



Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en>



Editor-in-Chief Lecture

Received: 14 Apr 2026
Accepted: 17 May 2026

Reviving Phronesis in Strategic Management

How Practical Wisdom, Power, and Practice Can Rescue Strategic Management from Its Epistemic Crisis

Bahman Hajipour^{*1}

Extended Abstract

Contemporary strategic management, despite remarkable advances in quantitative modeling and the development of sophisticated analytical frameworks, has fallen into an epistemic crisis rooted in positivist reductionism. This crisis manifests as a widening gap between strategy theory and strategic practice, wherein complex statistical models and one-size-fits-all prescriptions fail to capture the depth, complexity, and value-laden nature of organizational reality. This editorial, recognizing this epistemic deadlock, offers an integrated framework for escape, built upon three foundational pillars: phronesis (practical wisdom) as interpreted by Bent Flyvbjerg, Roy Bhaskar's layered ontology of critical realism, and the Strategy as Practice (SAP) approach.

The central argument is that for strategic management to “matter” in today's world of ambiguity, complexity, and value tensions (the VUCA world), it must recover practical reason and transcend purely technical-instrumental rationality. Flyvbjerg demonstrates that the social sciences, and by extension management studies, should return to the Aristotelian tradition of phronesis rather than unsuccessfully imitating the natural sciences. Phronesis represents the capacity for situated, value-aware, and wise judgment in particular situations that cannot be reduced to general rules. From this perspective, an expert strategist is not someone who knows more complex models but someone who possesses the capacity for intuitive-rational problem diagnosis, sensitivity to context, tolerance of ambiguity, and responsibility for the value consequences of their decisions. Flyvbjerg proposes four key questions for developing Phronetic strategies: analysis of trends and the current situation, analysis of power relations and stakeholder interests, explicit value judgment about desirability, and orientation toward action. Traditional strategic management addresses only the first two questions (and even these in an uncritical manner) while evading the final two questions—which are precisely where phronesis emerges.

Alongside phronesis, Bhaskar's critical realism provides the necessary ontological tools for uncovering hidden causal mechanisms. Bhaskar divides the world into three layers: the empirical (what we sense and experience), the actual (events that occur, whether experienced or not), and the deep/real (mechanisms, structures, and causal forces that may be activated or deactivated). The epistemic fallacy consists of reducing being to what can be experienced or measured—the very mistake that positivist strategic management repeatedly commits. In strategic practice, this means that the relationship between strategy and performance is not linear but mechanism-based and context-dependent. A “best practice” may succeed in one context and fail in another, not because of measurement error but because different mechanisms are activated or deactivated. The task of the researcher and strategist is Retroduction: asking, “What must exist for this observed phenomenon to be possible

1. Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
Corresponding Author: Email: b-hajipour@sbu.ac.ir



Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en>



Editor-in-Chief Lecture

Received: 14 Apr 2026
Accepted: 17 May 2026

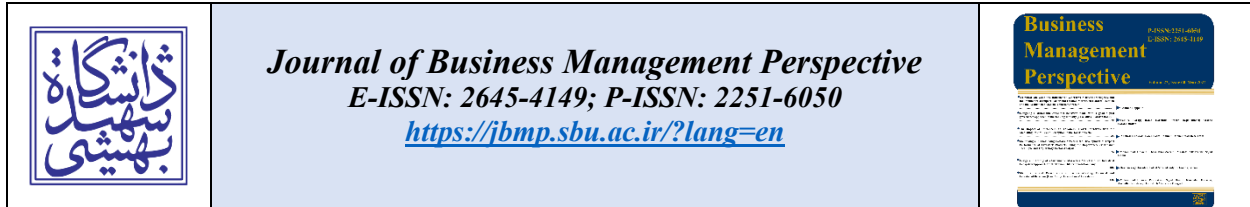
The third approach, Strategy as Practice (SAP), brings strategic management down from the abstract level of the firm and industry to the level of the actions, interactions, and everyday practices of real strategists. The three foundational concepts of SAP are: praxis (the actual activities and actions of strategists), practices (the tools, concepts, procedures, and socio-cultural rules), and practitioners (individuals with specific skills, backgrounds, and interests). SAP's connection to phronesis is twofold: first, Whittington explicitly cites Flyvbjerg and the concept of phronesis as one of SAP's theoretical foundations; and second, drawing on the Dreyfus model of skill acquisition, SAP demonstrates how strategists move from the novice level (rule-following) to the expert level (intuition grounded in phronesis). Moreover, SAP takes seriously the role of power in the strategizing process, showing that power is not merely exercised from above but is reproduced in the everyday interactions of strategists; that strategic tools themselves carry power relations and legitimize dominant discourse; and that some voices are systematically excluded or marginalized from the strategy process.

The integrated framework resulting from the synthesis of these three intellectual currents encompasses four layers: ontological, epistemological, normative, and practice-operational. This framework enables managers to move from superficial correlations to the identification of hidden causal mechanisms; to move from value concealment to explicit ethical and political judgment about the desirability of strategies; and to move from macro-level abstract analysis down to the actual actions, tools, and interactions of strategists. For researchers, this framework does not represent a paradigm shift but rather the completion and enrichment of the existing paradigm, calling them to inquire into mechanisms, make their values explicit, and enter the field of practice. For managers and consultants, applying this framework means cultivating organizational phronesis, designing mechanism-oriented feedback loops, and conducting explicit power analysis in the strategizing process. In an era in which strategic decisions in areas such as cybersecurity, sustainable development, and algorithmic justice directly shape the lives of millions, this return to strategic common sense is not naive idealism but a practical necessity.

Key words: Phronesis (Practical Wisdom), Critical Realism, Strategy as Practice (SAP), Power, Epistemic Crisis

How to Cite: Hajipour, B. (2026). Reviving Phronesis in Strategic Management. *Journal of Business Management Perspective*, 25(65), 1-13. (in Persian). <https://doi.org/10.48308/JBMP.2026.244928.1752>





Introduction

The Silent Crisis at the Heart of Strategic Management

Three decades of dominance by paradigms based on industrial economics (Porter, 1980), the resource-based view (Barney, 1991), and quantitative optimization models have turned strategic management into a field that, instead of engaging with the complex and value-laden reality of organizations, largely occupies itself with reproducing statistical correlations and context-free prescriptions (Whittington, 2015). The result is a growing gap between strategy theory and strategic practice (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

At a deeper level, this crisis is an epistemic crisis: strategic management remains trapped in the fundamental error of reducing the social world to what can be observed and measured—the epistemic fallacy (Bhaskar, 2008). What has been lost is not greater analytical precision, but rather the recovery of normative questions, the identification of hidden causal layers, and attention to real actors with unequal power relations.

The way out of this crisis is to return to three concepts that have existed for centuries in the tradition of political and moral philosophy but have been marginalized in modern management: *phronesis*, power, and practice.

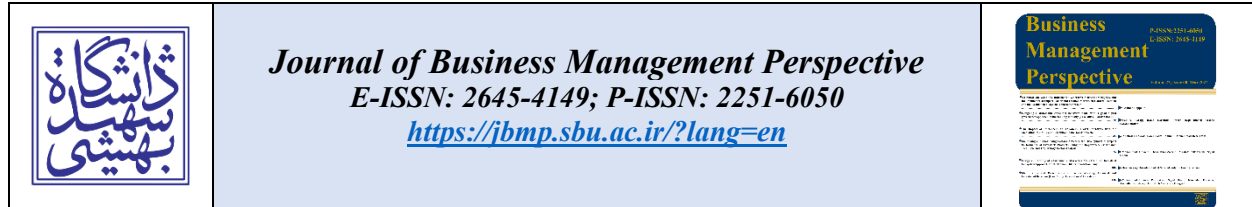
Phronesis: A Response to the Dominance of Technical-Instrumental Reason

In his influential work *Making Social Science Matter*, Bent Flyvbjerg (2001) argues that the social sciences (and, by extension, management) should return to *phronesis*—practical wisdom in the Aristotelian tradition—rather than unsuccessfully imitating the natural sciences. While *episteme* is universal theoretical knowledge and *techne* is technical, instrumental skill, *phronesis* is the capacity for situated, value-aware, and wise judgment in particular situations that cannot be reduced to general rules.

For strategic management, Flyvbjerg's message is clear: an expert strategist is not someone who knows more complex models but someone who possesses the capacity for intuitive-rational problem diagnosis, sensitivity to context, and tolerance of ambiguity, alongside responsibility for the value consequences of their decisions.

Flyvbjerg proposes four key questions that can serve as a framework for developing Phronetic strategies:

1. Where are we going? (analysis of trends and the current situation)
2. Who gains, who loses, and which groups hold power? (power analysis)
3. Is this desirable? (explicit value judgment)
4. What should be done? (orientation toward action)



Traditional strategic management addresses only the first question and, to some extent, the second (in an uncritical manner), while evading the final two questions—which are precisely where phronesis emerges.

Critical Realism: Seeing the Hidden Layers of the Strategic World

If phronesis provides value-oriented and situated judgment, Roy Bhaskar’s critical realism (Bhaskar, 2008) offers the necessary ontological tools for uncovering hidden causal mechanisms. Bhaskar divides the world into three layers:

- The empirical layer: what we sense and experience
- The actual layer: events that occur, whether experienced or not
- The deep/real layer: mechanisms, structures, forces, and causal laws that may be activated or deactivated

The epistemic fallacy consists of reducing being to what we can experience or measure—the very mistake that positivist strategic management repeatedly commits. In strategic practice, this means that the relationship between strategy and performance is not linear but mechanism-based and context-dependent. Bhaskar’s formula is:

$$\text{Mechanism (M) + Context © = Outcome (O)}$$

A “best practice” succeeds in one context but fails in another—not because of measurement error, but because different mechanisms are activated or deactivated. The task of the researcher and the strategist is Retroduction: asking, “What must exist for this observed phenomenon to be possible?”

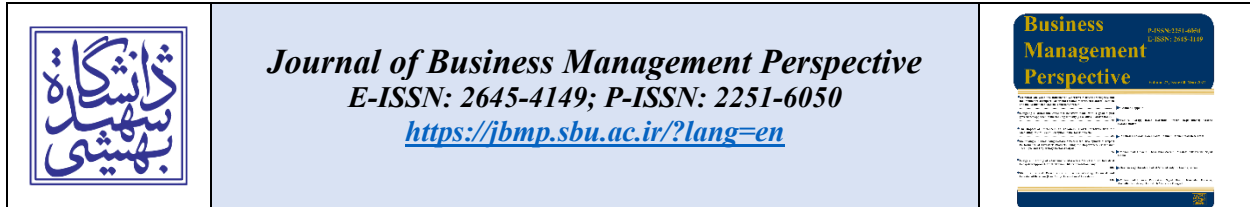
Strategy as Practice (SAP): Where Phronesis and Power Emerge in Everyday Action

The third current is Strategy as Practice (SAP), mainly associated with Richard Whittington and Paula Jarzabkowski. SAP brings strategic management down from the abstract level of the firm and industry to the level of the actions, interactions, and everyday practices of real strategists (Whittington, 2015).

The three foundational concepts of SAP are:

- Praxis: the actual activities and actions of strategists (meetings, conversations, presentations)
- Practices: the tools, concepts, procedures, and socio-cultural rules (analytical frameworks, software)
- Practitioners: individuals with specific skills, backgrounds, and interests (senior managers, consultants, analysts)

SAP’s connection to phronesis is twofold. First, Whittington explicitly cites Flyvbjerg and the concept of phronesis as one of SAP’s theoretical foundations. Second, drawing on the Dreyfus model of skill acquisition (Dreyfus & Dreyfus, 1986), SAP shows how strategists move from the novice level (rule-following) to the expert level (intuition grounded in phronesis).



Moreover, SAP takes the role of power in the strategizing process seriously. SAP research, drawing on power theorists such as Foucault, Giddens, and Bourdieu, has shown that power is not merely exercised from above but is reproduced in the everyday interactions of strategists; that strategic tools themselves carry power relations and legitimize dominant discourse; and that some voices are systematically excluded or marginalized from the strategy process.

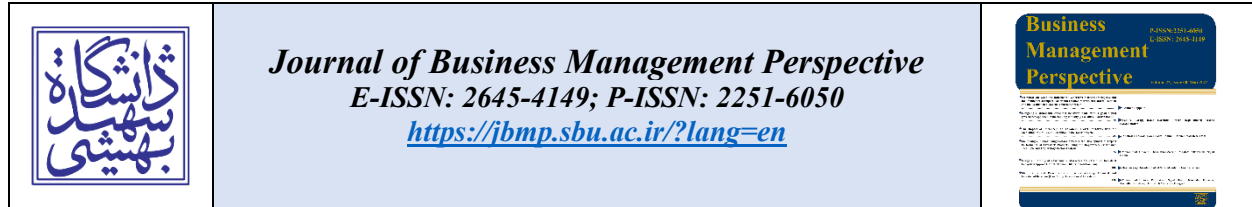
An Integrated Framework: From Philosophy to Strategic Practice

These three streams can now be brought together into a single conceptual framework for strategic management:

Table1. Conceptual framework for strategic management

Layer	Philosophical Basis	Strategic Question	Corresponding Method
Ontological (How does the world exist?)	Critical realism (Bhaskar)	What causal mechanisms (active or inactive) are at work in this context?	Retroduction
Epistemological (How can we know?)	Method combination (positivism for the empirical, interpretivism for meaning)	What pattern of hidden mechanisms does empirical and actual data reveal?	Mixed methods
Normative (What should be done?)	Phronesis (Flyvbjerg)	Given power relations and context, what wise and fair action is possible?	Power analysis, public deliberation
Practice-operational (How is it done in practice?)	Strategy as Practice (SAP)	What practices, tools, and interactions do strategists encounter in their daily work?	Ethnography, interaction analysis, in-depth case study

This framework allows managers to: (1) move from superficial correlations to the identification of hidden causal mechanisms; (2) move from value concealment to explicit ethical and political judgment regarding the desirability of strategies; and (3) move from macro-level abstract analysis down to the actual actions, tools, and interactions of strategists.



Implications for Research and Practice: Toward a Phronetic-Critical-Practical Strategic Management

For strategic management researchers, this framework does not mean a paradigm shift but rather the completion and enrichment of the existing paradigm. Specifically:

- Instead of asking “What factors...?”, ask: “Through which mechanisms?”
- Instead of hiding values behind methodological objectivism, make your values explicit as part of research judgment.
- Instead of relying solely on survey or secondary data, go into the field and observe the everyday actions of strategists.

For strategic managers and consultants, applying this framework means:

- Cultivating organizational phronesis by creating spaces for collective reflection on values and the ethical consequences of decisions.
- Designing mechanism-oriented feedback loops that track not only outcomes (the “what”) but also the “why” and “how” of strategic performance.
- Conducting explicit power analysis in the strategizing process: who is at the table, who is absent, and which discourse dominates?

Concluding Remarks: The Necessity of Returning to Strategic Common Sense

The world facing organizations—characterized by fluidity, deep uncertainty, growing ethical crises, and technological complexities (AI, IoT, cybersecurity)—can no longer tolerate reductionist, value-free approaches. If strategic management wants to “matter”—in the sense that Flyvbjerg (2001) intends for the social sciences—it must add phronesis to episteme and techne, take hidden causal layers seriously, and place the actions and power relations of real strategists at the center of its analysis.

This return to strategic common sense is not naive idealism but a practical necessity in an era in which strategic decisions (in cybersecurity, sustainable development, algorithmic justice, etc.) directly shape the lives of millions of people. This journal welcomes work that treats this complexity—rather than ignoring it—as an opportunity for theoretical and practical innovation in strategic management.



نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



تاریخ دریافت: ۲۵ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۱ خردادماه ۱۴۰۵

یادداشت سردبیر

احیای حکمت عملی در مدیریت استراتژیک

چگونه حکمت عملی (فرونسیس)، قدرت و عمل می‌توانند مدیریت استراتژیک را از بحران معرفتی نجات دهند

بهمن حاجی پور^۱

چکیده گسترده

مدیریت استراتژیک معاصر، علیرغم پیشرفت‌های چشمگیر در مدل‌سازی و توسعه چارچوب‌های تحلیلی، گرفتار بحرانی معرفتی شده است که ریشه در تقلیل‌گرایی پوزیتیویستی دارد. این بحران خود را به شکل شکاف روزافزون میان تئوری و عمل استراتژی نشان می‌دهد؛ به گونه‌ای که مدل‌های پیچیده و تجویزهای یکسان برای همه، از درک عمق و پیچیدگی جهان واقعی سازمان‌ها عاجز مانده‌اند. این نوشته، با تشخیص این بن‌بست معرفتی، چارچوبی یکپارچه برای خروج از آن پیشنهاد می‌دهد که بر سه رکن اساسی استوار است: حکمت عملی (فرونسیس) در خوانش بنت فلوبرگ، هستی‌شناسی لایه‌ای رئالیسم انتقادی روی باسکار و رویکرد استراتژی به مثابه عمل (SAP).

استدلال محوری این است که مدیریت استراتژیک برای «مهم شدن» در جهان آینده از ابهام، پیچیدگی و تنش‌های ارزشی امروز جهان (VUCA) نیازمند بازیابی عقل عملی و فراتر رفتن از عقل فنی-ابزاری صرف است. فلوبرگ نشان می‌دهد که علوم اجتماعی و به تبع آن مدیریت، به جای تقلید ناموفق از علوم طبیعی، باید به سنت ارسطویی فرونسیس بازگردند؛ یعنی توانایی قضاوت موقعیت‌مند، ارزش آگاهانه و عاقلانه در موقعیت‌هایی که به قواعد عام تقلیل‌ناپذیرند. از این منظر، استراتژیست خبره کسی نیست که مدل‌های پیچیده‌تری می‌داند، بلکه کسی است که ظرفیت تشخیص شهودی-عقلانی مسئله، حساسیت به زمینه، تحمل ابهام و مسئولیت‌پذیری در قبال پیامدهای ارزشی تصمیمات خود را داشته باشد. فلوبرگ چهار پرسش محوری برای تدوین استراتژی‌های فرونتیک پیشنهاد می‌کند: تحلیل روندها و وضعیت موجود، تحلیل روابط قدرت و ذی‌نفعان، قضاوت ارزشی آشکار درباره مطلوبیت و جهت‌گیری به عمل. مدیریت استراتژیک سنتی تنها به دو پرسش نخست (و آن هم به شیوه‌ای غیرانتقادی) می‌پردازد و از دو پرسش پایانی که محل ظهور حکمت عملی است، طفره می‌رود.

در کنار فرونسیس، رئالیسم انتقادی باسکار ابزار هستی‌شناختی لازم برای کشف مکانیسم‌های پنهان علی را فراهم می‌آورد. باسکار جهان را به سه لایه تجربی (آنچه حس می‌کنیم)، بالفعل (رویدادهایی که رخ می‌دهند) و ژرف/علی (مکانیسم‌ها، ساختارها و نیروهای علی) تقسیم می‌کند. خطای معرفتی آن است که هستی را به آنچه قابل تجربه یا اندازه‌گیری است تقلیل دهیم؛ همان خطایی که مدیریت استراتژیک پوزیتیویستی مرتباً مرتکب می‌شود. در عمل استراتژیک، این به معنای آن است که رابطه میان استراتژی و عملکرد نه خطی، بلکه مکانیسمی و وابسته به زمینه است. یک «بهترین شیوه» ممکن است در زمینه‌ای موفق و در زمینه‌ای دیگر شکست بخورد، نه به دلیل خطای اندازه‌گیری، بلکه به دلیل فعال یا غیرفعال شدن مکانیسم‌های متفاوت. وظیفه پژوهشگر و استراتژیست، استدلال ربایشی (استنتاج بهترین فرض) است: «چه چیزی باید وجود داشته باشد تا این پدیده مشاهده شده ممکن شود؟»

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

نویسنده مسئول ایمیل: b-hajipour@sbu.ac.ir



نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



رویکرد سوم، استراتژی به‌مثابه عمل^۱، مدیریت استراتژیک را از سطح انتزاعی شرکت و صنعت به سطح کنش‌ها، تعاملات و رویه‌های روزمره استراتژیست‌های واقعی فرود می‌آورد. سه مفهوم بنیادین SAP عبارتند از: پراکسیس (کنش‌های واقعی استراتژیست‌ها)، پراکسیس‌ها (ابزارها، مفاهیم و رویه‌ها)، و مشارکت کنندگان (کنشگران با مهارت‌ها و پیشینه‌های خاص). ارتباط SAP با حکمت عملی دوچندان است: نخست آنکه ویتینگتون صراحتاً از فلویبرگ و مفهوم حکمت عملی به عنوان یکی از پایه‌های نظری SAP نام می‌برد؛ و دوم آنکه با استفاده از مدل شایستگی درایت و فناوری، نشان می‌دهد چگونه استراتژیست‌ها از سطح مبتدی (پیروی از قواعد) تا سطح خبره (شهود مبتنی بر حکمت عملی) حرکت می‌کنند. افزون بر این، SAP به طور جدی نقش قدرت را در فرآیند استراتژی‌سازی به میان می‌کشد و نشان می‌دهد که قدرت نه صرفاً از بالا اعمال می‌شود، بلکه در تعاملات روزمره استراتژیست‌ها بازتولید می‌گردد؛ ابزارهای استراتژیک خود حامل روابط قدرت هستند؛ و برخی صداها به طور سیستماتیک از فرآیند استراتژی‌سازی حذف یا به حاشیه رانده می‌شوند.

چارچوب یکپارچه حاصل از تلفیق این سه جریان فکری، چهار لایه هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی، هنجاری و رویه‌ای-عملیاتی را در بر می‌گیرد و به مدیران امکان می‌دهد از سطح همبستگی‌های سطحی به کشف مکانیسم‌های علی پنهان حرکت کنند؛ از پنهان‌کاری ارزی به قضاوت اخلاقی و سیاسی آشکار در مورد مطلوبیت استراتژی‌ها روی آورند؛ و از تحلیل‌های کلان و انتزاعی به کنش‌ها، ابزارها و تعاملات واقعی استراتژیست‌ها فرود آیند. برای پژوهشگران، این چارچوب به معنای تغییر پارادایم نیست، بلکه تکمیل و غنی‌سازی پارادایم موجود است و آنان را به پرسش از مکانیسم‌ها، آشکارسازی ارزش‌ها و ورود به میدان عمل فرا می‌خواند. برای مدیران و مشاوران، کاربست این چارچوب به معنای پرورش حکمت عملی سازمانی، طراحی حلقه‌های بازخورد مکانیسم‌محور، و تحلیل صریح قدرت در فرآیند استراتژی‌سازی است. در عصری که تصمیمات استراتژیک در حوزه‌هایی چون امنیت سایبری، توسعه پایدار و عدالت الگوریتمی مستقیماً زندگی میلیون‌ها انسان را رقم می‌زنند، بازگشت به عقل سلیم استراتژیک نه یک آرمان‌گرایی خام، بلکه یک ضرورت عملی است.

کلمات کلیدی: حکمت عملی (فرونسیس)، رئالیسم انتقادی، استراتژی به‌مثابه عمل، قدرت، بحران معرفتی

استناددهی: حاجی‌پور، بهمن. (۱۴۰۵). احیای حکمت عملی در مدیریت استراتژیک. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۵(۶۵)، ۱-۱۳.

<https://doi.org/10.48308/JBMP.2026.244928.1752>





نشریه چشم/انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



مقدمه

بحران خاموش در قلب مدیریت استراتژیک

سه دهه سلطه پارادایم‌های مبتنی بر اقتصاد صنعتی (Porter, 1980)، دیدگاه مبتنی بر منابع (Barney, 1991) و مدل‌های بهینه‌یابی کمی، مدیریت استراتژیک را در وضعیتی قرارداده است که به جای درگیری با واقعیت پیچیده و ارزش‌بار سازمان‌ها، عمدتاً به بازتولید همبستگی‌های آماری و تجویزهای غیرزمینه‌ای اشتغال دارد. (Whittington, 2015) نتیجه: شکاف روزافزون میان تئوری استراتژی و عمل استراتژیک. (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) این بحران، در سطحی عمیق‌تر، یک بحران معرفتی است: مدیریت استراتژیک همچنان اسیر خطای بنیادین تقلیل جهان اجتماعی به آنچه قابل مشاهده و اندازه‌گیری است (epistemic fallacy) باقی مانده است (Bhaskar, 1975). آنچه گم شده است، نه دقت تحلیلی بیشتر، بلکه بازیابی پرسش‌های هنجاری، شناخت لایه‌های پنهان علی، و توجه به کنشگران واقعی با روابط قدرتی نابرابر است. راه برون‌رفت از این بحران، بازگشت به سه مفهومی است که قرن‌ها در سنت فلسفه سیاسی و اخلاقی وجود داشته، اما در مدیریت مدرن به حاشیه رانده شده است: حکمت عملی، قدرت و عمل.

فرونسیس (حکمت عملی): پاسخی به سلطه عقل فنی-ابزاری

بنت فلویریگ (Flyvbjerg, 2001) در کتاب تأثیرگذار خود *Making Social Science Matter* استدلال می‌کند که علوم اجتماعی (و به تبع آن، مدیریت) به جای تقلید ناموفق از علوم طبیعی، باید به فرونسیس^۱ — همان حکمت عملی در سنت ارسطویی — بازگردند. در حالی که episteme دانش نظری جهان‌شمول و techne مهارت فنی و ابزاری است، phronesis توانایی قضاوت موقعیت‌مند، ارزش‌آگاهانه و عاقلانه در موقعیت‌های خاص و غیرقابل تقلیل به قواعد عام است. برای مدیریت استراتژیک، پیام فلویریگ شفاف است: استراتژیست خبره کسی نیست که مدل‌های پیچیده‌تری بلد باشد، بلکه کسی است که ظرفیت تشخیص شهودی-عقلانی مسئله، حساسیت به زمینه، و تحمل ابهام را در کنار مسئولیت‌پذیری در قبال پیامدهای ارزشی تصمیمات خود داشته باشد.

فلویریگ چهار پرسش محوری را پیشنهاد می‌کند که می‌تواند به عنوان چارچوب تدوین استراتژی‌های فرونتیک عمل کند:

۱. کجا می‌رویم؟ (تحلیل روندها و وضعیت موجود)
 ۲. چه کسی سود می‌برد، چه کسی ضرر می‌کند، و کدام گروه‌ها قدرت دارند؟ (تحلیل قدرت)
 ۳. آیا این مطلوب است؟ (قضاوت ارزشی آشکار)
 ۴. چه باید کرد؟ (جهت‌گیری به عمل)
- مدیریت استراتژیک سنتی تنها به بخش اول و تا حدی دوم (به شیوه‌ای غیرانتقادی) می‌پردازد و از دو پرسش پایانی — که دقیقاً محل ظهور حکمت عملی هستند — طفره می‌رود.

¹ phronesis



نشریه چشم/انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۳۵۱
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



رنالیسم انتقادی: دیدن لایه‌های پنهان جهان استراتژیک

اگر فرونیسیس جهت‌گیری ارزشی و موقعیت‌مند را فراهم می‌کند، رنالیسم انتقادی روی باسکار (Bhaskar, 1975, 2008) ابزار هستی‌شناختی لازم برای کشف مکانیسم‌های پنهان علی را در اختیار ما می‌گذارد. باسکار جهان را به سه لایه تقسیم می‌کند:

- لایه تجربه^۱: آنچه حس و تجربه می‌کنیم.
 - لایه بالفعل^۲: رویدادهایی که رخ می‌دهند، چه تجربه شوند چه نشوند.
 - لایه ژرف/علی^۳: مکانیسم‌ها، ساختارها، نیروها و قوانین علی که ممکن است فعال یا غیرفعال باشند.
- خطای معرفتی^۴ آن است که هستی را به آنچه می‌توانیم تجربه یا اندازه بگیریم تقلیل دهیم — همان خطایی که مدیریت استراتژیک پوزیتیویستی مرتباً مرتکب می‌شود. در عمل استراتژیک، این بدان معناست که رابطه میان استراتژی و عملکرد نه یک رابطه خطی، بلکه مکانیسمی و وابسته به زمینه است. فرمول باسکار چنین است:

$$(O) \text{ پیامد} = (C) \text{ زمینه} + (M) \text{ مکانیسم}$$

یک «بهترین شیوه» در زمینه‌ای موفق است اما در زمینه‌ای دیگر شکست می‌خورد — نه به دلیل خطای اندازه‌گیری، بلکه به دلیل فعال یا غیرفعال شدن مکانیسم‌های متفاوت. وظیفه پژوهشگر و استراتژیست، استنتاج قیاسی-پسین^۵ است: «چه چیزی باید وجود داشته باشد تا این پدیده مشاهده‌شده ممکن شود؟»

استراتژی به مثابه عمل^۶: جایی که فرونیسیس و قدرت در کنش روزمره ظهور می‌کنند

جریان سوم، استراتژی به مثابه عمل^۷ است که عمدتاً با نام‌های ریچارد ویتینگتون و پائولا بارزاکوفسکی گره خورده است. SAP مدیریت استراتژیک را از سطح انتزاعی شرکت و صنعت به سطح کنش‌ها، تعاملات و رویه‌های روزمره استراتژیست‌های واقعی فرود می‌آورد (Vaara & Whittington, 2012).

سه مفهوم بنیادین SAP عبارتند از:

- Praxis (کنش عملی): فعالیت‌ها و کنش‌های واقعی استراتژیست‌ها (جلسات، مکالمات، ارائه‌ها).
 - Practices (رویه‌ها): ابزارها، مفاهیم، رویه‌ها و قواعد فرهنگی-اجتماعی (چارچوب‌های تحلیل، نرم‌افزارها).
 - Practitioners (کنشگران): افراد با مهارت‌ها، پیشینه‌ها و علایق خاص (مدیران ارشد، مشاوران، تحلیلگران).
- ارتباط SAP با حکمت عملی دوچندان است. نخست، ویتینگتون صراحتاً از فلویبرگ و مفهوم حکمت عملی به عنوان یکی از پایه‌های نظری SAP نام می‌برد. دوم، SAP با استفاده از مدل شایستگی درایت و فناوری (Dreyfus & Dreyfus, 1986) نشان می‌دهد که چگونه استراتژیست‌ها از سطح مبتدی (پیروی از قواعد) تا سطح خبره (شهود مبتنی بر حکمت عملی) حرکت می‌کنند. علاوه بر این، SAP به طور جدی نقش قدرت را در فرآیند استراتژی‌سازی به میان می‌کشد. پژوهش‌های SAP با بهره‌گیری از نظریه پردازان قدرتی چون فوکو، گیدنز و بوردیو نشان داده‌اند که: قدرت نه صرفاً از بالا اعمال می‌شود، بلکه در تعاملات روزمره استراتژیست‌ها بازتولید

¹ empirical

² actual

³ deep/real

⁴ epistemic fallacy

⁵ retroduction

⁶ SAP

⁷ Strategy as Practice – SAP



نشریه چشم/انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



می‌گردد؛ ابزارهای استراتژیک خود حامل روابط قدرت هستند و گفتمان مسلط را مشروعیت می‌بخشند؛ و برخی صداها به طور سیستماتیک از فرآیند استراتژی‌سازی حذف یا به حاشیه رانده می‌شوند.

چارچوب یکپارچه: از فلسفه تا عمل استراتژیک

اکنون می‌توان این سه جریان را در یک چارچوب مفهومی واحد برای مدیریت استراتژیک گرد هم آورد:

جدول ۱. چارچوب مفهومی مدیریت استراتژیک

لایه	مبنای فلسفی	پرسش راهبردی	روش متناظر
هستی‌شناختی (جهان چگونه است؟)	رنالیسم انتقادی (باسکار)	چه مکانیسم‌های علی (فعال یا غیرفعال) در این زمینه کار می‌کنند؟	استدلال ربایشی ^۱
معرفت‌شناختی (چگونه می‌توانیم بدانیم؟)	ترکیب روش‌ها (پوزیتیویسم برای لایه ی تجربی، تفسیرگرایی برای معنا)	داده‌های تجربی و بالفعل چه الگویی از مکانیسم‌های پنهان را نشان می‌دهند؟	روش‌های آمیخته ^۲
هنجاری (چه باید کرد؟)	حکمت عملی (فلویرگ)	با توجه به روابط قدرت و زمینه، چه اقدام عادلانه و عادلانه‌ای ممکن است؟	تحلیل قدرت، گفت‌وگوی عمومی
رویه‌ای-عملیاتی (چگونه در عمل انجام می‌شود؟)	استراتژی به مثابه عمل (SAP)	استراتژیست‌ها در عمل روزمره با چه رویه‌ها، ابزارها و تعاملاتی روبه‌رو هستند؟	قوم‌نگاری، تحلیل تعاملات، مطالعه موردی عمیق

این چارچوب به مدیران اجازه می‌دهد که: (۱) از سطح همبستگی‌های سطحی به کشف مکانیسم‌های علی پنهان حرکت کنند؛ (۲) از پنهان‌کاری ارزشی به قضاوت اخلاقی و سیاسی آشکار در مورد مطلوبیت استراتژی‌ها روی آورند؛ و (۳) از تحلیل‌های کلان و انتزاعی به کنش‌ها، ابزارها و تعاملات واقعی استراتژیست‌ها فرود آیند.

پیامدها برای پژوهش و عمل: به سوی مدیریت استراتژیک فرونیتیک-انتقادی-عملی

برای پژوهشگران مدیریت استراتژیک، این چارچوب به معنای تغییر پارادایم نیست، بلکه به معنای تکمیل و غنی‌سازی پارادایم موجود است. به طور مشخص:

- به جای پرسش‌های «چه عواملی...؟»، بپرسید: «از طریق کدام مکانیسم‌ها؟»
 - به جای پنهان کردن ارزش‌ها پشت عینیت‌گرایی روش‌شناختی، ارزش‌های خود را به عنوان بخشی از قضاوت پژوهشی آشکار کنید.
 - به جای اتکای صرف به داده‌های پیمایشی یا ثانویه، وارد میدان شوید و کنش‌های روزمره ی استراتژیست‌ها را مشاهده کنید.
- برای مدیران و مشاوران استراتژیک، کاربست این چارچوب به معنای:

¹. Retrodution

². Mixed methods



نشریه چشم/انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



- پرورش حکمت عملی سازمان از طریق ایجاد فضاهایی برای تأمل جمعی در مورد ارزش‌ها و پیامدهای اخلاقی تصمیمات.
- طراحی حلقه‌های بازخورد مکانیسم‌محور که نه فقط خروجی‌ها^۱، بلکه چرایی و چگونگی^۲ عملکرد استراتژی را ردیابی کنند.
- تحلیل صریح قدرت در فرآیند استراتژی‌سازی: چه کسانی حاضر هستند، چه کسانی غایب‌اند، و کدام گفت‌وگو مسلط است؟

سخن پایانی: ضرورت بازگشت به عقل سلیم استراتژیک

جهان پیش‌روی سازمان‌ها — با ویژگی‌هایی چون سیالیت، عدم قطعیت ژرف، بحران‌های اخلاقی فزاینده و پیچیدگی‌های فناورانه (هوش مصنوعی، IoT، امنیت سایبری) — با رویکردها و نظریه‌های تقلیل‌گرا و عاری از ارزش منافات دارد. مدیریت استراتژیک اگر می‌خواهد «مهم» باشد — به همان معنایی که فلویبرگ برای علوم اجتماعی قائل است — باید حکمت عملی را به معرفت و تکنیک بیفزاید، لایه‌های پنهان علی را جدی بگیرد، و کنش‌ها و روابط قدرت استراتژیست‌های واقعی را مرکز تحلیل خود قرار دهد.

این بازگشت به عقل سلیم استراتژیک، نه یک آرمان‌گرایی خام، بلکه یک ضرورت عملی در عصری است که تصمیمات استراتژیک (در امنیت سایبری، توسعه پایدار، عدالت الگوریتمی و ...) مستقیماً زندگی میلیون‌ها انسان را رقم می‌زنند. مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی از آثاری که این پیچیدگی را — به جای نادیده گرفتن آن — به مثابه فرصتی برای نوآوری نظری و عملی در مدیریت استراتژیک تلقی می‌کند، استقبال می‌کند.

¹ what

² why & how



نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱
<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



References

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhaskar, R. (2008). *A realist theory of science*. Verso. (Original work published 1975)
- Bhaskar, R. (2008). *Dialectic: The pulse of freedom*. Routledge.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the age of the computer*. Basil Blackwell.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2001). Social science that matters (Chapter 11). In *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again* (pp. 166–168). Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic management journal*, 36(4), 537-558.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29 (5), 731–735.
- Whittington, R. (2015). Strategy as practice: Past, present and future. In *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd Ed.). Cambridge University Press.