



Linguistic Patterns of Managers to Gain Legitimacy in Large Organizations

Shahram Khalil Nezhad* 

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University

Abstract

The strategy-as-practice view is one of the new, emerging and developing perspectives in the field of strategy research. This view places great emphasis on the study of language, conversation and discourse in small and local areas. The study, relying on this approach and using thematic analysis, seeks to investigate and discover how senior managers in large Iranian organizations use language to gain more legitimacy. The findings of the research after analyzing 43 interviews related to 31 people (population: 59 people) of senior managers of large organizations in Iran (top 100 companies in the list of Industrial Management Organization) have reached saturation. The samples were obtained from a combination of convenience, purposive and theoretical sampling. Kappa coefficient (agreement between two

* Corresponding Author: Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

How to Cite: Khalil Nezhad, S. (2025). Linguistic patterns of managers to gain legitimacy in large organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (114), 147 - 176. doi: [10.22054/jmsd.2024.79294.4465](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.79294.4465)

coders) was used to validate the research. Its number was 0.74. In the first step of coding, 61 open codes were identified. Finally, as a result of the second step or the axial coding, it was found that the managers of large Iranian organizations in order to legitimize themselves, their decisions and actions continuously use the six language patterns of "science, ethics, dependence, differentiation, order and future" in their statements, interviews, speeches, and the like and have institutionalized them. These language patterns sometimes have a constructive and functional role and many times they have a destructive and non-functional role.

Keywords: Strategy as practice, legitimization, language, discourse

1. Introduction

Ambiguity, dumbness and contradiction in language can lead to misunderstanding and failure in achieving the goals of the organization. Exaggerated narratives, empty promises and inconsistencies between words and actions undermine the trust and credibility of individuals, organizations and decisions. On the other hand, clear, precise and persuasive language brings clarity, coherence and alignment. In this regard, this study seeks to answer this question: What institutionalized language patterns do senior managers of large Iranian organizations use to legitimize themselves, their organization, and their decisions?

2. Literature Review

Communication plays an essential role in strategic decision-making and organizational and strategic changes. Therefore, it is not surprising that researchers such as Balogan et al. (2014), Fenton and Langley (2011), Dalpiaz and Di Stefano (2018), Blevins et al. (2019) and Holstein (2018) have become interested in studying the use of language in strategy making. Despite this growing interest, our

understanding of the role of language in strategizing or in advancing specific strategic issues or initiatives is limited, and this limited understanding is also faced with a scattering of theoretical, methodological, and research perspectives. However, in recent years, there have been more focused and detailed analyzes that highlight different aspects of language use in strategy and strategic change.

For example, Tavella (2021) provides an interesting analysis of participation. His study examines the discursive practices used to include or exclude individuals in strategy work. Bencherki et al. (2021) and Whittle et al. (2021) focus on the methods of strategizing or strategy formation through language. Whittle et al. (2021) also provide an enlightening analysis of strategy making methods through language. They focus on changes in the "strategy order". In their article, Krautzberger et al. (2021) investigate the communication structure of institutional changes. MacLean et al. (2021) provide a historical perspective on how narratives play a key role in strategic change. Cornelissen and Cholakova 's (2019) article has a different point of view. This study shows how a focus on language and communication can provide a critical perspective that might otherwise be missed. Maitlis and Christianson (2014) have focused on meaning making based on Weick's (1995) theory. Mirabeau and Maguire(2014) also investigated how the methods of strategy expression and the expansion of existing strategy categories link independent strategic behaviors to strategy. Oakes et al. (1998) also investigated due to the governance of the planning discourse, which people or groups have become more powerful and which have become weaker.

3. Methodology

This research is based on Attride-Stirling (2001) theme analysis. Authentic interviews published in authentic publications and websites have been used to collect data. The population studied in this research were senior managers (executive directors, board members, vice

presidents) of large Iranian organizations. Iran's large organizations were the organizations located in the top 100 companies of Iran as selected by the Industrial Management Institute (1402). Selected interviews related to after 2018 and their minimum volume was 1000 words. A combination of available, purposeful and theoretical sampling methods was used for sampling. In the first stage, people and interviews were selected based on indicators such as diversity (gender, age, field of activity), availability, number of interviews, validity of the publication, alignment with the purpose of the research, the history of the interviewee, and the like. In total, 59 interviewees from 14 reputable publications and websites were included in this list. However, due to the evolutionary and exploratory nature of the research, in the course of studying and analyzing people and interviews, new people and interviews were added, and some people and interviews were also removed due to the fact that they did not add any special insight to the research. Based on the criterion of theoretical saturation, finally 43 interviews of 31 people were analyzed. In order to validate all interviews, coding was done by another researcher. The reliability of the research was confirmed based on the Kappa agreement coefficient, which was equal to 0.74.

4. Results

In the first step of coding, 61 open codes were identified. Finally, as a result of the second step or the axial coding, it was found that the managers of large Iranian organizations in order to legitimize themselves, their decisions and actions continuously use the six language patterns of "science, ethics, dependence, differentiation, order and future" in their statements, interviews, speeches, and the like and have institutionalized them. These language patterns sometimes have a constructive and functional role and many times they have a destructive and non-functional role.



الگوهای زبانی مدیران برای کسب مشروعیت در سازمان‌های بزرگ

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری،
دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

شهرام خلیل نژاد* ID

چکیده

دیدگاه استراتژی در مقام عمل یکی از دیدگاه‌های نو، مطرح و در حال توسعه در حوزه‌ی استراتژی پژوهی است. این نگاه تأکید فراوانی بر مطالعه‌ی زبان، گفت‌وگو و گفتمان در قلمروهای خرد، بومی و موضعی دارد. مطالعه پیش رو با اتکا بر این رویکرد و با استفاده از تحلیل مضمون به دنبال بررسی و کشف چگونگی بهره‌گیری مدیران ارشد فعال در سازمان‌های بزرگ ایران از زبان برای کسب مشروعیت بیشتر است. یافته‌های پژوهش پس از تحلیل ۴۳ مصاحبه مربوط به ۳۱ نفر (جامعه: ۵۹ نفر) از مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ ایران (۱۰۰ شرکت برتر فهرست سازمان مدیریت صنعتی) به اشباع رسیده‌اند. نمونه‌ها از ترکیبی از نمونه‌گیری‌های در دسترس، هدفمند و نظری حاصل شدند. برای اعتبارسنجی پژوهش از ضریب کاپا (توافق دو کدگذار) بهره گرفته شد؛ عدد ۰/۷۴ بدست آمد. در گام نخست کدگذاری ۶۱ کد باز شناسایی شد. در نهایت و به عنوان نتیجه گام دوم یا همان کدگذاری محوری، مشخص شد که مدیران سازمان‌های بزرگ ایرانی جهت مشروعیت‌بخشی به خود، تصمیمات و اقدامات‌شان از شش الگوی زبانی «علم، اخلاق، وابستگی، تمایز، نظم و آینده» به طور پیوسته در گفته‌ها، مصاحبه‌ها، سخنرانی‌ها، و مانند آن‌ها بهره می‌گیرند و آن‌ها را نهادینه ساخته‌اند. این الگوهای زبانی گاهی نقشی سازنده و کارکردی و بسیاری اوقات نیز سهمی مخرب و غیرکارکردی دارند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی در مقام عمل، مشروعیت‌بخشی، زبان، گفتمان.

مقدمه

تا به امروز دیدگاه‌های متنوعی در حوزه استراتژی مطرح شده‌اند که آن‌ها را تحت سه نگاه محتوا^۱، فرآیند^۲ و عمل^۳ تقسیم‌بندی می‌کنند (Johnson et al., 2003). در سال‌های اخیر به ادبیات مرسوم و فراگیر استراتژی، که بیشتر حول دو دیدگاه‌های محتوا و فرآیند شکل گرفته شده، انتقاداتی وارد شده است (Johnson et al., 2018, Stacey, 1400; Mantier & Whittington, 2020). این انتقادات بیان می‌کنند که پارادایم‌های فوق کلان‌نگر (عدم توجه به ظرفیت‌های خُرد)، تجویزی (استفاده از نسخه‌های جهان‌شمول)، میانگین‌گرا (عدم اعتنا به تفاوت‌های انسانی)، معتقد به مشاهده‌گری عینی^۴ (جدا بودن مدیران، برنامه‌ریزان و پژوهش‌گران)، بی‌توجه به ناسازنما^۵ و حل آن از طریق دوگانه‌انگاری^۶، معتقد به مرزبندی، درگیر ایدئولوژی کنترل، استفاده از روابط علی خطی و چرخشی ساده‌انگارانه و معتقد به تشابه مجموعه‌های انسانی با طبیعت هستند. به لحاظ تجربی نیز کارآمدی دیدگاه‌های معطوف به محتوا و فرآیند مورد تردید است. مثلاً، گرنِت سال‌ها قبل (۲۰۰۲، ص. ۹۱) گوشزد کرده بود که: «پس از حدود نیم قرن پژوهش، پیشنهادات ما دانشگاهیان به مدیران در رابطه با طراحی و اجرای استراتژی‌های‌شان اطمینان‌بخش نیستند. صدها مطالعه‌ی دانشگاهی از تعیین این که آیا متنوع‌سازی منجر به سودآوری می‌شود یا خیر و یا این که متنوع‌سازی مربوط بر متنوع‌سازی نامربوط برتری دارد یا خیر ناکام بوده‌اند». پژوهش در زمینه‌ی ساختارهای سازمانی نیز در تعیین روابط عملکردی روشن، به ویژه حول مزایای ساختار بخشی و تناسب آن با استراتژی‌های متنوع‌سازی مختلف عقیم مانده‌اند (Mantere & Whittington, 2020).

دیدگاه استراتژی در مقام عمل^۷ این اتفاق را عجیب نمی‌داند.

-
- 1 Content
 - 2 Process
 - 3 Practice
 - 4 Objective observation
 - 5 Paradox
 - 6 Dualism
 - 7 Strategy-as-practice

دیدگاه استراتژی در مقام عمل در دهه اخیر رشد سریعی در ادبیات استراتژی داشته و جایگاه مناسبی در آن یافته است. این دیدگاه با اتکا بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی^۱ و جامعه‌شناسی عمل‌باور نو^۲ (Bourdieu, 1990, Giddens, 1979 and 1984), پژوهش‌گران را به استفاده از روش‌های پژوهشی کیفی و اکتشافی ترغیب کرده است (Johnson et al, 2003; Johnson et al., 2007, Jarzabkowski, 2004;) تأکید بر (Brown and Duguid, 2001; Whittle et al., 2023). در این چارچوب، تأکید بر کشف الگوهای موضعی یا محلی برخاسته از متن و تشکیل نظریه‌های با دامنه‌های کوچک و متوسط به جای روایت‌های بزرگ و کلان است. تفکر مذکور نگاهی کاملاً متفاوت به روش‌شناسی، هستی‌شناسی و شناخت‌شناسی دارد. در این جا تأکید بر انسان‌ها است و مفاهیم بزرگ و انتزاعی‌ای چون سازمان و استراتژی، مورد تردید قرار می‌گیرند. برخی جریان‌های مطالعاتی در این حوزه زبان را محور مطالعات خود قرار داده‌اند. آن‌ها موضوعاتی چون روایت^۳، گفت‌وگو^۴، ژانر^۵ و گفت‌مان^۶ را در تدوین و اجرای استراتژی‌ها بسیار موثر می‌دانند (Jarzabkowski and Seidl, 2008, Oakes et al., 1998). مطالعاتی خارج از این دیدگاه نیز بر نقش زبان در استراتژی تأکید داشته‌اند (Vaara and Langley, 2021, Whittle et al., 2023). در این نظرگاه جدید، هم‌سو (Orlikowski, 2002; Brown and Duguid, 2001; Bourdieu, 1990, Giddens, 1984; Hatch, 1401) تأکید بر انسان‌ها است و نگاهی متفاوتی به مفاهیم انتزاعی‌ای چون سازمان و استراتژی وجود دارد. این نظرگاه به جای این که استراتژی و فرآیندهای کلان شکل‌دهنده‌ی آن را هدف قرار دهند به واژه‌ها، گفت‌وگوها و فعالیت‌های خرد می‌پردازند. این جریان تأکید زیادی بر زبان و کاربرد آن در خلق معانی و ایجاد تعامل دارد. عقیده بر آن است که زبان، گفت‌وگو و تعاملات مبتنی بر آن‌ها ابزارهای اساسی خلق معنا، درک و شناخت هستند. در واقع، این باور وجود دارد

1 Social constructionism

2 Neo-pragmatism

3 Narrative

4 Conversation

5 Genre

6 Discourse

که استراتژی درون تعاملات خُرد یا موضعی‌ای که در قالب گفت‌وگو صورت می‌گیرند شکل (هم‌زمانی تدوین و اجرا) می‌گیرد. در ضمن، در دیدگاه پسامدرن این اعتقاد وجود دارد که انسان‌ها زاینده و محصور گفتمان‌ها هستند (رحمان‌سرشت، ۱۳۹۷). از این رو، صاحب‌نظران (Johnson et al., 2018) نتیجه می‌گیرند که مطالعه‌ی زبان جریانی محوری در مطالعات جدید حوزه‌ی استراتژی است.

مطالعه‌ی زبان قلمرو دانش در یک حوزه‌ی خاص را مشخص و گفتار، نوشتار، عمل و تفکر معنادار در آن حوزه را تعریف می‌کند (Foucault, 1978, 1981). مطالعه‌ی زبان و گفتمان چرایی بدیهی پنداشته شدن اعمال مدیران را شرح می‌دهد (Edwards and Skinner, 2009). به واسطه مطالعه‌ی زبان می‌توان مشخص کرد که چه پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته‌ای، تصمیم‌ها و کنش‌های متقابل را هدایت و حمایت می‌کنند. کشف الگوهای نهفته در رفتارها و تصمیمات فعلی تعریف اثربخش‌تر مسیر آینده را تسهیل می‌کند. Gagliardi (1986) بیان می‌کند که برای تغییر اثربخش سازمان‌ها باید به دنبال شناخت عمیق‌تر پیش‌فرض‌ها بود.

همچنین، تدوین و اجرای استراتژی‌های اثربخش، مستلزم به‌کارگیری مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای مختلف است. در این میان، عنصری ظریف اما حیاتی، نقشی کلیدی در سرنوشت این برنامه‌ها ایفا می‌کند: زبان. زبان، ابزاری قدرتمند است که می‌تواند در مسیر تحقق اهداف استراتژیک، یاری‌گر یا مانع باشد. ابهام، گنگی و تناقض در زبان، می‌تواند منجر به سوءتفاهم، دستکاری و ناکامی در مسیر دستیابی به اهداف شود. روایت‌های اغراق‌آمیز، وعده‌های توخالی و تناقض بین گفتار و عمل، اعتماد و اعتبار سازمان را خدشه‌دار می‌کند (Vaara & Langley, 2021). از سوی دیگر، زبانی شفاف، دقیق و متقاعدکننده، وضوح، انسجام و هم‌راستایی را در تدوین و اجرای استراتژی به ارمغان می‌آورد.

لازم به ذکر است که این پژوهش به دنبال توصیف است تا تجویز، رویکردی که در حال حاضر بیش از گذشته طرفدار دارد (Stacey, 1400; Mintzberg, 1994;) (Mintzberg et al., 1998). به سخن بهتر، این پژوهش به واقعیت‌ها توجه دارد تا به

آرمان‌ها. این پژوهش به دنبال آن است که کشف کند که در مدیریت سازمان‌های بزرگ ایرانی از چه زبانی در راستای مشروعیت‌بخشی گفتمان حاکم استفاده می‌شود. در حقیقت، پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ ایرانی از چه الگوهای زبانی نهادینه‌شده‌ای برای مشروعیت‌بخشی به خود، سازمان و تصمیمات‌شان بهره می‌گیرند؟

همچنین، لازم به اشاره است که پژوهش پیش رو دارای ویژگی‌های زیر است:

- این پژوهش با استراتژی پژوهی جدید و نیز نظریه‌های اجتماعی و سازمانی اخیر سازگاری دارد.
- این پژوهش در حوزه‌ای صورت می‌گیرد که شناخت اندکی در مورد آن وجود دارد.
- این پژوهش منجر به کشف مضامین جدید در زمینه‌ای خاص می‌شود.
- این پژوهش نقد و شناخت قدرت را به همراه دارد.
- این پژوهش به پژوهشگران و دیگر ذی‌نفعان در درک بهتر رفتارها و گفته‌های مدیران کمک می‌کند.

مرور ادبیات و پیشینه

مرور ادبیات. ارتباطات در تصمیم‌گیری استراتژیک و تغییرات سازمانی و استراتژیک نقش اساسی دارد. بنابراین، جای تعجب نیست که پژوهشگران مانند Balogan et al. (2014), Fenton and Langley (2011), Dalpiaz and DiStefano (2018), (Blevins et al. (2019) and Holstein (2018). به مطالعه استفاده از زبان در استراتژی‌سازی علاقه‌مند شده‌اند. با وجود این علاقه فزاینده، درک ما از نقش آفرینی زبان در استراتژی‌سازی یا در پیشبرد موضوعات یا ابتکارات استراتژیک خاص محدود است و این درک محدود نیز با پراکندگی دیدگاه‌های نظری، روش‌شناختی و پژوهشی روبرو است. با این حال، در سال‌های اخیر، تحلیل‌های متمرکز و دقیق‌تری صورت گرفته است که جنبه‌های مختلف استفاده از زبان را در استراتژی و تغییر استراتژیک برجسته می‌کنند. (2021) Mantere & Whittington & (2021) Tavella بر نقش آفرینی زبان در ایجاد هویت و مشارکت تمرکز دارند. Mantier and Whittington (2021) یک موضوع کلیدی را بررسی می‌کنند: تبدیل شدن به یک استراتژیست. آن‌ها دیدگاهی هویتی

اتخاذ می‌کنند تا روشن کنند که چگونه مدیران از سه تاکتیک خودسنجی، خودسازی و خودشکوفایی برای نشان دادن خود به عنوان استراتژیست استفاده می‌کنند. بر این اساس، آن‌ها استدلال می‌کنند که گفتمان استراتژی می‌تواند نقش انضباطی یا رهایی‌بخش در هویت‌سازی ایفا کند. آنها توضیح می‌دهند که چگونه این کار با ایجاد گفتمان استراتژی در جمع در ایجاد امنیت فرد موثر است. مطالعه آنها بینش جدید، متفاوت و مهمی به درک ما از استراتژی و استراتژیست می‌افزاید.

از طرف دیگر، نظریه نهادی مشروعیت اجتماعی را یکی از ورودی‌های سازمان‌ها می‌بیند. نظریه نهادی در برخورد با امور عادی سازمانی بر قواعد نهادی یا هنجارهای فرهنگی محیط بزرگ‌تری که تعیین می‌کند سازمان‌ها باید چگونه باشند تأکید می‌نماید (Meyer and Rawan, 1977). طبق این نظریه، تطابق با فشارهای عقلانیت و تلاش در جهت عقلانی دیده شدن به وسیله‌ی نیاز به مشروعیت در نگاه کنش‌گران قدرتمند بیرونی هدایت می‌شود. نظریه‌های نهادی نو - از جمله نظریه ساختاربندی Giddens (1979,) به نظریه‌پردازی و پژوهش در زمینه‌ی پیوند سطوح خُرد و کلان پرداخته‌اند. نظریه‌های این حوزه به دنبال مفهوم‌سازی در زمینه‌ی رابطه‌ی متقابل فعالیت سطح خُرد و نهادهای سطح کلان بوده‌اند (Johnson et al., 2000; Seo & Creed, 2002; Phillips, Lawrence, and Hardy, 2004).

همچنین مقاله Barley (1986) کوششی مقدماتی در این جهت بود. او از نظریه ساختاربندی به منظور گره زدن رقابت در سطح کلان بین گروه‌های شغلی با کشمکش‌های خُرد بین رادیولوژیست‌های بیمارستانی و فن‌آوری‌های مورد استفاده در سطح خُرد بهره گرفت.

یکی دیگر از این پژوهش‌های اکتشافی مربوط به مطالعه‌ی Maguire et al. (2004) در مورد چگونگی فعالیت فعالان ایدز در مقام «کارآفرینان نهادی» در خلق اعمال جدید در حیطه سیاسی - پزشکی کانادا است. این پژوهش‌گران با استفاده از اسناد و مشاهده مشارکتی قادر به اتصال فعالیت‌های جزئی افراد به نهادینه‌سازی هنجارهای جدید ملی در زمینه‌ی مشارکت بین سازمان‌های سیاسی و شرکت‌های دارویی می‌شوند. در کل نظریه‌پردازان نهادی و به ویژه نظریه‌پردازان نهادی نوین تلاش می‌کنند تا فراتر از شناسایی

صرف پایه‌های فرهنگی و اجتماعی نهادها پیش بروند و به توصیف فرآیندهایی بپردازند که از طریق آن‌ها، اعمال و سازمان‌ها به نهاد تبدیل می‌شوند (Hatch, 1401). مثلاً Scott (1992: 117) نهادینه شدن را فرآیندی تعریف می‌کند که از طریق آن گفته‌ها، کنش‌ها و اعمال تکرار می‌شوند و از جانب کنش‌گران و دیگران معانی مشترک می‌گیرند. این امر تعریف نهاد را به گفتمان نزدیک می‌کند. اینان بیان می‌کنند که گفتگو و سخن عقلایی نیز می‌تواند تبدیل به نهاد شود.

مرور پیشینه. تحلیل زبان، گفت‌وگو، گفتمان و مانند آن‌ها در حوزه‌هایی مانند علوم سیاسی نمود بیشتری داشته است. در حوزه‌ی مدیریت و به ویژه مدیریت استراتژیک این جهت‌گیری پژوهشی رویکردی نو به حساب می‌آید و پژوهش‌ها و مقالات مربوط به آن هنوز به دوران بلوغ و فراگیری نرسیده‌اند. با این حال، مواردی در ایران و خارج از ایران در این مسیر صورت پذیرفته است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

رنگریز (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای با عنوان «تحلیل گفتمان مدیریت دولتی ایران در بخش اقتصادی» به تحلیل عملکرد دولت‌های پنجم تا دوازدهم با محوریت اقتصاد پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد دولت‌های سازندگی با گفتمان ملت‌گرایی، اصلاح‌طلبان با گفتمان قانون‌گرایی و تدبیر و امید با گفتمان شهروند‌گرایی، موضوعات «کوچک کردن دولت، تک‌نرخی کردن ارز، مهار نقدینگی در جامعه، کاهش وابستگی به نفت، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، کاهش واردات، رقابتی کردن اقتصاد، و افزایش رشد اقتصادی» را مطرح کردند. در دولت آباد‌گران با نوع گفتمان اصول‌گرایی با پایه ایدئولوژیک، اقشار آسیب‌پذیر را هدف قرار داد و واژه‌هایی همچون هدفمندسازی یارانه‌ها، تزریق پول به جامعه و آوردن پول سر سفره‌های مردم را مطرح کرد.

«تحلیل گفتمان سیاست - اداره به یاری نظریه‌ی بازی‌ها» (صادقی، ۱۳۹۰) از پژوهش‌هایی است که تا حدودی با حوزه‌ی مورد مطالعه‌ی پژوهش جاری هم‌خوانی دارد. با این حال، پژوهش فوق از سه جهت با این پژوهش تفاوت دارد: (۱) مدیریت دولتی کلان را در نظر گرفته است، نه مدیریت سازمان‌ها را؛ (۲) نظریه‌ای خاص (نظریه بازی‌ها) را مبنای کار قرار داده است و جنبه‌ی اکتشافی‌اش کم‌تر بوده است؛ و (۳) به مفهوم مدیریت توجه دارد نه مفهوم استراتژی. از این رو، حتی پژوهش مذکور را هم نمی‌توان چندان هم

راستا با پژوهش جاری دانست و نمی توان از آن نتایج ضمنی خاصی برای کمک به پژوهش پیش رو به دست آورد.

سمیعی و غیاثیان (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل گفتمان مدیران و نخبگان کشور درباره صنعت گردشگری در ایران» به دنبال کشف راهکارهای گفتمانی بودند که مدیران و نخبگان کشور در حوزه صنعت گردشگری ایران از طریق آنها به گفتمان گردشگری مشروعیت داده و یا از آن مشروعیت‌زدایی کرده‌اند. هر دو گروه مدیران و نخبگان دولتی و غیردولتی به تعامل مثبت با دنیا و وضعیت امنیت در کشور مشروعیت داده‌اند اما از وضعیت زیرساخت‌های گردشگری و وجود تبلیغات سوء علیه کشور مشروعیت‌زدایی نموده‌اند. بخش دولتی موافق حضور بخشی خصوصی در این حوزه، به شرط نظارت است. غیردولتی‌ها نیز خواهان کم کردن نقش دولت در این حوزه می باشند.

مقاله «تحلیل گفتمان مدیریت و سیاستگذاری حوزه برق کشور» نوشته زهره رحیمی راد (۱۴۰۰) تأمل بر ریشه‌ها و زمینه‌های گفتمانی مدیریت این صنعت و چگونگی معنادار شدن آن را مورد توجه قرار دادند. نتیجه این پژوهش نشان داد که محورهای اصلی گفتمان غالب با عنوان «توسعه مبتنی بر وفور منابع فسیلی در کشور» عبارت بودند از: «تأمین برق پایدار»، «خودکفایی و خوداتکایی در صنعت برق»، «تأمین برق به صورت اقتصادی» و «فقرزدایی و عدالت محوری» که حول دال مرکزی «توسعه مبتنی بر سوخت فسیلی» مفصل‌بندی شده‌اند. تحلیل گفتمان سیاستگذاران نشان داد، آنها مسائل پیرامون تامین برق را در بافت و زمینه‌ی «گفتمان رژیم برق فسیلی» می‌بینند. بدین ترتیب تمام کنشهای آنها در چارچوب گفتمان رژیم برق فسیلی معنادار می‌شود و این گفتمان توانسته سایر خرده‌گفتمان‌ها چه تعدیل‌گر و چه مخالف اعم از بهره‌وری انرژی، تجدید ساختار صنعت برق، هسته‌ای و تجدیدپذیر را به حاشیه براند و مفاهیم خود را مسلط و به یک هژمونی نایل گردد.

مقاله تحلیل گفتمان مدیریت دولتی در ایران در بخش آموزش و پرورش (صباغی و الوانی، ۱۳۹۷) به موانع زبانی موثر بر حرکت به سمت رویکردهای نوین اداره عمومی همچون شفافیت و دموکراسی پرداخته است. این پژوهش که دغدغه نزدیکی با پژوهش حاضر دارد استفاده از مجهول نگاه داشتن نیت از طریق تاکید بر قواعد بوروکراتیک،

شعارزدگی و مانند آن‌ها که در اعمال و تصمیمات منعکس نشده‌اند را صرفاً بازی‌های زبانی می‌داند.

خارج از ایران هم پژوهش‌های مرتبط چندی صورت گرفته است. این پژوهش‌ها گفتمان را در حوزه‌هایی مانند قدرت در سازمان (Selcer, 2004) شبکه‌ها (Wachhaus, 2008) و حاکمیت (Duta, 2008) مورد تحلیل قرار داده‌اند.

Tavella (2021) تحلیلی جذاب از مشارکت ارایه می‌دهد. مطالعه او به بررسی شیوه‌های گفتمانی مورد استفاده برای گنجاندن یا حذف افراد در کار استراتژی می‌پردازد. او بر دو عمل تمرکز دارد: تعیین مسئولیت برای وظایف پروژه و توجیه تکالیف مسئولیت. این به روشن کردن راه‌های تسهیل یا ممانعت از مشارکت و پیامدهای آن در قالب «انحصار دایمی» یا «مشارکت نوسانی» کمک می‌کند. از نظر روش شناختی، این مقاله تصویری غنی از تحلیل عمیق عبارات زبانی مورد استفاده در گفت‌وگوها را منعکس می‌کند که اغلب در مطالعات مرسوم‌تر مورد توجه قرار نمی‌گیرند.

Bencherki et al. (2021) و Whittle et al. (2021) بر شیوه‌های استراتژی‌سازی یا شکل‌گیری استراتژی تمرکز دارند. Bencheraki et al. (2021) به یک پرسش مهم که محور کار استراتژی است می‌پردازند: چگونه موضوعاتی به مسائل استراتژیک تبدیل می‌شوند. آن‌ها از رویکرد «ارتباطات سازنده سازمان‌ها» که استدلال می‌کند که سازمان‌ها خود از طریق ارتباطات تشکیل می‌شوند استفاده می‌کنند. به سخن دیگر، Bencheraki et al. (2021) روی شیوه‌های ارتباطی‌ای که برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شوند و فرآیندهایی که موضوعات استراتژیک را تعریف می‌کنند متمرکز شده‌اند. بر اساس تحلیل دقیق گفت‌وگوهای استراتژیک، Bencheraki et al. (2021) شیوه‌های ارتباطی موثر در تحقق استراتژی را بازتاب می‌دهند.

Whittle et al. (2021) نیز تحلیلی روشنگر از شیوه‌های استراتژی‌سازی ارایه می‌دهند. آن‌ها بر تغییر در «نظم استراتژی» تمرکز می‌کنند. آن‌ها شیوه‌های جلو و پشت صحنه سازنده و مخرب و روابط متقابل آن‌ها را به تفصیل شرح می‌دهند. به طور کلی، مقاله آن‌ها با روشن کردن پویایی‌های نهفته در بازی، کمک مهمی به پژوهش‌های حوزه استراتژی در مقام عمل می‌کنند. مانند Tavella (2021) و Whittle et al. (2021).

این مقاله نیز به عنوان نمونه‌ای خوب به ما نشان می‌دهد که این شیوه‌ها چگونه اعمال می‌شوند و چه تاثیری دارند.

Krautzberger et al. (2021) در مقاله خود، به بررسی ساختار ارتباطی تغییرات نهادی می‌پردازند. آن‌ها از نظریه نهادگرایی استفاده می‌کنند تا دیدگاه جدیدی در مورد تغییرات نهادی و استراتژیک ارائه دهند و نیز به طور خاص در مورد «بازی‌های بیانی» برای درک پویایی پنهان کردن و آشکار کردن مقاصد بهره می‌گیرند. آن‌ها بر فرآیندهای تعاملی «ساختن ائتلاف مخفی» که برای ترویج تغییر در شرایطی که بازیگران در ترویج ایده‌های خود مشروعیت ندارند ضروری است تمرکز می‌کنند. آن‌ها مدلی تدوین می‌کنند که نشان می‌دهد چگونه عوامل تغییر ابتدا اهداف خود را در طول زمان پنهان و سپس آشکار می‌کنند تا بتوانند واکنش‌های منفی بالقوه را مدیریت کرده و از ابتکارات استراتژیک خود محافظت کنند. این بینش به درک تغییر استراتژیک کمک بزرگی می‌کند.

Maclean et al. (2021) دیدگاهی تاریخی در مورد چگونگی نقش کلیدی روایت‌ها در تغییر استراتژیک ارائه می‌دهند. آن‌ها بر روایات مربوط به نوآوری و نحوه استفاده از آن‌ها در تحقق دوسوتوانی سازمانی تمرکز دارند. تحلیل تاریخی آن‌ها از سخنرانی‌های تیم مدیریت ارشد در (between 1987 and 2001) Procter and Gamble، چهار روایت نوآوری را نشان می‌دهد. هر یک از این روایات نقش مهمی در برخورد با تنش‌های درونی تغییر را ایجاد کرد و باعث حفظ دوسوتوانی در دوره‌های زمانی خاص شد. تحلیل آن‌ها نشان می‌دهد که چگونه از طریق فرآیند نقد و حل و فصل مستمر زیرساختی روایتی از دوسوتوانی سازمانی پدیدار می‌شود. هم بازیگران را قادر می‌سازد و هم محدود می‌کند. با انجام این کار، مطالعه آن‌ها به درک بهتر ماهیت مداوم و پویای ارتباطات که هم برای حفظ آن‌چه در تلاش‌های تغییر قبلی انجام شده و هم برای ارتقای اولویت‌های جدید مورد نیاز است کمک می‌کند. این تحلیل همچنین پیامدهای خاصی برای کار استراتژی‌روایی دارد زیرا ماهیت چند صدایی روایت‌های استراتژی را برجسته می‌کند.

مقاله Cornelissen and Cholakova (2019) دیدگاهی متمایز دارد. این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه تمرکز بر زبان و ارتباطات می‌تواند دیدگاهی انتقادی ارائه دهد که در غیر این صورت ممکن است از دست داده شود. به طور خاص، این مقاله بر چگونگی ایجاد فعالیت‌های استراتژیک انواع جدیدی از شرکت‌های اقتصاد اشتراکی مانند اوبر متمرکز است. تحلیل آن‌ها به طور خاص روشن می‌کند که چگونه اعمال معطوف به «دسته‌بندی» (برچسب زدن)، بر اساس ساختارهای گفتمانی، در واقع ماهیت اخلاقی و سیاسی دارند. آن‌ها استدلال می‌کنند که این بینش پیامدهای مهمی برای نحوه نگرش ما به تغییرات استراتژیک و نهادی و بازیگران درگیر در جامعه معاصر دارد.

Maitlis and Christianson (2014) با اتکا بر نظریه Weick (1995) بر معنابخشی متمرکز شده‌اند. معنابخشی فرآیندی است که طی و از طریق آن بازیگران سازمانی در کی از موضوعات خاص ایجاد می‌کنند و برای محیط خود قانون وضع می‌کنند. معنابخشی استراتژیک یک فعالیت خاص تر است، که در آن مدیران و سایر اعضای سازمان با مسائل استراتژیک سروکار دارند تا درک مشترکی از موضوعات مورد بررسی و اقدامات انجام شده توسط سازمان ایجاد کنند. این فرآیند هم جنبه شناختی و هم جنبه گفتمانی را در بر می‌گیرد.

Mirabeau and Maguire (2014) نیز بررسی کردند که چگونه شیوه‌های بیان استراتژی و گسترش دسته‌های استراتژی موجود، رفتارهای استراتژیک مستقل را به استراتژی مرتبط می‌کند و در نتیجه تحقق آن‌ها را تسهیل می‌کند. تحلیل آن‌ها نشان می‌دهد که چگونه وجود مفاهیم استراتژیک در ایجاد فضا برای ابتکارات استراتژیک جدید و پیش‌بینی نشده ایفای نقش می‌کنند.

یکی از پژوهش‌های نزدیک به پژوهش حاضر که در حوزه‌ی استراتژی و با رویکرد تحلیل زبان و گفتمان صورت پذیرفته پژوهشی است که توسط Oakes et al (1998) انجام شده است. در پژوهش مذکور بررسی شده است که استفاده از طرح‌ریزی چه کنش‌ها و واکنش‌هایی را در سازمانی خاص به همراه داشته است و به واسطه‌ی حاکمیت گفتمان طرح‌ریزی چه افراد یا گروه‌هایی قدرتمندتر و کدام یک ضعیف‌تر شده‌اند. البته

پژوهش جاری عکس پژوهش مذکور عمل می‌کند. به عبارت دیگر، به دنبال آن است که از درون رفتارها و گفتارها به گفتمان پی ببرد.

روش‌شناسی

روش‌شناسی پژوهش جاری در جدول ۱ خلاصه می‌شود. در ادامه نکات کلیدی جدول فوق تشریح می‌شوند.

– استراتژی پژوهش (روش تحلیل). این پژوهش بر تحلیل مضمون استوار شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و دسته‌بندی شده تبدیل می‌نماید. در پژوهش حاضر از مدل آتراید – استیرلینگ^۱ (۲۰۰۱) برای تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار مورد استفاده نیز نرم‌افزار ابزار مکس کیودی ای^۲ بود.

جدول ۱. روش‌شناسی پژوهش

ساخت‌گرایی اجتماعی		فلسفه
به لحاظ هدف	کاربردی (+ بنیادی)	نوع پژوهش
به لحاظ نتیجه	اکتشافی	
به لحاظ رویکرد	کیفی	
تحلیل مضمون		استراتژی
مصاحبه‌های معتبر منتشر شده		روش گردآوری داده‌ها
مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ ایران		جامعه
ترکیب نمونه‌گیری در دسترس، هدفمند و نظری		روش نمونه‌گیری
۴۳ مصاحبه مربوط به ۳۱ نفر		حجم نمونه
کدگذاری و شناسایی مضامین		روش تحلیل داده‌ها
ارزیابی مشارکت‌کنندگان، توافق کدگذاران		اعتبارسنجی

1 Attride-Stirling

2 MAXQDA

- روش گردآوری داده‌ها. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های معتبر منتشر شده در نشریات و وبسایت‌های معتبر استفاده شده است. اگرچه این مصاحبه‌ها برای پژوهش جاری تولید نشده‌اند، اما می‌توان از آن‌ها و اطلاعاتی که در آن‌ها وجود دارند برای مقاصد پژوهشی استفاده کرد. به خصوص این که، در روش‌های چون تحلیل مضمون، ارتباط و تناسب بین دو مرحله گردآوری و تحلیل داده‌ها و نیز تحلیلی که روی داده‌های گردآوری شده صورت می‌گیرد اهمیت بیشتری نسبت به منبع داده‌ها دارد. در ضمن این منبع مزایایی از قبیل در دسترس بودن، ارزان بودن و عدم تأثیرپذیری از پژوهش‌گر را با خود به همراه دارد که استفاده از آن را اثربخش می‌کند. بدین منظور از مجلات معتبر وزارت‌خانه‌ها، صنایع، بانک‌ها و دانشگاه‌ها و نشریات معتبری چون دنیای اقتصاد و راه‌پرداخت استفاده شد.

- جامعه. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش مدیران ارشد (مدیران عامل، اعضای هیات مدیره، معاونین) سازمان‌های بزرگ ایران بودند. منظور از سازمان‌های بزرگ ایران سازمان‌های واقع در جمع ۱۰۰ شرکت برتر ایران به انتخاب سازمان مدیریت صنعتی (۱۴۰۲) بودند. لازم به اشاره است که شاخص اصلی رتبه‌بندی در سازمان مدیریت صنعتی درآمد شرکت است. در سال ۱۴۰۲ رتبه نخست بر اساس داده‌های مالی سال ۱۴۰۱ درآمدی نزدیک به ۴۰۰ هزار میلیارد تومان و رتبه ۱۰۰ درآمدمی بالاتر از ۱۱ هزار میلیارد تومان را کسب نموده‌اند. مصاحبه‌های انتخابی مربوط به پس از سال ۱۳۹۸ و حداقل حجم آن‌ها نیز ۱۰۰۰ کلمه بود. (جدول ۲)

- روش نمونه‌گیری. در این پژوهش تلفیقی از این روش‌های نمونه‌گیری در دسترس، هدفمند و نظری به کار گرفته شد. در مرحله نخست بر اساس شاخص‌هایی چون نوع (جنسیتی، سنی، زمینه فعالیت)، در دسترس بودن، تعداد مصاحبه‌ها، اعتبار نشریه، هم‌راستایی با هدف پژوهش، تاریخچه فعالیت مصاحبه‌شونده و مانند آن‌ها افراد و مصاحبه‌ها انتخاب شدند. در مجموع، ۵۹ مصاحبه‌شونده از ۱۴ نشریه و وبسایت معتبر در این فهرست قرار گرفتند. اما با توجه به ماهیت تکاملی و اکتشافی پژوهش جاری در جریان مطالعه و تحلیل افراد و مصاحبه و افراد و مصاحبه‌های جدیدی اضافه شدند و برخی افراد و مصاحبه‌ها نیز با توجه به این که بینش خاصی به پژوهش نمی‌افزودند حذف شدند.

جدول ۲. سیمای نمونه‌ها

۳۱			تعداد افراد
۴۳ مورد			تعداد مصاحبه‌ها
۱۲ معاون	۳ عضو هیات مدیره	۱۶ مدیرعامل	جایگاه مصاحبه‌شوندگان
۱۱ نفر زیر ۴۰ سال		۲۰ نفر بالاتر از ۴۰ سال	ترکیب سنی
۷ نفر زن		۲۴ نفر مرد	ترکیب جنسیتی
۱۰ نفر در ۵۰ شرکت دوم		۲۱ نفر در ۵۰ شرکت اول	ترکیب سازمانی
از ۲۶ فروردین ۱۳۹۸ تا ۱۱ اسفند سال ۱۴۰۲			دوره زمانی مصاحبه‌ها
هر مصاحبه از ۱۰۸۰ تا ۲۳۳۰ کلمه		در مجموع حدود ۵۵ هزار کلمه	حجم مصاحبه‌ها

- حجم نمونه. در نمونه‌گیری‌های کیفی از قبل تعداد مشارکت‌کنندگان مشخص نمی‌شوند. نمونه‌گیری طی مراحل پژوهش توسعه می‌یابد و نمی‌توان آن را از قبل طراحی کرد. اساس گروه نمونه مفاهیم و مسائل نظری‌ای است که در طول پژوهش به دست می‌آیند. هر وقت داده‌ها اشباع شدند، یعنی اندیشه جدیدی به وجود نیامد نمونه‌گیری را قطع می‌کنیم. به سخن بهتر، در رویکرد کیفی معیاری که تعداد نمونه را تعیین می‌کند «اشباع نظری»^۱ است. در نهایت ۴۳ مصاحبه مربوط به ۳۱ نفر مورد تحلیل قرار گرفتند. جدول ۲ سیمای کلی نمونه را منعکس می‌کند.

- اعتبارسنجی. بدین منظور برای کلیه مصاحبه‌کدگذاری‌ها توسط پژوهشگر دیگری نیز صورت پذیرفت. بر اساس ضریب توافق کاپا که برابر با ۰/۷۴ شد پایایی پژوهش تایید شد.

یافته‌ها

مرحله نخست: در گام نخست، پس از مطالعه چندین باره داده‌ها، تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر، پالایش و نظم‌دهی به داده‌ها، انتخاب کلمات کلیدی و نوشتن ایده‌های اولیه، مضامین موجود در آن‌ها به صورت بدون چارچوب و باز کدگذاری شدند. در مجموع ۶۱ کد باز شناسایی شد.

مرحله دوم: در این مرحله تفسیر و تشریح متن انجام شد. الگوها و محورهای پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناخته شده و در نهایت و پس از چندین بار مرور نام‌گذاری شدند.

1 Theoretical saturation

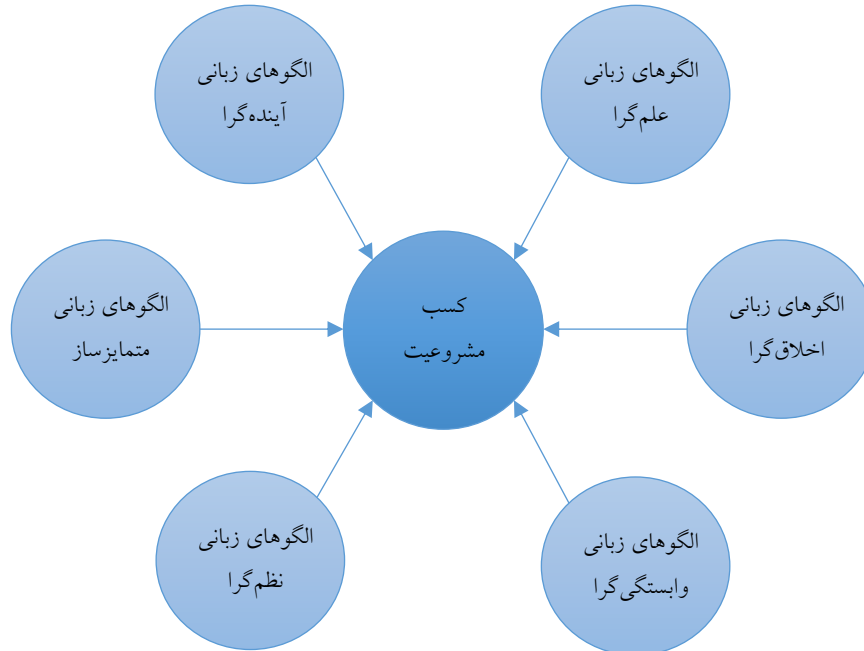
در واقع، در این مرحله با مقایسه کدهای باز و مشاهده شباهت و تفاوت‌های آن‌ها، الگوهای موجود کشف شده و کدهای محوری تعریف شدند. نتایج حاصل از این مرحله، به شناسایی شش مضمون علم، اخلاق، وابستگی، تمایز، نظم و آینده انجامید. در جدول ۳ قسمتی از فرآیند کدگذاری بازتاب داده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در جدول ۳ و شکل ۱ منعکس شده است مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ ایرانی از شش الگوی زبانی برای مشروعیت‌بخشی به خود و اقدامات و تصمیمات‌شان بهره می‌گیرند. در ادامه بر اساس فراوانی و اهمیت به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود.

علم. یکی از مهم‌ترین الگوهای زبانی حاکم بر گفتمان مدیران ارشد سازمان‌های ایرانی علم است. این کد در تمامی مصاحبه مورد تاکید قرار گرفت. به طوری که فراوانی آن ۱۰۴ بار بود. در واقع، به طور میانگین در هر مصاحبه حدود ۲.۵ بار به آن اشاره شده است. آن‌ها یا از علم به عنوان تسهیل‌گر بهره می‌برند یا آن را دستاویزی برای انتقال و توجیه تصمیمات و رفتارهای‌شان قرار می‌دهند. این استفاده از علم و تاکید بر آن گاهی سازنده و دارای کارکرد و گاهی غیرسازنده و غیرکارکردی به نظر می‌رسد. در حالت نخست می‌تواند منجر به مشروعیت‌بخشی به تصمیمی درست و یا وسیله‌ای برای پایان دادن به سردرگمی‌ها و تعارضات باشد. اما در حالت دوم تنها بهانه‌ای است برای تصمیم‌نگرفتن، ایجاد تاخیر در تصمیمات، واکنشی دفاعی در برابر انتقادات و سرپوش گذاشتن بر ضعف‌ها. در حالت دوم تاکید بر علم تنها جنبه نمادین دارد و سازمان را از عقلانیت جوهری به سمت عقلانیت رسمی سوق می‌دهد. در این حالت تنها میزان بودجه تخصیص یافته به پژوهش‌ها بیشتر می‌شود، تعداد صفحات گزارشات افزایش می‌یابد و امتیازات در ارزیابی‌های تشریفاتی ارتقا پیدا می‌کنند. نتیجه آن‌ها هم گاهی اوقات فلج شدن سازمان به وسیله تحلیل و بازی‌های مفهومی و نظری است. در پژوهش‌های صادقی (۱۳۹۰)، سمیعی و غیاثیان سمیعی (۱۳۹۴) و Krautzberger et al (2021) نیز می‌توان کدها و مضامینی هم‌نوا با این بحث را مشاهده کرد.

شکل ۱. نمای بصری الگوهای زبانی مورد استفاده مدیران برای کسب مشروعیت



اخلاق. یکی از مضامین مورد تاکید مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ اخلاق است. این مضمون در اغلب مصاحبه‌ها مطرح شد و فراوانی آن ۸۴ مورد بود. در واقع، به طور متوسط در هر مصاحبه دو بار به آن اشاره شده است. مدیران تاکید بر اخلاق را یا واقعا در قالب امری انسانی و اجتماعی و برخاسته از دغدغه‌های اجتماعی و فرهنگی می‌بینند و یا تنها از آن به عنوان بهانه‌ای برای سرپوش گذاشتن بر عملکرد نامطلوب خود یا مشروعیت بخشیدن و توجیه کردن تصمیمات و اقدامات استفاده می‌کنند. در حالت اول اخلاق کمک‌کننده و الهام‌بخش و در حالت دوم بسیار مخرب است. در حالت دوم، مدیران از مسئولیت و مأموریت اصلی و نهایی خود که همان تحقق اهداف سازمان است منحرف می‌شوند و ذی‌نفعان را درگیر موضوعات غیر مهم و نااولویت‌هایی می‌کنند که نه تنها با مأموریت اصلی آنها هم‌سوئی کامل ندارد بلکه شاید متضاد و مخالف نیز باشند. پژوهش‌های Bencherki et al (2021)، Oakes et al (1998) و Whittle et al (2021) هم از این دستاورد پژوهشی حمایت می‌کنند.

جدول ۳. قسمتی از مصاحبه‌ها و کدهای محوری متناظر با آنها

شماره مصاحبه	قسمتی از مصاحبه	کد محوری متناظر
۱	سازمان و صنعت ما را نمی‌توان آن را دیگر سازمان‌ها مقایسه کرد.	تمایز
۴	ما نمی‌خواهیم برای رسیدن به اهدافمان اخلاق را فدا کنیم.	اخلاق
۵	باید برنامه‌های بلندمدتی را تدوین و اجرا کنیم.	آینده
۶	از رسانه‌های و مردم تقاضای مشارکت داریم.	وابستگی
۹	ما باید برنامه‌های جامع و علمی تدوین کنیم.	علم
۱۰	برای پیشرفت باید چارچوب‌های مشخصی تعریف شوند.	نظم
۱۱	مردم باید تفاوت‌های ما را مد نظر قرار بدهند.	تمایز
۱۴	ما به تنهایی نمی‌توانیم کارهای بزرگ بکنیم.	وابستگی
۱۸	نباید بلندمدت را فدای کوتاه‌مدت بکنیم.	آینده
۱۹	قبل از هر چیز نیاز به ثبات در قوانین و رویه‌های داریم.	ثبیت
۲۰	اسناد بالادستی تعیین می‌کنند که جهت ما چه باید باشد.	وابستگی
۲۱	ارتباط بین صنعت و دانشگاه باید تقویت شود.	علم
۲۲	بدون رعایت اخلاق دستاوردهای مدیریتی ارزشی ندارند.	اخلاق
۲۷	صنعت جایگاه متفاوتی در اقتصاد دارد.	تمایز
۲۸	ما برای آیندگان کار می‌کنیم.	آینده
۳۳	بدون تعیین تکلیف سیاست‌های کلان کارهای ما بدون نتیجه خواهد بود.	وابستگی
۴۰	قبل از هر چیز باید تغییراتی در بالا رخ دهند.	وابستگی

وابستگی. هم‌سو با پژوهش‌های (Cornelissen and Cholakova, 2019), Maitlis (and Christianson 2014) و (Mirabeau and Maguire, 2014)، یکی دیگر از الگوهای زبانی مورد استفاده توسط مدیران ارشد سازمان‌های ایرانی الگوی وابستگی است. این الگو که به طور میانگین در هر مصاحبه حدود دو بار مورد اشاره قرار گرفته است (در مجموع: ۸۰ مرتبه) مانند الگوهای دیگر جنبه‌های مثبت و منفی دارد. جنبه مثبت این وابستگی ترغیب دیگر ذی‌نفعان به مشارکت در تصمیمات و نتایج و نیز هم‌سویی و هم‌نوایی با ارکان بالادست است. این رویکرد نگاهی کلان، شبکه‌ای و اکوسیستمی به موضوعات دارد. اما جهت‌گیری غیرسازنده آن بیشتر جنبه مسئولیت‌گریزانه دارد. در حقیقت، این الگوی زبانی یا با فراقکنی قسمتی از مسئولیت و مأموریت خود را به دیگران و به ویژه نیروها و ارکان بالادستی منوط می‌داند و یا از طریق تاکید بیش از حد بر نیاز به

مشارکت و نقش آفرینی دیگر بازیگران، عملکرد نامناسب خود را ناشی از عدم همکاری و مشارکت نیروهای موثر و مکمل تفسیر می‌کند. در واقع، نقش نیروهای غیر قابل کنترل را به حدی بالا می‌برد که توجه‌کننده عدم امکان تأثیرگذاری بر نیروهای قابل کنترل باشد. همچنین، با این رویکرد به دنبال جلب بخشش و گذشت ذی‌نفعان در صورت عدم تحقق اهداف است. این رویکرد، به جای نگاه راهبردی فعالانه رویکردی منفعلانه را اتخاذ می‌کند.

تمایز. خود متمایزبنداری یا خود متمایزسازی یکی از مهم‌ترین الگوهای مورد استفاده توسط مدیران سازمان‌های بزرگ بوده است. در هر مصاحبه به طور میانگین حدود دو بار و در مجموع ۷۲ مرتبه به آن اشاره شده است. البته در شش مصاحبه کدی مربوط به این مضمون یافت و تعریف نشد. این متمایزسازی جنبه مثبتی هم دارد. در واقع، مدیران با تأکید بر تفاوت‌ها به مخاطبان و ذی‌نفعان نشان می‌دهند که نمی‌توان این سازمان و یا صنعت را شبیه به بقیه سازمان‌ها مدیریت کرد؛ با یک نظریه و رویکرد جهان‌شمول نمی‌توان همه کسب‌وکارها را مدیریت کرد. این نشانه درک و فهم مناسب مدیر از سازمان و مدیریت است. اما بسیاری اوقات این امر بیشتر شبیه یک سازوکار دفاعی است. مدیر مورد نظر با بزرگ‌نمایی در زمینه تفاوت‌های زیرمجموعه خود سعی می‌کند به مخاطب پیچیدگی، پویایی و بی‌همتایی غیرواقعی را منتقل کند و بدین ترتیب نتایج نامطلوب خود را توجیه کند. آن‌ها تلاش می‌کنند با تمرکز شدید بر استثنائات این تفاوت‌ها را اموری غیر قابل کنترل نشان دهند تا بدین ترتیب امور قابل کنترل را تضعیف و کم‌اهمیت جلوه دهند. این مقوله را در پژوهش‌های (Tavella, 2021), (Whittle et al, 2021) و Bencherki (et al, 2021) می‌توان به نوعی دیگر مشاهده کرد.

نظم. مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ نظم، چارچوب، کنترل‌پذیری، پیش‌بینی‌پذیری و مانند آن‌ها را عواملی و عناصری کلیدی و حیاتی برای موفقیت خود و سازمان‌شان تعریف می‌کنند. آن‌ها در تمامی مصاحبه‌های مورد مطالعه به این موضوع اشاره کرده‌اند (در مجموع ۷۰ بار). (Oakes et al, 1998) و (Cornelissen & Cholakova, 2019) هم به شکلی دیگر به این مضمون پرداخته‌اند. مانند بقیه مضامین این مضمون هم جوانب مثبت و منفی و سازنده و مخرب با خود به همراه دارد. نظم عاملی مهم در افزایش بهره‌وری

و کارایی همچنین عنصری اساسی در انتقال دانش و تجربه است. اما، از طرفی تاکید بیش از اندازه بر آن در شرایط و بستر متلاطم و پیچیده امروزی می‌تواند مانعی برای انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری، چابکی، خلاقیت و نوآوری باشد. همچنین، تاکید بر نظم و تقاضای آن از دیگر بازیگران برای بسیاری از مدیران می‌تواند تنها یک سازوکار دفاعی برای پوشش دادن اضطراب‌ها، تشویش‌ها، تعلل‌ها، دودلی‌ها و سردرگمی خود و سازمان باشد.

آینده. تاکید بر آینده نیز از الگوهای زبانی مورد استفاده توسط مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ است. این امر در پژوهش‌های صباغی و الوانی (۱۳۹۷)، Selcer (2004) و Mitlis and Christianson (2014) نیز اشاره شده است. فراوانی این کد در مصاحبه‌ها ۶۶ مورد بوده است (بیش از ۱.۵ مورد در هر مصاحبه). به نظر می‌رسد مدیران با تمرکز بر آینده در گفتار و گفتمان خود به دنبال دو هدف هستند؛ یکی کارکردی و سازنده و دیگری غیرکارکردی و مخرب. اولی به دنبال آن است که سازمان و ذی‌نفعان آن را از اندیشه‌ها و اعمال کوتاه‌مدت‌نگر، موضعی و هیجانی دور کند و کانون توجه را از رخدادها به سمت روندها و الگوها ببرد. این دادگاه اصالت را بلندمدت می‌دهد و دنبال تغییرات و دگرگونی‌های زیرساختی و ریشه‌ای است. اما، جهت‌گیری مقابل از گفتمان نگاه بلندمدت برای تاخیر انداختن امور، توجیه عملکرد نامطلوب، خرید وقت برای خود و زیر سوال بردن دیگر بازیگران بهره می‌برد. این نگاه کوتاه‌مدت را فدای بلندمدت می‌کند و نگاه متوازن را کنار می‌گذارد.

لازم به اشاره است که این پژوهش نوآوری‌های نظری‌ای نیز داشته که آن را از کاربردی صرف به کاربردی-بنیادی تبدیل می‌کند؛ الگوهای شش‌گانه حاکم بر رفتار مدیران در نظریه دیگری دیده نشدند. این پژوهش با رویکردی نو به استراتژی‌پژوهی، تلفیق عناصر و شیوه‌های مختلف، حضور در عرصه‌ای ناشناخته و کشف مضامین، مفاهیم و مقوله‌هایی جدید می‌تواند برای عرصه‌های علم و عمل ره‌آوردهایی را به همراه داشته باشد. البته، موضع این پژوهش تجویز و تحمیل هر گونه گزاره‌ای به جوامع انسانی را تأیید نمی‌کند. با این وجود، برخی از این ره‌آوردها عبارتند از:

- دست‌اندرکاران حوزه آموزش و پرورش مدیران سازمان‌ها، در برنامه‌های آموزشی جنبه‌های روانکاوانه و خودشناسانه را به ویژه در سطوح عالی مدیریتی در نظر داشته باشند.
- مدیران مراقب باشند که تاکید بر علم و نظم و مانند آن‌ها صرفاً نوعی واکنشی دفاعی منفعلانه در قبال تصمیمات و استراتژی‌های سازمان نباشند. همان‌گونه که نیاز به علم و نظم وجود دارد پویایی برخاسته از خلاقیت و تجربه هم می‌تواند مثمرتر باشد.
- گاهی اوقات مدیران برای اجتناب از تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت، موضوعات را به آینده موکول می‌کنند یا آن‌ها را غیراخلاقی بازتاب می‌دهند. مدیران فعالانه از بهره‌گیری از چنین رویکردهایی دوری کنند.
- مدیران باید آگاه باشند که فضای کاری آن‌ها با وجود ویژگی‌های منحصر به فرد آن قطعاً ریسک‌ها و موانعی مشابه بقیه فضاهای کاری دارند؛ پس، خود را در دام متمایزسازی منفعلانه و وابسته‌سازی بهانه‌جویانه نیندازند.
- مدیران باید به جای این که به دنبال فرافکنی، قربانی کردن و شریک جرم باشند واقعیت‌مدیریت و پیچیدگی‌های آن را بشناسند و خود را مسئول و پاسخگوی اتفاقات مدیریتی بدانند؛
- مدیران به جای استفاده از واکنش‌های دفاعی‌ای که به رهایی آن‌ها از اضطراب کمک می‌کنند باید اضطراب‌زا بودن مدیریت به ویژه در محیط‌های نهادینه شده متغیر را بپذیرند و بیشتر با آن مواجه شوند؛
- مدیران باید به این درک نایل شوند که شغل آن‌ها نیازمند حل مسائل است نه حذف آن‌ها؛
- مدیران باید شناخت بیشتری در مورد پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های حاکم بر رفتارها، اقدامات و گفته‌های‌شان کسب کنند؛
- مدیران باید بدانند که نیل به مشروعیت تنها در دست آن‌ها نیست و عوامل متعددی مشروعیت مدیران را تأیید یا تکذیب می‌کنند.
- همچنین، پیشنهادات علمی - پژوهشی برخاسته از این پژوهش، متناظر با محدودیت‌های پژوهش، به شرح زیر هستند:
- شناخت نیروهای شکل‌دهنده به گفتمان مشروعیت‌طلبی؛

- اولویت‌بندی الگوهای زبانی استخراج شده؛
- آزمون رابطه الگوهای شناخته شده با مشروعیت مدیران و نیز با عملکرد آن‌ها؛
- انجام مصاحبه با خبرگان و مطلعان جهت غنی‌تر ساختن پژوهش؛
- کشف گفتمان دیگر انواع سازمان‌ها و مدیران و مقایسه‌ی آن‌ها با گفتمان مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ ایران.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Shahram Khalil Nezhad  <https://orcid.org/0000-0001-9673-2369>

منابع

۱. استیسی، ر. د. (۱۴۰۰). نگاه علم پیچیدگی به استراتژی. (ر. زارع، ع. هاشمی، و ش. خلیل‌نژاد، مترجم) تهران: ترمه.
۲. جانسون، ج.، شولز، ک.، و ویتینگتون، ر. (۱۳۹۸). مبانی استراتژی (نسخه ۲). (م. اعرابی، ع. هاشمی، و ش. خلیل‌نژاد، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. جانسون، ج.، لنگلی، ا.، ملین، ل.، و ویتینگتون، ر. (۱۳۹۱). شکل‌گیری استراتژی در عمل. (ح. رحمان سرشت، و ش. خلیل‌نژاد، مترجم) تهران: علمی.
۴. رحمان سرشت، ح. (۱۳۹۷). *تنوریهای سازمان و مدیریت: از تجددگرایی تا پساتجددگرایی* (نسخه ۹). تهران: دوران.
۵. رحیمی راد، ز. (۱۴۰۰). تحلیل گفتمان مدیریت و سیاستگذاری حوزه برق کشور. بهبود مدیریت، ۱۵(۲)، ۶۷-۹۵. <https://doi.org/10.22034/jmi.2021.251674.2371>
۶. رنگریز، ح. (۱۴۰۰). تحلیل گفتمان مدیریت دولتی ایران در بخش اقتصادی. سیاستگذاری عمومی، ۷(۴)، ۷۱-۸۹. <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2021.84823>
۷. سمیعی، س.، و غیاثیان، م. (۱۳۹۴). تحلیل گفتمان مدیران و نخبگان کشور درباره صنعت گردشگری در ایران. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۰(۳۱)، ۱-۱۸. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23223294.1394.10.31.1.2>
۸. صادقی، ح. ا. (۱۳۹۰). *تحلیل گفتمان سیاست - اداره به یاری تئوری بازی‌ها (مطالعه ای در مدیریت دولتی ایران)*. تهران: رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

۹. صباغی، م.، و الوانی، م. (۱۳۹۷). تحلیل گفتمان مدیریت دولتی ایران در بخش آموزش و پرورش. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۳)، ۹۹-۱۱۴.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1397.6.0.16.5>
۱۰. صنعتی، س. م. (۱۴۰۲). رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایران. بازیابی از سازمان مدیریت صنعتی: <https://imi100.imi.ir>
۱۱. هیچ، م. ج. (۱۴۰۱). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری، پست مدرن (نسخه ۱۶)*. (ح. دانایی فرد، مترجم) تهران: مهربان.
12. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
<https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
13. Balogun, J., Jacobs, C., & Jarzabkowski, P. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.
<http://dx.doi.org/10.1111/joms.12059>
14. Barley, S. (1986). Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-98.
15. Bencherki, N., Sergi, V., & Cooren, F. (2021). How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, 19(4), 608-635.
<https://doi.org/10.1177/1476127019890380>
16. Blevins, D., Ingram, A., & Tsang, E. (2019). How do foreign initial public offerings attract investor attention? A study of the impact of language. *Strategic Organization*, 17(3), 363-384.
<https://doi.org/10.1177/1476127018772861>
17. Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
18. Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-215.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
19. Cornelissen, J., & Cholakova, M. (2019). Profits Uber everything? The gig economy and the morality of category work. *Strategic Organization*, 19(4), 722-731. <https://doi.org/10.1177/1476127019894506>
20. Dalpiaz, E., & Di Stefano, G. (2018). A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. *Strategic Management Journal*, 39(3), 664-696. <https://doi.org/10.1002/smj.2730>

21. Duta, A. C. (2008). Leadership Succession: a discourse analysis of governance dialectics in two nonprofit organizations. Dissertation: Office of Graduate Studies of Texas A&M University.
22. Edwards, A., & Skinner, J. (2009). qualitative research in strategic management. Oxford: Butter Worth-Heinmann.
23. Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, (32), 1171-1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>
24. Foucault, M. (1978). The history of sexuality, vol. 1, An introduction. London: Penguin.
25. Foucault, M. (1981). The Order of Discourse. In R. Young (Ed.), *Untying the Text: A Poststructuralist Reader* (R. Young, Trans.). London: Routledge.
26. Gagliardi, P. (1986). the creation and change of organizational culture: a conceptual framework. *Organizational Studies*, 7(2), pp. 117-134.
27. Giddens, A. (1979). central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis. California: Barkeley.
28. Giddens, A. (1984). The constitution of society. Cambridge: Polity Press.
29. Holstein, J., Starkey, K., & Wright, M. (2018). Strategy and narrative in higher education. *Strategic Organization*, 16(1), 61-91. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127016674877>
30. Jalonen, K., Vaara, E., & Schildt, H. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39, 2794–2826. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2924>
31. Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840604040675>
32. Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29(11). <http://dx.doi.org/10.1177/0170840608096388>
33. Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). Strategy as practice: research directions and resources. New York: Cambridge.
34. Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1). <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
35. Johnson, G., Smith, S., & Codling, B. (2000). Micro processes of institutional change in the context of privatisation. *Academy of*

- Management Review, Special Topic Forum*, 25(3), 572-80.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.3363519>
36. Krautzberger, M., Fohim, E., & Cooren, F. (2021). The communicative constitution of institutional change in expression games. *Strategic Organization*, 19(4), 667-692.
<https://doi.org/10.1177/1476127020959253>
37. Maclean M, H. C., Maclean, M., Harvey, C., & Golant, B. (2021). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 19(4), 693-721.
<http://dx.doi.org/10.1177/1476127019897234>
38. Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-81.
<http://dx.doi.org/10.2307/20159610>
39. Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
40. Mantere, S., & Whittington, R. (2020). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*, 19(4).
<http://dx.doi.org/10.1177/1476127020908781>
41. Meyer, J., & Rowan, B. (1977). institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340-63.
42. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
43. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
44. Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 35, 1202-1229. <http://dx.doi.org/10.2307/23471062>
45. Oakes, L., Townley, B., & Cooper, D. (1998). Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 257-92.
<http://dx.doi.org/10.2307/2393853>

46. Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributive organizing. *Organization science*, 13(3). <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
47. Philips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2004). discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), pp. 635-54. <http://dx.doi.org/10.2307/20159075>
48. Selcer, A. D. (2004). *Structuration, discourse, and power: how corporate employees construct meaning in their organization*. . Dissertation: Fielding graduate university.
49. Seo, M., & Creed, W. E. (2002). institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27/2, 222-47. <http://dx.doi.org/10.2307/4134353>
50. Tavella, E. (2021). The discursive construction of participation: Assigning and justifying responsibility in management meetings. *Strategic Organization*, 19(4), 579-607. <https://doi.org/10.1177/1476127020951913>
51. Vaara, E., & Langley, A. (2021). Communicative perspectives on strategic organization. *Strategic Organization*, 19(4), 541-552. <https://doi.org/10.1177/14761270211055777>
52. Wachhaus, T. A. (2008). *Networks in contemporary public administration: a discourse analysis*. Dissertation: The Pennsylvania State University.
53. Whittle, A., Gilchrist, A., & Mueller, F. (2021). The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. *Strategic Organization*(19), 636-666. <https://doi.org/10.1177/1476127020914225>
54. Whittle, A., Vaara, E., & Maitlis, S. (2023). The Role of Language in Organizational Sensemaking: An Integrative Theoretical Framework and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 49(6), 1807-1840. <https://doi.org/10.1177/01492063221147295>

References [In Persian]

1. Stacey, R. d. (1400). *Complexity science look at strategy*. (R. Zare, A. Hashemi, and Sh. Khalil Nezhad, translator) Tehran: Termeh.
2. Johnson, J., Schools, K., and Whittington, R. (2018). *Basics of strategy (2nd edition)*. (M. Arabi, A. Hashemi, and Sh. Khalil Nezhad, translator) Tehran: Cultural Research Office.

3. Johnson, J., Langley, A., Mellin, L., and Whittington, R. (2011). *Strategy formation in action*. (H. Rahman Seresht, and Sh. Khalil Nezhad, translator) Tehran: Ilmi.
4. Rahman Seresht, H. (1397). *Theories of organization and management: from modernism to postmodernism* (version 9). Tehran: Duran.
5. Rahimi Rad, Z. (1400). Discourse analysis of the management and policy making of the country's electricity sector. *Improve management*. 15(2), 65-97. <https://doi.org/10.22034/jmi.2021.251674.2371>
6. Rangriz, H. (1400). Discourse analysis of Iran's public administration in the economic sector. *Public Policy*, 7(4), 71-89. <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2021.84823>
7. Samii, S., and Ghiyasian, M. (2014). Analysis of the discourse of managers and elites of the country about the tourism industry in Iran. *Tourism Management Studies*, 10(31), 1-18. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23223294.1394.10.31.1.2>
8. Sadeghi, H. A. (1390). *Analysis of politics-administration discourse with the help of game theory (a study in Iran's government management)*. Tehran: Doctoral Thesis, Allameh Tabatabai University.
9. Sabbaghi, M., and Alvani, M. (1397). Discourse analysis of Iran's public administration in the field of education. *Management of government organizations* 6(3), 99-111. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1397.6.0.16.5>
10. IMI. (1402). *Ranking of Iran's top companies*. Retrieved from Industrial Management Organization: <https://imi100.imi.ir/>
11. Hatch, M. J. (1401). *Organization theory: modern, symbolic and interpretive, postmodern* (version 16). (H. Danai Fard, translator) Tehran: Mehraban.

استناد به این مقاله: خلیل نژاد، شهرام. (۱۴۰۳). الگوهای زبانی مدیران برای کسب مشروعیت در سازمان‌های بزرگ. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۴)، ۱۴۷-۱۷۶.

doi: 10.22054/jmsd.2024.79294.4465



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.