

## تأثیر گذاری پاورپوینت: چشم‌اندازی بصری به معناسازی در استراتژی<sup>۱</sup>



مترجمان:

زهرا دانیالی<sup>۲</sup>

سیدامیرحسین طیبی ابوالحسنی<sup>۳</sup>

### چکیده

بر اساس داده‌های قوم‌نگاری از دو طرح مشاوره‌ای نتیجه می‌گیریم که استراتژیست‌ها از سه سازوکار بصری (نمایش، هم‌جواری و برجستگی) در ساخت اسلایدهای پاورپوینت استفاده می‌کنند. این سازوکارهای بصری از طریق برانگیختن گفت‌وگوها و در نهایت با خلق وضوح استراتژیک موجب معناسازی می‌شوند. هنگامی که شرکت‌کنندگان به تصاویر واکنش نشان می‌دهند، استراتژی را به شکل اصلاح‌شده تفسیر می‌کنند که این تصویر پژواک استراتژیک را منعکس می‌کند. در این پژوهش، بر اساس تعامل بین این سه خرده‌فرایند (سازوکارهای بصری، وضوح استراتژیک و پژواک استراتژیک)، مدلی فرایندی را به منظور درک چگونگی تأثیرگذاری تصاویر در معناسازی در تعاملات استراتژی بیان می‌کنیم و با تبیین چگونگی تأثیرگذاری تصاویر در پدید آمدن تعابیر متفاوت از یک استراتژی و خلق ادراک جدید، به مطالعات موجود در حوزه اجرا و فرایند استراتژی کمک می‌کنیم؛ به ویژه هنگامی که موضوعات از لحاظ سیاسی حساس یا از لحاظ تحلیلی پیچیده‌اند. هدف از این پژوهش شناخت روش استفاده استراتژیست‌ها از اطلاعات بصری (به شکل خاص در اسلایدهای پاورپوینت) و تأثیر آن در فرایند استراتژی است. گفت‌وگو درباره استراتژی تحت تأثیر فنونی است که استراتژیست‌ها در ساخت اسلایدها به کار می‌برند، فنونی که نوع اقدامات پیگیری را شکل می‌دهند. یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که: الف) طراحی اسلایدهای پاورپوینت می‌تواند در بررسی موضوعات پیچیده مؤثر باشد؛ برای نمونه در موقعیت‌های حساس سیاسی یا هنگامی که شرکت‌کنندگان دیدگاه‌های متفاوتی دارند؛ ب) کسانی که اسلایدهای پاورپوینت را تدوین و ویرایش می‌کنند به شدت در جهت‌گیری استراتژی تأثیر می‌گذارند. بنابراین، به‌کارگیری ماهرانه پاورپوینت در شکل‌دهی ماهیت و سرعت تعاملات استراتژی به دست مدیران بسیار مهم است.

واژگان کلیدی: پاورپوینت، مشاوره استراتژی، استراتژی در عمل، فرایند استراتژی، نشانه‌شناختی بصری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۳

1. The Power of PowerPoint: A Visual Perspective on Meaning Making in Strategy; Eric Knight, Sotirios Paroutis, Loizos Heracleous

۲. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران (نویسنده مسئول): Amirhosseintayebi69@yahoo.com

با نگاهی به گذشته، درمی‌یابیم که پیدا کردن یک اسم بسیار متمایز، کار خوبی بوده است .... این نام‌گذاری، قدرت خالق محتوا را نشان می‌دهد. به نظر ما، «قدرت» در پاورپوینت،<sup>۱</sup> نه در واژه «قدرتمند»،<sup>۲</sup> بلکه در واژه «توانمندسازی»<sup>۳</sup> مستتر بوده است. (Gaskins, 2012:165)

## مقدمه

نشان دادند که چگونه تصاویر مربوط به ترویج دگر جنس‌گرایی با زبان شمولیت جنسی در متن تبلیغات متناقض است. باین حال، محققان استراتژی هنوز این موضوع را که چگونه تمایز بین نمایش‌های بصری و گفت‌وگوی هم‌زمان در خصوص استراتژی می‌تواند در اقدامات بعدی تأثیر بگذارد بررسی نکرده‌اند. حل این معما به این علت اهمیت دارد که می‌تواند توضیحی کل‌نگر درباره چگونگی معنا سازی شرکت‌کنندگان از استراتژی با استفاده از بصری سازی و متعاقباً چگونگی ظهور معانی استراتژی‌ای که سابقاً «دیدنی نبودند» یا، از نظر زبان‌شناسی، انتقالشان دشوار بود ارائه دهد (Bell and Davison, 2013; Meyer et al., 2013). توجه ما به این موضوع هنگامی بیشتر شد که مطالعه‌ای قوم‌نگارانه درباره دو طرح تغییر به رهبری شرکت کانسولتینگ،<sup>۴</sup> شرکتی برتر در مشاوره استراتژی، انجام دادیم. در زمان کار میدانی، به وضوح دریافتیم همان‌طور که گفت‌وگو با مراجعان مهم است، ارائه پاورپوینت نیز جنبه مهمی از کار استراتژی مشاوران است. افزون بر این، با شروع فرایند مشاوره مشاهده کردیم که پاورپوینت را از منظر تحلیلی می‌توان از گفت‌وگو و فعالیت‌های دیگر، از قبیل برگزاری جلسات یا معارفه‌ها، متمایز دانست؛ چراکه پاورپوینت تولید و اصلاح آگاهانه و مداوم ویژگی‌های بصری اسلایدها (برای مثال شکل‌ها، طرح متن، قالب‌های سبک، مدل‌ها و تصاویر) را در برمی‌گیرد. پس از مرور مطالعاتی که پاورپوینت را در طراحی استراتژی بسیار مؤثر می‌دانستند، به این نتیجه رسیدیم که تأثیر پاورپوینت هنوز تا حد بسیاری، به منزله پس‌زمینه‌ای برای گفتار، مفهوم‌سازی و «شیئی» تلقی می‌شود تا آن تفکری را که مبتنی بر شیوه‌های گفتاری است بر معرفت دیگری که مبتنی بر شیوه‌های بصری است اولویت و برتری دهد. اما در این میان، رابطه بین گفتار و عمل بصری بررسی نشده است (Kaplan, 2011, 323; Mirabeau and Maguire, 2014). پس از درک اهمیت نفوذ بصری‌سازی و پاورپوینت، به‌ویژه در حوزه استراتژی در سراسر جهان (Berinato, 2016)، تلاش کردیم شناخت و اطلاعاتمان را درباره تأثیرگذاری متقابل بین رابطه بصری/گفتاری‌ای که

استراتژیست‌ها چگونه از استراتژی نمایش‌های بصری خلق می‌کنند و چرا بصری‌سازی<sup>۴</sup> مهم است؟ به‌رغم گستردگی بصری‌سازی در تحقق اجتماعی استراتژی، تصاویر<sup>۵</sup> در اکثر موارد در مبانی نظری فرایندهای استراتژی، به پس‌زمینه تنزل یافته‌اند (Meyer et al., 2013). زمانی مینتربرگ اذعان کرده بود که استراتژی، چون از مفاهیم انتزاعی در ذهن مردم تشکیل شده، نمی‌تواند «ملموس» باشد (Mintzberg, 1994, 240). اما حوزه‌های مطالعاتی و در حال رشد - به‌ویژه در حوزه استراتژی به‌منزله حوزه عملی - وجود دارد که اهمیت و تأثیر ابزاری را که ارائه‌دهندگان استراتژی برای دستیابی به اهداف استراتژیک در شرکت‌ها استفاده می‌کنند بررسی می‌کند (Dameron et al., 2015; Stigliani and Ravasi, 2012; Vaara and Whittington, 2012). با این حال، حتی اگر تصاویر ویژگی‌های فیزیکی متفاوتی داشته باشند که بازیگران را به تعامل و انتقال معانی به روش‌های متفاوت از سایر روش‌های ارتباطی قادر کنند، نقش و تأثیر دقیق تصاویر به‌منزله نوع خاصی از مواد مورد استفاده استراتژیست‌ها، همچنان به صورت یک جعبه سیاه ناشناخته باقی مانده است (Gylfe et al., 2016; Paroutis et al., 2015). بررسی این شکاف به این دلیل اهمیت دارد که شناخت عمیق‌تری را از روند مداوم فرایند استراتژی برای ما امکان‌پذیر می‌سازد و سازوکار موجود در تغییر جهت برنامه‌ریزی شده و تغییر غیرمنتظره فرایند استراتژی را توضیح می‌دهد؛ به‌ویژه هنگامی که استراتژیست‌ها از ابزارهای بصری استفاده می‌کنند. پژوهش‌های موجود، در نحوه کاربرد شیوه‌های گفتمانی و مادی در فرایند استراتژی، نحوه انتقال معانی مدنظر استراتژیست‌ها را بررسی می‌کنند (Barry and Elmes, 1997; Paroutis and Heracleous, 2013). اما مطالعات بصری‌سازی در تحقیقات سازمانی نشان می‌دهد که تصاویر این امکان را به ارائه‌دهندگان می‌دهد که نه تنها آنچه در قالب کلمات گفته می‌شود تصویرسازی یا بازتولید کنند، بلکه با فراهم کردن تنش‌های سازنده بالقوه، «پیام‌های گفتاری یا نوشتاری را نقض و رد کنند» (Jewitt and Oyama, 2001, p. 55). برای مثال، کرس و فان لیون<sup>۶</sup> (1996)

1. PowerPoint  
3. Empowerment  
5. Visuals  
7. Consulting Co

2. Powerful  
6. Kress and Van Leeuwen

۴. Visually؛ در مقاله دیگری از واژه «دیدوارگی» برای این اصطلاح استفاده شده است (ر.ک. کهوند، ۱۳۹۰)، اما در اینجا «بصری‌سازی» انتخاب مناسب‌تری است.

«عمل می‌کنند»، مطالعات مربوط به ماهیت ماده‌محور عمل و فرایند استراتژی (ر.ک. Kaplan, 2011) را بسط و گسترش می‌دهد. به عبارت دیگر، ویژگی‌های بصری افزون بر اینکه روشی ملموس برای «دیدن» معانی استراتژی در اختیار استراتژیست‌ها می‌گذارند، با پدیدآوردن گفت‌وگوهایی درباره آنچه در اسلایدها «وجود ندارد»، تفاسیر جدیدی برای این معانی خلق می‌کنند. در بخش بعدی، موضوع بصری‌سازی در تحقیقات استراتژی را با تکیه بر دیدگاه فعلی مرور خواهیم کرد. سپس بررسی می‌کنیم که چگونه رویکردی نشانه‌شناختی می‌تواند به مباحث مربوط به بصری‌سازی در تحقیقات استراتژی کمک کند. در نهایت، پس از توضیح روش‌ها و یافته‌های خود، مشارکت نظری این مطالعه را در ادبیات پژوهشی، به‌ویژه در تلاقی فرایند و شیوه‌های عمل استراتژی، بیان می‌کنیم.

### ۱. بصری‌سازی و فرایند معناسازی در استراتژی

ما فرایند استراتژی را، که زمینه‌ای مطالعاتی و روبه‌رشد است، روند فعالیت‌های مادی تعریف می‌کنیم که در آن استراتژیست‌ها کارهای خود را با استفاده از ابزارهای مادی انجام می‌دهند (Dameron et al., 2015)، مانند اسلایدهای پاورپوینت (Kaplan, 2011)، اسباب‌بازی‌ها (Heracleous and Jacobs, 2008)، برنامه‌ها (Giraudeau, 2008; Spee and Jarzabkowski, 2011) ابزارهای پرطرفدار استراتژیک (Wright et al., 2013) و ارائه‌های وایت‌برد (Werle and Seidl, 2015). اگرچه استراتژیست‌ها در وهله اول با استفاده از این ابزارهای مادی به فعالیت‌های تصویری می‌پردازند، محققان استراتژی که درخصوص ابزارهای مادی تحقیق کرده‌اند عمدتاً مباحثی را بررسی می‌کنند که ارائه‌دهندگان «می‌گویند» (Balogun et al., 2014) و به آنچه این ارائه‌دهندگان پدید می‌آورند، می‌بینند، ترسیم می‌کنند یا نمایش می‌دهند توجه نسبتاً کمی نشان می‌دهند (Meyer et al., 2013). این شناخت محدود از فعالیت‌های بصری (یا بصری‌بودن) در تحقیقات استراتژی، با نقش و تأثیر مهم تصاویر در شکل‌گیری فعالیت‌های استراتژیک در بنگاه‌ها در تضاد است. مثلاً، با استفاده روزافزون از ارائه‌ها و تجسم داده‌ها، ارتباط تصویری یکی مهارت لازم و ضروری برای همه مدیران شده است، زیرا اغلب اوقات این تنها راه برای درک کارهای انجام‌شده آنان است. (Berinato, 2016, 94) بصری‌سازی تأثیری چشمگیر در فرایند استراتژی دارد. مطالعات انجام‌شده درخصوص عواطف نمایش داده‌شده (Liu and Maitlis, 2014) و زبان بدن (Gylfe et al., 2016) نشان داده‌اند که تعاملات بین ارائه‌دهندگان استراتژی ممکن است دارای بُعدی بصری باشند. این تعاملات می‌توانند، با تأکید بر فوریت (Liu and Maitlis, 2014) یا پدیدآوردن تلفیق‌های جدیدی از معرفت در حال ظهور (Paroutis et al., 2015)، در فرایند استراتژی تأثیر

اسلایدها برقرار می‌کنند و چگونگی کاربرد استراتژیست‌ها از آن‌ها به قصد تأثیرگذاری در فرایند معناسازی، بیفزاییم. از این‌رو، سؤال پژوهش خود را این‌گونه تنظیم کردیم: چگونه تأثیر متقابل عامل بصری و گفتار در ساخت اسلایدهای پاورپوینت می‌تواند در فرایند معناسازی استراتژی مؤثر واقع شود؟

تجزیه و تحلیل نشانه‌شناختی بصری ما از ساخت اسلایدها در دو طرح مشاوره‌ای نشان می‌دهد که استراتژیست‌ها اسلایدهای پاورپوینت را با استفاده از سه سازوکار بصری<sup>۱</sup> نمایش<sup>۲</sup>، هم‌جواری<sup>۳</sup> و برجستگی<sup>۴</sup> تهیه می‌کنند. یافته‌های ما حاکی از آن است که این سازوکارهای بصری، با گفت‌وگو باعث شناخت جنبه‌های استراتژی می‌شوند؛ یعنی آنچه ما از آن با عنوان «وضوح استراتژیک»<sup>۵</sup> یاد می‌کنیم. هنگامی که شرکت‌کنندگان به تصاویر واکنش نشان می‌دهند، تعابیری از استراتژی بر آن‌ها نمایان می‌شود که نه فقط آنچه را در اسلایدها نشان داده می‌شود آشکار می‌سازند، جنبه‌های مهمی را نیز نشان می‌دهند که در اسلایدها نمایش داده نشده‌اند و می‌توانند فهم غنی‌تری از استراتژی را پدید آورند؛ یعنی آنچه ما از آن با عنوان «پژواک استراتژیک»<sup>۶</sup> یاد می‌کنیم. نتایج پژوهش ما نشان می‌دهد که سازوکارهای بصری، وضوح استراتژیک و پژواک استراتژیک سه خرده‌فرایند نشانه‌شناختی بصری‌اند که در چرخه مداوم ایجاد و تغییر، اسلایدها را تشکیل می‌دهند تا شرکت‌کنندگان از شکلی که اسلایدها به خود می‌گیرند و معانی استراتژی‌ای که تولید می‌کنند رضایت داشته باشند.

ادعای جدید ما در نظریه تلاقی فرایند و شیوه‌های عمل (روال) استراتژی، این است که مطالعه ما درباره مفهوم‌سازی فرایند معناسازی استراتژی، به‌منزله فرایند نشانه‌شناختی مستمری که در آن رابطه متقابل عمل بصری و گفتمانی در اقدامات بعدی در فرایند استراتژی تأثیر می‌گذارد، به این نظریه کمک می‌کند. همچنین نشان می‌دهیم که فنون مختلف بصری در ساخت اسلایدها این امکان را می‌دهد که نویسندگان موضوعات بحث‌برانگیزی را بررسی کنند که ماهیت مبهم یا تحلیلی پیچیده دارند یا از لحاظ سیاسی حساس‌اند. این تحقیق، مطالعاتی که استراتژی را در وهله اول دستاوردی گفتاری تلقی می‌کنند از راه روایات یا لفاظی‌ها (Barry and Elmes, 1997; Ford and Ford, 1995) با آشکار ساختن تأثیر بصری‌سازی در فرایند استراتژی بسط و توسعه می‌دهد. همچنین این پژوهش، با تبیین این موضوع که چگونه ویژگی‌های بصری بیش از آنچه «نشان می‌دهند»

1. Visual Mechanisms
2. Depiction
3. Juxtaposition
4. Saliency
5. Strategic Visibility
6. Strategic Resonance

پیکرد،<sup>۲</sup> مجموعه‌ای ۷۶ اسلایدی ارائه شد، توانایی او در واکنش به نموداری در یکی از اسلایدها - به معنای نمایشی از مهارت استراتژیک وی در درک موضوعات اساسی و شکل دادن به ادامه بحث درخصوص استراتژی - از دید یکی از مدیران ارشد اجرایی این‌گونه بود: «این نمایشی بسیار قدرتمند از بینش استراتژیک او بود؛ درحالی‌که آن فقط نموداری در یک اسلاید بود» (Burgelman et al., 2016, p. 313). از این رو، آنچه در تحقیقات در نظر گرفته نشده فهم این موضوع است که چگونه استفاده پویا از ویژگی‌های بصری در اسلایدها به دست ارائه‌دهندگان استراتژی در شیوه‌های گفتمان (برای نمونه گفت‌وگوها)، فرایند معناسازی استراتژی را تسهیل می‌کند. درک این موضوع تأثیر بصری‌سازی در استراتژی را آشکار می‌کند.

## ۲. رویکرد نشانه‌شناختی به بررسی معناسازی استراتژی

مطالعه پیرس، فیلسوف عمل‌گرا (پراگماتیسست)، در زمان پژوهش درباره مفهوم‌سازی و بررسی تجربی تأثیر تصاویر در اسلایدهای پاورپوینت به ما کمک شایانی کرد.

نظریه نشانه‌شناختی سنتی نشانه‌ای را در رابطه‌ای ساده و دوگانه مفهوم‌سازی می‌کند که در آن معناسازی به شکل تعامل بین یک نشانه و معنای متعارف آن پدیدار می‌شود (Saussure, 2006). با این حال، پیرس رابطه نشانه‌شناختی سه‌گانه‌ای را تبیین کرد که در آن نشانه‌ها و تفسیرها در تعامل با پدیده‌های «جهانی» هستند که آن‌ها را نمایش می‌دهند و این معنا از این تعامل حاصل می‌شود (Peirce, 1998). به عبارت دیگر، او معتقد است که شیء واقعی نشانه‌شناختی، «موضوع یا مدلول نشانه‌شناختی»،<sup>۳</sup> مؤلفه مشخصی از یک نشانه، «نمایش‌دهنده»،<sup>۴</sup> است که معنای آن، «تفسیرکننده»،<sup>۵</sup> را می‌کند (Nöth, 2011b; Queiroz and Merrell, 2006). از رابطه سه مؤلفه نشانه نظام نشانه‌شناختی و فرایند دلالت<sup>۶</sup> تشکیل می‌شود.

در این مطالعه، از ساختار نشانه‌شناختی پیرس به منظور تحلیل معناسازی با توجه به تصاویر به‌کاررفته در فرایند استراتژی استفاده می‌کنیم (Werle and Van Leeuwen, 1996). به‌ویژه، استراتژی‌های زیربنایی (شیء نشانه‌شناختی)، چگونگی نمایش بصری این استراتژی‌ها در اسلایدهای پاورپوینت (نمایش‌دهنده) و تفسیرهای شرکت‌کنندگان از استراتژی در نتیجه گفت‌وگوهای شکل‌گرفته درخصوص تصاویر (تفسیرکننده) را با هم مقایسه می‌کنیم (شکل ۱).

بگذارند. به‌طور کلی، براساس پژوهش‌های مربوط به سازمان بصری (Ray and Smith, 2011)، می‌توان گفت که کلمات و تصاویر به شیوه‌های متفاوت، اما مکمل، خاصیت عمل‌گرایی دارند (Bell and Davison, 2013; Meyer et al., 2013). ارتباطات بصری نیز مفهومی متمایز با ارتباطات مبتنی بر زبان دارد (Kress and Van Leeuwen, 1996; Moriarty, 1996). شواهد حاصل از مطالعات شناختی نشان می‌دهد که انسان‌ها از دو کانال استفاده می‌کنند: کانال شنوایی/کلامی و کانال تصویری (Mayer and Moreno, 2003; Paivio, 2013).

به‌رغم اینکه درباره سازمان بصری و مادیت استراتژی مطالعات گسترده‌ای انجام شده و اهمیت بصری‌سازی در شرکت‌ها را برجسته کرده است، برخی پویایی‌های مهم، به‌ویژه پیرامون تأثیر بصری‌سازی در فرایند استراتژی، در این مطالعات نادیده گرفته شده است. اول اینکه، اگرچه محققان استراتژی تعامل بصری بین چندین استراتژیست را بررسی کرده‌اند، اغلب بیشتر بخش‌های کوچکی از فرایند استراتژی، مانند کارگاه واحد (Paroutis et al., 2015) یا نقطه خاص زمانی (Heracleous and Jacobs, 2008; Wenzel and Koch, 2018) را بررسی می‌کنند. اما، با اینکه معناسازی در فرایندهای استراتژی سازمانی، در سطوح گسترده‌تر، گفت‌وگوهای چندسطحی و تعامل‌های مکرر با تصاویر را آشکار می‌سازد (Werle and Seidl, 2015)، تاکنون دانش نسبتاً اندکی درباره چگونگی تشکیل این روند و انحرافات آن به دست آمده است. دوم اینکه محققان استراتژی هنوز باید این موضوع را که چگونه ناسازگاری یا تفاوت بین آنچه نشان داده می‌شود و آنچه گفته می‌شود ممکن است در اقدامات استراتژیک بعدی تأثیر بگذارد بررسی کنند. حل این مسئله به این علت مهم است که می‌تواند نحوه تغییر تعابیر شرکت‌کنندگان از استراتژی را از لحظه‌ای تا لحظه‌ای دیگر تبیین کند (Mantere, 2013).

به‌طور کلی، محققان استراتژی بین شکل و عملکرد - یعنی بین آنچه مواد استراتژی به نمایش می‌گذارند و تأثیر آن‌ها در روند استراتژی - رابطه نزدیکی فرض کرده‌اند (Kaplan, 2011; Werle and Seidl, 2015). با این حال، برخی از مطالعات حاکی از آن است که این رابطه ممکن است پیچیده‌تر از چیزی باشد که قبلاً تصور شده است. میرابو و مگوتایر (2014) کاربرد اسلایدها را در سالن جلسات شهری بررسی کردند و دریافتند که مدیران میانی اسلایدهای خود را با اسلایدهای مدیران ارشد به‌گونه‌ای ترکیب کردند که طرح‌های خود را قانونی و مشروع جلوه دهند. به عبارت دیگر، اسلایدها ممکن است معانی سمبولیک دیگر، و فراتر از آنچه به‌صورت بصری به‌نمایش می‌گذارند، داشته باشند و اهمیت آن‌ها را در فرایند استراتژی تحت تأثیر قرار دهند. برای نمونه، هنگامی که به مگ ویتمن،<sup>۱</sup> مدیرعامل شرکت هیولیت

2. Hewlett-Packard

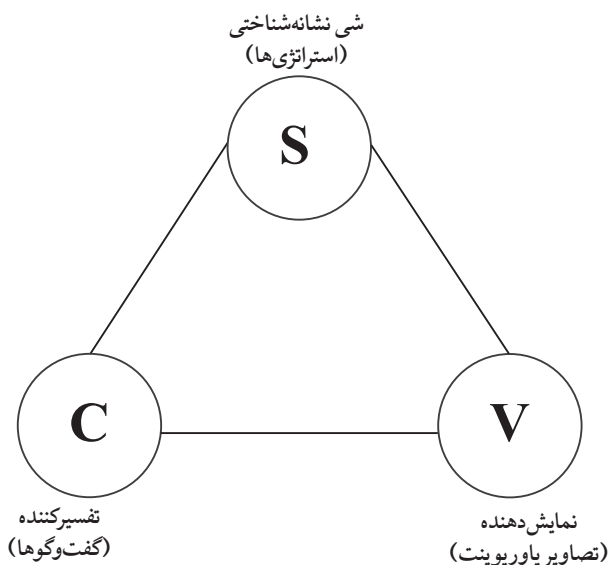
3. Semiotic object

4. Representamen

5. Interpretant

6. Signification

1. Meg Whitman



شکل ۱: کاربرد نظام سه‌گانه پیرس در تمرکز مطالعه ما بر استراتژی (در پراترها)

نمایش‌دهنده ارائه می‌دهد که در فرهنگ لغت معانی مناسبی برای آن‌ها یافت نمی‌شود. تصاویر بصری شیوه خاص خود را دارند که از حوزه‌های نمادین و زیبایی‌شناسی استخراج می‌شود و با توجه به چگونگی چیدمان فضایی و به‌هم‌پیوستن ویژگی‌ها بیان می‌شوند (Nöth, 2011a):

۳) نشانه‌شناختی نویدبخش‌ترین حوزه برای تحقیق در زمینه‌های تصویری شناخته شده است (Bell and Davison, 2013; Li, 2017)، اما در مطالعات استراتژی درباره بصری‌سازی از آن چندان استفاده نشده است، به‌استثنای برانن<sup>۱</sup> (2004). با کمک بصری‌سازی بین فرایند استراتژی و تحقیقات شیوه‌های عمل استراتژی از راه پیوند بین شیوه‌های ساخت معنا و تکامل آن‌ها در طول زمان می‌توان تلاقی‌های معناداری خلق کرد (Whittington, 2017). به‌طور کلی، فرایند معناسازی استراتژی روندی است که از راه ارتباطی دوسویه بین گفت‌وگو و تصاویر - هنگامی که ارائه‌دهندگان با هدف خلق و تقویت معنی آن‌ها تمرکز را بین آن‌ها جابه‌جا می‌کنند - شکل می‌گیرد. ما با پیشنهاد اخیر لی (2017) برای انجام تحقیقات تکمیلی درباره الگوهای سیر تکامل هم‌زمان اجزای نشانه موافقیم. همچنین، از مطالعاتی که اثر متقابل بین شیوه‌های گفتمان و مادی را کشف کرده‌اند (Stigliani and Ravasi, 2012)، اما از ویژگی‌های دقیق بصری در درون خود مواد و تغییرات آن‌ها غافل شده‌اند، فراتر رفته‌ایم؛ چراکه به باور ما این ویژگی‌ها دیدگاه‌های جدیدی تولید می‌کنند و روند گفت‌وگوهای معناسازی را شکل می‌دهند.

برای مثال، «استراتژی» به معنای اسلایدی از جدول زمانی پاورپوینت نیست، بلکه به معنای تلاش یک شخص برای به‌تصویرکشیدن مهم‌ترین اولویت‌ها از دیدگاه خود است. اما ممکن است شخص دیگری با این بازنمایی از استراتژی واقعی مخالف باشد و این مخالفت ممکن است به بحث و گفت‌وگو منجر شود و در نتیجه اسلایدی اصلاح‌شده ساخته شود. در مثال مذکور، استراتژی تغییر نکرده، فقط تجسم آن تغییر یافته است. بنابراین، استراتژی (شی نشانه‌شناختی) می‌تواند به چندین طریق ارائه (نمایش‌دهنده) شود و دریافت‌های گوناگونی را پدید آورد (تفسیرکننده) که این امر ممکن است به اقدامات استراتژیک متعددی منجر شود. بنابراین، با تمرکز بر این انفعالات پویا و تنش‌زا، کاربرد نظام نشانه‌شناختی پیرس را از تجزیه‌وتحلیلی حاوی اسلایدی واحد (ر.ک. Bourgoin and Muniesa, 2016) به بررسی فرایند فنونی بصری تعمیم می‌دهیم که برای ساخت اسلایدهای پاورپوینت و تأثیرات متعاقب آن در فرایند معناسازی استراتژی به‌کار می‌رود.

تعمیم مبانی پیرس به ادبیات فرایند و شیوه‌های عمل استراتژی به چند علت معتبر و مفید است:

۱) اولاً شاخه نشانه‌شناختی کاربردی پیرس واژگان و چارچوبی تازه را از نظر مفهومی ارائه می‌دهد که به کمک آن، می‌توان به تجزیه‌وتحلیل «مؤلفه‌های نشانه» ساخت معنا، و مهم‌تر از آن شیوه‌هایی که ارائه‌دهندگان استراتژی به‌کار برده‌اند پرداخت که بین این اجزای متفاوت پیوند برقرار می‌کنند؛

۲) از منظر تجزیه‌وتحلیل بصری، به‌طور خاص، مطالعه پیرس در خصوص ساختارهای نشانه روشی برای تجزیه‌وتحلیل معنای



### ۳. روش

مبتنی بر وب، دسترسی پیدا کردیم که شرکت‌کنندگان در استراتژی آخرین نسخه‌های ارائه‌های پاورپوینت، اسناد ورد (Word) یا سایر مواد را در زمان واقعی آنجا بارگذاری می‌کردند. اغلب با سندی مشترک در چندین منبع (برای نمونه، در تیم‌سایت به شکل ضمیمه به ایمیل بین استراتژیست‌ها و در ارائه جلسات) روبه‌رو می‌شدیم که اهمیت اسناد خاصی را در فرایند استراتژی تأیید می‌کرد. پایگاه داده‌های بایگانی نهایی شامل ۶۱ سند بود که تقریباً ۸۰ درصد از آن را اسلایدهای پاورپوینت تشکیل می‌دادند. این بایگانی گسترده، در زمان واقعی وقایع، ذی‌نفعان و تغییرات بصری پدیدآمده در فرایند تدوین استراتژی را در دسترس ما قرار داد (Patton, 2015). در جدول ۱، خلاصه‌ای از داده‌های جمع‌آوری‌شده ارائه شده است.

گفتنی است نویسنده اول، قوم‌نگاری گسترده‌ای درباره دو مورد مشاوره در شرکت می‌نینگ (ژوئیه تا سپتامبر ۲۰۱۳) و دفتر مدیریت بودجه (اکتبر تا دسامبر ۲۰۱۳) انجام داد. از آنجاکه مشاوران همیشه با مراجعان یا با یکدیگر در مکانی مشترک قرار نداشتند، مشاهدات به‌صورت حضوری و تلفنی انجام می‌شد. در این مدت، ۷۵ مشاهده قوم‌نگاری با حضور در جلسات زیر در مکان‌های مدنظر انجام شد: ۱۵ کارگاه آموزشی استراتژی مشترک، ۱۵ جلسه گروهی مشاوران، ۲۹ تماس تلفنی مراجع/مشاور و ۱۶ تماس گروه مشاور. علاوه بر این، مشاهدات خود را با ۸۳۲ ایمیل ارائه‌شده در زمان واقعی در طول مطالعه و به‌صورت گذشته‌نگر تنظیم کردیم. این امر به ما اطمینان می‌داد که مشاهدات بر مبنای فعالیت‌های مهم و اساسی بوده است. در ابتدا، اولین نویسنده به‌صورت حضوری در مکان مراجع حضور یافت تا اعتماد ارائه‌دهندگان استراتژی را جلب کند و رابطه دوستانه‌ای با آن‌ها برقرار کند و شناخت اولیه‌ای از شرایط آن مورد به‌دست آورد. حرفه پیشین نویسنده، در مقام مشاور استراتژی، دسترسی را برای او راحت‌تر کرده بود و همین امر باعث می‌شد که از واقعیت‌ها و اطلاعات روزانه محیط سازمان مراجع به‌سرعت آگاه شود (Patton, 2015).

پس از طی دوره اولیه و با پراکنده‌تر شدن مشاوره از لحاظ جغرافیایی، مشاهدات حضوری بعدی بر بررسی کارگاه‌های مهم استراتژی متمرکز شد، درحالی که تعاملات روزانه از راه ارتباطات تلفنی و ایمیلی انجام می‌شد. در طول این فعالیت میدانی، یادداشت‌های مفصلی، شامل نقل‌قول‌های تحت‌اللفظی و کلمه‌به‌کلمه، به‌منظور حفظ فاصله بحرانی تهیه شد (Czarniawska, 2008). نویسندگان درباره این مشاهدات بحث کردند تا هرگونه تعصب ذهنی احتمالی را آشکار کنند (Patton, 2015).

در مرحله سوم، قبل و بعد از کارگاه‌های استراتژی، به‌منظور بررسی رویدادهای جالب نظری و مشاهدات به‌عمل‌آمده، با اعضای اصلی مصاحبه‌هایی انجام شد. در هر دو مورد، دوازده مصاحبه با

در پژوهش حاضر، موردکاوی‌های قوم‌نگارانه‌ای درباره دو طرح مشاوره استراتژی به رهبری شرکت کانسولتینگ، شرکت برتر مشاوره مدیریت، انجام شد. اولین مورد شرکت می‌نینگ<sup>۱</sup>، شرکت معدن جهانی، بود که قصد داشت عملکرد چندبعدی فناوری اطلاعات خود را از مکان‌های معدن از راه دور به مکانی ثابت و متمرکز منتقل کند. این فعالیت مشاوره‌ای شامل تدوین استراتژی برای عملکرد دائمی جدیدی بود که باید مدیران ارشد شرکت می‌نینگ تأیید می‌کردند. مورد دوم دفتر مدیریت بودجه تازه‌تأسیس (BMO)<sup>۲</sup> دادرسی دولتی بود، که مسئول اجرای اقدامات گسترده صرفه‌جویی هزینه در کل دولت شده بود. ویژگی‌های خاص موقعیتی این موردها، آن‌ها را برای مشاهده ماهیت پویایی رابطه گفت‌وگو/بصری در فرایند استراتژی ایده‌آل کرده بود. نخست، مشاوران استراتژی تجربه اندکی در سازمان‌های مراجع داشتند و در نتیجه چندین حالت ارتباطی آشکارا مشاهده می‌شد (Pettigrew, 1990). دوم، مشاوران با توجه به ماهیت انتزاعی طرح‌های مراجعان، کاربران متخصص ابزارهای بصری (برای نمونه، پاورپوینت) به‌شمار می‌رفتند (Berinato, 2016; Bourgoin and Muniesa, 2016). بنابراین، به‌منظور افزایش اعتمادپذیری تجزیه و تحلیل چندین گام به‌سوی جهت‌گیری تحلیل خود برداشتیم، از جمله تعهد به تعامل طولانی در زمان واقعی با مکان مدنظر (Lincoln and Guba, 1985)، استفاده از منابع متعدد داده‌ها و تشکیل جدول زمانی دقیق رویدادها (Langley, 1999).

### ۳-۱. جمع‌آوری داده‌ها

داده‌ها را از منابع متنوع، از جمله اسناد بایگانی، مشاهدات قوم‌نگاری و مصاحبه‌ها جمع‌آوری کردیم تا بتوانیم از فرایند استراتژی در هر دو طرح مشاوره شناختی غنی به‌دست آوریم (Langley et al., 2013). با پیروی از مطالعات دیگری که به‌منظور شکل‌گیری بینش‌های نظری طراحی شده است، داده‌های پژوهش حاضر براساس اصول پژوهش طبیعت‌گرایانه جمع‌آوری شد (Lincoln and Guba, 1985). در ابتدا، بایگانی گسترده‌ای از اسناد خصوصی محرمانه جمع‌آوری شد (Pettigrew, 1990). قبل از شروع کار میدانی، تاریخچه‌ای از سازمان مراجع و حوزه استراتژی آن را، براساس داده‌های در دسترس عموم، و ارائه‌های پاورپوینت و اسناد موجود در وب‌گاه‌های داخلی شرکت تهیه کردیم. در ادامه، با شروع طرح به «تیم‌سایت»<sup>۳</sup> کتابخانه‌ای

1. Mining Co

2. Budget Management Office (BMO)

3. TeamSite

جدول ۱: منابع داده‌ها و کاربرد آن‌ها در تجزیه و تحلیل پژوهش ما

منبع داده‌ها	نوع داده‌ها	شرایط مورد	کاربرد در تجزیه و تحلیل
داده‌های بایگانی شده	اسلایدهای پاورپوینت: خلاصه‌های استراتژی، برنامه‌های جلسات، به‌روزرسانی‌های طرح، برنامه‌های استراتژی اسناد شرکت: کتابچه‌های مدیریت، گزارش‌ها، یادداشت‌ها، انتشارات رسانه‌ای	مورد BMO: ۳۲ مجموعه پاورپوینت (۴۲۶ اسلاید)، ۸ سند شرکتی مورد شرکت Mining Co.: ۱۹ مجموعه پاورپوینت (۳۱۶ اسلاید)، ۶ سند شرکتی	اسلایدهای پاورپوینت: ترسیم شیوه‌های بصری استفاده‌شده برای نمایش استراتژی‌ها در زمان‌های متفاوت اجرای طرح اسناد شرکت: آشنایی با شرایط سازمانی
مشاهدات قوم‌نگاری	جلسات: کارگاه‌های مشترک استراتژی مراجع/ مشاور، جلسات گروه مشاور، تماس مراجع/ مشاور، تماس‌های گروه مشاور ایمیل: مکاتبات مراجع/ مشاور، مکاتبات مشاور یادداشت‌های میدانی: سوابق تعامل اجتماعی، مکالمات و توضیحات مطالبی که در طول طرح استفاده می‌شود.	مورد BMO: ۷ کارگاه آموزشی استراتژی، ۱۱ جلسه گروهی، ۱۴ تماس مراجع/ مشاور، ۹ تماس گروه مشاوران؛ ۵۸۰ ایمیل مورد شرکت Mining Co.: ۸ کارگاه آموزشی استراتژی، ۴ جلسه گروهی، ۱۵ تماس مراجع/ مشاور، ۷ تماس گروه مشاوران، ۲۵۲ ایمیل	جلسات: آشنایی با بافت سازمانی، شناسایی مکالمات مراجع/ مشاور درخصوص اسلایدهای پاورپوینت ایمیل: شناسایی، ادغام و ترسیم شواهدی از جلسات و یادداشت‌های میدانی درباره عملکرد ارائه‌دهندگان در بین جلسات یادداشت‌های میدانی: مشخص کردن عملکرد ارائه‌دهندگان سازمانی در اجرای طرح خود و تعیین عدم قطعیت تصمیمات مربوط به طرح
مصاحبه‌ها	مصاحبه‌ها: درباره چگونگی پشتیبانی گفت‌وگوها و اسلایدهای پاورپوینت از عملکرد ارائه‌دهندگان و بینش‌ها و مشاهداتی که درخصوص استراتژی طی جلسات و مکاتبات ایمیل جمع‌آوری می‌شود.	مورد BMO: ۷ مصاحبه با مشاور، ۶ مصاحبه با مراجع مورد شرکت Mining Co.: پنج مصاحبه با مشاور، پنج مصاحبه با مراجع	مصاحبه‌ها: آشنایی با بافت سازمانی و ادغام مشاهدات با توضیحات ارائه‌دهندگان به منظور افزایش درک تصمیمات مربوط به طرح

داده‌هایی را جست‌وجو کردیم که ممکن بود درکمان از فرایندهای درگیر را دچار مشکل کند (Patton, 2015).

### ۲-۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله اول تجزیه و تحلیل داده‌ها، جدولی زمانی از وقایع اصلی تاریخچه هر دو مورد طرح را از منظر سازمان‌های مراجع و استراتژیست‌های مشاور تهیه کردیم (Langley, 1999). در مرحله دوم، فرایند استراتژی کلی را برای مشاهده تغییرات متمایز در معناسازی استراتژی درخصوص طرح تجزیه و تحلیل کردیم. با مثلث‌سازی بین سه منبع داده، جلسات خاصی را شناسایی کردیم که طی آن‌ها گفت‌وگوهای درباره اسلایدهای پاورپوینت در معناسازی استراتژیست‌های سازمان‌های مراجع و مشاور تأثیر می‌گذاشت. ما از این جلسات به منظور تحلیل دقیق نشانه‌شناختی

مشاوران و یازده مصاحبه با مدیران سازمان‌های مراجع انجام شد و مجموعه مصاحبه‌ها تقریباً هر دو هفته یک‌بار انجام شد.

در مرحله آخر، چندین روش نمونه‌گیری هدفمند را به منظور اطمینان از مثلث‌سازی و افزودن اطلاعات در حین کار میدانی به کار گرفتیم (Lincoln and Guba, 1985; Patton, 2015). پس از ورود به این طرح، داده‌های خود را با استفاده از نمونه‌گیری از رویدادها، ذی‌نفعان و اسنادی که برای درک کلی از بافت استراتژیک مراجع و درک جزئی و خاص از موضوعات مربوط به تعامل بین مشاوران و مراجع حیاتی بودند گردآوری کردیم. در زمان تحقیق میدانی، به تأثیر مهم اسلایدهای پاورپوینت پی بردیم که باعث شد جمع‌آوری داده‌های خود را به منظور ارزیابی اهمیت نظری شیوه‌های موجود در اسلایدها و ساخت آن‌ها گسترش دهیم. در نهایت مکرراً بین داده‌های گردآوری‌شده و تجزیه و تحلیل آن‌ها

بود. خیلی زود متوجه شدیم که توجه شرکت‌کنندگان، افزون بر اینکه به جنبه‌هایی جلب می‌شد که در اسلایدها نمایش داده می‌شدند، به جنبه‌هایی نیز جلب می‌شد که در اسلایدها نمایش داده نمی‌شدند، اما به درک آن‌ها از استراتژی کمک می‌کردند؛ در نتیجه الگوهای بین انواع تصاویر نمایش داده شده در اسلایدها و جنبه‌هایی را که بدان توجه می‌شد شناسایی شد. این امر باعث گسترش سه پژواک مرتبه دوم شد: توجه کردن، کشف روابط و تشخیص اهمیت آن‌ها. همان‌طور که داده‌های خام و نظریه را مرتب بررسی می‌کردیم (Shepherd and Sutcliffe, 2011)، این خرده‌فرایند را «وضوح استراتژیک فرعی» نام‌گذاری کردیم؛ زیرا جنبه‌هایی از پدیده‌های استراتژی را نشان می‌داد که به باور استراتژیست‌ها از تصاویر حاصل شده بودند.

در نهایت، سومین خرده‌فرایند نشانه‌شناختی‌ای که تحلیل و بررسی شد با چگونگی کمک تعابیر و تفاسیر به شرکت‌کنندگان در توجه به اقدامات خاص درباره استراتژی (اشیای نشانه‌شناختی) مانند سازمان‌دهی جلسات، جست‌وجو و گردآوری اسناد، انجام مصاحبه و معارفه ارتباط داشت. با استفاده از جدول زمانی، یادداشت‌های میدانی و داده‌های قوم‌نگاری الگوهایی را بررسی کردیم که از عملکرد استراتژیست‌ها در نتیجه گفت‌وگو درباره اسلایدها به دست آمده و به خلق استراتژی‌های جدید و پیچیده‌تری منجر شده بود. سپس، سه پژواک مرتبه دوم (افزایش ارتباط، استراتژی‌های چندوجهی، استراتژی‌های پذیرفته‌شده سیاسی) را شناسایی کردیم که خرده‌فرایند سوم را تشکیل می‌دادند و آن را «پژواک استراتژیک» نامیدیم.

خود استفاده کردیم. در مرحله سوم، روشی نشانه‌شناختی را به کار گرفتیم تا چگونگی ظهور معنی استراتژی را در این دوره‌ها تحلیل کنیم. با تکیه بر مبانی پیرس درباره سازه‌های نشانه، روابط بین مؤلفه‌های نشانه در شکل ۱ را، به منزله سه خرده‌فرایند نشانه‌شناختی تعریف و تأثیراتشان را بررسی کردیم.

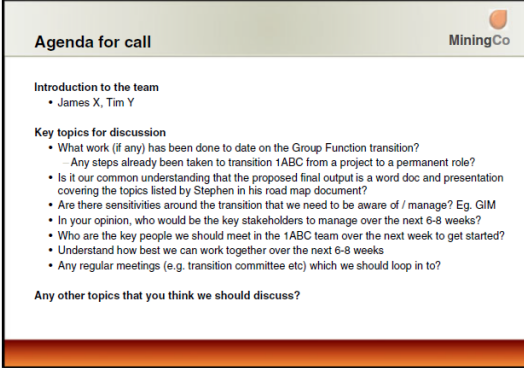

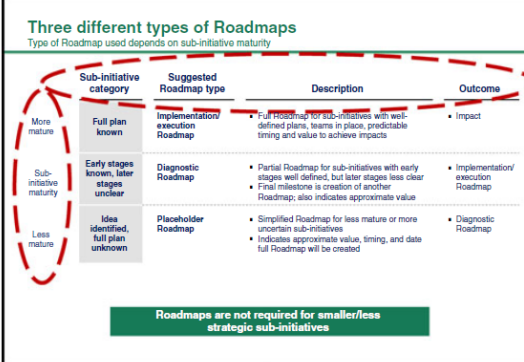
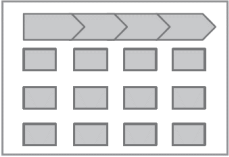
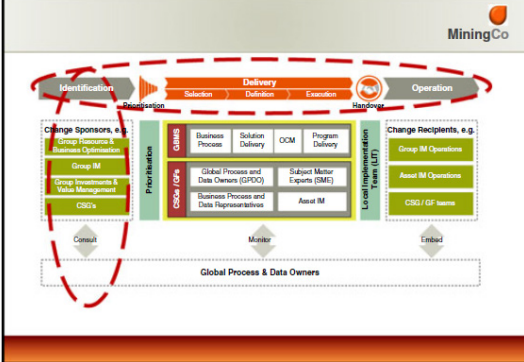
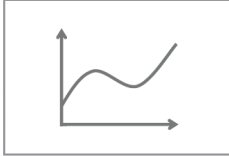
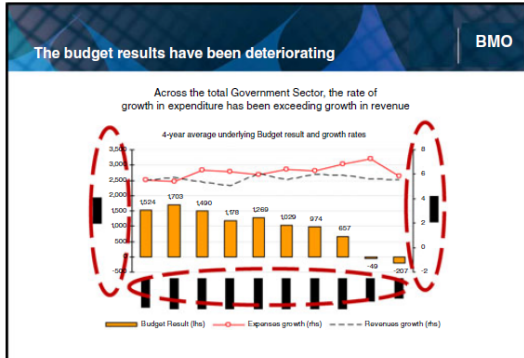
نخست با استفاده از داده‌های خود، خرده‌فرایند نشانه‌شناختی ساخت اسلایدهای ارائه‌دهنده استراتژی‌ها (نمایش‌دهنده) را براساس الگوهای ساخت اسلاید تجزیه و تحلیل کردیم. در وهله اول، براساس نحوه توصیف استراتژیست‌ها از فونونی که در ساخت اسلایدها استفاده می‌کردند و همچنین مشاهداتمان از تغییرات بصری، از کدهای مرتبه اول استفاده کردیم. در نتیجه چندین ساختار مرتبه اول از انواع اسلایدهای بصری (مثلاً اسلایدهای تصویر، اسلایدهای نمودار جریان، اسلایدهای ماتریسی) به دست آمد. سپس براساس شباهت‌های موجود در روش‌های بصری به کاررفته در ساخت، اسلایدها به صورت مضامین مرتبه دوم نظری مرتبط (مثل نمایش، هم‌جواری، برجستگی) جمع‌آوری شد. این روش‌ها در مجموع خرده‌فرایندی نشانه‌شناختی را شکل می‌دهند که آن را «سازوکارهای بصری» می‌نامیم. در جدول ۲، نمایشی بصری از کدگذاری خود و مثال «کدگذاری درون‌متنی» ارائه شده است.

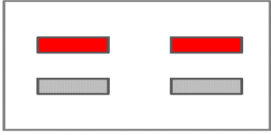
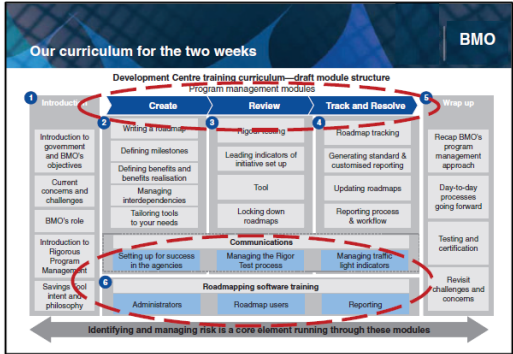
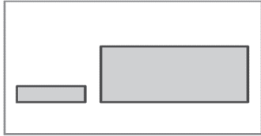
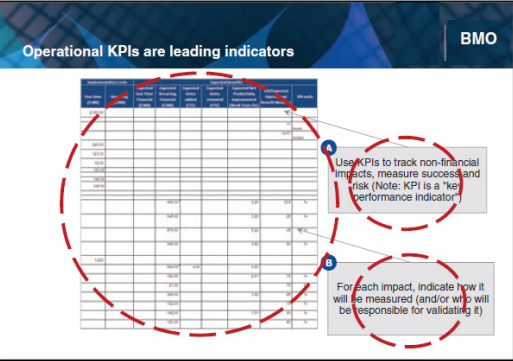
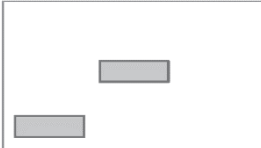
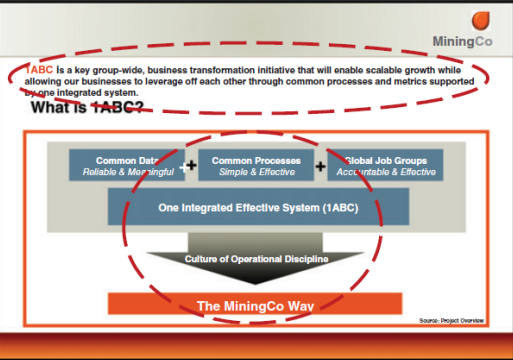
تجزیه و تحلیل دومین خرده‌فرایند نشانه‌شناختی، درباره تعابیر شرکت‌کنندگان (تفسیرکننده) از استراتژی‌های مبتنی بر تجسم‌سازی اسلاید بود. این کار به کمک داده‌های قوم‌نگاری گردآوری‌شده از نسخه‌های جلسات و ایمیل‌هایی انجام شد که در آن‌ها درباره اسلایدها و داده‌های مصاحبه بحث شده

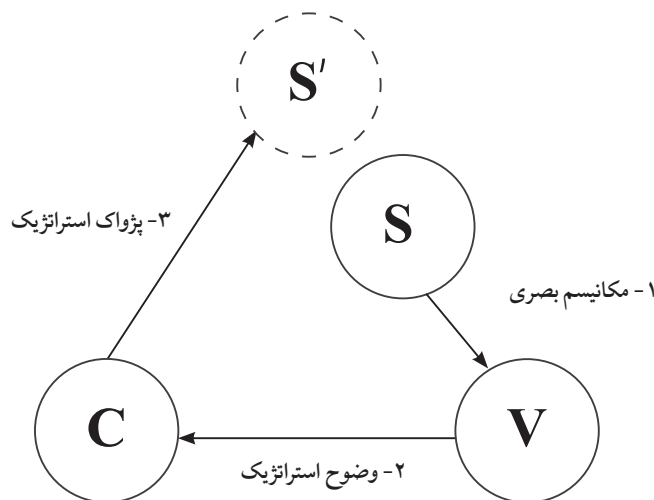
جدول ۲: تجزیه و تحلیل سازوکارهای بصری در اسلایدهای پاورپوینت

پژواک مرتبه دوم	کدگذاری درون‌متنی	کارکرد	ساختار مرتبه اول
نمایش		تبدیل استراتژی‌ها به تصاویر، با توجه به معنای واقعی کلمه یا استعاری آن	



ساختار مرتبه اول	کارکرد	کدگذاری درون‌متنی	پژواک مرتبه دوم
<p>Text 1      <b>Text 2</b>                      Text 1      <b>Text 2</b>                      Text 1      <b>Text 2</b></p>	<p>ترسیم بحث                      به شکل متن                      با استفاده از                      خطوط و نقاط                      دایره‌ای سیاه‌رنگ                      (بالت) که متن                      را بخش‌بندی                      می‌کنند.</p>		<p>نمایش</p>
	<p>ارائه ویژگی‌های                      بصری روی                      محورهای                      عمودی و افقی</p>		<p>هم‌جواری</p>
	<p>فلش‌ها یا                      پیکان‌های                      ۷-شکل                      معکوس منطبق                      موجود در                      ویژگی‌های                      بصری، به شکل                      افقی یا عمودی،                      را نشان می‌دهند.</p>		<p>هم‌جواری</p>
	<p>ترسیم داده‌ها                      روی محورهای                      افقی و عمودی                      با استفاده                      از خطوط یا                      ستون‌ها</p>		<p>هم‌جواری</p>

ساختار مرتبه اول	کارکرد	کدگذاری درون‌متنی	پژواک مرتبه دوم
	<p>تأکید بر ویژگی‌های بصری خاص با استفاده از رنگ‌های روشن</p>		<p>برجستگی</p>
	<p>تأکید بر ویژگی‌های بصری خاص به کمک بزرگ‌نمایی اجزا</p>		<p>برجستگی</p>
	<p>تأکید بر ویژگی‌های تصویری ویژه با قراردادن عناصر مهم‌تر در مرکز و عناصر کم‌اهمیت‌تر در حاشیه</p>		<p>برجستگی</p>



شکل ۲: کاربرد فرایند نشانه‌شناختی بصری در ساخت اسلایدهای پاورپوینت

یکی از سازوکارهای معمول، که به‌ویژه در مراحل اولیه ارائه مشاوره استفاده می‌شود، «نمایش» است که با عنوان «نمایش تصویری استراتژی‌ها» تعریف شده است. نمایش، در ساده‌ترین شکل، شامل ساخت اسلایدی تصویری است که استعاره یا ارائه واقعی در نظر گرفته می‌شود. برای نمونه، درخصوص دفتر مدیریت بودجه، مشاوران ارائه استراتژی تغییر خود را با تصویری از یک اهرم و تکیه‌گاه (تصویر استعاری) شروع کردند. تکیه‌گاه استعاره‌ای از ابزارهای مدیریت تغییر شرکت مشاوره بود و اهرم فرایند تعامل استراتژی را نشان می‌داد (یادداشت‌های میدانی دفتر مدیریت بودجه؛ جدول ۲). طراحان اسلاید اظهار داشتند که این استعاره «روشی سریع» برای مفهوم‌سازی ابزارهای تغییر استراتژیک بود که به سایر شرکت‌کنندگان کمک می‌کرد «نکته اصلی استراتژی را ببینند» (مشاور کم‌تجربه دفتر مدیریت بودجه، مصاحبه).

نمونه‌هایی از نمایش واقعی اسلایدهایی اند که صرفاً حاوی متن (نمایش‌های تصویری از کلام) هستند. دوازده موقعیت را در هر دو مورد مشاهده کردیم که مشاوران، قبل از جلسه با مراجع، برای تهیه و چاپ «اسلایدهای دستور کار» گردهم می‌آمدند و از این راه، اهداف کلامی خود را به فهرستی بصری از اهداف عینی جلسه تبدیل می‌کردند (جدول ۲). سپس هنگامی که استراتژیست‌ها از حضور فیزیکی خود برای حفظ فاصله بحرانی از مسائل استراتژیکی‌ای که متن ارائه می‌کرد استفاده می‌کردند، ممکن بود این اهداف متناسب با کلام نمود بیرونی پیدا کنند، مجدداً تنظیم یا حذف شوند. نمایش را «فن بصری متمایز» می‌نامند؛ چراکه نوعی نمود بیرونی، عینیت و فاصله فیزیکی به مفهوم یا احساسی پیچیده می‌دهد. برای مثال، هنگامی که شرکت‌کنندگان بحث‌های خود پیرامون اولویت‌ها را در یک اسلاید گنجانده‌اند، این اولویت‌ها با عنوان «گزینه‌هایی» در گفت‌وگو، بنابر توصیف استراتژیست‌ها، به «پیشنهادهایی» خاص تبدیل شده که به شکل فیزیکی به مراجع ارائه می‌شدند (مشاور ارشد شرکت می‌نینگ جلسه).

بسیاری از مشاوران از «هم‌جواری» در ساخت اسلاید بهره می‌بردند. بدین ترتیب که عناصر موجود را در ترکیبات جدید و کنار هم قرار می‌دادند، مثلاً از راه ماتریس یا جدول‌ها، نمودارهای جریان و نمودارها. استراتژیست‌ها اغلب اطلاعات را در محورهای افقی و عمودی دسته‌بندی می‌کردند و اطلاعات خاصی در محل تقاطع این محورها قرار می‌دادند. مثلاً هنگامی که مشاوران دفتر مدیریت بودجه باید سه نوع الگو یا «نقشه راه» متمایز برای توصیف اقدامات ابتکاری درخصوص پس‌اندازی پیدا کنند که کارکنان بتوانند به‌کار بندند، ماتریس یا جدول‌هایی را ترسیم می‌کردند تا «انواع برنامه» (محور  $y$ ) را در مقابل «ویژگی‌های برنامه» (محور  $x$ ) قرار دهند و اختلاف‌ها را در محل تقاطع این معیارها آشکار سازند (یادداشت‌های میدانی دفتر مدیریت بودجه؛ جدول ۲).

به‌طور کلی، از این تجزیه و تحلیل، نه پژواک مرتبه دوم حاصل شد که شامل سه خرده‌فرایند نشانه‌شناختی بود: سازوکارهای بصری، وضوح استراتژیک و پژواک استراتژیک. در این مرحله، فرایند معناسازی را براساس تلفیق این سه خرده‌فرایند تعریف کردیم و تجزیه و تحلیل خود را به همراه افراد اصلی سازمان مشاور بررسی کردیم تا از صحت و اعتبار آن اطمینان حاصل کنیم (Lincoln and Guba, 1985). از این راه توانستیم چگونگی شکل‌گیری فرایند معناسازی استراتژی را با توجه به یک اسلاید نشان دهیم.

با وجود این، در تلاش برای نظریه‌پردازی درباره نحوه وابستگی متقابل اسلایدها، که بخشی از عمل الگویی با گذشت زمان (Mintzberg, 1978) به‌شمار می‌روند، بین مشاهدات خود با نحوه تعامل اقدامات، ارائه‌ها و تفسیرها در طول زمان از پایین به بالا ارتباط برقرار کردیم (Shepherd and Sutcliffe, 2011). با نگاهی به داده‌های طولی، متوجه شدیم که اسلایدهای دوره‌ای خاص در دوره‌های بعدی بازبینی یا جایگزین می‌شوند. این موضوع ما را یاری داد تا مدلی از معناسازی استراتژی را به‌منزله چرخه مداوم از خرده‌فرایند نشانه‌شناختی بصری بسط و توسعه دهیم. در طی این مرحله، هرگونه شواهد مبنی بر رد این الگورا که ممکن بود به بسط مضامین جدید و انواع آن‌ها کمک کند پذیرا بودیم. (Miles and Huberman, 1994)

#### ۴. یافته‌ها

از آنجا که استراتژیست‌ها این مطالعه را با هدف درک چگونگی کاربرد ویژگی‌های بصری در پاورپوینت برای تأثیرگذاری در فرایند استراتژی انجام داده‌اند، ابتدا توضیح مفصلی از سه سازوکار بصری نمایش، هم‌جواری، برجستگی، که استراتژیست‌ها در ساخت اسلایدهای پاورپوینت از آن‌ها استفاده می‌کنند، ارائه می‌دهیم. سپس به این موضوع می‌پردازیم که چگونه این سازوکارهای بصری در دو خرده‌فرایند نشانه‌شناختی بصری وابسته به هم، وضوح استراتژیک و پژواک استراتژیک تأثیراتی متوالی می‌گذارند تا در نهایت در معناسازی استراتژی تأثیر بگذارند.

#### ۴-۱. سازوکارهای بصری که استراتژیست‌ها استفاده می‌کنند

به علت اتخاذ رویکردی نشانه‌شناختی، بررسی انواع سازوکارهای بصری، که نویسندگان اسلایدها به‌کار گرفته‌اند، و تأثیرات آن‌ها گامی مهم برای دستیابی به هدف این پژوهش بود. ما سازوکارهای بصری را روش‌هایی تعریف می‌کنیم که نویسندگان، به‌منظور نمایش ویژگی‌های بصری در یک اسلاید، به‌کار می‌برند که ممکن است در نسخه‌های بعدی عمده‌تغییر داده شوند. طبق این تعریف، پدیده خلق ترکیب‌های تصویری (از راه اسلایدهای پاورپوینت) را فرایندی نشانه‌سازی تلقی کردیم که با بحث پیرامون اسلایدها در طی فرایند استراتژی وابستگی متقابل داشت.

جدول ۳: چگونگی تأثیرگذاری سازوکارهای بصری در فرایند نشانه‌شناختی بصری

سازوکارهای بصری (پیکان ۱)	مثال مصور از مجموعه داده‌ها	وضوح استراتژیک (پیکان ۲)	پژواک استراتژیک (پیکان ۳)																																																							
	<p><b>Traffic light logic and rules lead to rapid and consistent identification of gaps and risks</b></p>	<p>به شرکت کنندگان کمک می‌کند که هنگام گفت‌وگو به اشیای نشانه‌شناختی خاصی که ترسیم شده یا نشده‌اند توجه کنند.</p>	<p>استراتژی‌ها را به منظور ارتباط بیشتر با مدیران ارشد یا مشتریان، هنگام پیگیری کردن تنظیم می‌کند.</p>																																																							
	<p><b>Four distinct audiences and three versions of the course</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Objective</th> <th>TYPE A</th> <th>TYPE B</th> <th>TYPE C</th> <th>TYPE D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Case for change</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>2. Links to other processes</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>3. Creating roadmaps</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>4. Cultural challenges</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>5. Rigour testing</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>6. Resolving and escalating issues</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>7. RPM processes</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>8. RPM software</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>9. Training</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr><td>10. Risk</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> </tbody> </table> <p>Three versions of the materials          • Long - "train the trainer"          • Long          • Short</p>	Objective	TYPE A	TYPE B	TYPE C	TYPE D	1. Case for change	●	●	●	●	2. Links to other processes	●	●	●	●	3. Creating roadmaps	●	●	●	●	4. Cultural challenges	●	●	●	●	5. Rigour testing	●	●	●	●	6. Resolving and escalating issues	●	●	●	●	7. RPM processes	●	●	●	●	8. RPM software	●	●	●	●	9. Training	●	●	●	●	10. Risk	●	●	●	●	<p>به شرکت کنندگان کمک می‌کند حین گفت‌وگوها، پیوندهای بین اشیای نشانه‌شناختی‌ای را مشاهده کنند که از قبل موجود بوده‌اند.</p>	<p>با گنجاندن برنامه‌های جدید در اقدامات پیگیری و افزایش ذی‌نفعان، منابع و روندهای جدید در فرایند استراتژی ابعاد دیگری را به استراتژی‌ها اضافه می‌کند.</p>
Objective	TYPE A	TYPE B	TYPE C	TYPE D																																																						
1. Case for change	●	●	●	●																																																						
2. Links to other processes	●	●	●	●																																																						
3. Creating roadmaps	●	●	●	●																																																						
4. Cultural challenges	●	●	●	●																																																						
5. Rigour testing	●	●	●	●																																																						
6. Resolving and escalating issues	●	●	●	●																																																						
7. RPM processes	●	●	●	●																																																						
8. RPM software	●	●	●	●																																																						
9. Training	●	●	●	●																																																						
10. Risk	●	●	●	●																																																						
	<p><b>Proposed interaction model for Projects</b> MiningCo</p>	<p>شرکت کنندگان را قادر می‌سازد که هنگام گفت‌وگوها، برجستگی یا اهمیت اشیای نشانه‌شناختی خاص را تشخیص دهند.</p>	<p>با در نظر گرفتن علایق و سلیقه‌های متنوع هنگام انجام اقدامات پیگیری، به استراتژی‌ها مشروعیت سیاسی بیشتری می‌بخشد.</p>																																																							

باین‌حال، هنگامی که استراتژیست‌ها پیکان‌های ۷ - شکل معکوس<sup>۱</sup> یا فلش‌هایی را به این تصاویر اضافه می‌کردند، آن‌ها را به نمودارهای جریان تبدیل می‌کردند؛ زیرا آن‌ها تغییرات زمانی را نشان می‌دادند. برای مثال، شرکت‌کنندگان شرکت می‌نینگ به منظور ترسیم روش طرح فناوری اطلاعات از علامت ۷ معکوس و به شکل مجموعه‌ای از مراحل خطی مرتب‌شده استفاده کردند (جدول ۲). نمودارهای خطی نمونه دیگری از هم‌جواری‌اند که برای ترسیم اطلاعات از محورهای  $X/Y$  و خطوط و ستون‌هایی که محورها را به هم وصل می‌کنند، استفاده می‌کنند. مثلاً در طول طرح دفتر مدیریت بودجه، مشاوران نموداری خطی از هزینه بودجه دولت (مبلغ هزینه در محور  $Y$ ) ارائه دادند تا چگونگی رشد ناپایدار هزینه‌های دولت در سال‌های اخیر (زمان روی محور  $X$ ) را ترسیم کنند. سمت راست محور  $Y$ ، مقیاس دیگری از این هزینه را به منزله درصدی از بودجه دولت (درصد  $(\%)$  هزینه در سمت راست محور  $Y$ ) ارائه می‌داد (جدول ۲). آنچه هم‌جواری را مانند روشی تصویری متمایز می‌کند، توانایی ارائه هم‌زمان پیوندهای منطقی بین دو یا چند قسمت اطلاعات است. اعضای اصلی شرکت‌های مشاوره‌شده اظهار داشتند که ماتریس به آن‌ها امکان می‌دهد «با مقایسه بخش‌هایی از استراتژی که قبلاً با هم ترکیب نشده بودند» آن استراتژی را سریع‌تر درک کنند (مشاور کم‌تجربه شرکت می‌نینگ، مصاحبه). یکی دیگر از اعضا از هم‌جواری با عنوان «ایجادکننده تلاقی» بین اجزای استراتژی یاد کرد (مشاور ارشد دفتر مدیریت بودجه، مصاحبه). بنابراین، از ویژگی‌های اصلی هم‌جواری چارچوب تحلیلی‌ای است که برای پیوند ضمنی یا صریح عناصر در فضایی خاص استفاده می‌شود و امکان مقایسه آنی را در مقایسه با مشاهده جداگانه تصاویر فراهم می‌کند.

#### ۴-۲. چگونگی تأثیر سازوکارهای بصری در معناسازی استراتژی

براساس رویکرد نشانه‌شناختی در تجزیه و تحلیل‌هایمان، دریافتیم که سازوکارهای بصری یکی از سه خرده‌فرایند متوالی از فرایند نشانه‌شناختی بصری گسترده‌تر معناسازی استراتژی را تشکیل می‌دهند. خرده‌فرایند دوم، وضوح استراتژیک، شامل شناخت و بحث شرکت‌کنندگان درباره جنبه‌های استراتژی براساس آنچه به صورت تصویری در اسلایدها نمایش داده می‌شود (یا نمی‌شود) است. سومین خرده‌فرایند، پژواک استراتژیک، در اقدامات پیگیری آشکار می‌شود که منعکس‌کننده درک بیشتر شرکت‌کنندگان از استراتژی در نتیجه دو فرایند پیشین است.

ما با الهام از نظام سه‌گانه نشانه‌شناختی پیرس، این فرایند را به شکل مثلث در شکل ۲ نشان می‌دهیم که نقاط آن اجزای نشانه را ترسیم می‌کنند: تصاویر (V) (نمایش‌دهنده)، گفت‌وگوها (C) (تفسیرکننده) و استراتژی‌ها (S) (اشیای نشانه‌شناختی). فلش (پیکان) عناصر نشانه (خرده‌فرایندهای نشانه‌شناختی) را در عمل نشان می‌دهد. از طریق سازوکارهای بصری (فلش ۱)، استراتژی (S) به شکل تصویری در اسلاید (V) ارائه می‌شود. وضوح استراتژیک (فلش ۲) به شناخت شرکت‌کنندگان از جنبه‌های خاص استراتژی مبتنی بر آنچه نمایش داده می‌شود (یا نمی‌شود) اشاره دارد؛ همان‌طور که در گفت‌وگوهای درون‌متنی (C) درباره تصاویر مشهود است. این گفت‌وگوها معانی را به شکلی در می‌آورند که ممکن است برای طراحان تصاویر غیرمنتظره باشد. درنهایت، پژواک استراتژیک (فلش ۳) اثر تلفیقی دو خرده‌فرایند مذکور در چیزی است که شرکت‌کنندگان در نتیجه تعابیر خود از استراتژی‌ها انجام می‌دهند. با ترسیم فرایند نشانه‌شناختی به شکل مثلث «شکسته»، نشان می‌دهیم که

سرنجام، ملاحظه کردیم که مشاوران برجستگی عناصر بصری اسلاید را به روش‌های گوناگون دست‌کاری می‌کردند (مثلاً رنگ، شکل، محل قرارگیری آن‌ها؛ جدول ۲). استراتژیست‌ها از تضاد (کنتراست) رنگ‌ها برای افزایش برجستگی اطلاعات خاص استفاده می‌کردند؛ زیرا رنگ‌های روشن در مقایسه با رنگ‌های تیره از برجستگی بیشتری برخوردارند. استراتژیست‌ها از اشکال بزرگ‌تر برای افزایش تمایز اطلاعاتی نیز استفاده می‌کردند که باید در سنجش با اشکال کوچک‌تر «بیشتر جلب توجه کنند» (مشاور تازه‌کار دفتر مدیریت بودجه، ایمیل). درنهایت، ویژگی‌های بصری‌ای که در مرکز قرار داشتند راحت‌تر از ویژگی‌های حاشیه‌ای جلب توجه می‌کردند. اگرچه این ویژگی‌ها نیز جلب توجه می‌کردند، وقتی استراتژیست‌ها سطح تمایز و برجستگی آن‌ها را از یک اسلاید به اسلایدی دیگر تغییر می‌دادند، معنای دیگری می‌یافتند. برای نمونه، مشاوران برای



چگونه فرایند معناسازی استراتژی، همچون توالی‌ای تجمعی، از خرده‌فرایندهای نشانه‌شناختی تشکیل می‌شود و به تولید مداوم استراتژی‌های اصلاحی منجر می‌شود (S). اگرچه رابطه متقابلی بین خرده‌فرایندهای نشانه‌شناختی در همه مباحث اسلایدی مشاهده شده وجود داشت، سازوکارهای گوناگون بصری انواع گوناگون پاسخ را برمی‌انگیختند. به‌منظور تبیین این یافته‌ها، مثال‌هایی را از هر دو طرح مشاوره ترسیم می‌کنیم و الگوهای کلی اسلایدهای خاص را در جدول ۳ خلاصه می‌کنیم.

#### ۴-۲-۱. چگونگی تأثیر نمایش در معناسازی استراتژی

استراتژیست‌ها از نمایش برای انتقال اختلاف‌ها یا طرح‌های مفهومی پیچیده به اشیا استفاده می‌کردند تا بدون شخصی‌سازی اختلاف دیدگاه‌ها، درباره آن‌ها بحث شود. دریافتیم که نمایش به شکل تصاویر واقعی (مثلاً عکس یا انتقال به متن) یا تصاویر استعاری، مانند نمودارهایی که اصول استراتژی را نشان می‌دهند بوده است. در هر دو صورت، ترسیم‌کردن تصویر طراح اسلاید را مجبور می‌کرد نوعی دیدگاه یا نظری کانونی را شکل داده و به آن نمود بیرونی دهد که از این راه، توجه مخاطبان را به پیام معطوف می‌کرد، نه به گوینده پیام. در مراحل اولیه کار میدانی، بیشتر از نمایش استفاده می‌کردیم؛ چراکه بیشترین میزان ابهام و سوءبرداشت درباره عملکرد مشاوران بود. در مه ۲۰۱۳، هنگامی که شرکای شرکت مشاوره وظیفه تبدیل طرح IABC را به صورت کارگروهی دائمی پذیرفتند، چندین سال از فعالیت آن‌ها در بخش دیگری از شرکت می‌نینگ می‌گذشت. بنابراین، مشاوران تلاش‌های اولیه خود را بیشتر به بازبینی گزارش‌ها، یادداشت‌ها و برنامه‌های استراتژیک شرکت و مقایسه آن‌ها با تجارب قبلی این سازمان معطوف کردند (مشاور تازه‌کار شرکت می‌نینگ، ایمیل‌ها، یادداشت‌های میدانی شرکت می‌نینگ). درباره دفتر مدیریت بودجه، مشاوران نیز به همین ترتیب تدابیر لازم را انجام دادند: در ژوئیه ۲۰۱۳، گروه جداگانه‌ای از شرکت مشاوره طرحی را به‌منظور «طراحی و تأسیس دفتر مدیریت بودجه و کمک به شروع عملیات آن» طراحی کرده بودند (اسناد شرکت دفتر مدیریت بودجه). بالاین‌حال، حتی قبل از بازدید شرکت مراجع، مشاوران بازنگری اسناد اصلی، تنظیم مسیر طرح و پیگیری جلسات مقدماتی با ذی‌نفعان اصلی را آغاز کرده بودند. برای مثال، وقتی دولت اقدامات ریاضتی را در مطبوعات اعلام کرد، مشاوران بلافاصله تمهیدات لازم را در نظر گرفتند (مراجع ارشد دفتر مدیریت بودجه، ایمیل). بالاین‌حال، این پیشگیری نیز سردرگمی پدید می‌آورد. بنابراین، نمایش به روشی برای تمرکز استراتژیست‌ها بر توجه شرکت‌کنندگان به موضوعی خاص و بحث‌برانگیز برای گفت‌وگو و ارزیابی تحلیلی تبدیل شد. برای نمونه، در شروع طرح شرکت می‌نینگ، مشاوران در ابتدا

فرض می‌کردند که مراجعان به دنبال توصیه‌هایی درباره چگونگی بهینه‌سازی روش‌شناسی مدیریت طرح فناوری اطلاعات خود بودند (یادداشت‌های میدانی شرکت می‌نینگ). بعد از برگزاری جلسات اولیه با مدیران میانی، جیمز، شریک ارشد سازمان مشاوره، در مورد این طرح از گروه خود خواست تا «بسته‌ای درباره بهترین رویکردهای مدیریت طرح [شرکت مشاوره]» آماده کنند تا برای گفت‌وگو و تثبیت آن اقدام کنند (مشاور ارشد شرکت می‌نینگ، ایمیل). این بسته شامل اسلایدی حاوی تصویر شش چراغ راهنمایی با نشانگرهای قرمز، زرد و سبز بود. استعاره «چراغ راهنمایی» (جدول ۳، ردیف ۱) برای رویکرد مفهومی سازمان مشاوره به مدیریت طرح فناوری اطلاعات ساده‌ترین توضیح تلقی می‌شد؛ زیرا توصیف زبان‌شناختی آن ممکن بود «به‌خصوص هنگامی که پیش‌زمینه را دریافت نکرده‌اند بسیار سخت و طاقت‌فرسا باشد» (مشاور کم‌تجربه شرکت می‌نینگ، مصاحبه). بنابراین نمایش، همچون سازوکاری بصری، کیفیتی از بیرونی‌سازی و ملموس بودن فیزیکی را برای موضوع استراتژی خاصی فراهم می‌ساخت که به شرکت‌کنندگان امکان می‌داد بدون قضاوت درباره نحوه گفت‌وگوهای آن‌ها به مفاهیم «نگاه کنند». این امر وضوح استراتژیک را با ایجاد نقطه کانونی برای کمک به ارائه‌کنندگان استراتژی به‌منظور تمرکز بر نکات مهم مدنظر نویسنندگان اسلایدها فراهم می‌کرد. این نقطه کانونی، به عقیده تیم<sup>۱</sup> مدیر ارشد سازمان مراجع، به‌مثابه معرف رویکرد «مبتنی بر استثنائات» به مدیریت طرح استنباط می‌شد که در آن فقط درباره «موضوعات چراغ‌های راهنمایی قرمز» بحث می‌شد (مراجع ارشد شرکت می‌نینگ، کارگاه). اگرچه سازمان مشاوره از معنای ظاهری کلمه چراغ راهنمایی به‌منزله ابزار استراتژی استفاده نکرد، استعاره به مفهوم پیچیده‌ای از مدیریت طرح مبتنی بر استثنا معنا بخشید.

جالب اینجاست که تأثیر اسلاید چراغ راهنمایی فراتر از تصاویر بود و به گفت‌وگوهای «درباره اسلاید» انجامید (مشاور تازه‌کار شرکت می‌نینگ، مصاحبه). همان‌طور که یکی از افراد مطلع در این باره اظهار داشته است، ارزش آن در «برانگیختن [مراجع] به گفت‌وگو درباره آن بود» (مشاور کم‌تجربه دفتر مدیریت بودجه، مصاحبه). اسلاید چراغ راهنمایی رانندگی مدیر سازمان مراجع را واداشت تا درباره هدفش از طرح IABC شفاف‌سازی کند که «مطالعه ترازیبی»، همان‌طور که این اسلاید به آن دلالت دارد، هدف او نبوده است. اگرچه ترازیبی روش‌شناسی مدیریت طرح فناوری اطلاعات فعلی در برابر بهترین روش شرکت‌های مشاوره مفید بود، هدف اصلی این بود که IABC را به کارکرد گروهی دائمی در شرکت می‌نینگ تبدیل کند (مراجع ارشد شرکت

1. Tim

## ۴-۲-۲. چگونگی تأثیر هم‌جواری در معناسازی استراتژی

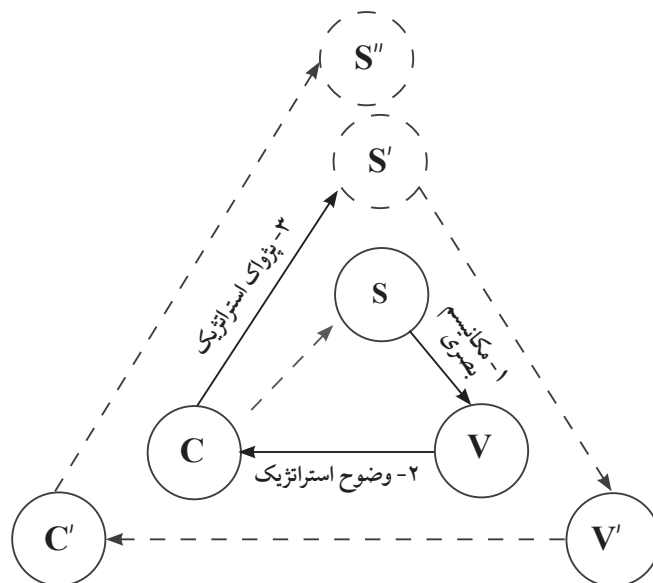
استراتژیست‌ها از هم‌جواری مانند سازوکاری بصری برای برقراری روابط منطقی جدید میان ابعادی از استراتژی، که روابط منطقی بین آن‌ها قطع شده بود، استفاده می‌کردند. این امر درباره دفتر مدیریت بودجه اهمیت پیدا کرد؛ چراکه مشاوران باید روشی جدید را برای شناسایی کارمندان دولتی به منظور اجرای اقدامات ریاضتی دولت می‌یافتند. در طول مرحله ارزیابی صلاحیت<sup>۱</sup> مشاوران اسلایدی را ارائه کرده بودند که در آن «ده هدف» شرح داده شده بود (جدول ۳، ردیف ۲) که مجموعه‌ای از اهداف و ارزش‌هایی را تشریح می‌کردند که دولت آن‌ها را بخشی از اقدامات ریاضتی اقتصادی اعلام کرده بود. با این حال، هنگامی که مشاوران درباره این اسلاید با دفتر مدیریت بودجه گفت‌وگو کردند، مشخص شد که مراجعان خواستار مداخلات نسبتاً هدفمند بودند و فقط با بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی، مانند سازمان بهداشت و آموزش و پرورش برای دستیابی به اهداف خاص، از قبیل تشخیص صرفه‌جویی در هزینه، همکاری کرده بودند (یادداشت‌های مربوط به دفتر مدیریت بودجه). پس از این مذاکره، مشاوران بررسی دقیق‌تر ساختارهای سازمانی بخش‌ها را آغاز کردند تا مشخص کنند چه افرادی باید مسئول اجرای چه مجموعه‌ای از اهداف باشند.

این از تحقیقات مشخص شد که فقط تعداد کمی از کارمندان دولتی از نحوه اعمال تغییرات مربوط به صرفه‌جویی در هزینه‌ها آگاهی داشتند، درحالی‌که مدیران ارشد تصمیم‌گیری‌های سیاسی درباره بودجه‌ها (مجموعه‌ای از اهداف) را انجام می‌دهند و مدیران سطح پایین‌تر آن‌ها را در نظام فناوری اجرا می‌کنند (مجموعه دیگری از اهداف). با انتشار این مذاکرات، شرکت‌کنندگان احساس کردند که به «اسلایدی که اهداف [آموزشی] را در مقابل سطوح مختلف فعالیت [کارمندان دولتی] ترسیم کند» نیاز دارند (مشاور ارشد دفتر مدیریت بودجه، تماس). بنابراین، بعد از آن یکی از مشاوران خاطر نشان کرد: «وقتی به این نقاط می‌رسیدید به ابعاد ۲×۲ نیاز پیدا می‌کردید تا تمام این طرح‌ها را کنار هم قرار دهید» (مشاور تازه‌کار دفتر مدیریت بودجه، مصاحبه). تصویر حاصل ماتریس ۴×۱۰ با قراردادن انواع ذی‌نفعان در ستون‌ها (۴ ستون) و در هم‌جواری اهداف یادگیری در ردیف‌ها (۱۰ ردیف) تشکیل می‌شد (جدول ۳، ردیف ۲). در محل تلاقی هر ستون/ردیف (یعنی ۴۰ خانه)، نویسنده اسلاید دایره‌ای را ترسیم می‌کرد که ارتباط ادراک‌شده آموزش با قدرت تصمیم‌گیری کارمندان دولتی را درون سلسله‌مراتب دولتی نشان می‌داد. از آنجاکه ماتریس‌ها اطلاعات را در مقوله‌هایی که هم‌پوشانی دارند سازمان‌دهی می‌کنند، دیدگاه‌های پیچیده تبادل نظر را در مقایسه با زمانی که فقط با یک محور نمایش داده می‌شدند دست‌یافتنی‌تر می‌کنند.

می‌نینگ، کارگاه). بی‌ارتباطی روش‌شناسی مدیریت طرح فناوری اطلاعات مشاوران تازه‌کار سازمان مشاوره را متعجب کرد؛ زیرا با دستورالعمل‌های پیشین شریک آن‌ها مغایرت داشت. در نتیجه، گروه مشاوره تلاش‌های خود را به تهیه گزارش سند ورد (word) برای تحویل به مدیران ارشد شرکت می‌نینگ معطوف کرد تا «سندی تجاری» برای کارکرد همیشگی تهیه کنند (مراجع ارشد شرکت می‌نینگ، کارگاه). همان‌طور که بعداً یکی از مشاوران خاطر نشان کرد، «قبل از تماس خیلی برای ما واضح نبود که چرا تیم ما را فراخوانده بود» اما پس از تماس، مشاوران دید جامع‌تری به اهداف تیم برای استراتژی پیدا کردند (مشاور کم‌تجربه شرکت می‌نینگ، مصاحبه). بنابراین، وضوح استراتژیک به همان میزانی که در نتیجه محتویات یک اسلاید به وجود می‌آید، ممکن است حاصل چیزی باشد که در اسلاید نمایش داده نشود.

افزایش وضوح استراتژیک حاصل از نمایش به افزایش پژوهش استراتژیک منجر می‌شد، یعنی فعالیت‌های جدید و اصلاحی ناشی از درک کامل‌تر استراتژی. در خصوص شرکت می‌نینگ اقدامات استراتژیک تحت تأثیر نوع افراد مشغول به این کار و فعالیت آن‌ها با عنوان «تغییر از S به S'» بودند. از اقدامات مهم پیگیری ناشی از تبدلات با [تیم] تغییر مسیر حرکت به سمت بازبینی اسناد مدیریت داخلی شرکت می‌نینگ و درک بهتر سیاست‌ها و رویه‌ها برای اقدام به نوعی عملکرد دائمی جدید بود. مشاوران در روزهای دیگر هفته مشغول فعالیت‌های پیش‌بینی‌ناپذیر، مشاوره با کتابخانه آنلاین اسناد مدیریتی و تماس با مشاوران فعال در بخش دیگری از شرکت می‌نینگ برای دریافت اسناد مرتبط می‌شدند (یادداشت‌های میدانی شرکت می‌نینگ در همان حین، جیمز، مشاور شریک ارشد، تصمیم‌گرفت فعالیت‌های خاصی را که در ابتدا مهم تشخیص داده شده بودند، اما پس از برگزاری جلسه محوری کمتری داشت، به اصطلاح «متوقف کند» (مشاور ارشد شرکت می‌نینگ ایمیل). برای مثال، یک مشاور شرکت می‌نینگ با یک متخصص می‌نینگ در شرکت مشاوره‌ای بلژیکی برای تجزیه و تحلیل بیشتر اثربخشی مدیریت طرح فناوری اطلاعات ارتباط برقرار کرده بود، اما این ابتکار عمل به علت گفت‌وگو پیرامون اسلاید چراغ راهنمایی رانندگی حذف شد (یادداشت‌های میدانی شرکت می‌نینگ).

اساساً، تجزیه و تحلیل نشانه‌شناختی ما حاکی از آن است که چگونه نمایش بصری استراتژی و مکالمات پیرامون این تصاویر به اقدامات بازبینی و پیگیری در فرایند استراتژی منجر می‌شود. هنگامی که شرکت‌کنندگان با گفت‌وگو درباره سوءبرداشت‌ها به درک پیچیده‌تری از اهداف و کار می‌رسند، استراتژی در مسیرهای جدیدی تکامل می‌یابد. این درک پیچیده فقط ناشی از تصاویر یا گفت‌وگو نیست، بلکه حاصل اثر متقابل آن‌هاست که باز نمودها و درک‌های متناقضی را آشکار و مشخص می‌کند.



شکل ۳: معناسازی استراتژی به مثابه فرایند نشانه‌شناختی بصری

یکسانی دارند. بنابراین، فکر می‌کنم می‌توانیم این دو گروه را با هم آموزش دهیم.»

ابتدا به نظر می‌رسید که مشتری ارشد دفتر مدیریت بودجه این پیشنهاد را پذیرفته است. اما همچنان نگران چیزی بود که مشاوران روی اسلایدها نشان نداده بودند. وی پس از تأمل درباره توصیه نمایش داده شده با «بستگی حداقل»<sup>۲</sup> به مثابه سیاستی دولتی موافقت کرد و این پیشنهاد را کارآمد دانست (مراجع ارشد دفتر مدیریت بودجه، کارگاه). باین حال، همان‌طور که خاطر نشان می‌کرد که در این اسلاید برخی از اهداف اضطراری تر بوده و برخی از اهداف بررسی نشده‌اند، در برابر این پیشنهاد مقاومت کرد. به‌طور خاص، درحالی که کمتر نگران زمان بندی آموزش کارمندان درباره فرایندهای «RPM» و «نرم افزار RPM» (که در پایین فهرست اهداف موجود در اسلاید ذکر شده) بود، می‌خواست بلافاصله تمامی کارمندان را با برنامه «موردی برای تغییر»، به جای آموزش در قالب گروه‌های تقسیم شده، آموزش دهد (مراجع ارشد دفتر مدیریت بودجه، کارگاه). بدین ترتیب، این اسلاید محرک گفت‌وگوهای اساسی درباره هر دو بُعد نمایش تصویری و فقدان نمایش تصویری استراتژی زیربنایی شد و از این راه توانست اهداف خود را روشن سازد.

از آنجاکه هم‌جواری وضوح استراتژیک را در مقابل این پیوندها حساس کرد، استراتژی‌ها در جنبه‌های گوناگونی نمود یافت و در نتیجه پڑواکی استراتژیک را افزایش دادند. چندوجهی بودن، در سنجش با ارتباط، نوع متفاوتی از پڑواکی را به استراتژی می‌افزود؛ چراکه چندوجهی بودن آن قدر که با ترسیم پیوندهای جدید<sup>۳</sup> بین جنبه‌های چندگانه استراتژی مرتبط است با ساده‌سازی

ارزش مضاعف هم‌جواری به منزله سازوکاری بصری به این معنا بود که به شرکت‌کنندگان در استراتژی امکان می‌داد پیوندهایی را ببینند که قبلاً پنهان بودند و از این طریق، قابلیت وضوح استراتژیک را افزایش دهند. هنگامی که شرکت‌کنندگان به این ماتریس‌ها و نمودارهای جریان پاسخ می‌دادند، گفت‌وگوهای همگرا درباره مقایسه محورها شکل گرفت. این موارد شامل برجسته کردن شکاف‌ها و هم‌پوشانی‌ها و ارائه درک دقیق‌تری از الگوهای موجود در استراتژی در مقایسه با مشاهده صرفاً یک محور بود؛ مثلاً وقتی مشاوران اسلایدی را در ردیف ۲ از جدول ۳ به سو،<sup>۱</sup> مشتری ارشد دفتر مدیریت بودجه، ارائه دادند، او متوجه شد که ستون‌هایی که به دو گروه از کارمندان دولتی اشاره دارند دایره‌های کمتری در سنجش با ستون‌های مربوط به دو گروه دیگر از کارمندان داشتند. سو، با ایجاد پیوند بین این موضوع با اهداف موجود در محور ۱، تشخیص داد که براساس استراتژی فعلی، دو گروه از کارمندان اهداف آموزشی کمتری در مقایسه با سایر کارمندان دولتی داشتند. وی با اشاره به اسلاید، این معنای نمایش داده شده را با پرسیدن این پرسش که «آیا دیدگاه ما این است که ما نمی‌خواهیم آن‌ها را در دوره‌های مشابه آموزشی قرار دهیم؟» تصدیق کرد (مشتری ارشد دفتر مدیریت بودجه، کارگاه). عنوان اسلاید این بود: «چهار مخاطب متمایز و سه نسخه دوره آموزشی» (مشاور ارشد دفتر مدیریت بودجه، کارگاه). مشاوران به این علت که می‌توان به دو گروه از کارمندان دولتی آموزش هم‌زمان ارائه داد، تصور می‌کردند که باید در مدت زمان و تعداد منابع تخصیص داده شده برای تهیه مواد آموزشی صرفه‌جویی کنند. مشاوران پاسخ داد: «آن‌ها سطح دانش و نیازهای آموزشی

2. Minimum Sufficient

3. De Novo

1. Sue

طرح شرکت می‌نینگ، مشاوران اصطلاحات «عملکرد گروه»، «1ABC»، «BMS» و «IGO» را در طی طرح به صورت بصری ارائه دادند. مشاوران در ابتدا تصور می‌کردند که می‌توانند این اصطلاحات را برای ارجاع به اعضای گروه تحویل طرح فناوری اطلاعات به کار ببرند (پادداشت‌های میدانی شرکت می‌نینگ). هنگامی که مشاوران ترسیم نقشه‌ای عملیاتی از شیوه عملکرد روش‌شناسی فناوری اطلاعات را آغاز کردند، عنوان «عملکرد گروه BMS» (اسلاید [a] در ردیف ۳ از جدول ۳) را برای کادر نمایش‌دهنده این گروه برگزیدند. در نسخه بعدی همان اسلاید (اسلاید [b] در ردیف ۳ از جدول ۳)، برجستگی بصری آن را بیشتر کردند. به طور خاص، اصطلاح عملکرد گروه BMS از مرکز کادر نارنجی به حاشیه منتقل و عنوان آن به «سیستم‌های مدیریت کسب‌وکار گروهی» تبدیل و اصطلاح IGO، که مشاوران به جای عملکرد گروه BMS استفاده کرده بودند، به مرکز صفحه منتقل شد و به شکل دکمه نارنجی روشنی درآمد. مشاوران، با ایجاد تضاد رنگی با پس‌زمینه آبی تیره و تطبیق رنگ دکمه IGO با انواع پیکان‌های ۷- شکل در قسمت بالای اسلاید با عنوان «تحویل»، برجستگی بیشتری را به این شیء دادند که گروه تحویل طرح فناوری اطلاعات را نشان می‌داد. بدین ترتیب، براساس چگونگی نمایش بصری، اهمیت ویژه‌ای به کلمات و نمادهایی که معانی مشخصی در فرهنگ لغت دارند داده می‌شد.

کلمات و عناوین نیز، هنگامی که مشاوران برجستگی آن‌ها را تغییر می‌دادند، معانی دیگری پیدا می‌کردند. این کار شرکت‌کنندگان را قادر می‌ساخت تا درک کلی خود از این کلمات و عناوین را متناسب با نحوه کاربرد آن‌ها در بحث استراتژی تغییر دهند و وضعیت درحال تغییر آن کلمات و عناوین را با گذشت زمان بهتر تشخیص دهند. در نتیجه، استراتژیست‌ها نیز فرصت می‌یافتند وضوح استراتژیک این جنبه‌های خاص استراتژی را بر همین اساس افزایش دهند. اما چرا استراتژیست‌ها در اسلاید دوم برجستگی بصری عنوان IGO را افزایش دادند؟ هنگامی که مشاوران درباره تصور خود از روش‌شناسی طرح فناوری اطلاعات با سازمان مراجع صحبت کردند، دریافتند که اصطلاح IGO برای مدیران ارشد مسئول تصمیم‌گیری درباره آینده گروه اهمیت سیاسی دارد. تیم، مدیر این گروه، گفته بود: «این امر چون در سطح رهبری ارشد وضوح زیادی دارد، مردم آن را تشخیص می‌دهند» (مراجع ارشد شرکت می‌نینگ، کارگاه). این موضوع، در مقایسه با گذشته، شفافیت بیشتری درباره استراتژی به مشاوران نشان داد. مشاور کم‌تجربه شرکت می‌نینگ، از اصطلاح IGO برای توصیف کل فرایند استفاده کرده بود. در طول کارگاه، یانگ از تیم پرسید: «آیا IGO عنوان کل طرح نیست؟» اما خیلی زود به سوءبرداشت خود پی برد. با این حال، در نتیجه اسلاید اولیه، توانست اطلاعات مفصلی درباره اهمیت سیاسی

و خلاصه‌کردن مفهومی واحد چندان ارتباطی ندارد. همچنان که شرکت‌کنندگان درکی درباره چیزی پیدا می‌کردند که استراتژی برای تحقق نیاز داشت، این پیوندها محرک اقدامات جدید و اصلاحی استراتژی می‌شد (مثلاً تغییر از S به S'). در مورد مشتری ارشد دفتر مدیریت بودجه، اسلایدهای مشاوران افکار او را به چالش کشیدند تا اینکه نظرش درباره فعالیت شرکت مشاوره در طرح دفتر مدیریت بودجه تغییر کرد. در ابتدا او قصد داشت مشاوران را به سمت «کار سخت تکراری و کسل‌کننده» سوق دهد و برنامه جامعی به منظور تغییر برای دولت ارائه دهد (مراجع ارشد دفتر مدیریت بودجه، مصاحبه). با این حال، او پس از مشاهده اسلاید، در ردیف ۲ از جدول ۳، متوجه شد که لازم است تغییر گزینشی‌تری در قالب مداخلات آموزشی هدفمندتر انجام شود: «دریافتیم که درواقع تا حد امکان به دنبال عملی کردن فرایندهای اندک بودیم... برنامه‌های تغییر گسترده، حتی بدون لایه‌های افزوده فرایند غیرضروری، آن قدر پیچیده هستند... که برای تصمیم‌گیرنده‌های اصلی ضروری و مهم نباشند» (مراجع ارشد دفتر مدیریت بودجه، مصاحبه). این امر به تصمیم‌گیری عینی برای به حداقل رساندن تعداد برنامه‌ها و ذی‌نفعان درگیر در فرایند استراتژی منجر شد. برای شرکت‌کنندگان مشاور، گفت‌وگوها پیرامون اسلاید ماتریس نیز باعث تغییر تلاش‌های آن‌ها از رویکرد «برای همه به یک اندازه مناسب است» (مشاور تازه‌کار دفتر مدیریت بودجه، ایمیل) به الگوی درگیری سبک‌تر و سفارشی‌تر شد؛ چیزی که مطمئن نبودند که از همان ابتدا «سو» از آن حمایت خواهد کرد. یکی از مطلعان گزارش داد که «گمان می‌کردیم دفتر مدیریت بودجه می‌خواهد خیلی بیشتر از آنچه واقعاً درگیر فرایند هستند، درگیر شوند» (مشاور تازه‌کار دفتر مدیریت بودجه، مصاحبه). در نتیجه در این مرحله از مسیر کار، مشاوران فعالیت‌های خود را از مدیران میانی دفتر مدیریت بودجه دور کردند و کار با همکارانشان در ایالات متحده را به منظور درک بهتر الگوهای شرکت مشاوره با هدف ارائه برنامه‌های آموزشی و چگونگی اجرای بهترین شیوه‌ها در استراتژی جدید آموزشی شروع کردند. آن‌ها همچنین با ذی‌نفعان اصلی ارشد دولتی برای آزمایش سبک و عمق آموزش لازم در هر سطح از دولت، به جای درگیر کردن افراد ذی‌نفع در سراسر سازمان، تماس برقرار کردند (پادداشت‌های میدانی دفتر مدیریت بودجه).

#### ۴-۲-۳. چگونگی تأثیر برجستگی در معناسازی استراتژی

استراتژیست‌ها هنگام تنظیم اندازه، رنگ و محل قرارگیری عناصر از برجستگی به مثابه سازوکاری بصری استفاده می‌کردند تا بر جنبه‌های خاصی از استراتژی‌ها تأکید کنند. آن‌ها، هنگامی که قصد داشتند معنای نمادین یا به اصطلاح فراتر از معنای ظاهری به موضوعی خاص بدهند، این کار را انجام می‌دادند. برای نمونه، در

این جنبه‌های استراتژی ارائه کند که به اصلاحات نشان‌داده‌شده در اسلاید دوم منجر شد. علاوه بر این، بحث درباره برجستگی بصری IGO باعث شد که او اطلاعات بیشتری، از آنچه در این اسلاید نمایش داده می‌شد، درباره استراتژی فناوری اطلاعات ارائه دهد. وی به‌ویژه می‌خواست این موضوع را به مدیران ارشد انتقال دهد که IGO جزئی از «مالکیت معنوی» است که «همه گروه‌ها» به شکلی گسترده آن را تأیید کرده و پذیرفته‌اند (مراجع ارشد شرکت می‌نینگ، کارگاه). بحث مالکیت معنوی به‌منزله تاکتیکی جدید مطرح شد که مشاوران در طراحی اسلایدهای بعدی از آن استفاده کردند.

وضوح استراتژیک در نوع فعالیت‌هایی که شرکت‌کنندگان با مشروعیت و قدرت بخشیدن به جنبه خاصی از استراتژی ارائه‌شده انجام می‌دادند تأثیرگذار بود. در واقع، پژوهاک استراتژیک زمانی پدیدار می‌شد که استفاده از اصطلاحاتی که در اسلایدها برجسته شده بودند و به‌طور گسترده انتشار می‌یافتند، از نظر سیاسی، مقبولیت و تناسب بیشتری داشت. برای نمونه، در سپتامبر ۲۰۱۳، هنگامی که تیم از مدیر خود، مارگارت، ایمیلی مبنی بر ارتقای خود به گروه عالی مدیریت شرکت می‌نینگ دریافت کرد، استراتژی IGO او با آزمون قابلیت روبه‌رو شد. این مسئله با تغییر چشم‌انداز سیاسی پیرامون طرح IABC همراه بود. این ارتقا به معنای کسب رأی دیگر در گروه عالی مدیریت بود. از سوی دیگر، در پی انتخاب جانشین وی، خلأ قدرت پدید آمده بود (مراجع ارشد شرکت می‌نینگ، ایمیل). این موضوع باعث شد که با ایمیل از مشاوران بخواهد تا آخرین نسخه اسلایدهای فرایند (اسلاید [b] در ردیف ۳ از جدول ۳) را با مارگارت و سایر مدیران کارکردی به اشتراک بگذارند و «بازخورد» آن‌ها را به‌دست آورند تا از این راه، برنامه تغییر را تسریع کنند. برجستگی IGO و موقعیت محوری آن در آینده عملیات فناوری اطلاعات شرکت می‌نینگ در این اسلایدها تعبیه شده بود. تیم، با درک مقبولیت سیاسی در حال رشد نماد IGO، مشاوران را به سمت اصلاح اسلایدها برای آشنایی سایر ذی‌نفعان (علاوه بر مارگارت) با IGO و اطمینان از برجستگی بصری آن در سایر فعالیت‌های جاری شرکت هدایت کرد. این امر برای جلب حمایت دائمی این گروه بسیار حیاتی بود؛ حمایتی که «هرگز از بین نرود یا کم‌رنگ نشود» (مراجع ارشد شرکت می‌نینگ، ایمیل). از این رو، از ویژگی‌های بصری برای برجستگی و تأکید بر سودمندی سیاسی فعالیت‌های خاصی از استراتژی برای تأثیرگذاری در پویایی سیاسی فرایند استراتژی استفاده شد.

اسلایدی واحد و همچنین در سایر اسلایدهای بعدی در طی فرایند استراتژی استفاده می‌کنند. نوع و تمرکز سازوکارهای بصری که در یک اسلاید استفاده می‌شود و اسلاید بعدی به شرایط و حوزه هر یک از آن‌ها بستگی داشت. از راه‌های توسعه استراتژی، تغییرات پی‌درپی در نحوه استفاده از سازوکارهای بصری بود. برای مثال، مسئله مهم درباره دفتر مدیریت بودجه، شناسایی کارمندان دولتی اصلی بود که در مورد اجرای اقدامات ریاضتی دولت آموزش ببینند و عهده‌دار این وظایف شوند. در مراحل اولیه فرایند استراتژی، عمدتاً از ویژگی هم‌جواری در اسلایدها استفاده می‌شد؛ زیرا شرکت‌کنندگان در استراتژی به دنبال بخش‌بندی بوروکراسی دولتی از روش‌های گوناگون بودند. در ابتدا، با استفاده از هم‌جواری بین اهداف پشت پرده ریاضت اقتصادی و انواع کارمندان دولتی (یک نمونه از هم‌جواری) ارتباط برقرار شد. اما این تمرکز در مراحل بعد با سوق‌یافتن گفت‌وگوها به سمت مجموعه مهارت‌ها و نگرش‌های فرهنگی ذی‌نفعان اصلی با هدف برقراری پیوندهایی بین اهداف و انواع بخش‌های یادگیری (نوع دوم هم‌جواری) تغییر یافت (یادداشت‌های میدانی دفتر مدیریت بودجه). در این مثال، برای جنبه‌های در حال توسعه فرایند استراتژی، به علت پیچیدگی نسبی موضوع استراتژیک مطالعه‌شده، از هم‌جواری استفاده شد. همچنین ممکن بود فرایند استراتژی، در نتیجه تغییرات بین انواع سازوکارهای بصری استفاده‌شده، توسعه یابد. در واقع، با بخش‌بندی اعضای حاضر در طرح دفتر مدیریت بودجه، هنگامی که شرکت‌کنندگان در خصوص موقعیت سیاسی اصطلاحات و اصول حساس مربوط به برنامه و آموزش ریاضتی بحث می‌کردند، کاربرد برجستگی در فرایند استراتژی غالب شد. در شرکت می‌نینگ، شاهد تغییر در جهت مخالف بودیم. در مثال فوق، چگونگی استفاده از برجستگی بصری را برای جلب حمایت سیاسی از برند IGO و انتشار گسترده آن در کل سازمان نشان دادیم. با شروع این کار، توجه شرکت‌کنندگان در استراتژی، هم‌زمان با طرح این سؤال که چگونه رسمیت بخشیدن به گروه IABC می‌تواند با برنامه‌های رقابتی همسو باشد، به استفاده از هم‌جواری در اسلایدها معطوف شد و این موضوع به ساخت چندین اسلاید حاوی ماتریس و تقویم منجر شد که مورد توجه ذی‌نفعان قرار گرفت (یادداشت‌های میدانی شرکت می‌نینگ). در کل، شاهد فرایند نشانه‌شناختی بصری مستمر بودیم. مشارکت‌کنندگان در استراتژی، زمانی که به درک کافی از موضوعات خاص دست یافتند، استفاده از اسلایدها را توسعه دادند.

#### ۵. بحث و مشارکت

پژوهش حاضر با طرح این سؤال آغاز شد: اثر متقابل عمل بصری و گفتمانی در ساخت اسلایدهای پاورپوینت در فرایند

#### ۴-۳. فرایندهای نشانه‌شناختی بصری در طول زمان

با تلفیق مشاهدات به‌دست‌آمده از هر دو طرح قوم‌نگاری، دریافتیم که استراتژیست‌ها از سازوکارهای بصری چندگانه در



یکدیگر و شکل‌گیری ادراک تکاملی به‌دست شرکت‌کنندگان را ارائه می‌کنیم. مطالعات پیشین استراتژی، به‌مثابه گفتمان، فرایند شکل‌گیری استراتژی را از منظرهای گوناگون، از جمله گفت‌وگو بررسی کرده‌اند (Barry and Elmes, 1997; Ford and Ford, 1995; Heracleous and Jacobs, 2008). گفت‌وگوها با خلق روایاتی که استراتژیست‌ها در طول زمان و مکان به هم پیوند می‌دهند شتاب می‌گیرند (Balogun et al., 2014). استفاده ما از ساختار سه‌گانه نشانه‌شناختی پیرس برای پیوند استراتژی‌ها و تصاویر و گفت‌وگوها با این چشم‌انداز گفت‌وگو - محور سازگار است؛ زیرا فرایندی باز و پویا از معناسازی است. با وجود این، با آشکار ساختن چشم‌اندازی عملی و حیاتی، و درعین حال بررسی نشده (بصری‌سازی)، که شرکت‌کنندگان برای خلق معانی استراتژی از آن استفاده می‌کنند و در اقدامات بعدی آن‌ها تأثیرگذار است، از دیدگاه گفت‌وگو فراتر رفته است (Suominen and Mantere, 2010). در علوم اجتماعی، نشانه‌شناسی برای ارائه ابزاری مفهومی و روش‌شناختی به‌کار می‌رود که محققان با آن می‌توانند چگونگی ارتباط و تفسیر نظام‌های معنایی به‌کاررفته در پیام‌های بصری را بهتر درک کنند (Barley, 1983; Moriarty, 1996). گسترش دیدگاه مبتنی بر نشانه‌شناختی بصری از اسلایدهای پاورپوینت در حوزه استراتژی نشان می‌دهد که تصاویر، به‌ویژه برای خلق معانی متنوع و غنی پیرامون موضوعاتی با پایان باز،<sup>۱</sup> که مفهومی ضعیف در استراتژی‌سازی دارند، مفیدند. موضوعاتی که پایان باز دارند به سبب اینکه مفهومی مبهم و تحلیلی پیچیده دارند یا از لحاظ سیاسی متناقض‌اند در معرض تفسیر متعدد و چندگانه‌اند و دیدگاه‌های گوناگونی را درباره مبنای استراتژیک آن‌ها پدید می‌آورند.

ما نشان می‌دهیم که معناسازی استراتژی در این موارد مبتنی بر کاربرد متقابل استراتژیست‌ها از ویژگی‌های بصری و گفت‌وگو برای انجام دو عملکرد سازنده است:

الف) تبلور معانی مدنظر استراتژیست‌ها برای مخاطبان خود؛

ب) استخراج معانی جدید که مدنظر مخاطب باشد.

اما به‌صورت تصویری نمایش داده نشود. تصاویر معانی خاصی را از راه رابطه مستقیم بین آنچه تشکیل و آنچه دیده می‌شود «انتقال» می‌دهند. تصاویر همچنین می‌توانند معانی جدیدی درباره استراتژی‌های زیربنایی، در حین گفت‌وگوهای متعاقب آن‌ها، خلق کنند که از معنای واقعی کلمه، که در یک اسلاید نشان داده می‌شود، فراتر رود. هنگامی که مخاطبان استراتژی اسلایدها را مشاهده می‌کنند، به‌صورت شفاهی نمایش تصویری ترسیم‌شده از استراتژی را به‌چالش می‌کشند یا تأیید می‌کنند. این امر فقط به این علت امکان‌پذیر است که بصری‌سازی پاورپوینت بسیار انعطاف‌پذیر است و ممکن است استراتژی‌های زیربنایی (اشیای

معناسازی استراتژی چگونه است؟ پاورپوینت پس‌زمینه‌ای مفید برای علاقه ما به جست‌وجوی عمیق‌تر در مبنای خرد استراتژی به‌مثابه فرایندی بصری بود. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که قدرت تصاویر برای شرکت‌کنندگان در استراتژی، با کاربردشان در گفت‌وگو درک می‌شود. شرکت‌کنندگان از تصاویر (مانند اسلایدهای پاورپوینت) و گفت‌وگو همچون بخشی از فرایندی نشانه‌شناختی استفاده می‌کنند و با استفاده از آن، افکار، مفاهیم و ادراکی را خلق می‌کنند که توصیفشان با کلمات دشوار است، اما با تلفیق آن‌ها با بصری‌سازی، از منظر شخصی دیگر، می‌توان آسان‌تر آن‌ها را درک کرد و سپس به آن‌ها واکنش نشان داد. در شکل ۳، چارچوبی مفهومی را ارائه می‌دهیم که پایه و اساس مشارکت نظری ما را فراهم می‌کند.

درحالی‌که پاورپوینت محاسن بسیاری دارد، یافته‌های ما با آشکار ساختن ادراک متنوعی که می‌توان در اسلایدهای بعدی تأیید و بررسی کرد ارزش تصاویر را در توانمندسازی نویسندگان برای بررسی موضوعات بحث‌برانگیز یا پیچیده برجسته می‌کنند. استراتژیست‌ها اسلایدها را با اهداف گوناگونی از راه استفاده از سازوکارهای بصری تهیه می‌کنند: نمایش با تبدیل مفاهیم بحث‌برانگیز و مبهم به تصاویر ایستا و غیرشخصی‌ای که از نظر فیزیکی و به‌صورت نمادین جدا از نویسنده آن ارزیابی می‌شوند هم‌جواری امکان مقایسه فوری مفاهیم منطقی و تحلیلی مربوطه را فراهم می‌آورد و برجستگی روشی برای تمایز میان ظرافت‌های سیاسی و اولویت‌ها در اختیار استراتژیست‌ها قرار می‌دهد. این سازوکارها، هنگامی که مخاطبان می‌توانند منظور نویسندگان اسلاید درباره استراتژی را «درک کنند» و درمورد آن گفت‌وگو کنند، وضوح استراتژیک را شکل می‌دهند. این تعاملات پژوهش استراتژیک را به‌وجود می‌آورند؛ یعنی هنگامی که شرکت‌کنندگان فعالیت‌های خود را براساس ادراک تکامل‌یافته خود در این فرایند اصلاح می‌کنند. ما فرایند استراتژی را به‌شکل مجموعه‌ای مستمر حاصل از خرده‌فرایندهای نشانه‌شناختی به‌هم‌پیوسته (سازوکارهای بصری، وضوح استراتژیک، پژوهش استراتژیک) نمایش می‌دهیم. این مثلث «شکسته» است؛ زیرا هنگامی که شرکت‌کنندگان فعالیت‌های خود را با گذشت زمان (S<sup>۱</sup>) به‌منزله تابعی از ادراک تکامل‌یافته خود تغییر می‌دهند، استراتژی‌های (S) نمایش داده‌شده در یک اسلاید اصلاح می‌شوند. نمایش گوناگون اسلایدها و گفت‌وگوهای مربوطه توسط خطوط نقطه‌ای ترسیم می‌شوند که با وجود تمایزشان، چگونگی توسعه تلاش‌های قبلی برای ساخت معنا را (که خطوط توپر نشان داده شده است) نیز نشان می‌دهند.

ما مطالعات مربوط به فرایند و شیوه‌های عمل استراتژی را با مفهوم‌سازی استراتژی به‌منزله نوعی فرایند نشانه‌شناختی بصری بسط و توسعه می‌دهیم. بدین ترتیب که بینش‌های جدید درباره چگونگی قراردادن دیدگاه‌های جایگزین استراتژی‌ها در برابر

(1996) و در نتیجه، زمانی که شرکت‌کنندگان این معانی جدید را درک کنند، باعث غنای فرایند استراتژی می‌شوند (مانند پژواک استراتژیک که با فلش ۳ در شکل ۳ نشان داده شده است). بنابراین، معناسازی استراتژی فرایندی درحال تکامل مستمر ناشی از نشانه‌شناختی بصری است که «بازبودن» بصری‌سازی در آن، استراتژیست‌های گوناگون را قادر می‌کند که در حرکت فرایند استراتژی در امتداد مسیرهای خاص مشارکت داشته باشند و در آن تأثیر بگذارند. این یافته‌ها تحقیقات پیشین را با مفهوم‌سازی معناسازی استراتژی فراتر از مسیری خطی یا دوره زمانی کوتاهی مانند کارگاه بسط و توسعه می‌دهد (Paroutis et al., 2015; Werle and Seidl, 2015). در عوض، الگوی نظری ما، از راه چرخه مداوم خرده‌فرایندهای نشانه‌شناختی، این توانایی را دارد که مجموعه‌ای نامتناهی از رابطه گفت‌وگو - بصری استراتژیک و تغییراتی را توضیح دهد که بین شرکت‌کنندگان و در سراسر سازمان آشکار می‌شود. الگو و تجزیه و تحلیل ما، که مبتنی بر نشانه‌شناسی از ویژگی‌های بصری است، با توضیح این موضوع که عاملان استراتژیک از قبیل مشاوران یا مدیرعامل‌ها (Burgelman et al., 2016; Paroutis et al., 2013 Knight and Pettigrew, 1992; Paroutis, 2017)، خواستار مطالعه‌ای نظام‌مند درباره تاریخچه سازمان است (Burgelman, 2011; Floyd et al., 2011; Vaara and Lamberg, 2016). نتایج ما همچنین اهمیت بصری‌سازی را در تهییج مولد تضاد و تناقض در معناسازی و ارتباطات استراتژی برجسته می‌کند. مطالعات استراتژی پیشین نشان داد که تضاد تأثیر مهمی در معناسازی استراتژی دارد (Burgelman and Grove, 1996; Eisenberg, 1984). مدیران ارشد با نیاز مستمر به تشخیص ناسازگاری بین اهداف استراتژیک و اقدامات اعضا روبه‌رویند و قبل از آماده‌سازی پاسخ از آن‌ها خواسته می‌شود «تصویر استراتژیک نوظهور را شناسایی کنند» (Burgelman and Grove, 1996, p. 12). در واقع، چگونگی بروز تضاد تا به حال ناشناخته باقی مانده است. عمده‌تأ فرض می‌شود که این تضاد در نتیجه گفتمان به‌وجود می‌آید (Abdallah and Langley, 2012; Sillince et al., 2014). یافته‌های ما نشان می‌دهد که این تصویر کامل نیست. نکته مهم این است که سازوکارهای بصری در تهییج و استفاده از تضاد بسیار سازنده و مفیدند: آن‌ها براساس آنچه دیده، آنچه گفته و آنچه درباره استراتژی فهمیده می‌شود، بروز اختلاف‌نظر را تسهیل می‌کنند که مشارکت استراتژی و تقویت خلاقیت در فرایند استراتژی را به دنبال دارد. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که می‌توان از ابزارهای بصری برای جذب شرکت‌کنندگان متنوع و مستقل در برنامه (Kaplan, 2014; Mirabeau and Maguire, 2011) یا خلق طرح‌ها یا

نشانه‌شناختی) از جهات گوناگون (مثلاً نمایش‌دهنده) ارائه شوند تا با درک و تعبیر شرکت‌کنندگان از استراتژی (تفسیرکننده) متناسب شوند.

این یافته‌ها نه تنها دانش گفتمان استراتژی را غنی می‌کند، بلکه با مطالعه موضوعات چالش‌برانگیزی که بررسی آن‌ها با کلمات دشوار است، به کمک استراتژیست‌ها آمده و بدین گونه چرایی اهمیت تصاویر را پررنگ‌تر می‌کند. برای مثال غیرشخصی‌سازی، که از راه نمایش بصری امکان‌پذیر است، به فاصله‌گرفتن نویسنده از پیام کمک می‌کند؛ درحالی‌که غیرشخصی‌سازی در لحن و طرز بیان، که ذاتاً باعث شخصی‌سازی کلام می‌شوند، امکان‌پذیر نیست. این امر باعث می‌شود بررسی موضوعات حساس به شیوه بصری راحت‌تر شود. علاوه بر این، هم‌جواری بصری در مقایسه با کلام، که ماهیت ترتیبی و ساختارمند دارد، بین مفاهیم ارتباط بیشتری برقرار می‌کند. با این ویژگی نویسنندگان می‌توانند مفهوم‌سازی‌های پیچیده‌تری را به مخاطبان اسلایدها منتقل کنند. در نهایت برجستگی، در مقایسه با استفاده صرف از گفتار، شیوه‌های جدید و ظریف‌تری را برای اولویت‌بندی برنامه‌های استراتژیک ارائه می‌دهد. مطالعه ما همچنین، با تأکید بر عملکرد متمایز تصاویر، مطالعات نوظهور در مورد مواد استراتژی را با مطالعات در حوزه عملکرد در نظریه سازمان سازگار می‌کند (Cooren et al., 2011; Orlikowski and Scott, 2008). علاوه بر ارائه رویکردی که پاورپوینت را «شیئی معرفتی» تلقی می‌کند که باعث شکل‌گیری گفتمان می‌شود (Kaplan, 2011)، این مسئله را نیز تبیین می‌کنیم که هر سازوکار بصری، که استراتژیست‌ها در اسلایدها تعبیه می‌کنند چگونه این امکان را فراهم می‌کند که آن‌ها به‌واسطه روابط نمایش داده‌شده در اسلاید، عملکرد متمایزی داشته باشند.

یافته‌های ما حاکی از آن است که سازوکارهای بصری به‌کاررفته در تهیه اسلایدهای پاورپوینت «مجزا نیستند» (Schoeneborn, 2013)، بلکه بخشی از مجموعه گسترده‌تری از خرده‌فرایندهای نشانه‌شناختی‌اند که معناسازی استراتژی را به جهت‌های غیرمنتظره سوق می‌دهند. افزون‌بر اینکه تصاویر آنچه را تاکنون در فرایند استراتژی گفته شده یا انجام شده است منعکس یا حفظ می‌کنند (سازوکارهای بصری‌ای که با فلش ۱ در شکل ۳ نشان داده شده‌اند)، با قادر ساختن استراتژیست‌ها به کشف ابعاد - فراتر از آنچه در گفت‌وگوهای شکل‌گرفته، گفته یا دیده شده است - معانی جدیدی را نیز خلق می‌کنند (برای نمونه، وضوح استراتژیک که با پیکان ۲ در شکل ۳ نشان داده شده است). بدین ترتیب، تصاویر از راه منطق ربایشی<sup>۱</sup> گفت‌وگوهایی را درباره معانی جدید شکل می‌دهند (Mantere and Ketokivi, 2013; Moriarty, 2013).

دشوار بود. در نهایت، تمرکز اصلی ما بر فرایند مشاوره نبوده، بلکه بر درک ارتباطات الگویی بین ویژگی‌های بصری و گفت‌وگوها در فرایند استراتژی بود که موقعیت‌هایی مفهومی فراتر از ویژگی‌های فرایندی مشاغل مشاوره را پدید می‌آورد. براین اساس، طرح تحقیق قوم‌نگاری ما مناسب بود.

برای تحقیقات آینده، از محققان دعوت می‌کنیم تا بصری‌سازی را به منزله مؤلفه تحقیقاتی اصلی از منظر روش شناختی و مفهومی بررسی کنند. طبق دیدگاه ما، بصری‌سازی در مواردی که مشارکت‌کنندگان باید بر ابهام و سوء برداشت غلبه کنند، به‌ویژه در مواردی که سوء برداشت در فضا و زمان به وجود می‌آید، اهمیت ویژه‌ای دارد. در اینجا، مادیت مواد بصری ممکن است پلی برای جلوگیری از «گم‌شدن معانی»<sup>۱</sup> ترجمه شود. برای مثال، ممکن است مطالعه بصری‌سازی در چارچوب استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی امکان‌پذیر باشد، به‌ویژه هنگامی که شرکت‌کنندگان در استراتژی باید مفهوم و معنا را با تقسیمات فرهنگی و جغرافیایی مطابقت دهند (Brannen, Knight and Wójcik, 2016; 2004). مثال دیگر ممکن است در حوزه نوظهور متناقض‌نما<sup>۲</sup> باشد، زمانی که ممکن است بصری‌سازی شرکت‌کنندگان را قادر به درک مفاهیم پنهان (مثلاً، نماد بین - پانگ<sup>۳</sup>) کند (Knight and Paroutis, 2017). محققان بررسی پاسخ‌های شناختی و عاطفی به محرک‌های بصری، از جمله حالات چهره (Liu and Maitlis, 2014) و حرکات (Gylfe et al., 2016) را آغاز کرده‌اند. در هر دو مورد، اتخاذ نوعی رویکرد نشانه‌شناختی بصری محققان را قادر می‌سازد که از واقعیت‌های بصری‌سازی فراتر روند تا چگونگی تأثیر ویژگی‌های بصری در ظهور ادراک خاص و اقدامات متعاقب آن را با گذشت زمان نشان دهند.

در این مطالعه، تأثیر ویژگی‌های بصری استراتژی در کنار گفت‌وگوها در شکل‌گیری اقدام استراتژیک بررسی شده است. با پیشرفت فناوری، دسترسی و پیچیدگی بصری‌سازی و تجسم داده‌ها در سازمان‌ها در حال افزایش است؛ بنابراین برای کمک به محققان و عاملان استراتژی در تبیین چگونگی و چرایی اتخاذ و تغییر استراتژی‌ها در طول زمان داشتن چشم‌اندازی بصری از استراتژی اهمیت بسیاری پیدا کرده است. با اتخاذ رویکردی نشانه‌شناختی به این پدیده، قصد داشته‌ایم بینش‌های جدیدی را درباره اهمیت ویژگی‌های بصری در تلاقی فرایند و شیوه‌های عمل (روال) استراتژی خلق کنیم.

برنامه‌های جدید استفاده کرد (Jarzabkowski and Kaplan, 2015). همچنین یافته‌های ما نشان می‌دهد که چگونه این اتفاق از راه فرایند منطق ربایشی، مثلث و کشف تدریجی رخ می‌دهد. این نتیجه‌گیری تبیین می‌کند که چرا فرایند استراتژی ممکن است مسیرهای غیرخطی و به‌ظاهر مستقل از هم را براساس اینکه چه کسی به تعامل بصری - گفتار پیوسته است طی کند. این امر فرصتی را برای بررسی طیف وسیعی از فعالیت‌هایی فراهم می‌کند که از تضاد در معناسازی استراتژی (برای مثال، طوفان مغزی خلاق، تغییر استراتژیک، پاسخ به بحران) در تحقیقات آینده استفاده می‌کنند.

## ۶. پیشنهادهایی برای عاملان استراتژی، محدودیت‌ها و تحقیقات آینده

نتایج این پژوهش بینش‌های متعددی را در اختیار عاملان استراتژی قرار می‌دهد. به‌طور خاص، یافته‌های ما نشان می‌دهد افرادی که تصاویر را در اسلایدهای پاورپوینت طراحی می‌کنند قادرند در مسیر استراتژی تأثیر بگذارند. ویژگی‌های بصری پاورپوینت ارتباط مستقیمی با مسیر گفت‌وگوهای استراتژی و فعالیت‌های متعاقب آن دارند؛ بدان معنا که متخصصان استراتژی برای پیشبرد طرح یا تبادل طرح‌های اصلی در سراسر سازمان، باید در مدیریت و تعیین توالی روند سازوکارهای بصری مهارت کافی داشته باشند. از پاورپوینت به‌منزله منبعی کم‌اهمیت و ابتدایی انتقاد شده است (Tufte, 2003)، اما مؤلفان این پژوهش دیدگاهی جایگزین و مخالف پیشنهاد می‌کنند. افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر صرفاً به پاورپوینت یا مشاوران محدود نمی‌شود. ممکن است طیف وسیعی از محرک‌های بصری را استراتژیست‌های ماهر استفاده کنند تا موضوعات بحث‌برانگیز را بررسی کرده (Burgelman, 2016) یا موضوعات ایستا یا غیرمولد را کنار بگذارند.

این مطالعه با محدودیت‌های اندکی مواجه شد. نخست از آنجاکه فقط مشاوره استراتژی و دو طرح را بررسی کردیم، برای تعمیم یافته‌های خود به صنعت مشاوره توانایی محدودی داریم؛ درحالی‌که گردآوری داده‌های بیشتر از شرکت‌ها و مشاغل دیگر، ممکن بود اعتبار جمعیتی یافته‌های ما را تقویت کند. مشارکت طولی ما، در صنعتی خاص، به‌منظور دریافت بینش‌های تعمیم‌پذیر برای توسعه نظریه بوده است (Payne and Williams, 2005). دوم اینکه برخی از اختلاف‌های بین دو طرح ممکن است به علت ترکیب خاص مشاوران فعال در طرح‌ها و ماهیت متمایز طرح‌ها باشد. با این حال، از آنجاکه شرکت‌های مشاوره‌ای گروه‌های جدیدی را برای هر طرح تشکیل می‌دادند و الزامات طرح در بین سازمان‌ها شدیداً متفاوت بود، مطالعه گروه یکسانی از مشاوران در طرح‌های مختلف با بافت‌های مشابه

1. Lost in Translation

2. Paradox

3. Yin-Yang

research". *Journal of International Business Studies*, 42, pp. 591-601.

Burgelman, R. A. and Grove, A. S. (1996). "Strategic dissonance". *California Management Review*, 38(2), pp. 8-28.

Burgelman, R. A., Meza, P. E. and McKinney, W. (2016). *Becoming Hewlett Packard: Why strategic leadership matters*. New York, NY: Oxford University Press.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. and Clark, T. (2011). "Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue". *Organization Studies*, 32(9), pp. 1149-1170.

Czarniawska, B. (2008). *A Theory of Organizing*. Northampton, MA: Elgar.

Dameron, S., Lê, J. K. and LeBaron, C. (2015). "Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters". *British Journal of Management*, 26(S1), pp. S1-S12.

Eisenberg, E. M. (1984). "Ambiguity as strategy in organizational communication". *Communication Monographs*, 51(3), pp. 227-242.

Floyd, S. W., Cornelissen, J. P., Wright, M. and Delios, A. (2011). "Processes and practices of strategizing and organizing: Review, development, and the role of bridging and umbrella constructs". *Journal of Management Studies*, 48(5), pp. 933-952.

Ford, J. D. and Ford, L. W. (1995). "The role of conversations in producing intentional change in organizations". *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 541-570.

Gaskins, R. (2012). *Sweating bullets: Notes about inventing PowerPoint*. Vinland Books.

Gylfe, P., Franck, H., LeBaron, C. and Mantere, S. (2016). "Video methods in strategy research: Focusing on embodied cognition". *Strategic Management Journal*, 37(1), pp. 133-148.

Heracleous, L. and Jacobs, C. D. (2008). "Crafting strategy: The role of embodied metaphors". *Long Range Planning*, 41, pp. 309-325.

Jarzabkowski, P. and Kaplan, S. (2015). "Strategy tools-in-use: A framework for understanding

## سیاسگزاری

از سردبیران شماره ویژه، به ویژه ساکو مانتره، و سه داور محترم ما برای مشاوره، راهنمایی و بازخورد سازنده خود طی روند بررسی تشکر می‌کنیم. همچنین از مشارکت‌کنندگان در کنفرانس‌های انجمن مدیریت استراتژیک و آکادمی انجمن مدیریت، به علت اظهار نظرهایشان درباره نسخه‌های گذشته این پژوهش قدردانی می‌کنیم. به علاوه، نسخه اولیه این اثر، در کنفرانس آکادمی مدیریت استرالیا و نیوزلند ۲۰۱۶ (ANZAM)، جایزه بهترین مقاله را دریافت کرده است.

## منابع

Abdallah, C. and Langley, A. (2014). "The double edge of ambiguity in strategic planning". *Journal of Management Studies*, 51(2), pp. 235-264.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. and Vaara, E. (2014). "Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power". *Journal of Management Studies*, 51(2), pp. 175-201.

Barley, S. R. (1983). "Semiotics and the study of occupational and organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 393-413.

Barry, D. and Elmes, M. (1997). "Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse". *Academy of Management*, 22(2), pp. 429-452.

Bell, E. and Davison, J. (2013). "Visual management studies: Empirical and theoretical approaches". *International Journal of Management Reviews*, 15(2), pp. 167-184.

Berinato, S. (2016). "Visualizations that really work". *Harvard Business Review*, 94, pp. 92-100.

Bourgoin, A. and Muniesa, F. (2016). "Building a rock-solid slide management consulting, PowerPoint, and the craft of signification". *Management Communication Quarterly*, 30(3), pp. 390-410.

Brannen, M. Y. (2004). "When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness". *Academy of Management Review*, 29(4), pp. 593-616.

Burgelman, R. A. (2011). "Bridging history and reductionism: A key role for longitudinal qualitative



- Mayer, R. E. and Moreno, R. (2003). "Nine ways to reduce cognitive load in multimedia learning". *Educational Psychologist*, 38(1), pp. 43–52.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D. and Van Leeuwen, T. (2013). "The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues". *The Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 489–555.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*, 24(9), pp. 934–948.
- Mintzberg, H. (1994). "The fall and rise of strategic planning". *Harvard Business Review*, 72(1), pp. 107–114.
- Mirabeau, L. and Maguire, S. (2014). "From autonomous strategic behavior to emergent strategy". *Strategic Management Journal*, 35(8), pp. 1202–1229.
- Moriarty, S. E. (1996). "Abduction: A theory of visual interpretation". *Communication Theory*, 6(2), pp. 167–187.
- Nöth, W. (2011a). "From representation to thirdness and representamen to medium: Evolution of Peircean key terms and topics". *Transactions of the Charles S. Peirce Society: A Quarterly Journal in American Philosophy*, 47(4), pp. 445–481.
- Nöth, W. (2011b). "Visual semiotics: Key features and an application to picture ads". *The Sage handbook of visual research methods*, pp. 298–316.
- Orlikowski, W. J. and Scott, S. V. (2008). "Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization". *The Academy of Management Annals*, 2(1), pp. 433–474.
- Paivio, A. (2013). *Imagery and verbal processes*. New York, NY: Psychology Press.
- Paroutis, S., Franco, A. and Papadopoulos, T. (2015). "Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in work-shops". *British Journal of Management*, 26(1), pp. S44–S68.
- "technologies of rationality" in practice". *Strategic Management Journal*, 36(4), pp. 537–558.
- Jewitt, C. and Oyama, R. (2001). "Visual meaning: A social semiotic approach". *Handbook of visual analysis*, pp. 134–156.
- Kaplan, S. (2011). "Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making". *Organization Science*, 22(2), pp. 320–346.
- Knight, E. and Paroutis, S. (2017). "Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions". *Organization Studies*, 38(3–4), pp. 403–432.
- Knight, E. and Wójcik, D. (2016). "Geographical linkages in the financial services industry: A dialogue with organizational studies". *Regional Studies*, 51(1), pp. 1–12.
- Kress, G. R. and Van Leeuwen, T. (1996). *Reading images: The grammar of visual design*. New York, NY: Psychology Press.
- Langley, A. (1999). "Strategies for theorizing from process data". *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 691–710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. and Van de Ven, A. H. (2013). "Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow". *Academy of Management Journal*, 56(1), pp. 1–13.
- Li, Y. (2017). "A semiotic theory of institutionalization". *Academy of Management Review*, 42(3), pp. 520–547.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London, England: Sage.
- Liu, F. and Maitlis, S. (2014). "Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings". *Journal of Management Studies*, 51(2), pp. 202–234.
- Mantere, S. (2013). "What is organizational strategy? A language-based view". *Journal of Management Studies*, 50(8), pp. 1408–1426.
- Mantere, S. and Ketokivi, M. (2013). "Reasoning in organization science". *Academy of Management Review*, 38(1), pp. 70–89.



- Paroutis, S. and Heracleous, L. (2013). "Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption". *Strategic Management Journal*, 34(8), pp. 935–956.
- Paroutis, S., McKeown, M. and Collinson, S. (2013). "Building castles from sand: Unlocking CEO mythopoetical behaviour in HewlettPackard from 1978 to 2005". *Business History*, 55(7), pp. 1200–1227.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publication.
- Payne, G. and Williams, M. (2005). "Generalization in qualitative research". *Sociology*, 39(2), pp. 295–314.
- Peirce, C. S. (1998). *The essential Peirce: Selected philosophical writings*. Bloomington: Indiana University Press.
- Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal field research on change theory and practice". *Organization Science*, 1(3), pp. 267–292.
- Pettigrew, A. M. (1992). "The character and significance of strategy process research". *Strategic Management Journal*, 13(S2), pp. 5–16.
- Queiroz, J. and Merrell, F. (2006). "Semiosis and pragmatism: Toward a dynamic concept of meaning". *Σημειωτική-Sign Systems Studies*, 34(1), pp. 37–65.
- Ray, J. L. and Smith, A. D. (2011). "Using photographs to research organizations: Evidence, considerations, and application in a field study". *Organizational Research Methods*, 15(2), pp. 288–315.
- Saussure, F. (2006). *Writings in general linguistics*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Schoeneborn, D. (2013). "The pervasive power of PowerPoint: How a genre of professional communication permeates organizational communication". *Organization Studies*, 34(12), pp. 1777–1801.
- Shepherd, D. A. and Sutcliffe, K. M. (2011). "Inductive top-down theorizing: A source of new theories of organization". *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 361–380.
- Sillince, J., Jarzabkowski, P. and Shaw, D. (2012). "Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity". *Organization Science*, 23(3), pp. 630–650.
- Spee, P. and Jarzabkowski, P. (2011). "Strategic planning as communicative process". *Organization Studies*, 32(9), pp. 1217–1245.
- Stigliani, I. and Ravasi, D. (2012). "Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking". *Academy of Management Journal*, 55(5), pp. 1232–1259.
- Suominen, K. and Mantere, S. (2010). "Consuming strategy: The art and practice of managers' everyday strategy usage". *Advances in Strategic Management*, 27, pp. 211–245.
- Tufte, E. R. (2003). *The cognitive style of PowerPoint*.
- Vaara, E. and Whittington, R. (2012). "Strategy as practice: Taking social practices seriously". *Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 285–336.
- Vaara, E. and Lamberg, J.-A. (2016). "Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research". *Academy of Management Review*, 41(4), pp. 633–657.
- Werle, F. and Seidl, D. (2015). "The layered materiality of strategizing: Epistemic objects and the interplay between material artefacts in the exploration of strategic topics". *British Journal of Management*, 26(S1), pp. S67–S89.
- Whittington, R. (2017). "Strategy as practice, process, and institution: Turning towards activity". *The Sage handbook of process organization studies*, pp. 387–400.
- Wenzel, M. and Koch, J. (2018). "Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication". *Strategic Management Journal*, 39(3), pp. 639–663.
- Wright, R. P., Paroutis, S. E. and Blettner, D. P. (2013). "How useful are the strategic tools we teach in business schools?" *Journal of Management Studies*, 50(1), pp. 92–125.

# **The Power of PowerPoint: A Visual Perspective on Meaning Making in Strategy**

Eric Knight

Sotirios Paroutis

Loizos Heracleous

**Translators:**

Zahra Daniali<sup>1</sup>

Amirhossein Tayebi Abolhasani<sup>2</sup>

## **Abstract**

Relying on ethnographic data from two consulting engagements, we find that strategists use three visual mechanisms (depiction, juxtaposition, and salience) to create PowerPoint slides. These visual mechanisms prompt meaning-making through the conversations they stimulate, creating strategic visibility. As participants react to visuals, they enact revised interpretations of the strategy, reflecting strategic resonance. Based on the interactions among these three subprocesses (visual mechanisms, strategic visibility, and strategic resonance), we develop a process model for how visuals influence meaning making in strategy engagements. We contribute to existing strategy practice and process studies by explaining how visuals help broker divergent interpretations of a strategy and give rise to new understandings, especially when issues are politically sensitive or analytically complex. **Managerial Summary:** The purpose of this study is to understand how strategists use visual information (specifically in PowerPoint slides), and its effects on the strategy process. We find that strategy conversations are influenced by the techniques strategists use to create slides, which in turn shape the kinds of follow-up actions taken. The implications are that: (a) PowerPoint slides can be designed to help tackle complex issues, for instance, when participants have divergent opinions or in politically sensitive situations, and (b) those who craft and edit PowerPoint slides strongly influence the direction of the strategy. The skillful use of PowerPoint is therefore crucial in allowing managers to shape the nature and speed of strategy engagements.

**Keywords:** PowerPoint, Strategy Consulting, Strategy as Practice, Strategy Process, Visual Semiotics

---

1. MSc. of EMBA, University of Tehran

2. PhD. Student of Business Management, Allameh Tabataba'i University of Tehran

