، صادرات عمدتاً به ایالات متحده، فرانسه و ژاپن بود. بازارهای دیگر نسبت به صنعت امروز کمتر توسعه یافته بودند. چندین زنجیره تأمین شخص ثالث وجود داشت که توانایی محدودی در داخلی داشت. در انگلستان، مالت تخمیری و نوشیدنی ها عمدتاً خارج از تجارت از طریق سوپرمارکت ها به فروش می رسیدند و مابقی فروش از طریق میهمانخانه ها و رستوران ها صورت می گرفت. پروژه سناریو بر اساس چند فعالیت کلیدی و ۴ کارگاه (ون در هایدن و همکاران، ۲۰۰۲) [۲۱] طراحی شد. ابتدا، دستیار سناریو مصاحبه های یک به یک (که تحقیق در آن حضور داشت) را با تمام اعضای تیم مدیریت انجام داد تا درباره نظرات و نگرانی های فردی آن ها در مورد فرصت ها و چالش های مواجهه با شرکت خود (و صنعت) بیاموزد (آلوسن، ۲۰۰۳). [تحقیقگر همچنین جلسات غیررسمی با تمام اعضای تیم مدیریت را برگزار کرد]. در مرحله دوم، پس از (ناشناس سازی و) تجزیه و تحلیل مصاحبه ها، موضوعات ناشی از مصاحبه ها (و نظرات پشتیبانی کننده) با تیم مدیریت در کارگاه ۱ به اشتراک گذاشته شد (لانگلی، ۱۹۹۹). بازخورد سه هدف داشت. [۲۳] اول، تأیید و اطمینان از صحت داده های مصاحبه. دوم، به تیم مدیریت طیفی از دیدگاه های آن ها را معرفی کند. سوم، تعیین مشترک موضوعات کارگاه توسعه سناریو (کارگاه ۲) که چند هفته بعد از آن دنبال شد. مسائل کانونی که توسط تیم مدیریت در کارگاه ۱ تأیید شدند عبارت بودند از:

- پیشرفت های فناورانه، از جمله فرآیند شتاب دهی در روند پیری مالت تخمیری، پیشرفت ها در فناوری بطری کردن و توسعه های محیطی در زمینه بطری کردن/بسته بندی/تولید.
- اثرات سبک زندگی، از جمله تأثیرات بر سلامت مالت تخمیری، نگرش مصرف کنندگان به الکل، و توسعه نگرش ها نسبت به مواد مخدر تفریحی.
- تقاضا و محرک های تقاضا، مناطق رشد در بازار جهانی نوشیدنی ها، تغییرات در فصل بندی، درصد مالت تخمیری به عنوان درصد نوشیدنی های الکلی، چرخه زندگی مالت تخمیری، موقعیت نسبی مالت تخمیری ژاپنی، میانگین سن نوشنده مالت تخمیری.
- روندهای ارائه، از جمله بسته بندی، تفاوت محصول و تبلیغات.
- ساختار توزیع، از جمله مالکیت کانال های توزیع، تغییرات در روش های توزیع.
- نگرش مصرف کنندگان، از جمله ترجیحات مصرف کنندگان به قیمت/کیفیت، درصد خریداران خود برند مالت تخمیری، مالت تخمیری به عنوان هدیه، ترجیحات مصرف کنندگان به مالت تخمیری در آینده.
- ساختار صنعت، از جمله فرصت های شرکت در تشکیل تفاهم نامه های همکاری، رقابت، روندهای یکپارچگی/تجزیه تجزیه، تجمع درون شش بزرگ، هزینه های بطری کردن در کشورهای دیگر، نگرش صنعت به بطری کردن.

۳.۳ منابع داده و تجزیه و تحلیل داده ها

دیدارهای چهره به چهره (Alvesson, ۲۰۰۳) (و مشاهده شرکت کننده Ingold), ۲۰۱۱ (ابزارهای اصلی جمع آوری داده بودند [۱]). با این حال، همانطور که [43] Ingold (2011) به یادآوری می کند [۶]، مشاهده شرکت کننده به معنای "دیدن چه چیزی در اونجا" است "نیست بلکه به "تماشا کردن چه اتفاقی می افتد" اشاره دارد (ص ۲۲۳ اشاره ما). یادداشت ها و مشاهدات دقیق به صورت حروف چاپی و زمانی ثبت شدند که سخنران، محیط، زمان و پاسخ ها در ۴ کارگاه پروژه سناریو ثبت شدند [۸]. لحظات کلیدی در محل نیز یادداشت شدند و در سریع ترین زمان ممکن پس از شرکت کننده مورد بحث قرار گرفتند تا درک عمیق تری از نظرات آنها ایجاد شود (Miles and Huberman, ۱۹۹۴). (حوادث بحرانی نیز در حین وقوع یادداشت شدند Flanagan), ۱۹۵۴, Chell, ۱۹۹۸;



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



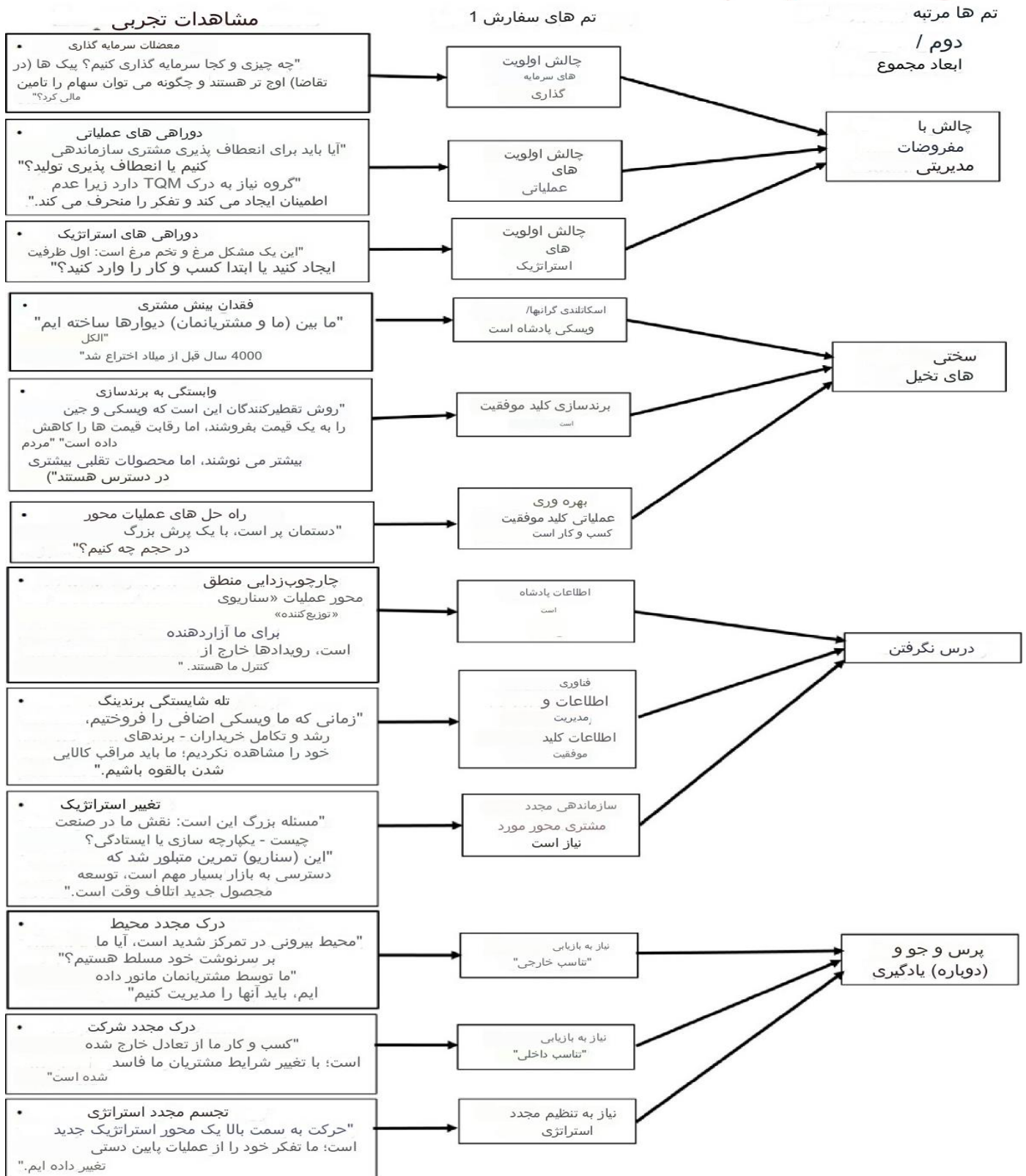
Butterfield et al., ۲۰۰۵. (تمام حوادث بحرانی با توضیحات پشتیبان در یک پایگاه داده برای تحلیل بیشتر ثبت شدند. در کل، ۲۱۳ حادثه بحرانی وجود داشت. تمام داده‌های تجربی سپس برای تحلیل بیشتر کدگذاری شد (Miles and Huberman, ۱۹۹۴). Strauss and Corbin, ۱۹۹۸. (ما "یک رویکرد را ادامه دادیم که مفاهیم مربوط به تجربه سازمانی انسان را با اصطلاحاتی که در سطح معنای مردم زندگی کرده به مراتب کافی و در سطح نظریه‌پردازی علمی درباره آن تجربه مفید هستند. Gioia et al., ۲۰۱۲, ص ۱۶ (را دنبال کردیم. در طی تحلیل داده‌ها، ما ابتدا از داده‌های تجربی خام به تم‌های سفارش اول (Van Maanen, ۱۹۷۹), Gioia et al., ۲۰۱۲ (حرکت کردیم. رویکرد کدگذاری داده و تحلیل داده‌های ما ازاد و تکراری را در شکل ۳ خلاصه کرده است. تم‌ها شناسایی شدند، [۲۴] کدگذاری شدند و به صورت تکراری تحلیل شدند تا تم‌های سفارش اول زیر را شناسایی کنند: [۲۵]

- چالش به اولویت‌های سرمایه‌گذاری، عملیاتی و استراتژیک
- این نوشیدنی گران‌قیمت شاه نوشیدنی هاست، برندینگ و کارآیی عملیاتی کلید موفقیت
- اطلاعات حاکم هستند، فناوری اطلاعات و مدیریت کلید موفقیت و نیاز به بازسازی محور مشتری
- نیاز به بازگرداندن تطابق خارجی و داخلی، نیاز به تغییر استراتژیک

بعد از آن، ما پیچیدگی زمانی موجود در این اولویت‌های سطح اول را با انجام یک تحلیل طولی از حوادث بحرانی و یادداشت‌های تجربی بررسی کردیم. این فرآیند به ما اجازه داد همزمان بر روی اقدامات و انعکاس‌های مرتبط با یادگیری سازمانی تمرکز کنیم. این منجر به بهبود فرآیند اولیه مشاهده شده و کشف چهار موضوع درجه دو (ارجاع به شکل ۳) شد:

- چالش به فرضیات مدیریتی
- انحصارات تخیل
- یادگیری زدایی
- پرسش و (دوباره) یادگیری

استفاده از روش تحقیق فرآیندی زمانی (Langley و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۹۹۹، Van de Ven و Huber، ۱۹۹۰)، [۲۶] همانند روشی که در اینجا دنبال شده است، دارای ارزش افزوده‌ای است زیرا به محققان اجازه می‌دهد که کارگاه‌ها را ثبت کنند و همچنین اقدامات سازمانی پس از آن‌ها را پیگیری کنند. [۲۷] ثبت همزمان هم انعکاس‌ها و اقدامات امکان تئوری‌پذیری ارتباط بین یادگیری سازمانی و پیش‌بینی استراتژیک را فراهم می‌کند. از آنجا که اقدامات هر دو 'انعکاس‌ها'ی شرکت‌کنندگان در برنامه‌ریزی سناریو را ثبت می‌کنند [۷] و فرض نمی‌شود، ما می‌توانیم ارزیابی کنیم که آیا انعکاس‌ها از سناریوها باعث پیش‌بینی استراتژیک می‌شوند یا خیر. [۲۸] بنابراین، با وجود اینکه ما تمرکز خود را بر روی ثبت شناخت جمعی و 'یادگیری در سطح تیم' در کارگاه‌ها متمرکز کرده‌ایم، طراحی تحقیق طولانی ما به ما اجازه می‌دهد تا پیگیری و اعتبارسنجی کنیم که چگونه این یادگیری در سطح تیم به اقدامات سازمانی پس از آن ترجمه شده است. ثبت همزمان اقدامات سازمانی و انعکاس‌های تیم مدیریت از ما برای به دست آوردن ارتباط بین یادگیری و پیش‌بینی نتیجه‌گرفته است. در بخش بعدی، ما نقل قول‌های گفتگویی از جلسات چهره‌ای و کارگاه‌های برنامه‌ریزی سناریو را ارائه می‌دهیم تا موارد ذکر شده بالا را تصدیق کنیم.



شکل ۳. ساختار داده خلاصه کننده کدگذاری/تحلیل



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۴. یافته ها

در این بخش، ما در مورد یافته‌ها صحبت و بررسی می‌کنیم، از جمله مفاهیم درجه اول و دسته‌های موضوعی درجه دوم به طور دقیق‌تر. بحث بر اساس دنباله کارگاه‌های برنامه‌ریزی سناریو پیروی می‌کند. یک درک اساسی از تجزیه و تحلیل داده‌ها جنبه و میزان چالش به فرضیات تیم مدیریت است. یافته‌ها نشان می‌دهند که فرآیند برنامه‌ریزی سناریو زمان و فضای لازم را برای تیم مدیریت ایجاد کرد تا محدودیت‌های ایده‌ها و تجربیات خود را درک کنند و امکانات جدیدی را باز کنند. دسته‌بندی نظرات اولیه جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها نشان داد که ۴۷.۵٪ از نظرات ارائه شده مربوط به مسائل داخلی بودند، حدود ۴۷.۵٪ از نظرات درباره فرصت‌های ممکن بودند و ۵٪ باقی‌مانده از نظرات مربوط به تهدیدهای ممکن برای کسب‌وکار بودند.

مثال ۱

این گفت‌وگو نگاه خوشایند و امیدبخشی را نشان می‌دهد که تیم مدیریت در مورد آینده خود داشت. این نگرش همچنین توسط سودآوری و عملکرد پایدار شرکت که در گزارش‌های سالانه شرکت ثبت شده بود، پشتیبانی می‌شد. با این حال، هنگامی که فرآیند برنامه‌ریزی سناریو ادامه یافت، مجبور به کردن تیم مدیریت شد تا برخی از فرضیات عمیقاً نهفته خود را در مورد 'وضعیت کسب‌وکار' صریح کنند. این باعث شد که آنها رویدادها و تجارب پیشینی که قبلاً به هم وصل نشده بودند، را به هم وصل کنند:

مدیر بازاریابی: "با تقاضای ثابت، توزیع‌کننده همه‌قدرت است. صنعت مالت تخمیری این وضعیت را با فروش مالت تخمیری اضافی تسریع کرد. توزیع‌کننده برند است؛ آنها مصرف‌کننده را مالکند. ما در اینجا جا نمی‌گیریم."

مدیر عملیات: "ممکن است تنها یک توزیع‌کننده نهایی در اتحادیه اروپا داشته باشیم. ما می‌توانیم یک روند با اینترمارش ببینیم."

مدیر بازاریابی: "توزیع‌کننده از مارجین پیش می‌رود!"

مدیر گروه توسعه کسب‌وکار: "این یک تصویر نگران‌کننده است!"

مثال ۲

همانطور که نظرات نشان می‌دهد، تیم مدیریت شروع به درک می‌کرد که قدرت در زنجیره تأمین و سیاق صنعت به توزیع‌کننده منتقل شده است. قبلاً تیم مدیریت بارها (بسیاری از بارها) یادداشت کرده بود که نوشیدنی محلی منبع نادر است و باور داشتند که قدرت در دست تولیدکنندگان است. آنها برای اولین بار داشتند که یک پایه جدید برای سازماندهی در صنعت گسترده دیدند. سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات، لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین توسط توزیع‌کنندگان به عنوان پایه انتقال قدرت ظاهر می‌شد. این درک باعث چالش افکار تیم مدیریت درباره کسب‌وکار و مفهوم فعلی آنها شد. نتیجه چالش و تفسیر جدید فرآیندهای گسترده در حال اجرا در صنعت، بازنگری بیشتر و بحث درباره وضعیت آنها در طی یک تعامل کوتاه بین مدیرعامل و مدیرعامل عملیات ثبت شد. این گفت‌وگو نشان می‌دهد که آنها دیدگاهی (احتمالی) از اهمیت محصولات خود که ممکن است منقضی شده باشد، داشته‌اند.

مدیرعامل: "من ناراحت هستم، مشتریان ما ما را خفه می‌کنند؛ ما در خطر مشتری گیر افتاده‌ایم."

مدیر عملیات: "ما ارزش افزوده می‌دهیم، برای دیگران ارزش ایجاد می‌کنیم، چرا؟ ما یک محصول بی ارزش را می‌گیریم و در این

فرآیند ارزش ایجاد می‌کنیم، در ازای پاداش کوچکی."

مثال ۳

دو مدیر در حال شناخت وضعیت تغییر کرده خود بودند و در این فرآیند، فرضیه‌های خود را درباره اهمیت محصولات خود برای موفقیت آینده خود مورد چالش قرار دادند. آنها شروع به باز کردن و رها کردن فرضیه "نوشیدنی محلی مهم است" کردند. آنها به طور کامل درک نکرده بودند که فرآیندهای ظاهر شده در محیط آنها، پیامدهای فرآیندهای ظاهر شده و پیامدهای آنها برای تجارت آنها چه هستند. چنین درک‌هایی درباره محیط پویا و جاری آنها به عنوان شکست موقت دسته دوم عمل کردند که در آن آنها اهمیت و محدودیت‌های شیوه‌های فعلی خود را درک کردند (ساندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۱؛ آرگریس و شون، ۱۹۷۸) [۱۷]. این شکست نشان دهنده "محدودیت‌ها" در دانش و درک فعلی آنها از واقعیت تجارت در تیم مدیریت بود. آنها درک کردند که فرضیات راهنما و درک از دینامیک صنعت گسترده‌تر آنها به طور عمیقی اشتباه و ناسازگار با واقعیتشان بود. شکست موقت دسته دوم یک گفت‌وگوی گسترده‌تر در

میان تیم مدیریت را آغاز کرد. آنها شروع به "به ارتقا دادن" (پاتون و همکاران، ۲۰۱۴) تجربیات خود برای توسعه یک درک جدید از زمینه فعلی خود کردند.

مدیر کیفیت: "آیا ممکن است یک شرکت مانند اسدا گلوبال وجود داشته باشد که قادر به استفاده از بازاریابی دیتابیس باشد؟ آنها از تکنولوژی برای ایجاد ارزش استفاده می کنند و نه برای کاهش هزینه ها."

مدیر عملیات: "ما دارای نگرش اشتباهی هستیم (یعنی جهت گیری تولید)."

مدیر بازاریابی: "اگر ما توزیع کننده بودیم، اندازه کفش شما را می دانستیم، رنگ جوراب شما را، زمان و مکان خرید آنها را."

مدیر عامل: "چگونه به شرایط واکنش نشان دهیم؟ چگونه می توانیم پیشاکننده شویم؟"

مدیر عملیات: "ما باید مستقیماً به مصرف کنندگان برویم."

مدیر کیفیت: "اگر قرار بود به عنوان یک تامین کننده فعالیت کنیم، شرکت های همکار ممکن چه کسانی باشند؟"

مدیر عامل: "من ایده های جدید می شنوم، ما به یک کسب و کار که فکر می کنیم درباره آن مطلع هستیم، اکنون به گونه ای دیگر درباره آن فکر می کنیم."

مثال ۴

گفتگو نشان می دهد که امکانات و درک جدیدی از دینامیک رقابتی و زنجیره تأمین در حال ظهور است. شرکت کنندگان دریافتند که نقش تکنولوژی به همراه امکانات فناورانه، درک آنها از سیاق کسب و کار را اساساً چالش آمیز کرده است. فناوری هایی مانند نقطه فروش الکترونیکی (EPOS)، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و لجستیک به صورت زمان واقعی، قابلیت ایجاد وسایل جدیدی برای 'سازماندهی' داشت که اساساً آینده شرکت را تغییر خواهد داد. تیم مدیریت آگاهی یافتند که اهمیت فناوری اطلاعات را درک کرده اند و دریافت کردند که به عنوان یک شرکت، هیچ دیدی یا دسترسی به داده های تولید شده توسط سیستم های EPOS، CRM و لجستیک مشتریان خود ندارند. علاوه بر این، آنها همچنین دریافتند که تکنولوژی موانعی بین آنها و مصرف کنندگان ایجاد کرده است. عدم اقدام ممکن است بازدید از درک از رفتار خرید مصرف کننده در آینده را محدود کند. این دریافت که شناختن الگوهای رفتار مصرف کننده به سرعت به عنوان اساس قدرت بازار در حال ظهور است، شرکت را به بررسی و شناسایی 'منطق' جدیدی برای سازماندهی آینده هدایت کرد.

مدیر منابع انسانی: "مسئله بزرگ برای ما نقش ما در آینده است - ادغام یا مستقل؟"

مدیر عامل: "ما توسط مشتریانمان منوط شده ایم. دو مشتری یکسان نیستند. پیش بینی تقاضای آنها دشوار است."

مدیر کیفیت: "قدرت توزیع برای ما مشکل است. این تمرین به وضوح کرده است که دسترسی به بازار بسیار حیاتی است."

مدیر عامل عملیات: "یک مسئله به تمرکز درآمده است. انعطاف پذیری در شکل گیری است. این بیشتر از کارخانه استفاده می شود. برخی مناطق فشار دارند."

مدیر عامل: "ما فشار بر تمرکز مشتری خود داشته ایم. کسب و کار بیشتر انعطاف پذیری را کاهش می دهد."

مدیر عملیات: "مشتریان بیشتر، مشکلات بیشتر. مشتریان بیشتر، انعطاف پذیری کمتر. ایده کسب و کار ما ایده ایده نیست."

مدیر بازاریابی: "کسب و کار ما به عدم تعادل افتاده است. ما توسط شرایط متغیر مشتریانمان فاسد شده ایم."

مدیر گروه توسعه کسب و کار: "چگونه می توانیم خدمات به مشتریان را بهبود بخشیم؟"

مثال ۵

مثال ۵، نشان دهنده است که تیم مدیریت در تلاش برای بیان عناصر درک جدید خود و پیامدهای آینده برای سازمان دهی بود. برای آنها روشن شد که از مصرف کنندگان و الگوهای خرید آنها دور و دور هستند. پیشرفت های فناورانه ساختار کسب و کارشان را تضعیف می کرد و قدرت را به توزیع کنندگان منتقل می کرد (اگر چیزی تغییر نمی کرد). وضعیت ناشی از این امور تریلما یا مسئله سه گانه را برای عملیات شرکت ارائه می کرد: آیا برای محصولات سازمان دهی شود، برای مشتریان سازمان دهی شود یا برای انعطاف پذیری در تولید سازمان دهی شود؟ تا قبل از کارگاه های سناریو، تیم مدیریت هنوز این تریلما و پیامدهای آن برای عملیات و استراتژی را شناخته نداشت. این شناخت موضوع مکالمه زیر را به وجود آورد:

مدیر بازاریابی: "من همیشه این دیدگاه را داشته ام که مالت تخمیری کمیاب است. مالت تخمیری پادشاه است."

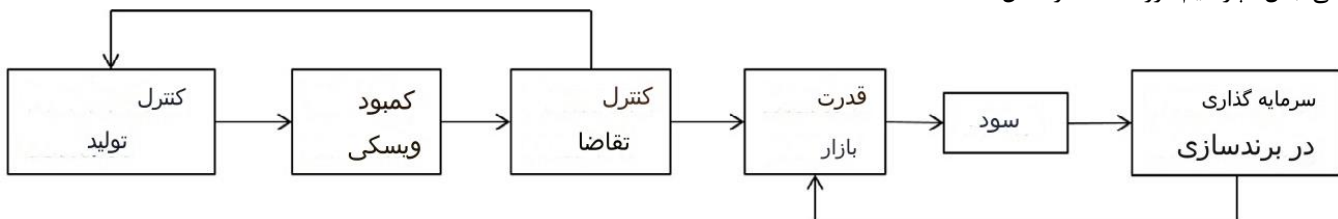
مدیر عملیات: "با این حال، کارخانه‌های موجود با ظرفیت ۵۰ درصد در حال اجرا هستند!"
مدیرعامل: "چگونه مشتری را احاطه کنیم؟"
مدیر عملیات: "چه کاری را بهتر انجام می‌دهیم؟ فناوری بازی را تغییر می‌دهد."
مدیر کیفیت: "قدرت با تولیدکنندگان است، اما قدرت از طریق توزیع بزرگتر است. قدرت قوانین بازی را تعریف می‌کند."
مدیر عملیات: "فناوری نمی‌تواند قدرت به مصرف‌کنندگان بدهد. آن‌ها بازار جمعی هستند؛ بنابراین، آن‌ها قدرتی ندارند."
مدیر بازاریابی: "چه کسی مصرف‌کننده را مالک است؟"
مدیر عملیات: "اطلاعات پادشاه جدید است."

مثال ۶

گفتگو فوق برجسته‌سازی دیدگاه‌های سختگیرانه موجود در تیم مدیریت درباره اهمیت نوشیدنی محلی برای موفقیت شرکت (تاریخی و آینده) است. با این حال، تیم دریافت که این افترا به محور «مالت تخمیری» ناقص است و یک منطق سازماندهی جدید برای ایجاد مزیت رقابتی آینده شرکت لازم است. فرآیندهای فناوری امکان اصلاح چشم‌انداز رقابتی صنعت مالت تخمیری را فراهم کرده بود. رقابت در این چشم‌انداز جدید نیازمند بهره‌گیری از توانمندی‌های فناوری اطلاعات و ادغام قابلیت‌های IT با عملیات کنونی شرکت خواهد بود. این مدل محوریت بر «اطلاعات» می‌تواند به عنوان مبنای سازماندهی آینده عمل کند.

۵.۱. چالش با مفروضات مدیریتی

تیم مدیریت فرض‌های عمیقی درباره کسب و کار خود و اینکه چه چیزی آن را موفق می‌کند، داشت. آن‌ها باور داشتند که 'ارزشمند' (Precious Scotch) حاکم بر بازار است و این افترا را نیز در صنعت گسترش داده بود. با نگر داشتن 'ارزشمند' به عنوان پارادایم مدیریتی اصلی، تیم معتقد بود که قادر خواهند بود تا تقاضا برای محصولات مالت تخمیری خود را کنترل کنند و بنابراین کنترل تولید (و به تبع آن کارآمدی در تقطیر، مخلوط کردن و بطری‌بندی) ایجاد کنند. این کار به ایجاد قدرت بازار و منجر به سود می‌شد. آن‌ها باور داشتند که سرمایه‌گذاری قسمتی از سود به برندسازی به آن‌ها کمک خواهد کرد تا قدرت بازار خود را حفاظت و حفظ کنند. نمایش علی‌البدل "پارادایم ارزشمند" در شکل ۴ خلاصه شده است.

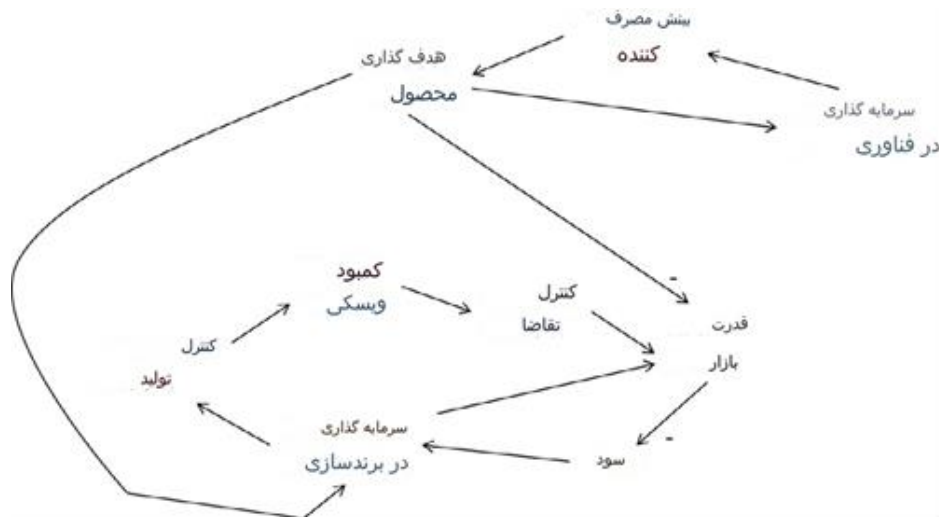


شکل ۴. منطق تولید کننده (فرض اصلی).

شکل ۴ دو حلقه بازخورد مثبت را نشان می‌دهد که با یکدیگر تعامل می‌کنند و چرخه نیکوکارانه‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کنند. با این حال، در حین توسعه سناریوها، تیم مدیریت متوجه شد که محیط گسترده‌تر آن در حال تغییر بود. مشتریان کلیدی مانند زنجیره‌های هتل بزرگ، سوپرمارکت‌ها به فناوری فروش نقطه‌ای الکترونیکی (EPOS) سرمایه‌گذاری می‌کردند تا آنها روابط با کاربر نهایی (مثلاً مصرف‌کنندگان) را توسعه دهند. سیستم‌های EPOS به زنجیره‌های هتل بزرگ و سوپرمارکت‌ها پروفایل و دیدگاه‌هایی از رفتارهای مصرفی و ترجیحات محصول مصرف‌کننده فراهم می‌کردند. این دانش به خصوص به سوپرمارکت‌ها کمک کرد تا از داده‌های سیستم EPOS خود برای توسعه سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) استفاده کنند تا مصرف‌کنندگان را با "پیشنهادات ویژه" مثل کوپن‌های تخفیف برای محصولات ترجیحی یا کوپن‌ها برای استفاده به عنوان "پیشنهاد" برای محصولاتی که سوپرمارکت‌ها برای جلب مصرف‌کنندگان استفاده می‌کنند، هدف گرفته‌اند.

علاوه بر سرمایه‌گذاری در سیستم‌های EPOS و CRM، سوپرمارکت‌ها همچنین در سیستم‌های لجستیک و توزیع سرمایه‌گذاری می‌کردند تا به آنها کمک کنند که سفارشات ورودی را مدیریت و کنترل کرده و به بهترین نحو ممکن فروشگاه‌ها و فروشگاه‌های خود را تأمین کنند. ابتدا سوپرمارکت‌ها عمدتاً علاقه داشتند که مطمئن شوند موجودی کافی از محصولات مالت تخمیری را برای تأمین

مصرف کننده داشته باشند. عواقب ناخواسته از سرمایه گذاری در سیستم های EPOS و CRM، قابلیت کنترل تولید مالت تخمیری توسط آنها با تجمیع دانش درباره ترجیحات خرید مصرف کننده بود. این اطلاعات به آنها کمک کرد تا هزینه های خرید خود را کاهش دهند. این سرمایه گذاری ابتدا به عنوان یک ضرورت شروع شد اما به یک مزیت رقابتی تبدیل شد. به مرور زمان، سوپرمارکت ها از تکنولوژی خود برای اعمال قدرت بر همه جوانب مدیریت زنجیره تأمین استفاده خواهند کرد. این سرمایه گذاری ها به شرایطی می انجامید که قدرت بازار از پارادایم "مالت تخمیری با ارزش" به سوپرمارکت ها و سیستم های فناوری آنها منتقل می شود. نمایش علی این منطق ناشئه را در شکل ۵ خلاصه کرده است.



شکل ۵. منطق در حال ظهور (واقعیت زمینه کسب و کار).

شکل ۵ یک حلقه بازخورد مثبت سوم را نشان می دهد. این حلقه نماینده سرمایه گذاری سوپرمارکت ها در فناوری است که توانایی انتقال قدرت بازار به سمت خود را فراهم کرد. این منجر به یک چرخه ویژه شد که پارادایم "مالت تخمیری با ارزش" را زیر سؤال می برد. به طریقی عجیب، رویکرد سوپرمارکت همچنین کارآیی سرمایه گذاری در برندسازی توسط تولیدکنندگان مالت تخمیری را کاهش داد. در پارادایم تولیدکننده (شکل ۱) دسته اصلی برای افزایش قدرت بازار سرمایه گذاری در برندسازی بود. هدف گذاری محصول توسط سوپرمارکت ها این دسته را کم تر مؤثر کرد.

مثال ۲ ویژگی های نگرانه های آینده تیم مدیریت را به تصویر می کشد. آنها توانستند ارتباطاتی بین رویدادهای پیشینهم نشین برقرار کنند (شکل ۵). این ارتباطات آنها را به این نتیجه رساند که توانایی فناورانه رو به رشد سوپرمارکت ها، قدرت بازار آنها را که پارادایم "مالت تخمیری با ارزش" را زیر سؤال می برد، تخریب می کند. تیم مدیریت درک کرد که سرمایه گذاری سوپرمارکت ها در سیستم های EPOS و CRM امکان ایجاد دیدگاهی درباره ترجیحات مصرف کننده فراهم می کند. این دیدگاه ها به سوپرمارکت ها این امکان را می دهند که به مصرف کننده نهایی تبلیغات هدفمندی را ارائه دهند. به عنوان مثال، سوپرمارکت ها می توانند از کارت های وفاداری خود برای هدفمند کردن یا "تبلیغ" برندها استفاده کنند، همچنین محدود یا باز نگاه داشتن فضای قفسه برای محصولات مالت تخمیری. این شیوه ها شروع به سست کردن قدرت تولیدکنندگان مالت تخمیری کرد. علاوه بر این، هدف گذاری محصول توسط سوپرمارکت ها باعث شده است که تولیدکننده مالت تخمیری مجبور به افزایش سرمایه گذاری خود در برندسازی شود با امید نادرست به بازیابی قدرت بازار. افزایش سرمایه گذاری در برندسازی به افزایش سود نیز نرسید و این باعث سست شدن قدرت بازار آنها شد. این موجب کنترل سوپرمارکت ها بر تقاضا برای مالت تخمیری شد که به دنبال آن، کنترل تولید تحت تأثیر قرار گرفت. معضل مدیریتی ابتدایی که از این دینامیک های ظاهر شونده ناشی می شود، در زیر سوال بندی آینده نتیجه گرفته شد. با این حال، تیم مدیریت هنوز از اهمیت این دینامیک های ظاهر شونده برای تجارت خود آگاه نشده بود.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مثال ۲ همچنین نشان می‌دهد چگونه "آموزش دوباره" رخ داد زمانی که تیم مدیریت توانست از اقدامات تاریخی خود بهره بگیرد و در نور وضعیت ظاهر شونده بر روی این اقدامات تأمل کند. به عنوان مثال، در گذشته، هنگامی که شرکت مالت تخمیری بیش از حد تولید می‌کرد، محصولات "مالت تخمیری ارزشمند" خود را به سوپرمارکت‌ها فروخت، که سپس "برندهای خود مشتریان" را برای خریداران/مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کردند. شرکت معتقد بود که این فروش به آن‌ها کمک خواهد کرد تا "لخته مالت تخمیری" خود را خالی کنند، نقدینگی تولید کنند و کمبود آینده "مالت تخمیری ارزشمند" خود را افزایش دهند. با این حال، ایجاد "برندهای خود مشتریان" همزمان باعث جنگ قیمت و رقابت برای فضای قفسه سوپرمارکت شد. پیامد غیر منتظره این اقدامات رقابت بیشتر در زمینه قیمت برندهای مالت تخمیری بود. ناکامی از این نادیده گرفتن (که می‌توان آن را به سفت‌گیری از فرضیات تیم مدیریت نسبت داد) در مثال ۳ به خوبی بیان شده است. این ادراک از این نادیده گرفتن است که فرآیند "آموزش دوباره" را آغاز می‌کند.

۵.۳. یادگیری زدایی

آگاهی از اشتباه مدیریت به عنوان یک شوک برای تیم مدیریت عمل کرد. مثال‌های ۳ و ۴ نشان می‌دهند چگونه تیم مدیریت تحت تأثیر این افشا 'ضربه خوردند'. مثال‌های ۴، ۵ و ۶ نشان می‌دهند که آن‌ها منطبق کنونی کسب و کار خود را چگونه در سوال می‌گیرند. روبروی این افشا، تیم مدیریت انتخاباتی داشتند، می‌توانستند نسبت به کسب و کار همیشگی نگران و دفاعی باشند یا می‌توانستند با تبیین این افشا و پیامدهای آن برای آینده کسب و کار خود دست به تلاش بزنند. مثال ۴ نشان می‌دهد چگونه تیم مدیریت شروع به سوال کردن از فرضیات خود کرد و چگونه ممکن است به این افشا پاسخ دهند. آن‌ها درباره احتمالات تأمل کرده و به آرامی آینده خود را بررسی می‌کنند. واکنش تیم مدیریت حمایت می‌کند از فرآیند 'آموزش دوباره' زمانی که می‌پذیرند که رویکردی که تاکنون به آن خدمت کرده است، در آینده معتبر نخواهد بود. تمایل مدیرعامل به 'ایده‌های جدید' برای باز کردن امکانات تجاری ناشی از آموزش دوباره است که رخ داده است. با این حال، مهم است که بپذیریم که آموزش دوباره به طور مستقیم به 'راهکارها' منجر نمی‌شود. همانطور که مثال‌های ۴ و ۵ نشان می‌دهند، آموزش دوباره باعث می‌شود تا تیم مدیریت به افکار و ایده‌های جدیدی که قبلاً در نظر گرفته نشده‌اند، باز شوند: نقش اطلاعات و فناوری به عنوان پایه‌ای برای به دست آوردن قدرت بازار. [۲۹]

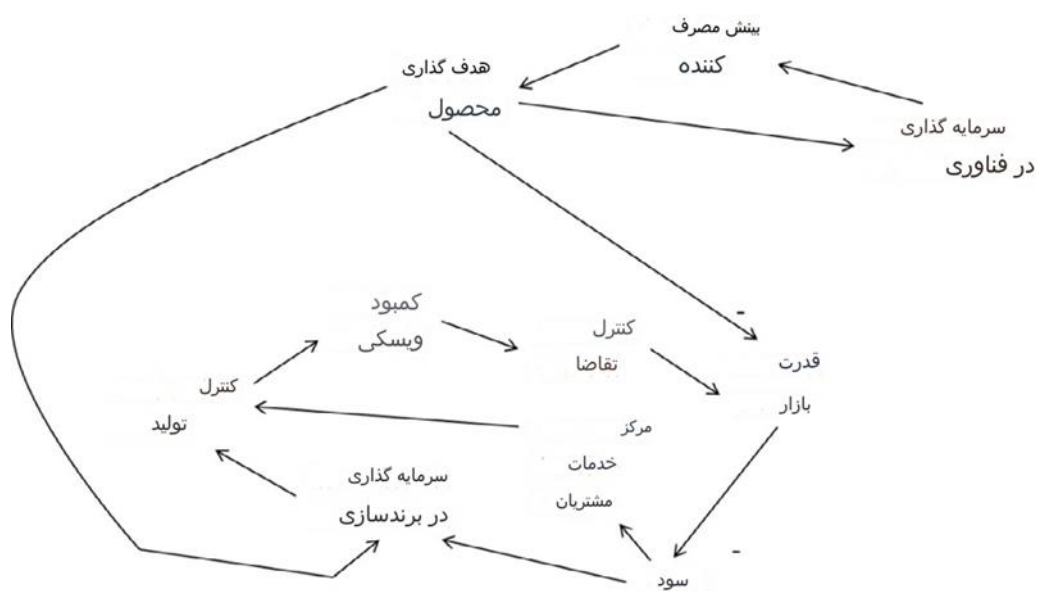
آموزش دوباره، بنابراین، همانطور که مثال ۶ نشان می‌دهد، تناقضات بین باورهای دیرینه تیم مدیریت در مورد 'گرانپها' و واقعیت عملی که با وجود 'گرانپها' بودن، کارخانه‌های آن‌ها تنها با "ظرفیت ۵۰٪" در حال اجرا بودند، را روشن کرد. آموزش دوباره همچنین به مدیران کمک کرد تا تعریف مشکلات خود در مورد کنترل تولید را اصلاح کنند. آن‌ها متوجه شدند که سرمایه‌گذاری بیشتر در برندینگ برای حفظ 'کمیابی' مالت تخمیری بیهوده است و اجازه نمی‌دهد که توانایی حفظ قدرت بازار خود را داشته باشند. [۳۰] فرض‌های سختگیرانه آن‌ها باعث شده بود که اقدامات گذشته‌شان را اشتباه بفهمند که در واقع مشکلات کنونی‌شان را تشدید کرده و یک 'جنگ قیمت' را آغاز کرده است که مالت تخمیری را در نظر مصرف‌کننده کمتر 'گرانپها' می‌کند. با رها کردن افترا به فرض‌های پیشین خود، آموزش دوباره به آن‌ها این امکان را داد که به سوی پیش‌بینی استراتژیک باز شوند. آموزش دوباره به تیم مدیریت این امکان را داد تا درک کنند که مالت تخمیری دیگر سلطنت ندارد و عدم توانایی در ثبت و بهره‌برداری از اطلاعات فروش کارایی عملیاتی‌شان را محدود می‌کند. رها کردن افترا به 'مالت تخمیری سلطنت دارد' به آن‌ها این امکان را داد که مسائل تولید خود را با دیدی نو ببینند. [۳۱]

۵.۳. یادگیری زدایی

آگاهی از اشتباه مدیریت به عنوان یک شوک برای تیم مدیریت عمل کرد. مثال‌های ۳ و ۴ نشان می‌دهند چگونه تیم مدیریت تحت تأثیر این افشا 'ضربه خوردند'. مثال‌های ۴، ۵ و ۶ نشان می‌دهند که آن‌ها منطبق کنونی کسب و کار خود را چگونه در سوال می‌گیرند. روبروی این افشا، تیم مدیریت انتخاباتی داشتند، می‌توانستند نسبت به کسب و کار همیشگی نگران و دفاعی باشند یا می‌توانستند با تبیین این افشا و پیامدهای آن برای آینده کسب و کار خود دست به تلاش بزنند. مثال ۴ نشان می‌دهد چگونه تیم مدیریت شروع به سوال کردن از فرضیات خود کرد و چگونه ممکن است به این افشا پاسخ دهند. آن‌ها درباره احتمالات تأمل کرده و به آرامی آینده خود را بررسی می‌کنند. واکنش تیم مدیریت حمایت می‌کند از فرآیند 'آموزش دوباره' زمانی که می‌پذیرند که رویکردی که تاکنون به آن خدمت کرده است، در آینده معتبر نخواهد بود. تمایل مدیرعامل به 'ایده‌های جدید' برای باز کردن امکانات تجاری ناشی از آموزش دوباره است که رخ داده است. با این حال، مهم است که بپذیریم که آموزش دوباره به طور مستقیم به 'راهکارها' منجر نمی‌شود. همانطور که مثال‌های ۴ و ۵

نشان می‌دهند، آموزش دوباره باعث می‌شود تا تیم مدیریت به افکار و ایده‌های جدیدی که قبلاً در نظر گرفته نشده‌اند، باز شوند: نقش اطلاعات و فناوری به عنوان پایه‌ای برای به دست آوردن قدرت بازار. [۳۲]

آموزش دوباره، بنابراین، همانطور که مثال ۶ نشان می‌دهد، تناقضات بین باورهای دیرینه تیم مدیریت در مورد 'گرانپها' و واقعیت عملی که با وجود 'گرانپها' بودن، کارخانه‌های آنها تنها با "طرفیت ۵۰٪" در حال اجرا بودند، را روشن کرد. آموزش دوباره همچنین به مدیران کمک کرد تا تعریف مشکلات خود در مورد کنترل تولید را اصلاح کنند. آنها متوجه شدند که سرمایه‌گذاری بیشتر در برندینگ برای حفظ 'کمیابی' مالت تخمیری بیهوده است و اجازه نمی‌دهد که توانایی حفظ قدرت بازار خود را داشته باشند. فرض‌های سختگیرانه آنها باعث شده بود که اقدامات گذشته‌شان را اشتباه بفهمند که در واقع مشکلات کنونی‌شان را تشدید کرده و یک 'جنگ قیمت' را آغاز کرده است که مالت تخمیری را در نظر مصرف‌کننده کمتر 'گرانپها' می‌کند. با رها کردن افترا به فرض‌های پیشین خود، آموزش دوباره به آنها این امکان را داد که به سوی پیش‌بینی استراتژیک باز شوند. آموزش دوباره به تیم مدیریت این امکان را داد تا درک کنند که مالت تخمیری دیگر سلطنت ندارد و عدم توانایی در ثبت و بهره‌برداری از اطلاعات فروش کارایی عملیاتی‌شان را محدود می‌کند. رها کردن افترا به 'مالت تخمیری سلطنت دارد' به آنها این امکان را داد که مسائل تولید خود را با دیدی نو ببینند. [۳۳]



شکل ۶. پیش‌بینی استراتژیکی از "یادگیری زدایی"

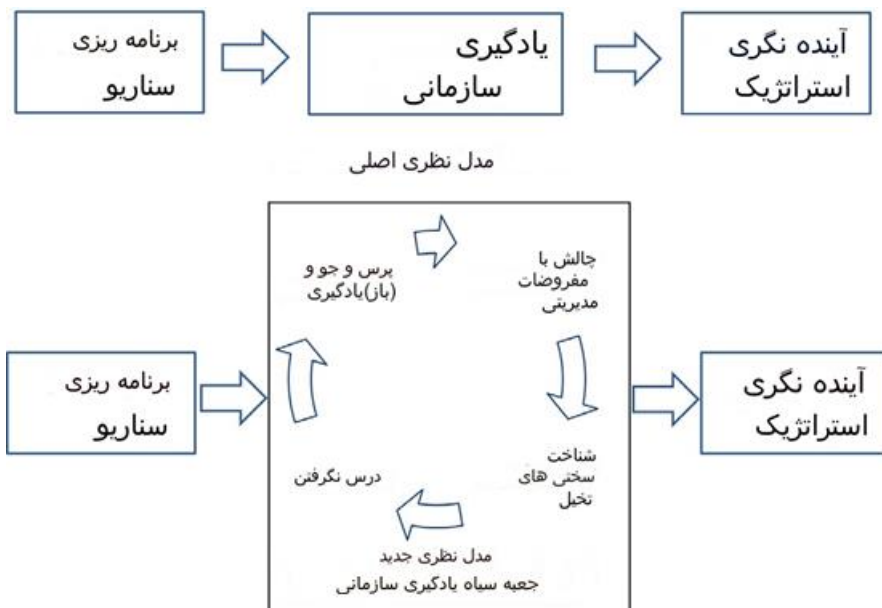
۵.۴. پرس و جو و (دوباره) یادگیری

با درک اینکه "اطلاعات ملک جدید است"، تیم مدیریت شروع به جستجو برای پایه جدید موفقیت کرد. سرمایه‌گذاری فروشگاه‌ها در فناوری منجر به توانایی‌های جدید شد که به آنها امکان داد که تقاضا و قیمت را به تولیدکنندگان مالت تخمیری تعیین کنند. قدرت بازار به تدریج از تولیدکنندگان 'مالت تخمیری' به خرده‌فروشان 'مالت تخمیری' منتقل می‌شد. این آموزش دوباره باعث شکست موقت دستور دوم (Sandberg و Stukas، ۲۰۱۱؛ Schön و Argyris، ۱۹۷۸) [۲] شد که دیدگاه‌های پیشین نمی‌توانست با دیدگاه‌های جدید در مورد وضعیت آنها تطابق یابد. تیم مدیریت شروع به استفاده از رویکرد سناریو برای ایجاد فضا برای خود-فاصله‌گیری (Stukas، ۲۰۰۹) برای تأمل و بازاندازی پیامدهای پارادایم "اطلاعات ملک جدید است" برای کسب‌وکارشان کرد. پیش‌بینی استراتژیکی که به وجود آمد، در شکل ۶ زیر خلاصه شده است. [۳۴]

در واقع، تشویق به بازسازی، ترتیب مجدد، طراحی مجدد آنچه که کسی می‌داند و ایجاد زوایای دید یا دانش جدید برای اهداف علمی یا زیبایی " (بل، ۱۹۹۹، صفحه xiv). [۳۵] با بهره‌گیری از درک‌های خود از تغییرات فناورانه، تیم مدیریت نقش اساسی فناوری اطلاعات و داده‌های مشتری را برای موفقیت آینده شناخت. تیم مدیریت این درک‌های مربوط به سناریو را به کار برد تا نوآوری کند و "مرکز خدمات

مشتری" را ایجاد کند که اطلاعات تقاضای فروشگاهها را جمع‌آوری کرده و آنها را برای کنترل تولید به کار گیرد، بدین ترتیب یک حلقه بازخورد مثبت جدید برای شرکت ایجاد کند. پارادایم "اطلاعات جدید پادشاه است" نیز نور جدیدی به مسئله سه‌گانه مواجهه با عملیات آنها انداخت. تیم مدیریت حالا متوجه شده بود که هر گونه راهکار احتمالی که قبلاً ممکن بود ممکن است وضعیت را تشدید کند. [۳۶]

با جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی سفارشات مشتریان به موقع از طریق "مرکز خدمات مشتری"، آنها قادر به توسعه هوش تقاضا می‌شوند که به آنها کمک خواهد کرد تا عملیات خود را برنامه‌ریزی و مدیریت کنند تا به مقیاس تولید اقتصادی برسند. پیش‌بینی حاصل از این مطالعه آنها را به این نتیجه رساند که آنها نیاز به ایجاد "مرکز خدمات مشتری" (گزارش سالانه شرکت) دارند تا نوآوری فناورانه را به کار برده و به آنها کمک کند تا فرآیندهای آینده تکرار سفارش مشتری را درک و مدیریت کنند. قبلاً، تکرار سفارش مشتری به صورت ناپدید و یا به تغییرات کوتاه مدت در تولید یا تولید بلندمدت برای ذخیره انجام می‌شد. هر دو رویکرد نقش منفی در سودآوری کسب و کار داشتند. در گفتار ۶، مدیر عملیات یادداشت کرد که "اطلاعات پادشاه جدید است" و اینجا ادعا می‌شود که چنین تحولی در درک مثال زنده‌ای از پیش‌بینی استراتژیک از طریق آموزش مجدد است. ارتباط اولیه و بازبینی شده بین برنامه‌ریزی سناریو، پیش‌بینی استراتژیک و یادگیری سازمانی در شکل ۷ زیر خلاصه شده است. [۳۷]



شکل ۷. مدل نظری برای آینده نگری استراتژیک از طریق یادگیری زدایی

۶. بحث و مفاهیم

پس چگونه پیش‌بینی استراتژیک از سناریوها نشأت می‌گیرد؟ شواهد مطالعه میدانی ما نشان می‌دهد که به نظر مخالفانه، چگونگی فرآیند یادگیری آموزشی به جای یادگیری به پیش‌بینی استراتژیک کمک کرد. با مطالعه دنباله زمانی واقعی اتفاقات درون فرآیند تولید پیش‌بینی، یافته‌ها و تحلیل ما نشان می‌دهد که فرآیند یادگیری (شکل ۷) نقش کلیدی در کمک به تولید کننده مالت تخمیری برای پاره‌شدن از سخت‌گیری‌های تخلیشان ایفا کرده است. بدون یادگیری، تولید کننده مالت تخمیری در یادگیری حلقه تکرار واحد قفل شده بود که «تله‌های یادگیری» جلوگیری از تولید پیش‌بینی استراتژیک می‌کرد. پیش‌بینی استراتژیک تنها زمانی پدیدار می‌شد که اعتقادات تیم مدیریت توسط چالش به فرضیات مدیریتی‌شان تغییر یافت، شناخت از سفتی تخلیشان، یادگیری کردن پس از ازمون و (مجدد) یادگیری. بنابراین، یادگیری مجدد به عنوان یک مکانیزم عمل کننده به ارگان‌ها این امکان را می‌دهد که از یادگیری حلقه تکراری به یادگیری دو حلقه تکراری برسند. با این حال، به طور حیاتی یادگیری دو حلقه تکراری پیش‌بینی استراتژیک را تولید کرد، نه با ارائه بینش‌های به دست آمده از پیش‌بینی آینده (تاپینوس و پایپر، ۲۰۱۸؛ رینگلند، ۲۰۱۰، ۱۹۹۸)، بلکه با اینکه به تولید کننده مالت تخمیری این امکان را می‌دهد که درک بهتری از "حال" در این لحظه‌ها داشته باشد. [۳۸]



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مطالعه ما همچنین محدودیت‌های یادگیری از تجربیات سازمانی را نشان می‌دهد. ما متوجه می‌شویم که در نمونه ۱، شرکت در ابتدا در یک "تله مهارتی" گیر کرده بود (لویت و مارچ ۱۹۸۸، ص ۳۲۲). آنها باور داشتند که تجربه عملیاتی خود در زمینه تولید، گلخانه‌سازی، ترکیب و بطری‌بندی به آنها این امکان را خواهد داد که به بهبود کارایی دست پیدا کرده و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. زمانی که از طریق لنز فعلی یادگیری سازمانی که توسط نظریه پردازان سناریو استفاده می‌شود به نمودار ۴ نگاه می‌کنیم، مشاهده می‌شود که ممکن است سناریوی (سناریوی شکل ۴) راه اندازی کند که یادگیری حلقه تکراری (بوتز و همکاران ۲۰۱۹؛ آرگریس و شون ۱۹۷۸) [۶] را باعث شود. جایی که تیم مدیریت می‌تواند برای اصلاح اشتباهات اقدام کند، اما بدون تغییر جذری در نمایندگی‌های خود. تله مهارتی بنابراین تقویت می‌شود و منجر به نظر بینش‌آمیز تراژیک می‌شود تا پیش‌بینی. به همین ترتیب، نمونه‌های ۲، ۳ و ۶ نشان‌دهنده دام یادگیری اسطوره‌ای (لویت و مارچ ۱۹۸۸، ص ۳۲۵) هستند که یادگیری از نظر "اسکازورآوردنگی" محکم‌تر شده و پارادایم "اسکازورآوردنگی" و منطق "اسکازور پادشاه است" در تیم مدیریت تقویت شده است. [۳۹]

در حالی که نظریه پردازان سناریو نیاز به "یادگیری حلقه دوگانه" را که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا "سیستم ارزش‌ها، باورها و قوانین سازمانی خود را" تغییر دهند (بوتز و همکاران ۲۰۱۹، ص ۹۳؛ آرگریس و شون ۱۹۷۸)، [۶] متأسفانه نقد سناریو بر این نکته خاموش است که چگونه این مسئله ممکن است رخ دهد. ما پیشنهاد می‌دهیم که مکانیسم "عدم یادگیری" که ما پیشنهاد داده‌ایم، می‌تواند به عنوان یک پل طبیعی عمل کند تا به سازمان‌ها کمک کند که از یادگیری حلقه تکراری به یادگیری حلقه دوگانه منتقل شوند. سرانجام، مثال ۴ و شکل ۶ شواهدی را ارائه می‌دهند که چگونه تولیدکننده موانع یادگیری کم‌بینایی (لوینتال و مارچ، ۱۹۹۳) را پشت سر گذاشت. با تشخیص "تاکتیک ذهنی" ناکارآمد خود (مدیریت عملیات) و ترغیب به "ایده‌های جدید" (مدیر عامل)، تیم توانست از کارآمدی عملیاتی به "اطلاعات جدید اصلی" به عنوان پایه موفقیت منتقل شود. آنها همچنین درک کردند که اندازه‌گیری در برند گذاری نابجایی دارد و اهمیت سرمایه‌گذاری در یک مرکز خدمات مشتری برای کارایی کسب و کار را درک کردند. این تغییرات در جدول ۱ زیر خلاصه شده‌اند. [۴۰]

جدول ۱. سختی تخیل و یادگیری زدایی

ردیف	سختی تخیل (فرض‌های اولیه)	یادگیری زدایی (مفروضات به روز شده پس از یادگیری زدایی)
۱	«گرانها» مالت تخمیری پادشاه است	اطلاعات پادشاه جدید است
۲	برندسازی کلید موفقیت است	سرمایه گذاری در فناوری و مدیریت اطلاعات کلید موفقیت است
۳	بهره وری عملیاتی	مرکز خدمات مشتریان

این یافته‌ها امکان مرور مجدد بحران کنونی در میان نظریه‌پردازان سناریو درباره نقش یادگیری سازمانی در تولید پیش‌بینی استراتژیک (Bootz) و همکاران، ۲۰۱۹؛ Haener و همکاران، ۲۰۱۲؛ Derbyshire [۴۱]؛ رایت، ۲۰۱۴؛ رایت و گودوین، ۲۰۱۳ [۴۲]؛ رایت و گودوین، ۲۰۰۹) [۴۳] را فراهم می‌کند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که "تاکتیک‌های یادگیری" نقش حیاتی در تعیین این دارد که آیا یادگیری سازمانی از سناریوها باعث تولید پیش‌بینی استراتژیک یا سرپوشیدگی است (Chermack و همکاران، ۲۰۱۵). [۴۴] اگر تاکتیک‌های یادگیری وجود داشته باشند، آنگاه قابلیت یادگیری از سناریوها احتمالاً باعث محدود شدن یادگیری با تحریف درک‌ها از عدم اطمینان محیطی می‌شود، با استفاده از فرضیات ساده‌ای که مدل‌های ذهنی را محدود کرده و دامنه نتایج ممکن را محدود می‌کند (Derbyshire [۴۰]؛ رایت، ۲۰۱۴ [۴۲]؛ رایت و همکاران، [۴۴] ۲۰۱۳؛ رایت و گودوین، ۲۰۰۹). با این حال، اگر تاکتیک‌های یادگیری شناسایی و غلبه بر آنها صورت گیرد، مانند مطالعه میدانی ما، احتمالاً سناریونویسی به یادگیری اجازه می‌دهد تا پیش‌بینی استراتژیک را تقویت کند؛ زیرا یادگیری امکان سازمان را فراهم می‌کند که محیط خود را مجدداً درک کند (وک، ۱۹۸۵؛ ۱۹۸۵ب) که به تبیین موازین پیش‌بینی استراتژیک منجر می‌شود (Chermack، ۲۰۰۵). [۴۵] به عبارت دیگر، بر خلاف ادعاهای قبلی، رابطه بین سناریو نویسی، یادگیری سازمانی و پیش‌بینی استراتژیک به ندرت ساده و روشن است (ارجاع به مدل نظری اصلی شکل ۷). این رابطه تحت تأثیر حضور یا عدم حضور تاکتیک‌های یادگیری از سناریو، یادگیری عاری از صورت‌های تحلیل می‌شود.

شواهد تجربی از مطالعه ما در مورد 'یادگیری زدایی' نیز امکان می‌دهد که به بحران نظری فعلی درباره این مفهوم (هاولز و شولدرر، ۲۰۱۶؛ تسانگ، ۲۰۱۷؛ ۲۰۱۷ب؛ کلین، ۱۹۸۹) [۴۶] وارد شویم. ما یادگیری زدایی را به عنوان یک فرآیند شناخته، تایید و ترک از



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



یادگیری‌های قبلی (شامل فرض‌ها و چارچوب‌های ذهنی) تعریف می‌کنیم تا امکان احیای امکانات یادگیری جدید را فراهم آورد. تعریف ما از یادگیری زدایی به طور قابل توجهی با تعریف اصلی هدبرگ (۱۹۸۱) متفاوت است. ما این تعریف را با بررسی ریشه‌های اتمولوژیکی کلمه 'یادگیری' توسعه دادیم. طبق دیکشنری زبان انگلیسی اتمولوژیک آکسفورد، 'یادگیری' از کلمه باستانی آلمانی linen مشتق شده است که ریشه Lois (از کدام linen مشتق شده است) [۴۷] در ابتدا به معنای "زنجیره زمین، مسیر" بود. بنابراین، linen ابتدا به معنای "دنبال کردن یا پیدا کردن مسیر" بود (هود، ۲۰۰۳، صفحه ما به تأکید خود). [۴۸] بنابراین، ما می‌گوییم یادگیری زدایی به معنای از بین بردن خطوط زمین و بازگشت به تجربه سازمانی بدون خطوط است، که از آن امکانات یادگیری جدید 'ارتقا' داده می‌شوند (Paton و همکاران، ۲۰۱۴). یادگیری زدایی نیاز به ترک یا کاهش انحصارات فرض‌ها و باورهای قبلی دارد، به جای فراموش کردن آنها، به عنوان بخشی از رویکرد عمومی به ایجاد پیش‌بینی استراتژیک. [۴۹]

بنابراین، اشتباه است که یادگیری زدایی را با یا فراموشی، همانطور که هاوِلز و شولدر (۲۰۱۶) [۵۰] انجام می‌دهند یا دور انداختن تجربیات قدیمی، همانطور که هدبرگ (۱۹۸۱) و نیستروم و استارباک (۱۹۸۴) ادعا کرده‌اند، با هم اشتباه گرفت. یادگیری زدایی شامل شناخت و تایید از محدودیت‌های دانش و درک کنونی است که ممکن است از کاربرد خود خارج شده باشند. علاوه بر این، یادگیری زدایی نیازی به لزوماً پیش‌روی یادگیری ندارد (برای مثال، یادگیری یک باره نیاز به یادگیری زدایی ندارد)، اما باید پیش‌روی پیش‌بینی شود. بنابراین، یادگیری زدایی شرط ضروری، اما شرط کافی برای پیش‌بینی است. در نهایت، ما با هاوِلز و شولدر (۲۰۱۶) موافقت می‌کنیم که می‌گویند یادگیری زدایی نمی‌تواند مدیریت شود. در مطالعه ما، یادگیری زدایی و پیش‌بینی بعدی به صورت تصادفی به عنوان تیم مدیریت از فرض‌های خود استراحت کردند. 'انعکاسیته' (کانلیف، ۲۰۰۲) شرکت‌کنندگان نقش اساسی در پرسش و (باز) یادگیری که پس از یادگیری زدایی اتفاق افتاد، ایفا کرد. جدول ۲ زیر خلاصه مقایسه‌ای از مفهوم/مکانیسم یادگیری زدایی ما را ارائه می‌دهد. [۵۱]

یافته‌های ما برای ادبیات آینده‌نگری استراتژیک اطلاعات مهمی دارد. در مطالعه ما، آینده‌نگری از افراد به دست آمد که بر اساس درک از تغییرات در منظر رقابتی خود، این درک‌ها را برای بازنمودن محیط، شرکت و بررسی امکانات آینده استفاده کردند. آینده‌نگری از توسعه گزینه‌های استراتژیک (Ringland, ۲۰۱۰؛ Tapings و Pypers, ۲۰۱۸) [۵۲] و استفاده از سناریوها به عنوان تونل‌های بادی برای آزمایش این گزینه‌ها (ون در هایدن، ۲۰۰۵) به وجود نیامد. علاوه بر این، مطالعه ما نشان می‌دهد که چگونه آینده‌نگری همچنین از درک بهتر از 'حال' در اینجا و حالا به وجود می‌آید. درک دقیق‌تر از 'حال' به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که شرکت خود و محیط خود را و همچنین اقدامات آینده خود را از طریق راه‌های بیشتر به وجود آمده را دوباره بازنمایی کنند. [۵۳] این دلایلی هستند که چرا چنین آینده‌نگری‌ای 'پیش‌بین' بوده و نه 'پس‌بین'. به عبارت دیگر، آموزش‌ناپذیری یکی از وسایل کشتن آینده‌نگری است. به همین دلیل، تحقیقات آینده می‌تواند "تمرین‌ها و فعالیت‌های سازماندهی" (Sarpong و Maclean, ۲۰۱۶، ص ۲۰۱۳) را که به آموزش‌ناپذیری کمک می‌کنند، شناسایی کند. [۵۴-۵۶]

همچنین، این مطالعه حمایت می‌کند از پیشنهادات "که شرکت‌ها باید در فرآیندهای سناریویی غنی از نظر آموزشی سرمایه‌گذاری کنند که قابلیت مدیران را برای حس کردن تغییرات توسعه دهند" (Rhisiart و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۱۲۴). [۵۷] تحقیقات قبلی انجام شده توسط Schoemaker (۱۹۹۵) بین سه دسته دانش مرتبط با آینده تفکیک کرده است: ۱. چیزهایی که می‌دانیم که می‌دانیم، ۲. چیزهایی که می‌دانیم که نمی‌دانیم و ۳. چیزهایی که نمی‌دانیم که نمی‌دانیم. آموزش‌ناپذیری می‌تواند به عنوان یک مکانیزم برای امکان‌پذیری شرکت‌ها از دسته ۳ به دسته ۲ مورد استفاده قرار گیرد. همچنین می‌تواند سازمان‌ها را به خطرات آموزشی هشدار دهد که ممکن است دانش دسته ۱ را تهدید کند. تنها با اکتساب دانش از طریق بررسی سناریو بدون آموزش‌ناپذیری، احتمالاً انتقال بین دسته‌های ۳ و ۲ فراهم نخواهد شد؛ به دلیل این که دلیل وجود و بقاء نقاط کور دسته ۳ این است که یادگیری از بررسی سناریو محدود می‌ماند، خصوصاً به دلیل یادگیری یکباره و دام‌های یادگیری (به ویژه دام یادگیری مایپا) که اطمینان می‌یابد که یادگیری از بررسی سناریوها محدود باقی می‌ماند. بنابراین، بدون آموزش‌ناپذیری و یادگیری دوباره، حتی امکان ندارد که شرکت‌کنندگان حتی متوجه شوند 'چه' چیزی اکنون 'بررسی' را محدود می‌کند و وسیله‌هایی را که می‌توانند 'اشنا' را به 'ناشناخته' به شکل متفاوت بازنمایی کنند. [۵۸]

جدول ۲: دیدگاه ها درباره یادگیری زدایی

فرضیات هدبرگ (۱۹۸۱) و نیستروم و استارباک (۱۹۸۴) در مورد « یادگیری زدایی »	نقد هاولز و شولدر (۲۰۱۶) از « یادگیری زدایی »	دیدگاه های حاصل از مطالعه میدانی ما	پیامد های " یادگیری زدایی "
یادگیری زدایی به عنوان دور انداختن دانش یک فرآیند مستقل از یادگیری است	هیچ شواهدی از تلاش هدفمند برای حذف یا موفقیت در حذف دانش از حافظه وجود ندارد.	یادگیری زدایی شامل شناخت و اقرار از محدودیت های دانش و درک فعلی است که ممکن است از کاربرد آنها گذشته باشد.	یادگیری زدایی برابر با فراموش کردن یا دور انداختن تجارب قدیمی نیست.
یادگیری زدایی پیش روی یادگیری می افتد	تغییر نظریه معمولی که دانش جدیدی که با نظریه های ساختارمند مطابقت نداشته باشد، تغییری در درک را ایجاد کند.	یادگیری زدایی از یادگیری مجدد پیش می آید، اما یادگیری زدایی باید لزوماً پیش از یادگیری نیاید؛ یادگیری مجدد همیشه یادگیری جدید نیست.	یادگیری زدایی و یادگیری جدید ممکن است همزمان رخ دهد.
یادگیری زدایی به هر دو یادگیری بعدی و انتقال به عمل کمک می کند	دور انداختن شیوه های عملی واضح است اما یادگیری زدایی نیست.	یادگیری زدایی شرط لازم است اما شرط کافی نیست.	یادگیری زدایی فقط زمانی مفید است که حدود دانش قبلی به یاد آوری شوند.
ایده های که یادگیری زدایی می تواند 'مدیریت شود'، به عبارت دیگر، دانش ممکن است به طور هدفمند و با قصد وارد شود یا به طور هدفگذاری 'حذف' شود تا یادگیری بعدی را تسهیل دهد	در مدل تغییر نظریه، درک جدید منجر به کنار گذاشتن درک قدیمی می شود	درک تفاوت میان نتایج هدفمند، غیرهدفمند و ناپیش بینی و عمل هدفمند که نتیجه ای مقصود دارد را درک کردن.	یادگیری زدایی نیازمند انعطاف و تفکر بازی از سوی شرکت کنندگان است. این می تواند تسهیل شود اما قابل مدیریت نیست.

تئوری های سناریو نیز می توانند از رویکرد روش ما (Langley و همکاران، ۲۰۱۳، [۵۹] ۱۹۹۹؛ Van de Ven و Huber، ۱۹۹۰) بهره مند شوند و تحقیقات آینده خود را برای بررسی پدیده های سازمانی دیگر مانند بهبود تصمیم گیری (Derbyshire و Wright، ۲۰۱۷)، مدیریت دانش (Bootz و همکاران، ۲۰۱۹) و توانمندی های پویا (Rohrbeck، ۲۰۱۲) تطبیق دهند. [۶۰] رویکرد ما به نظریه پردازی این امکان را به نظریه پردازان می دهد که بین بازتاب و اقدام یک شرکت ارتباط برقرار کرده و این تأثیر را بهبود می بخشد (Bootz، ۲۰۱۰، ص ۱۵۹۱)، در نتیجه اعتبار توضیح نظری آنها را افزایش می دهد. سرانجام، ما با Rhisiart و همکاران (۲۰۱۵) هم دیگر موافقت می کنیم که "بزرگترین پتانسیل برای نوآوری، پیشرفت و دیدگاه در آینده نگر استراتژیک ممکن است در غنای بحران های معاصر درباره سازمان ها، استراتژی و نظریه اجتماعی - و بنیان های معرفت شناختی و علوم شناختی آنها" پیدا شود (ص ۱۲۷). پیشرفت های اخیر در مطالعات تحقیقات فرآیند نیاز به یک حالت "تبدیل" در تئوری سازی با مبنای یک انتولوژی فرآیندی (MacKay و Chia، ۲۰۱۳؛ Langley و Stukas، ۲۰۱۰؛ Stukas و Chia، ۲۰۰۲؛ Chia، ۱۹۹۹) را پیشنهاد داده اند. توسعه نظریه برنامه ریزی سناریو از دیدگاه تبدیل می تواند یک حوزه دیگر ممکن برای تحقیقات علمی باشد. [۶۱]



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پژوهش ما با پرسش این سوال آغاز شد: چگونه یادگیری سازمانی ناشی از سناریوها، سرمایه‌گذاری در ابتکارات استراتژیک را پدید می‌آورد؟ در حالی که اثربخشی برنامه‌ریزی سناریو برای تولید ابتکارات استراتژیک گسترده‌ای وجود دارد (Rowland و Spaniol، ۲۰۱۸؛ Wright و همکاران، ۲۰۱۵؛ Ramirez و همکاران، ۲۰۱۱؛ Melo و Varum، ۲۰۱۰؛ Cairns و همکاران، ۲۰۰۴؛ van der Heijden و همکاران، ۲۰۰۲؛ Duncan و Wack، ۱۹۹۳؛ Wack، ۱۹۸۵؛ a، ۱۹۸۵؛ b، ۱۹۸۵)، اندکی مطالعات بر روی فرض‌هایی که به این ادعا منجر می‌شوند، انجام شده است. سوالات در مورد اینکه چگونه و چرا برنامه‌ریزی سناریو به ابتکارات استراتژیک منجر می‌شود، کمتر توجه نظری و تجربی دریافت‌اند (Bootz و همکاران، ۲۰۱۹). برخورداری از این سوالات نیازمند بررسی انتقادی ارتباطات مفهومی و نظری بین سناریوها، ابتکارات استراتژیک و یادگیری سازمانی است. پژوهش ما پنج نتیجه‌گیری خاص دارد. اولین نتیجه‌گیری این است که مقاله ما به فریادهای "مواجهه با" تمرینات ابتکاری با یک چارچوب نظری کامل و یکپارچه سازگار "ساخته شده از تجزیه و تحلیل دقیق از مفهوم یادگیری سازمانی" (Bootz، ۲۰۱۰، ص ۱۵۹۲) پاسخ می‌دهد. ما نه تنها استفاده ناپیش‌های سناریوها را به عنوان مکانیسم و نتیجه به عنوان منبع هرج و مرج روش‌شناسی (Martelli، ۲۰۰۱؛ Spaniol و Rowland، ۲۰۱۸) در مطالعات ابتکارات مورد تأیید مورد تأیید قرار داده‌ایم، بلکه فرض‌های "سفت" را که ارتباط یادگیری سازمانی با ابتکارات استراتژیک را ایجاد می‌کنند، نظریه‌پردازی و مساله‌بخشی نیز انجام داده‌ایم.

دومین نتیجه‌گیری ما، روشن‌سازی یک معما اساسی است که در مطالعات ابتکارات وجود داشته است؛ یعنی اینکه آیا برنامه‌ریزی سناریو یادگیری سازمانی که منجر به ابتکارات استراتژیک می‌شود را ترویج می‌کند (Wack، ۱۹۸۵؛ a، ۱۹۸۵؛ b، ۱۹۸۵؛ de Geus، ۱۹۹۸؛ Chermack و همکاران، ۲۰۱۵) یا این را مهار می‌کند (Derbyshire و Wright، ۲۰۱۴؛ Wright و همکاران، ۲۰۱۳؛ Wright و Goodwin، ۲۰۰۹)؟ تجزیه و تحلیل ما نشان داده است که چگونه یادگیری سازمانی تنها در صورتی ابتکارات استراتژیک را ایجاد می‌کند که سناریوها منجر به شناسایی و اصلاح اشتباهات شوند. ما همچنین احتمالات پنهان‌مانده از پیش از "تله‌های یادگیری" را کشف کرده‌ایم که یادگیری سازمانی را محدود می‌کند. حضور یا عدم حضور تله‌های یادگیری بنابراین تعیین می‌کند که برنامه‌ریزی سناریو چگونه یادگیری سازمانی که ابتکارات استراتژیک را تولید می‌کند را یا ترویج یا مهار می‌کند.

سومین نتیجه‌گیری این است که با نظریه‌پردازی و توسعه یک روش‌شناسی تحقیق فرآیندی (Huber و Van de Ven، ۱۹۹۰؛ Van de Ven، ۱۹۹۲؛ Langley و همکاران، ۲۰۱۳) در محدوده سناریوها، یک رویکرد نوآورانه معرفی می‌کنیم که به نظریه‌پردازان سناریو امکان می‌دهد تا جعبه‌های مشکل‌زا مختلفی را که اسناریوها را با نتایج سازمانی اعلام‌شده‌شان مرتبط می‌کنند، باز کنند، بررسی کنند و توضیح دهند. این رویکرد به ما این امکان را می‌دهد که هم اقدامات و هم تفکرات شرکت‌کنندگان را در حین اجرای تمرینات سناریو ثبت کنیم. این روش‌شناسی همچنین به نظریه‌پردازان این فرصت را می‌دهد که دانش تخصصی مورد ارزشی که توسط عملگران ارزیابی می‌شود (Langley و همکاران، ۲۰۱۳) را ایجاد کنند.

چهارمین نتیجه‌گیری ما این است که به جای فرض اینکه برنامه‌ریزی سناریو یادگیری سازمانی را که به ابتکارات استراتژیک منجر می‌شود، شناخته شود، مطالعه ما به باز کردن پیچیدگی‌های موجود در یادگیری سازمانی کمک می‌کند و نشان می‌دهد چگونه ابتکارات استراتژیک از 'عدم یادگیری' به دست آمده است. بنابراین، با کشف و مشخص کردن مکانیزم 'عدم یادگیری'، مطالعه ما نشان می‌دهد که چگونه سناریوها ابتکارات استراتژیک تولید می‌کنند.

سرانجام، تحقیق ما نیز در جریان جدیدترین مباحث نظری درباره 'عدم یادگیری' (Shouldered و Howells، ۲۰۱۶؛ Tsang، ۲۰۱۷؛ a، ۲۰۱۷) دخالت می‌کند. تحلیل ما نشان می‌دهد که در حالی که انتقادکنندگان 'عدم یادگیری' (Shouldered و Howells، ۲۰۱۶؛ Klein، ۱۹۸۹) در اشاره به ابهامات داخلی مفهوم اصلی این مفهوم حقیقت دارند، انتقادات آن‌ها از "عدم یادگیری" نه یکتا هستند و همچنین استدلال‌های آن‌ها در حمایت از عدم مبنای امپراتوری "عدم یادگیری" منطقی قابل قبول نیستند (Tsang، ۲۰۱۷؛ a، ۲۰۱۷). بنابراین، با بازبینی مجدد ریشه‌های etymological 'یادگیری' که از آن 'عدم یادگیری' مشتق شده است، ما یک مفهوم دقیق‌تر از 'عدم یادگیری' ارائه داده و بحث کرده‌ایم. ما ادعا می‌کنیم که عملیات عدم یادگیری، نیازمند رها کردن یا تسلیم شدن از افکار جامداً نگه‌داشته‌شده است به عنوان یک بخش از یک رویکرد عمومی برای ایجاد ابتکارات استراتژیک است. بنابراین، ما یک مدل نظری دقیق‌تر (شکل ۷) را ارائه داده‌ایم که ارتباطات بین برنامه‌ریزی سناریو، یادگیری سازمانی و ابتکارات استراتژیک را خلاصه می‌کند.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



منابع

- [1] Argote, L., Miron-Spektor, E., 2011. Organizational learning: from experience to knowledge. *Organ. Sci.* 22 (5), 1123–1137.
- [2] Argyris, C., 1976. Single-loop and double loop models in research on decision making. *Adm. Sci. Q.* 21, 363–375.
- [3] Argyris, C., Schön, D.A., 1978. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco.
- [4] Becker, K., 2008. Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies. *Int. J. Technol. Manag.* 42 (1/2), 89–106.
- [5] Bood, R., Postma, T., 1997. Strategic learning with scenarios. *Eur. Manag. J.* 15 (6), 633–647.
- [6] Bootz, J.P., 2010. Strategic foresight and organizational learning: a survey and critical analysis. *Technol. Forecast. Soc. Change* 77, 1588–1594.
- [7] Butterfield, L.D., Borgen, W.A., Amundson, N.E., Maglio, A.T., 2005. Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qual. Res.* 5 (4), 475–497.
- [8] Buxton, I., Hughes, P.S., 2012. *The Science and Commerce of Whisky*. Royal Society of Chemistry, S.L.
- [9] Cairns, G., et al., 2004. Exploring e-government futures through the application of scenario planning. *Technol. Forecast. Soc. Change* 71 (3), 217–238.
- [10] Chell, E., 1998. Critical incident technique. In: Symon, G., Cassell, C. (Eds.), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*. Sage Publications Ltd, London, pp. 51–72.
- [11] Chermack, T.J., 2005. Studying scenario planning: theory, research suggestions, and hypotheses. *Technol. Forecast. Soc. Change* 72, 59–73.
- [12] Chermack, T.J., 2011. *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use and Assess Scenarios*. Barrett-Koehler, San Francisco: CA.
- [13] Chermack, T.J., et al., 2015. The effects of scenario planning on participant perceptions of creative organizational climate. *J. Leaders. Organ. Stud.* 22 (3), 355–371
- [14] Chermack, T.J., Lyneham, S.A., van der Merwe, L., 2005. Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics. *Futures* 38, 767–777.
- [15] Carmack, T.J., van der Merwe, L., 2003. The role of constructivist learning in scenario planning. *Futures* 35 (5), 445–460.
- [16] Chia, R., 1999. A 'Rhizomic' model of organizational change and transformation: perspectives from a metaphysics of change'. *Br. J. Manag.* 10, 209–227.
- [17] Coates, J., Durance, P., Godet, M., 2010. Strategic foresight issue: introduction. *Technol. Forecast. Soc. Change* 77, 1423–1425.
- [18] Cornelius, P., van de Putte, A., Romani, M., 2005. Three decades of scenario planning in shell. *Calif. Manag. Rev.* 48 (1), 92–109.
- [19] Cunliffe, A.L., 2002. Reflexive dialogical practice in management learning. *Manag. Learn.* 33 (1), 35–61.
- [20] Day, G.S., Schoemaker, P.J., 2004. Driving through the fog: managing at the edge. *Long Range Plan.* 37, 127–142.
- [21] de Geus, A.P., 1998. Planning as learning. *Harv. Bus. Rev.* 66 (2), 70–74.
- [22] Derbyshire, J., Wright, G., 2014. Preparing for the future: development of an “antifragile” methodology that complements scenario planning by omitting causation. *Technol. Forecast. Soc. Change* 82, 215–225.
- [23] Derbyshire, J., Wright, G., 2017. Augmenting the intuitive logics scenario planning method for a more comprehensive analysis of causation. *Int. J. Forecast.* 33, 254–266.
- [24] Duncan, N.E., Wack, P., 1993. Scenarios designed to improve decision making. *Strat. Leaders.* 22 (4), 18–46.
- [25] Easterby-Smith, M., Crossan, M., Nicolina, D., 2000. Organizational learning: debates past, present and future. *J. Manag. Stud.* 37 (6), 783–796.
- [26] Fiol, C.M., Lyles, M.A., 1985. Organizational learning. *Acad. Manag. Rev.* 10 (4), 803–813.
- [27] Flanagan, J.C., 1954. The critical incident technique. *Psychol. Bull.* 51 (4), 327–358.
- [28] Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L., 2012. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organ. Res. Methods* 16 (1), 15–31.
- [29] Grant, R.M., 2003. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strat. Manag. J.* 24 (6), 491–517.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- [30] Haener, M., Leone, D., Coons, L., Chermack, T.J., 2012. The effects of scenario planning on participant perceptions of learning organization characteristics. *Hum. Retour. Dev. Quart.* 23, 519–542.
- [31] Hedberg, B., 1981. How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P., Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 3–27.
- [32] Hoad, T.F., 2003. *The Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- [33] Howells, J., Shouldered, J., 2016. Forget unlearning? How an empirically unwarranted concept from psychology was imported to flourish in management and organization studies. *Manag. Learn.* 47 (4), 443–446.
- [34] Ingold, T., 2011. *Being Alive: Essays on Movement, Knowledge and Description*. Routledge, London and New York.
- [35] Kahn, H., Wiener, A.J., 1967. *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next 33 Years*. Macmillan, London.
- [36] Klein, J., 1989. Parentic learning in organizations: toward the unlearning of the unlearning model. *J. Manag. Stud.* 26, 292–308.
- [37] Kolb, D.A., 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Case Western Reserve University Press, S.L.
- [38] Langley, A., 1999. Strategies for theorizing from process data. *Acad. Manag. Rev.* 24 (4), 691–710. in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. *Acad. Manag. J.* 56 (1), 1–13.
- [39] Langley, A., Stukas, H., 2010. Introducing 'perspectives on process organization studies'. In: Hernes, T., Maitlis, S. (Eds.), *Process, Sensemaking and Organizing*. Oxford University Press, Oxford, pp. 1–26.
- [40] Levinthal, D.A., March, J.G., 1993. The myopia of learning. *Strat. Manag. J.* 14 (Winter), 95–112.
- [41] Levitt, B., March, J.G., 1988. Organizational learning. *Annu. Rev. Social.* 14, 319–340.
- [42] MacKay, B.R., Chia, R., 2013. Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Northcote automotive. *Academy Manag. J.* 56 (1), 208–230.
- [43] March, J.G., 2008. *Exploration in Organizations*. Stanford University Press, Stanford, California.
- [44] March, J.G., Coutu, D., 2006. "Ideas as art: a conversation with James G March" *Harv. Bus. Rev.* 84 (10 (October)), 82–89.
- [45] Martelli, A., 2001. Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. *Fut. Res. Q.* 17, 57–70.
- [46] Miles, M.B., Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications Ltd, Thousand Oaks, CA.
- [47] Moyer, K., 1996. Scenario planning at British airways – a case study. *Long Range Plan.* 29 (2), 172–181.
- [48] Nystrom, P.C., Starbuck, W.H., 1984. To avoid organizational crises, unlearn. *Organ. Dyn.* 12 (4), 53–65.
- [49] Paton, S., Chia, R., Burt, G., 2014. How business schools can become useful through strategic partnerships. *Manag. Learn.* 45 (3), 267–288.
- [50] Peter, M.K., Jarratt, D.G., 2015. The practice of foresight in long-term planning. *Technol. Forecast. Soc. Change* 101, 49–61.
- [51] Piaget, J., 1936. The origins of intelligence in children. In: Gruber, H.E., Venice, J.J. (Eds.), *The Essential Piaget: An Interpretive Reference and Guide*. Basic Books, New York, pp. 215–249.
- [52] Poole, M.S., Van De Ven, A.H., Dooley, K., Holmes, M.E., 2000. *Organizational Change and Innovation Processes, Theory and Methods for Research*. Oxford University Press, New York.
- [53] Postma, T.J., Liebl, F., 2005. How to improve scenario analysis as a strategic management tool? *Technol. Forecast. Soc. Change* 72, 161–173.
- [54] Ramirez, R., Rood hart, L., Manders, W., 2011. How shell domains link innovation and strategy. *Long Range Plan.* 44 (4), 250–270.
- [55] Ramirez, R., Selsky, J.W., 2016. Strategic planning in turbulent environments: a social ecology approach to scenarios. *Long Range Plan.* 49 (1), 90–102.