



پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری

دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۹، صص ۱۶۵-۱۹۲

تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پسا کرونا

مهدی عزیزی^۱، عادل آذر^{۲*}، محمود دهقان نیری^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹ / ۳ / ۲۷

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹ / ۱ / ۱۶

چکیده:

بحران کرونا با نشان دادن حالات مرزی سیستم‌های اجتماعی - اقتصادی عرصه‌های مختلفی از زندگی انسان را تحت تأثیر قرار داده و باعث شده است بسیاری از جریان‌های رو به رشد و گسترش در عرصه‌های تجارت و صنعت با چالش مواجه شوند. تصمیم‌گیری مشارکتی از جمله مهمترین این عرصه‌هاست. این پژوهش تلاش می‌کند تأثیراتی که بحران کرونا بر لایه‌های مختلف دانش و اقدام تصمیم‌گیری مشارکتی گذاشته است را مورد بررسی قرار داده و تغییرات ضروری تصمیم‌گیری مشارکتی برای حیات در دوران پساکرونا را برآورد کند. بنابراین، گامی ضروری برای سامان دادن تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پساکروناست. بر این اساس، با بهره‌گیری از استراتژی مبنای‌گرایی، تأثیرات بحران کرونا بر تصمیم‌گیری مشارکتی در سه سطح میانی، نظریات و تکنیک‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری مشارکتی در هر یک از سطوح معرفی شده، تحت تأثیر بحران کرونا قرار گرفته است. همچنین در تمامی سطوح عرصه‌هایی از تصمیم‌گیری کاملاً بدون تغییر باقی مانده‌اند. تحلیل‌های بیشتر نشان می‌دهد که علی‌رغم نگاه کمی، مهم‌ترین تأثیرات در سطح میانی تصمیم‌گیری مشارکتی ایجاد شده است. نتایج این پژوهش بیانگر ضرورت اعمال تغییرات پارادایمیک در حوزه تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پسا کروناست. سرانجام پیشنهادهایی برای پژوهش‌های بیشتر و پیشنهادهایی در سطح کاربردی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت بحران، کرونا، معنویت در مدیریت، مبنای‌گرایی.



۱- مقدمه

علم مدیریت و تصمیم‌گیری که امروزه مانند تمامی علوم و سایر ابعاد زندگی انسان تحت تأثیر بحران کرونا قرار گرفته است؛ در دوران حیات خود تغییرات و چالش‌های بزرگی را تجربه کرده است. اگر پیدایش دانش مدیریت را از دوران انقلاب صنعتی و با تئوری تقسیم کار آدام اسمیت بدانیم [۱]، یا کمی بعدتر، مکتب مدیریت علمی تیلور را نقطه آغاز دانش مدیریت به حساب آوریم [۲]، بحران‌ها و چالش‌های متعددی به چشم می‌خورند که بیکره دانش مدیریت را دستخوش تغییر و تحول ساخته‌اند. توجه به سرمایه انسانی تحت عنوان نهضت منابع انسانی در پی معضلات موجود در کارخانه‌های عصر انقلاب صنعتی از جمله اولین و مشهورترین این تحولات است [۳].

مهمترین نکته در عکس‌العمل موفق و موثر به این تحولات مسئله ورود تخصصی و دقیق در مواجهه و پاسخگویی به بحران است. از این رو، در این اثر بر یکی از مهمترین عرصه‌های دانش مدیریت، یعنی عرصه‌ی تصمیم‌گیری مشارکتی که بیش از همه تحت تأثیر تحولات ناشی از کرونا قرار گرفته است، تمرکز کرده‌ایم. تصمیم‌گیری مشارکتی که به نظر بسیاری از صاحب‌نظران این عرصه، شکل تصمیم‌گیری در دوران آینده به حساب می‌آید [۴] و رویکرد بسیاری از سازمان‌ها پیش از بحران کرونا در بخش‌های مختلف تجاری، صنعتی، سیاسی و اداری به سمت مشارکتی‌شدن بود، به نحو جدی تحت تأثیر کرونا قرار گرفته است. این مهم باعث شده است لاقبل به صورت موقت سازمان‌ها از بسیاری از مزایای تصمیم‌گیری مشارکتی - که مستلزم بحث و تبادل نظر، صمیمیت، بازخور و اعتماد است [۴] - محروم شوند. بررسی بیشتر نشان می‌دهد که این وضعیت منحصر در بحران کرونا نیست. همانطور که در بخش پیشینه پژوهش خواهیم دید، با وجود حجم گسترده آثار و تحقیقات در رابطه با تصمیم‌گیری در شرایط بحران و تصمیم‌گیری مشارکتی به صورت جداگانه، به مسئله مهم تصمیم‌گیری مشارکتی در شرایط بحران پرداخته نشده است. گویی توافقی نانوخته وجود دارد که در هنگام بحران دیگر فرصت پرداختن به تصمیم‌گیری مشارکتی نیست. البته باید اذعان داشت ویژگی‌های ذاتی بحران کرونا (از جمله واگیردار بودن این بیماری) و گستردگی و اهمیت آن، این وضعیت را وخیم‌تر ساخته است. توجه به تفاوت تصمیم‌گیری گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی خلاء موجود در این عرصه را آشکارتر می‌سازد؛ چرا که پژوهش‌هایی با موضوع تصمیم‌گیری گروهی در دوران بحران صورت گرفته است [۵] و در عرصه عمل نیز، تصمیم‌گیری گروهی در دوران بحران حضور و نقشی جدی دارد (مانند انواع کمیته‌های شکل گرفته برای بحران کرونا از جمله ستاد ملی مقابله با کرونا، ستاد اقتصادی مدیریت کرونا و ستاد فرهنگی - هنری مبارزه با کرونا)، اما تصمیم‌گیری مشارکتی، و مزایایی که مشارکت و همکاری تمام ذی‌نفعان به ارمغان می‌آورد، در شرایط



بحرانی نادیده گرفته شده است.

بر این اساس، این مقاله با هدف بررسی اثرات بحران کرونا بر تصمیم‌گیری مشارکتی و شناسایی تغییرات ضروری این شکل تصمیم‌گیری برای حیات در دوران پسا کرونا نگاشته شده است. در این راستا، به منظور پوشش خلاء موجود، سوالات اصلی این پژوهش به صورت ذیل تدوین شده است:

۱- بحران کرونا باعث ایجاد چه تغییراتی در عرصه تصمیم‌گیری مشارکتی شده است (در سه سطح مبانی، نظریات و تکنیک‌ها)؟

۲- برای استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پسا کرونا، لازم است چه تغییراتی در سطوح مبانی، نظریات و تکنیک‌های تصمیم‌گیری صورت گیرد؟

باید تأکید کرد، که فرایند بررسی این سوالات در اثر حاضر، به هیچ عنوان به صورت خطی پیگیری نشده است. بلکه همانطور که ماهیت چندجانبه این سوالات لازم می‌دارد و هم‌راستا با استراتژی این پژوهش، تلاش شده است در فرایند بحث و استنتاج چند مرحله‌ای و حلقوی، هر یک از سوالات مورد بررسی قرار گیرد.

در ادامه، پس از بررسی پیشینه پژوهش و پرداختن به ادبیات موضوع، روش‌شناسی اتخاذ شده در این پژوهش معرفی شده است. تنها پس از شناخت این روش‌شناسی است که می‌توانیم بحث را پیش برده و در ادامه مقاله، تغییرات بحران کرونا در هر یک از ابعاد تصمیم‌گیری مشارکتی را بررسی کنیم.

۱,۱ پیشینه پژوهش

با توجه به هدف و موضوع این اثر، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی را می‌توان به عنوان مهمترین عنوان در پیشینه مقاله حاضر به حساب آورد. حجم گسترده‌ای از تحقیقات در رابطه با تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی نگاشته شده است. در این تحقیقات ابعاد مختلف تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی در نظر گرفته شده و مورد بررسی قرار گرفته است. جدول ۱ به برخی از مهمترین این آثار می‌پردازد.

جدول ۱: تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

مؤلفان	معرفی اثر	
Robert C. North (1962)	مقدمه‌ای بر انواع بحران و الزامات تصمیم‌گیری با استرس کنترل شده در هر یک از آنها	۱



۲	نقش عواطف و احساسات در تصمیم‌گیری هنگام بحران	Sayegh, Lisa (2004)
۳	نقش تفکر انتقادی در تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی	Schraagen (2005)
۴	راهبردهای بهبود تصمیم‌گیری در شرایط بحران‌های سازمانی	Schraagen, Jan Maarten (2018)
۵	کاهش ریسک‌های مربوط به بحران‌های پاندمیک در تصمیم‌گیری	Grant T. Harris (2020)
۶	اهمیت چابکی در مدیریت و تصمیم‌گیری در هنگام بحران‌های پاندمیک	Darrell K. Rigby (2020)

همچنین تحقیقات تصمیم‌گیری مشارکتی را نیز می‌توان به عنوان پیشینه دیگر این پژوهش در نظر گرفت. در این عرصه نیز تحقیقات گسترده و تفصیلی صورت گرفته است. در جدول ۲ به برخی از این آثار اشاره کرده‌ایم.

جدول ۲: پیشینه تصمیم‌گیری مشارکتی

معرفی اثر	مؤلفان
۱	معرفی روش مشارکتی برنامه ریزی تعاملی (مدیریت هماهنگ با تحول برای ساخت آینده) (ایکاف، ۱۹۸۱)
۲	معرفی روش مشارکتی ارزیابی مشارکتی نیازها و بهبود اقدام (PANDA) (تکت و وایت، ۲۰۰۰)
۳	معرفی روش مشارکتی ارزیابی مشارکتی روستایی (PRA) (چمبرز، ۱۹۹۴)

۲ ادبیات موضوع

در این اثر، عناوین و موضوعات متعددی برای بررسی تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پسا کرونا مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه به عناوینی که ارائه تعریف و تبیین در مورد آن‌ها ضرورت داشته، پرداخته شده است.

۲,۱ بحران

هرچند رویکردهای مختلفی در تعریف بحران وجود دارد، اما بر اساس رویکرد تصمیم‌گیری بحران تنها وقتی وجود دارد که عنصر تصمیم‌گیرنده معتقد باشد که با آن مواجه شده است [۶]. بنابراین هر وضعیتی، هر قدر هم که غیرعادی یا خطرناک باشد، تا هنگامی که انسان‌های مرتبط با آن معتقد نباشد، بحرانی نیست [۶]. باید توجه داشت هرچند در اغلب موارد آنچه که نزد یک فرد و یا گروه، بحران تعریف می‌شود، ممکن است در نزد دیگری بحران تعریف نشود، اما در بحران‌های جهانی و بزرگ مثل شیوع ویروس کرونای جدید، این مسئله به هیچ وجه صادق نیست. در واقع بحران



جهانی نشان دهنده ذات این مسئله بوده و ضرورت مشارکت و همکاری برای مواجهه با آن را آشکار می‌سازد.

۲,۲ تصمیم‌گیری مشارکتی

واضح است که تعریف تصمیم‌گیری مشارکتی درگرو تعریف تصمیم‌گیری است. با این همه، تصمیم‌گیری مشارکتی را می‌توان به عنوان یک فرایند باز، پیوسته و مداوم تعریف کرد، که تلاش می‌کند فرصت اظهار و تبادل نظر در رابطه با هر مسئله را برای تمام افراد دخیل در آن مسئله فراهم کند (برای مطالعه تفصیلی در رابطه با عناصر مختلف تصمیم‌گیری مشارکتی رجوع کنید به تکت و وایت، ۲۰۰۰).

۲,۳ فایده‌گرایی

فایده‌گرایی^۱ که همواره به عنوان یکی از مبانی اصلی تصمیم‌گیری مطرح بوده است، از مکاتب مهم فلسفه اخلاق و فلسفه سیاست است. بنیان‌گذاران یا مؤثران اصلی در صورت‌بندی ادعاهای این مکتب را می‌توان جرمی بنتام^۲، جیمز میل^۳ و جان استوارت میل^۴ دانست [۷] و متفکرانی مانند هنری سیجویک^۵ [۸] و هیستینگ راشدال و جان اسمارت^۶ را می‌توان از پیروان متأخر آن دانست. فایده‌گرایی را گاه در فلسفه اخلاق در برابر اندیشه و وظیفه‌گرایی^۷ کانتی قرار می‌دهند. امروزه فایده‌گرایی به فلسفه اخلاق و فلسفه سیاست محدود نمانده است و این اندیشه و مکتب، آثار و نتایج خود را در علوم مختلفی که به صورت شاخه‌های نظری این مکتب بروز و ظهور یافته‌اند نشان می‌دهد. تصور عام چنین است که فایده‌گرایی به افراد اجازه می‌دهد که انتخاب‌هایی بر مبنای کسب منفعت خویش داشته باشند و همین کسب منفعت و نتایج انتخاب نفع محور است که کار درست را تعیین می‌کند، درحالی‌که از منظر وظیفه‌گرایی انجام کار اخلاقی درست یک وظیفه است و افراد موظف به انجام وظیفه‌ای هستند که به لحاظ قواعد جهان‌شمول درست و اخلاقی است و نتایج آن هیچ اثری در درستی و غلطی آن ندارد [۹]. این اندیشه امروزه در علوم مختلف بسط و تداوم یافته است؛ به حدی که در عرصه تصمیم‌گیری نیز میان روش نتیجه‌گرایی فایده‌گرایی و شیوه وظیفه‌گرایی اخلاقی و توجه به اصول ثابت، رقابت و تنازع دیده می‌شود [۱۰].

۲,۴ مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی^۸ یکی از وظایف و تعهدات سازمان در جهت منتفع ساختن جامعه است؛ به نحوی



که هدف اولیه سازمان یعنی حداکثر کردن سود را صورتی متعالی بخشید [۱۱]. از منظر تصمیم‌گیری باید تأکید کرد، مسئولیت اجتماعی، تعهد تصمیم‌گیران برای اقداماتی است که به‌طور کلی علاوه - بر تأمین منافع خود، موجبات بهبود رفاه جامعه را نیز فراهم می‌آورند [۱۲].

۲,۵ کرونا و پساکرونا

به بیماری واگیردار و کشنده ریوی تنفسی که در مجامع بین‌المللی با نام «کروناوی جدید» و با نام علمی ویروس کوئید ۱۹ شناخته می‌شود، در این اثر به اختصار «کرونا» خطاب شده است. منظور از بحران کرونا، چالش‌هایی است که از سال ۲۰۲۰ میلادی از چین آغاز شده و تمام دنیا را فرا گرفت. این چالش‌ها، علاوه بر مرگ صدها هزار نفر منجر به قرنطینه بسیاری از شهرها و کشورهای دنیا، تعطیلی طولانی مدت بسیاری از سازمان‌ها، اختلال و مشکل در تولید بسیاری از کالاها، تغییرات اساسی در الگوهای مصرف و تولید و تغییرات اساسی در الگوهای روابط در سطح فردی، بین فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی گردید [۱۳]. با توجه به ماهیت ادامه دار بودن بحران کرونا [۱۴]، منظور از پساکرونا در این اثر، دوران پس از وقوع بحران کروناسست و نه دوران رفع و از میان رفتن کامل این بیماری.

۳ روش پژوهش:

در این اثر با استفاده از روش مراجعه به منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه با صاحب‌نظران به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شده است. همچنین تلاش شده است تا با بهره‌گیری از روش تطبیقی، داده‌های جمع‌آوری شده مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. باید خاطر نشان ساخت منظور از تحلیل تطبیقی ارائه توصیف و تبیین عرصه‌های مختلف تشابه و تفاوت در میان عناصر مختلف علمی یا اجتماعی است [۱۵]. مهمتر از همه باید افزود، استراتژی نظریه‌پردازی در این اثر بهره‌گیری از راهبرد مبنای‌گرایی^۹ بوده است. «مبنای‌گرایی معرفت‌شناختی بر این اصل مهم استوار است که معرفت به‌صورت سطح سطح و داری میوه و ریشه است و میوه‌ها بر مبنای ریشه‌ها شکل می‌گیرند» [۱۶]. «ریشه مبنای‌گرایی را می‌توان تکفیک روبنا از زیربنا دانست. تکفیک روبنا از زیربنا در علم، تاریخچه‌ای طولانی دارد و به قرن‌ها قبل از میلاد و به اندیشه‌های ارشمیدس و به‌ویژه اقلیدس اسکندرانی^{۱۰} می‌رسد که آوازه‌ی او با اتاقان بی‌نظیر هندسه‌ی اقلیدسی جهانی شده است. اهمیت هندسه‌ی اقلیدسی در این است که به نحوی جذاب و زیبا تمام مسائل و آموزه‌های آن به چند اصل محدود



برمی‌گردد. اقلیدس نشان داد که با پذیرفتن پنج اصل به‌عنوان اصول موضوعه^{۱۱} می‌توان تمام احکام و قوانین هندسی را اثبات کرد که اصطلاحاً نام قضیه بر آنها اطلاق می‌شود» [۱۷]. باید توجه داشت، این منظر شگرف در بسیاری از عرصه‌های دیگر علم، از جمله فلسفه، اخلاق، فیزیک، ریاضیات و مدیریت نیز پیگیری شده است. در جدول ذیل به برخی از آثار مرتبط با میناگرایی در مدیریت اشاره شده است.

جدول ۳: آثار مرتبط با میناگرایی در مدیریت

ویژگی و توضیح اجمالی	مؤلفان
اهمیت نگاه میناگرایانه و توجه به فلسفه در مدیریت	(گونزالس، مک میلان، ۱۹۶۱) ^{۱۲} ، (داویس، ۱۹۵۸) ^{۱۳} (ریچ، ۱۹۵۹) ^{۱۴} ، (لیتزیگر و دیگران، ۱۹۶۶) ^{۱۵} .
توجه به جایگاه فلسفه علم در مدیریت و نقش آن در شکل‌گیری و جهت‌دهی به دانش مدیریت	(دونالدسون، ۱۹۹۶) ^{۱۶} ، (سوکاس و ناسن، ۲۰۰۳) ^{۱۷} (اسپیسر، ۲۰۰۶: ۲۶۱) ^{۱۸}
جایگاه مکاتب فلسفه اجتماع و فلسفه سیاست در شکل‌گیری و جهت‌دهی به دانش مدیریت	(عزیزی و دیگران، ۱۳۹۶، ب) (کافمن، ۱۹۶۴) ^{۱۹} (بورل، ۱۹۸۸) ^{۲۰}
جایگاه مکاتب فلسفه اخلاق و فلسفه ذهن در شکل‌گیری و جهت‌دهی به دانش مدیریت	(برانز، ۲۰۰۲) ^{۲۱} و (شاناسکی، ۱۹۸۰) ^{۲۲}
استفاده مستقیم از روش میناگرایی در موضوعات مدیریت	(خندان، ۱۳۸۸) و (عزیزی، ۱۳۹۶) و (لطیفی، ۱۳۹۶)

باید افزود هر چند میناگرایی به عنوان یک روش‌شناسی غیرساختارگرا و غیراثباتگرا لزومی برای ارائه و تعهد به فرایندهای مشخص روشی در نظر نمی‌گیرد، اما برخی از پژوهشگران مراحل برای این روش‌شناسی در نظر گرفته‌اند که از جمله می‌توان به فرایند پنج‌گانه‌ای که مراحل بررسی جزئی‌نگرانه، بررسی سیستمی، توجه به ساختار لایه‌ای دانش، حرکت از سمت ریشه‌ها به میوه‌ها و بازگشت از میوه‌ها به ریشه‌ها را در برمی‌گیرد اشاره کرد [۱۵].

در این پژوهش نیز، با توجه به ساختار لایه‌ای دانش و لزوم حرکت از مبانی به میوه‌ها که جان روش‌شناسی میناگرایانه را شکل می‌دهد، تلاش شده است ابتدا آثار شیوع و ویروس کرونا جدید بر مبانی تصمیم‌گیری مشارکتی بررسی شده و سپس این آثار در نظریات و تکنیک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی ردیابی شود.



۴ بحث و بررسی:

از آنجا که استراتژی پژوهش حاضر، استفاده از راهبرد میناگرایی است، در اینجا لازم است با قرار دادن نگاه ریشه به میوه در کانون توجه، تغییرات صورت گرفته در تصمیم‌گیری مشارکتی ناشی از بحران کرونا را در سه سطح مبانی، نظریات و تکنیک‌ها بررسی کنیم. از این رو بحث را از عمیق‌ترین بخش آغاز کرده و پیش از همه به تغییرات در مبانی تصمیم‌گیری مشارکتی می‌پردازیم. در هر مرحله تلاش می‌کنیم پس از تجزیه و تحلیل اثرات کرونا، تغییراتی که تصمیم‌گیری مشارکتی باید در آن سطح اتخاذ کند تا در دوران پساکرونا نیز قابل استفاده بماند را شناسایی کنیم.

۴,۱ تغییرات در مبانی تصمیم‌گیری مشارکتی

هر چند سطح مبانی به عنوان ریشه‌های هر نظریه و جایگاه زیرین که در هر نظریه و اقدام دارد کمتر دستخوش تغییر می‌شود، اما بحران‌های بزرگ و دوران‌ساز مانند بحران کرونا می‌توانند تا این سطح نیز نفوذ کنند. با این همه، تغییرات ایجاد شده در این سطح اغلب بسیار جزئی خواهد بود، اما باید توجه داشت که با توجه به جایگاه زیربنایی این سطح، کوچکترین تغییرات در آن، منشاء تغییر و تحولات بزرگ در سطوح نظریات و تکنیک‌ها خواهد شد. در ادامه دو مبانی اصلی تصمیم‌گیری را مورد توجه قرار داده و چالش‌ها و تغییراتی که بحران کرونا در هر یک ایجاد کرده است را در کانون توجه قرار خواهیم داد.

۴,۱,۱ مبنای فایده‌گرایی

برای تحلیل تغییراتی که بحران کرونا بر فایده‌گرایی به عنوان مبانی تصمیم‌گیری گذاشته است، لازم است اقدامات مختلفی انجام دهیم. پیش از هر چیز، باید ابتدای تئوری‌های تصمیم‌گیری بر فایده‌گرایی را نشان دهیم. سپس با تحلیل و ریشه‌یابی تغییراتی که در ابعاد مختلف تصمیم‌گیری انجام شده است، می‌توان تحول در مبانی فایده‌گرایی را به نمایش گذارد.

روشن‌ترین مصادیق تصمیم‌گیری فایده‌گرایانه در مدیریت را باید در تئوری‌های کلاسیک تصمیم‌گیری جستجو کرد. از مهم‌ترین سازوکارهای تصمیم‌گیری کلاسیک، ابتناء آن بر تحلیل هزینه-فایده است؛ که فایده‌گرا بودن آن کاملاً مشخص است. به عنوان نمونه، معیار بهبود بالقوه پاره‌تو، که از بخش‌های مهم تحلیل هزینه فایده است، کاملاً مطابق فایده‌گرایی غایی طراحی شده است [۱۸]. بعلاوه، با وجود تمامی تطورات صورت گرفته در تئوری‌های تصمیم‌گیری، پژوهش‌های



تخصصی این عرصه نشان داده‌اند که فایده‌گرایی کماکان به عنوان مبنای اصلی تئوری‌های تصمیم‌گیری به حساب می‌آید و در تئوری‌های مدرن و نوین نیز حضور جدی و موثر دارد [۱۵]. حال که ابتدای تئوری‌های تصمیم‌گیری بر مبنای فایده‌گرایی را نشان دادیم، لازم است تأثیرات بحران کرونا بر این مبنای تصمیم‌گیری را به بحث بگذاریم.

برای این هدف، استراتژی‌های متعددی قابل اتخاذ است، به عنوان مثال، می‌توان با ذکر نمونه‌های متعدد این مسئله را نشان داد و یا با استدلال استنتاجی به این مهم پرداخت. در اینجا ما تلاش کرده‌ایم در کنار بهره‌گیری از هر دوی این راهبردها، استراتژی‌سومی اتخاذ کرده و نشان دهیم که چگونه بحران کرونا باعث شده است که اصول تصمیم‌گیری فایده‌گرا، در عمل برخلاف آرمان‌های فایده‌گرایی عمل کند.

به این منظور، لازم است برخی از مهمترین و رایج‌ترین تصمیمات سازمانی را در نظر بگیریم. یک نمونه قابل توجه در این عرصه استراتژی جهانی شدن است. تقریباً هیچ سازمانی نیست که به دنبال این استراتژی نباشد و جهانی شدن یک تصمیم ثابت برای تمامی سازمان‌های موفق است (لااقل تا قبل از بحران کرونا). نکته‌ی مهمی که باید در رابطه با این استراتژی مورد توجه قرار داد، هماهنگی کامل آن با اصل تحلیل هزینه - فایده است [۱۹]. اما چرا بحران کرونا باعث شده است که اغلب سازمان‌های بزرگ خود را برای خداحافظی این با این استراتژی آماده کنند؟

واضح است که در دوران پساکرونا، استراتژی جهانی شدن دیگر مانند گذشته هم‌راستا با اصول تحلیل هزینه و فایده نیست [۲۰]. اما آیا این تنها یک ناهماهنگی موردی است یا نشان از یک جریان دارد؟ تحلیل بیشتر نشان می‌دهد این مسئله تنها نمونه‌ای از جریانی است که باعث شده است تحلیل‌های معمول فایده‌گرایانه با اصول فایده‌گرایی غایی تعارض پیدا کنند.

در توضیح باید افزود، معیاری که مکتب فایده‌گرایی را از میل فطری و جهان شمول به نفع و فایده جدا می‌کند، نتیجه‌گرایی موجود در مکتب فایده‌گرایی است [۲۱]. به عبارت ساده‌تر، فایده‌گرایی در تصمیم‌گیری با استفاده از ابزارهای مختلف خود، رابطه‌ای میان هر تصمیم و اثرات مستقیم و غیر مستقیم آن در سود برقرار می‌کند. در صورتی که بحران کرونا باعث شده است برقراری این رابطه درچار خلل‌ها و مشکلات متعدد شود. به عبارت دقیق‌تر، بحران کرونا باعث شده است، علل و عواملی که معمولاً در تحلیل‌های هزینه - فایده، برای نتیجه‌گرایی، ساده شدن و کاربردی شدن این تحلیل‌ها، نادیده گرفته می‌شدند، قدرت نمایی کرده و در عمل تحلیل‌های هزینه - فایده را بی‌اثر سازند.

از طرفی واضح است که اصل فایده‌گرایی بدون وجود ابزارهایی برای تحلیل هزینه و فایده



بدون استفاده و مطرود خواهد شد. از این رو، ضروری است فایده‌گرایی در دوران پساکرونا ابزارهای تحلیلی عمیق‌تر و چندجانبه‌تر برای خود بیابد. برخی از نظریه پردازان پیش از این نیز به این موضوع اشاره کرده و ضرورت توجه به «فایده‌گرایی بلندنظرانه» به عنوان جایگزین «فایده‌گرایی» مطرح ساخته‌اند. تفاوت اصلی فایده‌گرایی بلند نظرانه با فایده‌گرایی غایی در توجه به عناصر معنوی علاوه بر عناصر مادی است [۲۲]. هر چند تحلیل جامع‌تر نشان می‌دهد که فایده‌گرایی - حتی فایده‌گرایی بلندنظرانه- باید به عنوان مولفه‌ای از یک معیار کلی‌تر در نظر گرفته شود. معیاری که به عنوان مبنای اصلی تصمیم‌گیری بتواند تمامی عرصه‌های زندگی انسان را پوشش دهد. در این رابطه، می‌توان معیار رشد را به عنوان یک جایگزین برای مبنای فایده‌گرایی معرفی کرد. هر چند این جایگزین، دربرگیرنده اصول فایده‌گرایی است، اما عرصه‌های مختلفی از جمله توجه توأمان به فرد، خانواده و جامعه / توجه به محدودیت‌های شناختی و محاسباتی بجای نادیده‌گرفتن آن‌ها و ... را که در مبنای فایده‌گرایی مورد بی‌توجهی قرار می‌گرفتند، مورد ملاحظه قرار می‌دهد [۲۳]. با این همه، آنچه در این پژوهش مورد تأکید است، ضرورت تعدیل مبنای فایده‌گرایی و توجه به محدودیت‌های این مبناست.

۴,۱,۲ مبنای مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی به عنوان دومین مبنای تصمیم‌گیری در عرصه مدیریت در نظر گرفته می‌شود [۱۵]. در عرصه‌ی عمل و اجرا نیز بسیاری از سازمان‌ها، دلیل و مبنای تصمیمات خود را مسئولیت اجتماعی می‌دانند.

مسئولیت اجتماعی به‌عنوان مبنای تصمیم‌گیری متداول از پیچیدگی‌های خاص خود برخوردار است. از یک‌سو عمومیت این مسئله خارج از ادبیات تصمیم‌گیری و از سوی دیگر اهمیت شگرف آن خارج از سطح سازمان، در کانون توجه قرار دادن مسئولیت اجتماعی در سطح سازمانی و از دیدگاه تصمیم‌گیران را مشکل و پیچیده می‌سازد. علاوه بر این، اختلاف‌نظرهای فراوان نظریه‌پردازان این عرصه در رابطه با عناصر مسئولیت اجتماعی نیز بر این پیچیدگی می‌افزاید. مسئولیت اجتماعی به چگونگی عمل سازمان در امور گوناگون همانند آلودگی محیط زیست، تبعیض، فقر، بیکاری، تورم و نظایر این موارد مربوط می‌شود [۲۴]. گریفین و بارنی نیز مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد. فرنچ و ساورد نیز در کتاب مدیریت تحول در سازمان، در خصوص مسئولیت اجتماعی می‌نویسند:



مسئولیت اجتماعی، وظیفه‌ای است بر عهده موسسات خصوصی، به این معنا که تأثیر سوء بر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، نگذارند. میزان این وظیفه عموماً مشتمل است بر وظایفی چون: آلوده نکردن، تبعیض قائل نشدن در استخدام، مطلع کردن مصرف‌کننده از کیفیت محصولات [۲۵].

همانطور که مشاهده می‌کنیم در دنیای پیش از کرونا، مسئولیت اجتماعی به ندرت نقشی بیش از تزئین‌کننده یا نهایتاً تنظیم‌کننده مبنای فایده‌گرایی دارد. تحلیل بیشتر نشان می‌دهد که در واقع به مسئولیت اجتماعی تنها به میزانی که رضایت جوامع محیط هر سازمان را برآورده کند، عمل می‌شود [۲۶]. این وضعیت به تدریج گرایش به نمایش و وانمود کردن اقدامات مسئولیت اجتماعی در مقابل عمل واقعی را افزایش می‌دهد. در همین راستا، در بسیاری از موارد، با حساس و حیاتی شدن شرایط سازمان‌ها، عمل به مسئولیت اجتماعی، از توجه خارج شده و به حاشیه می‌رود [۴]. اما در دوران پساکرونا، عمل به مسئولیت اجتماعی اساساً متحول شده است. با شیوع بیماری کرونا، بحث مسئولیت اجتماعی در کانون توجه قرار گرفته و از مردم، دولت‌ها و سازمان‌ها در این رابطه مطالباتی مطرح شد [۲۷]. در این میان، آنچه تحت عنوان رعایت مسئولیت اجتماعی از بسیاری از سازمان‌ها توقع می‌رفت از آن‌ها فراتر بود.

مطالباتی که تحت لوای مسئولیت اجتماعی از سازمان‌ها مطرح شد، قابل توجه است؛ در یک دوره فشرده از بسیاری از سازمان‌ها خواسته شد: به تمامی نیروی کار خود مرخصی دهند، حقوق و مزایای تمام نیروی کار را پرداخت کنند، ارقام بهداشتی محافظت و پیشگیری در اختیار کارکنان قرار دهند، از حداقل‌های ضروری تولید و ارائه خدمات خود بازمانند و حتی کالاهایی تماماً جدید و متفاوت تولید کنند [۲۷].

همانطور که انتظار می‌رفت، اغلب سازمان‌ها در عمل به این انتظارات ناکام بودند. این نتیجه کاملاً طبیعی بوده است. هیچ یک از این سازمان‌ها برای توجه به مسئولیت اجتماعی ایجاد نشده بودند. مسئولیت اجتماعی تنها جنبه‌ای تشریفاتی برای این سازمان‌ها داشت. در نتیجه اعتبار و سرمایه اجتماعی بسیاری از سازمان‌ها با بحران جدی مواجه شد [۲۸].

در این راستا، لازم است نگاه به این مبنای تصمیم‌گیری تغییر کند. مبنای مسئولیت اجتماعی باید به عنوان یک مبنای اصیل و همیشگی تصمیم‌گیری حضور داشته و در تمام تصمیمات هر بنگاه اثرگذار باشد. اما این اقدام در وضعیت فعلی نشدنی است؛ چرا که چنین وضعیتی با مبنای فایده-گرایی در تعارض است. البته خوش‌بختانه پیشنهادهایی که برای اصلاح مبنای فایده‌گرایی مطرح شد، از جمله توجه به معنویت و فایده‌گرایی بلندنظرانه می‌تواند در کاهش این تعارض نقش ایفا کند.



۴,۲ تغییرات در نظریات تصمیم‌گیری مشارکتی

حال که مطابق استراتژی پژوهش میناگرایانه، تغییر و تحولات در سطح مبانی را مورد بررسی قرار دادیم، لازم است تحولاتی که بحران کرونا در سطح نظریات تصمیم‌گیری مشارکتی ایجاد کرده است را در کانون توجه قرار دهیم. به این منظور دو عرصه‌ی مدل‌های کار در تصمیم‌گیری مشارکتی و روش‌های استفاده شده برای تصمیم‌گیری مشارکتی را مورد بررسی قرار می‌دهیم. باید توجه داشت که این دو عرصه، نظریات اصلی در رابطه با تصمیم‌گیری مشارکتی را در خود جای داده‌اند.

۴,۲,۱ بسترهای تصمیم‌گیری مشارکتی (مدل‌های کار چندجانبه)

مدل‌های کار چندجانبه از عرصه‌های اصلی تصمیم‌گیری مشارکتی است. در واقع این مدل‌ها، بسترهایی هستند که تصمیم‌گیری در آن‌ها اغلب به صورت مشارکتی اخذ می‌شود. هر یک از مدل‌های کار چندجانبه به نوبه خود تحت تأثیر بحران کرونا قرار گرفته‌اند. هر چند انواع بسیار متعدد و مختلفی از مدل‌های کار چندجانبه وجود دارد، اما در ادامه تلاش می‌کنیم به اختصار به تغییرات بحران کرونا در برخی از مهمترین مدل‌ها بپردازیم:

• برون‌سپاری

منظور از برون‌سپاری یا پیمان‌کاری این است که برخی از فعالیت‌هایی که جزء کار یک سازمان هستند، تحت نوعی قرارداد یا پیمان به یک سازمان خارجی واگذار شود [۴]. همان‌طور که می‌دانید، برون‌سپاری به نحو گسترده‌ای در بخش عمومی و خصوصی استفاده می‌شود. برون‌سپاری پیش از بحران کرونا به عنوان یک جریان فزاینده، هر سازمان و بنگاه اقتصادی را در نوردیده بود. اما تغییراتی که در اثر بحران کرونا ایجاد شد، به نحو گسترده‌ای این بستر تصمیم‌گیری مشارکتی را محدود ساخت. تصمیم‌گیری مشارکتی در این بستر نیز با تعارض‌های فراوان مواجه شد. معمولاً قرارداد برون‌سپاری بر مبنای یک قرار داد معین و دقیق که روشن‌کننده تمام تصمیمات آتی است، عقد می‌شود. همین مسئله باعث ایجاد چالش‌های بسیار در دوران کرونا گردید. در واقع شکل معمول برون‌سپاری، غالب تصمیم‌گیری مشارکتی را محدود به دوران قبل از عقد قرار داد ساخته است. از سوی دیگر باید توجه داشت که برون‌سپاری به معنای وابستگی است، و بحران کرونا، نشان داد که هر گونه وابستگی تا چه حد می‌تواند مهلک باشد. در عمل سازمان‌های بسیاری در این عرصه با چالش وابستگی مواجه شدند [۵]. به طور خاص، سازمان‌های بزرگ و بین‌المللی بیش از همه درگیر این مشکلات شدند. از منظر عمیق‌تر، در این عرصه، شاهد تعارض



معیار استقلال با معیار فایده‌گرایی هستیم و باید راه حل این تعارض را نیز در اصلاحات مطرح شده برای معیار فایده‌گرایی جستجو کنیم.

• شبکه‌های ریشه‌ای

شبکه‌های ریشه‌ای^{۲۲} به سطح پیچیده‌ای از ارتباط اشاره دارد. شبکه‌های ریشه‌ای را می‌توان موازی سازمان‌های اسپاگتی^{۲۴} دانست که پیتر دراگر، آن را معرفی کرده است [۲۹]. در این نوع سازمان معمولاً هر یک از پرسنل یک میز کوچک متحرک دارند که می‌توانند هر جا خواستند آن را هل دهند تا تیم‌های لازم (به صورت موقت) برای کار روی پروژه‌های خاص ایجاد شوند. از این سازمان انتظار داریم، کارکنان در شغل‌ها و مسئولیت‌های مختلف کار کنند.

یکی از مهمترین مسائل در سازمان‌های اسپاگتی فرهنگ سازمانی چابک و با نشاط این سازمان‌هاست. باید توجه داشت که عدم اطمینان ناشی از بحران کرونا، آفتی بزرگ برای این فرهنگ خواهد بود. در این راستا لازم است اقدامات مختلفی برای افزایش سطح تحمل ابهام در سازمان انجام شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اقداماتی چون آموزش تفکر انتقادی [۳۰]، ارتقاء سطح کیفی و آرامش در زندگی خانوادگی [۳۱] و توکل [۳۲] موثر خواهد بود.

۴،۲،۲ روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی

روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری دیگر عرصه‌ای ایست که بحران کرونا تغییرات وسیعی در آن ایجاد کرده است. هر چند روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری به عنوان مجموعه‌ای از تئوری‌های از پیش مطرح شده در عرصه عمل نمی‌توانند تحت تأثیر بحران کرونا قرار گیرند، اما منظر تصمیم‌گیری مشارکتی و نگاه کاربردی به هر یک از این روش‌شناسی‌ها، روشن می‌سازد که شیوه‌های اجرای هر یک از این روش‌شناسی‌ها عمیقاً متأثر از بحران کرونا واقع شده است. بعلاوه، جایگاه سرنوشت-سازی که این تکنیک‌ها در هر تصمیم‌گیری مشارکتی دارند، باعث شده است نتوان از پرداختن به آن‌ها در این اثر صرف نظر کرد.

در ادامه اثرات بحران کرونا بر دو روش‌شناسی مهم تصمیم‌گیری مشارکتی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

• مدل‌های پویایی‌شناسی سیستم‌ها

پیتر سنگه نمودارهای علت و معلولی و مدل‌های پویایی‌شناسی سیستم‌ها را به عنوان راهبرد مناسب تحلیل گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی معرفی می‌کند [۳۳]. همچنین وینیکس (۱۹۹۶) و اندرسون و ریچاردسون^{۲۵} (۱۹۹۷) تشریح کرده‌اند که فرایند ساخت یک مدل پویایی‌شناسی سیستم



چگونه در بستر یک گروه مشارکتی به کار گرفته می‌شود. این روش‌شناسی برای یادگیری بهتر گروهی و تقابل با مسائل پیچیده کاربرد دارد [۴].

بحران کرونا باعث شده است که مدل‌های پویایی‌شناسی سیستم‌ها از این پس حساس‌تر شده و حالات مرزی و دوره‌های زمانی را با احتیاط بیشتری در نظر گیرند. بنابراین تعیین محدوده‌ی زمانی و مرزها از چالش‌های اجرای پویایی‌شناسی سیستم‌ها خواهد بود. این موارد را می‌توان تحت عنوان چالش عدم اطمینان در روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در نظر گرفت. بعلاوه بحران کرونا باعث شده است که معیارهای مقبول در ایجاد مرز نمودارهای علی - حلقوی زیر سوال بروند و تسهیل‌گران و مشارکت‌کنندگان تصمیم‌گیری مشارکتی پس از تجربه اثرات وخیم بحران کرونا بر کسب و کار خود، دیگر به سادگی نتوانند هیچ یک از موضوعات جامعه و محیط زیست را از نمودارهای خود حذف کنند. واضح است که این وضعیت در عمل به ناتوانی در شبیه‌سازی پویا می‌انجامد. سرانجام باید محدودیت‌های اجرایی در ارتباطات را نیز به موارد پیشین افزود.

• تجزیه و تحلیل گزینه‌های استراتژیک (SODA)

سودا روشی است که برای استفاده در مسائل پیچیده سازمانی توسعه داده شده است. این روش برای ساختاردهی به ادراکات هر یک از افراد مشارکت‌کننده در گروه کانونی استفاده می‌شود. این کار در حقیقت با برگزاری مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها انجام می‌شود. در هر مصاحبه، مصاحبه‌کننده تلاش می‌کند تا نقشه شناختی مصاحبه‌شونده را براساس پاسخ‌های او ترسیم کند. هنگامی که تمامی افراد دخیل در مسئله مورد مصاحبه قرار گرفتند، تسهیل‌گر تجزیه و تحلیل تمامی نقشه‌های ایجاد شده را با توجه ویژه به ادراکات مشابه میان آن‌ها، به عهده می‌گیرد. در این رابطه، بحران کرونا به نحوی زهرآگین عمل می‌کند.

بحران کرونا باعث شده است که مدل‌های ذهنی هر یک از افراد از هم دورتر شده و کار برای ایجاد مدل جمعی دشوارتر شود. با افزایش استرس و تشنگی در هر یک از افراد، کار تهیه مدل‌های فردی نیز دشوارتر می‌گردد. بعلاوه، همانند پویایی‌شناسی سیستم‌ها، بحران کرونا محدودیت‌های اجرایی فراوانی برای استفاده از تکنیک سودا ایجاد کرده است. فرایند استخراج مدل‌های ذهنی، نیازمند سطحی از تعامل و ارتباط عمیق است، که به هیچ عنوان نمی‌تواند توسط ارتباطات آنلاین تأمین شود.

اما چه تغییراتی در این تکنیک‌ها می‌تواند راه‌کاربرد و استفاده از آن‌ها در دوران پسا کرونا را هموارتر سازد. صرف نظر از موضوع تغییر در ساختار و مراحل هر یک از این تکنیک‌ها، که هر



یک نیازمند پژوهش‌های تفصیلی مستقل است؛ نوع نگاه و انتظار از این تکنیک‌ها باید مورد بازنگری واقع شود.

اول از همه، مرزها و ساختار تکنیک‌ها باید با رویکردی آگاهانه مورد تساهل قرار گیرد. بحران کرونا محدودیت‌های فراوانی برای کاربرد هر یک از این روش‌شناسی‌ها ایجاد کرده است، پس ضرورت دارد، به شیوه‌ای سایر محدودیت‌ها را کاهش داد. به عبارت دقیق‌تر لازم است مشارکت-کنندگان و تسهیل‌گران تصمیم‌گیری مشارکتی نگاهی ژله‌ای شکل نسبت به هر یک از روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی داشته باشند. این مسئله پیش از این توسط برخی از اندیشمندان روش‌شناسی علم مطرح شده است، اما همانطور که اشاره شد، محدودیت‌های مختلف در نظر گرفتن آن برای روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پساکرونا را ضروری می‌سازد.

در همین راستا، برای کاهش محدودیت‌های اجرایی باید توجه داشت که استفاده توأمان و ترکیبی از روش‌ها نیز اقدامی شایسته خواهد بود. البته باید توجه داشت که این اقدام نیازمند توجه به هماهنگی مبانی نظری هر یک از روش‌های انتخاب شده است.

حال که دو مورد از عرصه‌های اصلی در سطح نظریات تصمیم‌گیری مشارکتی مورد بحث قرار گرفت، لازم است مطابق استراتژی مبنایگرای یک گام به عرصه‌ی کاربرد و اجرا نزدیک‌تر شویم. از این رو، در بخش بعدی تغییرات در تکنیک‌ها و اقدامات تصمیم‌گیری مشارکتی را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.

۴,۳ تغییرات در تکنیک‌ها و اقدامات تصمیم‌گیری مشارکتی

در کاربردی‌ترین سطح دانش، لازم است تکنیک‌ها و اقدامات مرتبط با تصمیم‌گیری مشارکتی را مورد توجه قرار دهیم. بر این اساس، دو عرصه‌ی فرایند تسهیل‌گری و تکنیک‌های بازنمایی را انتخاب کرده‌ایم. در این مرحله تلاش می‌کنیم در کنار توجه به تغییرات مستقیم ناشی از بحران کرونا، تغییرات غیر مستقیم - که در اثر تحول در مبانی تصمیم‌گیری مشارکتی (ناشی از بحران کرونا) ایجاد شده است - را نیز مورد توجه قرار دهیم.

۴,۳,۱ تغییرات در فرایند تسهیل‌گری

فرایند تسهیل‌گری نقش مهمی در کارآمدی هر پروژه تصمیم‌گیری مشارکتی دارد [۴]. این عرصه بسیار گسترده بوده و ابعاد و مسائل مختلفی را در بر می‌گیرد که هر یک به نوبه خود می‌توانند تحت تأثیر بحران کرونا قرار گیرند. در ادامه دو بعد اصلی که بیش از همه تحت تأثیر بحران کرونا



قرار گرفته‌اند را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و تلاش می‌کنیم تغییرات لازم برای دوران پسا کرونا در هر یک از این عرصه‌ها را نیز شناسایی کنیم.

• وظایف و ویژگی‌ها یک تسهیل‌گر کارآمد

ویژگی‌های یک تسهیل‌گر کارآمد از جمله بهترین و اساسی‌ترین موضوعات در فرایند تسهیل‌گری است [۴]. وظیفه اصلی یک تسهیل‌گر فراهم ساختن شرایط و توانمندی‌های لازم برای مشارکت تمامی ذی‌نفعان است. انجام درست این وظیفه مستلزم توجه به پویایی‌های گروه، تشویق همه افراد گروه به همکاری و مشارکت و در برخی موارد مداخله فعالانه است؛ اما بحران کرونا در این وظیفه نیز تغییرات فراوانی ایجاد کرده است. همانطور که انتظار می‌رود اولین مسئله مجازی شدن هر چه بیشتر فرایند تسهیل‌گری است. این مهم، پاسخ به سوالات اصلی این عرصه را متحول می‌سازد؛ از جمله سوالاتی از قبیل: از چه تعداد تسهیل‌گر باید استفاده شود؟ نقش مشارکت‌کنندگان چیست؟ از چه ابزارهایی در فرایند تسهیل باید استفاده شود؟ کدام جزئیات در فرایند تسهیل، حائز اهمیت هستند؟ و نقش بازخورد انتقادی در فرایند تسهیل چیست؟

بحران کرونا در عمل برخی از وظایف تسهیل‌گری را ناممکن ساخته است. در پروژه‌های جدی تسهیل‌گری، معمولاً یک تسهیل‌گر مجزا برای توجه به جزئیات روابط میان افراد گروه در نظر گرفته می‌شود، حال آنکه جلسات مجازی و یا حتی فاصله گذاری اجتماعی چنین اقدامی را ناممکن ساخته است. مسئله دیگر رابطه عمیقی است که باید میان تسهیل‌گر و مشارکت‌کنندگان برقرار باشد. با ادامه دار شدن بحران کرونا، فرایند تسهیل‌گری از این جانب نیز دچار مشکل میشود.

در همین راستا باید نقش عواطف و احساسات در فرایند تسهیل‌گری را نیز مورد توجه قرار داد. یکی از مهمترین مزیت‌ها و ویژگی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، به رسمیت شناختن و توجه به عواطف و احساسات در این شیوه تصمیم‌گیری است [۳۴]. از مهمترین وظایف هر تسهیل‌گر تصمیم‌گیری مشارکتی، توجه ویژه به عواطف و احساسات در جلسات تصمیم‌گیری است. بسیاری از ویژگی‌ها و شرایط احراز کار تسهیل‌گری، بر همین اساس طراحی شده است. حال آنکه بحران کرونا این عرصه را به کلی متحول ساخته است. بر این اساس، بروز و به رسمیت شناخته شدن عواطف و احساسات در جلسات پسا کرونا نیازمند تسهیل‌گرانی با وظایف و صلاحیت‌های جدید است. از یک سو، رابطه میان تسهیل‌گران و مشارکت‌کنندگان نباید محدود به جلسات تصمیم‌گیری مشارکتی باشد. در دوران پسا کرونا، لازم است تسهیل‌گران و مشارکت‌کنندگان شناخت عمیقی از یکدیگر داشته باشند. علاوه بر این، افزایش سطح گشودگی در ارتباط نیز از نیازهای اصلی فرایند تسهیل در دوران پسا کروناست. این مسائل نیاز ویژگی‌ها و صلاحیت‌هایی از جمله قابل اعتماد



بودن، صبور بودن و شنونده فعال بودن را در تسهیل‌گران افزایش می‌دهد. در سطحی دیگر توانمندی و تسلط بر نرم افزارهای کامپیوتری و فضای مجازی نیز به عنوان صلاحیت‌های ضروری تسهیل‌گران و مشارکت‌کنندگان قابل اشاره است.

• گروه فکری در فرایند تسهیل

مسئله مهم دیگر در این رابطه آفت «گروه فکری» در فرایند تسهیل است. گروه فکری نشان از شرایطی دارد که سبک رهبری نادرست، تعلق به انسجام گروه و احتراز از بحران، باعث حمایت از گزینه‌های نادرست گردد [۳۴]. به طور معمول گروه فکری ناشی از عواملی از جمله عدم تخصص خیلی از مشارکت‌کنندگان، تفوق و سلطه یک شخص یا گروه در فرایند تصمیم‌گیری جمعی و عدم تعهد و علاقه مشارکت‌کنندگان به موضوع است. تفوق و سلطه یک شخص می‌تواند ناشی از دلایل مختلف، از جمله قدرت سیاسی، تخصص، جایگاه اجتماعی یا اقتصادی و ... عنصر مسلط باشد.

بحران کرونا به چند طریق این وضعیت را وخیم‌تر ساخته است: بحران کرونا با افزایش سطح استرس و هیجان محیطی، مشارکت‌کنندگان را محتاط‌تر ساخته است. در نتیجه، به طور معمول میل بیشتری به گروه فکری در فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی ایجاد می‌شود. از سوی دیگر، با افزایش فردیت اتمیستی، میل به مشارکت فعال در موضوعات را کاهش داده است. این آفت به طور خاص در جلسات مجازی جدی‌تر می‌شود. این مسئله نیز به نوبه خود تأثیر جدی بر افزایش گروه فکری در فرایند تسهیل خواهد داشت. علاوه بر این، استفاده از نظارت و اهرم‌های اجبار برای مشارکت در جلسات پساکرونا، بسیار کمتر شده است.

بر این اساس، درونی‌سازی ارزش‌ها و تقویت مرکز کنترل درونی مشارکت‌کنندگان می‌تواند راهگشا باشند. این موارد مستلزم نهادینه‌شدن معیاری غیر از سودگرایی در فعالیت‌های سازمان است. بنابراین، هر یک از تغییرات و اصلاحات پیشنهاد شده در ذیل عرصه‌های فایده‌گرایی و مسئولیت اجتماعی در این زمینه کمک‌کننده خواهند بود.

۴,۳,۲ تغییرات در تکنیک‌های بازنمایی

تکنیک‌های بازنمایی^{۲۶} از مهمترین بخش‌های اجرای تصمیم‌گیری مشارکتی است. این تکنیک‌ها اثرگذاری فراوانی در تمامی بخش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی ایفا می‌کنند. در این بخش که آخرین بخش تحلیل و بررسی ما را تشکیل می‌دهد، تلاش داریم تغییراتی که بحران کرونا بر تکنیک‌های بازنمایی و کاربرد آن ایجاد کرده است را مورد بررسی قرار دهیم. در این راستا، پیش از پرداختن به ابعاد مختلف این مسئله لازم است تأکید کنیم که بحران کرونا نقش تکنیک‌های بازنمایی را بیش



از پیش مهم و ضروری ساخته است. استفاده از تکنیک‌های بازنمایی بخشی حیاتی از فرایند تسهیل‌گری و کمک به گروه‌ها به منظور فهم محیط و شرایط و مسائلی است که با آن روبرو می‌شوند. بازنمایی به طور کلی نیز، وظیفه ساده‌ای نیست زیرا اغلب، مسائلی که مشارکت‌کنندگان در بستر چندگانه با آن مواجه هستند، آشفته و دارای ساختار ضعیف است. بحران کرونا، با افزایش فردیت اتمیستی، و سخت‌تر ساختن رابطه و بعلاوه با افزایش سطح استرس محیطی، این وضعیت پیچیده را دوچندان ساخته است. بر این اساس، تلاش می‌کنیم این مسئله را در انواع مختلف بازنمایی مورد بررسی قرار دهیم.

• بازنمایی کلامی

بازنمایی کلامی که از ساده‌ترین انواع بازنمایی است به استفاده از زبان و کلام به منظور بازنمایی و به اشتراک گذاری فهم شخصی از مسئله تأکید دارد. هر چند محدودیت‌های بحران کرونا به صورت مستقیم امکان بهره‌برداری از این شکل بازنمایی را منتفی نمی‌کند، اما آثار بحران کرونا از جمله فاصله گرفتن فضاهای فکری افراد در نتیجه فاصله فیزیکی، کاهش ظرفیت مفاهمه به دلیل افزایش سطح استرس محیطی و ... به صورت مستقیم اجرای این نوع از بازنمایی را مشکل می‌سازد. نکته قابل توجه دیگر این است که این نوع ساده بازنمایی برای اغلب مسائل تصمیم‌گیری مشارکتی ناکافی است.

• بازنمایی تصویری

نوع تصویری بازنمایی با استفاده از تصاویر، نمودارها یا گراف‌ها به بازنمایی می‌پردازد. در این دسته، شیوه‌های مختلفی از بازنمایی جای می‌گیرد؛ از شیوه‌های نسبتاً ساده مثل استفاده از تصاویر غنی، گرفته تا شیوه‌هایی پیچیده‌تر چون درخت تصمیم و شبکه تصمیم. باید توجه داشت از آنجا که استفاده از انواع تصویری بازنمایی در فرایند تسهیل، نیازمند محیطی حمایتگر است که اجرای مجموعه‌ای از فرایندهای کاری از جمله بررسی، بحث و تصمیم را ممکن سازد [۴]، بحران کرونا تا حد زیادی این شکل از بازنمایی را دچار مشکل ساخته است؛ چرا که خلق یا حفظ محیط حمایتگر در شرایط پیچیده و حساس کرونا بسیار مشکل‌تر شده است.

• بازنمایی حیاتی

منظور از بازنمایی حیاتی استفاده از تکنیک‌هایی چون نمایش بازی کردن یا اجرای نمایش تعاملی است. روشن است که بحران کرونا، بیشترین تأثیر را بر این شکل از بازنمایی ایجاد کرده و محدودیت‌هایی اجرایی ناشی از این بحران از جمله فاصله گذاری اجتماعی این نوع بازنمایی را تقریباً ناممکن ساخته است. مهم‌ترین چالشی که بحران کرونا برای انواع بازنمایی ایجاد کرده است،



چالش مفاهمه است. بر این اساس، از آنجا که ایجاد مفاهمه به عنوان هدف اصلی تکنیک‌های بازنمایی در نظر گرفته می‌شود، بحران کرونا انواع مختلف بازنمایی را دشوارتر و ضرورت و نیاز به این تکنیک‌ها را نیز حیاتی‌تر ساخته است.

بر این اساس، به عنوان پاسخ به دومین سوال پژوهش در این بخش، باید تأکید کرد که لازم است فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی با اقداماتی که به درک و احترام به تفاوت و تسهیل تفاهم کمک می‌کنند، تقویت شود. اقداماتی از قبیل توجه به تفاوت‌های مدل‌های ذهنی، افزایش مهارت‌های شنیداری، غنی‌تر ساختن ویژگی‌های اخلاقی مشارکت‌کنندگان از جمله صبر، احترام و صمیمیت. برخی از این ویژگی‌ها را می‌توان با نهادینه‌سازی اصلاحات لازم بر مبنای فایده‌گرایی به دست آورد.

۵ نتیجه‌گیری

در بخش‌های گذشته اثرات بحران کرونا بر تصمیم‌گیری مشارکتی را در سه سطح مبنایی، نظریات و کاربردها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و در هر سطح تلاش کردیم، تغییراتی که تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند با استفاده از آن در دوران پسا کرونا باقی بماند را شناسایی کنیم. در جدول ذیل، خلاصه‌ای از این تغییرات و آثاری که هر یک بر لایه‌های بالایی یا پایینی خود می‌گذارند را بر اساس استراتژی مبنای‌گرای ارائه می‌دهیم.



جدول ۴: تصمیم‌گیری مشارکتی؛ اثرات بحران کرونا و تغییرات لازم

سطح دانشی	عرصه‌ی تصمیم‌گیری مشارکتی	اثرات بحران کرونا	تغییرات لازم برای پسا کرونا	سطح تغییرات
مبنای نظری	فایده‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> کاهش اهمیت چالش محاسبه‌گری چالش نتیجه‌گرایی 	<ul style="list-style-type: none"> تعدیل و تکمیل مبنای فایده‌گرایی 	مبنای نظری
	مسئولیت اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> افزایش اهمیت قرار گرفتن در کانون توجه 	<ul style="list-style-type: none"> اصالت دادن به مبنای مسئولیت اجتماعی 	مبنای نظری
تئوری‌ها	بسترهای تصمیم‌گیری مشارکتی	<ul style="list-style-type: none"> چالش استقلال چالش چابکی 	<ul style="list-style-type: none"> اصلاحات ریشه‌ای (در مبنای) 	مبنای نظری
	روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی	<ul style="list-style-type: none"> چالش عدم اطمینان محدودیت‌های اجرایی 	<ul style="list-style-type: none"> ترکیب روش‌شناسی‌ها تغییر نگاه به روش‌شناسی‌ها 	تئوری‌ها
تکنیک‌ها و اقدامات	فرایند تسهیل‌گری	<ul style="list-style-type: none"> چالش ارتباطات چالش اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> تغییر صلاحیت‌های ضروری تسهیل‌گر و مشارکت‌کنندگان اصلاحات ریشه‌ای (در مبنای) 	مبنای نظری، تئوری‌ها
	تکنیک‌های بازنمایی	<ul style="list-style-type: none"> چالش مفاهمه محدودیت‌های اجرایی 	<ul style="list-style-type: none"> تغییر در الگوهای آموزش اصلاحات ریشه‌ای (در مبنای) 	مبنای نظری، تکنیک‌ها

نقشه تغییر پارادایمیک در تصمیم‌گیری مشارکتی

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، بحران کرونا، چالش‌های متعددی را برای عرصه‌های مختلف تصمیم‌گیری مشارکتی ایجاد کرده است. در این میان، چالش‌های محاسبه‌گری، نتیجه‌گرایی، عدم اطمینان، چابکی و مفاهمه هر یک به تنهایی می‌توانند یک پروژه تصمیم‌گیری مشارکتی را ناکام سازند. از سوی دیگر، وضعیت در هم تنیده این چالش‌ها نیز قابل توجه است، بسیاری از چالش‌ها که در لایه‌های بالایی دانش با آن مواجه هستیم، نشأت گرفته از خلل‌های موجود در لایه‌های زیرین است. بر این اساس، بسیاری از تغییرات لازم در دوران پساکرونا نیز با



تمرکز بر لایه‌های زیرین دانش و سطح مبانی نظری ارائه شده‌اند.

جمع‌بندی و تحلیل نتایج نشان می‌دهد که برای استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پسا کرونا نیازمند یک تغییر پارادایمیک در این عرصه هستیم؛ در غیر این صورت آینده محتوم، محروم شدن از عرصه‌ی پرکاربرد و سودمند تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پسا کروناست. جدول ۴، نشان دهنده ابعاد این تغییر پارادایمیک است. همانطور که مشاهده می‌کنید، اغلب تغییرات لازم است در مبانی تصمیم‌گیری مشارکتی صورت گیرد. تحلیل‌ها نشان دادند که تکمیل، تغییر جایگاه و اصالت قائل شدن برای مبانی مسئولیت اجتماعی ضرورت ویژه دارد. از طرفی مبانی فایده‌گرایی نیازمند تغییر و تحولات بیشتر است. در مبانی فایده‌گرایی اصول مهمی از جمله توجه توأمان به فرد، خانواده و جامعه، توجه به محدودیت‌های شناختی و محاسباتی، توجه به معنویت و ... نادیده گرفته شده است. همانطور که در بررسی‌های مقاله ارائه شد، بسیاری از چالش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران کرونا، نشأت گرفته از این عناوین نادیده گرفته شده است. به هر روی تغییرات قابل توجهی نیز در دو سطح نظریه و تکنیک‌ها و اقدامات تصمیم‌گیری مطرح شدند. نتایج این اثر، با پژوهش‌هایی که دیگر ابعاد بحران کرونا را بررسی کرده‌اند، به نحو قابل توجهی همگرایی دارد. به عنوان نمونه گرینبرگ و همکاران، که ابعاد این مسئله را در عرصه مدیریت سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند و هوپمن و همکاران که بحران کرونا را در عرصه‌ی کلی‌تر اداره جامعه و حکومت تبیین کرده است، هر دو بر عناصری چون نیاز به معنویت، پرهیز از افراط در فایده‌گرایی و ... تأکید کرده‌اند [۳۴] و [۳۵].

سرانجام، لازم است پیشنهاداتی در دو عرصه نظریه و کاربرد ارائه دهیم. در این راستا، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به هر یک از عرصه‌های تغییر مطرح شده به صورت جداگانه پرداخته شود. به عنوان نمونه، تحول در معیارهای فایده‌گرایی یا مسئولیت اجتماعی در پسا کرونا، هر یک می‌تواند موضوع اثری مجزا باشد. همچنین لازم است پژوهش‌هایی مجزا با هدف به روز رسانی ساختار و فرایند روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و ایجاد مطابقت میان هر یک از این روش‌شناسی‌ها با شرایط پساکرونا صورت گیرد.

در سطح کاربردی، لازم است به مدیران و صاحبان کسب و کار پیشنهاد شود تا شرایط و آموزش‌های لازم برای کسب صلاحیت‌های ضروری برای تصمیم‌گیری مشارکتی در دوران پساکرونا را فراهم سازند. صلاحیت‌ها و ویژگی‌هایی چون افزایش سطح تحمل ابهام در سازمان، ارتقاء فرهنگ اعتماد متقابل، گشودگی سازمانی و افزایش سطح تعهد سازمانی از جمله این موارد است. در سطحی اجرایی‌تر، ضرورت دارد سازمان‌ها تمامی نیروی کار خود را به نحوی آموزش



دهند که بتوانند به راحتی و فارغ از هر گونه مشکل و استرس با تکنولوژی‌های دورکاری و فضای مجازی تعامل کنند. لازم است به تسهیل‌گران تصمیم‌گیری مشارکتی نیز پیشنهاد شود که در عرصه‌ی نظری استفاده و ترکیب انواع روش‌شناسی‌های مختلف را برای پروژه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی امتحان کنند و به یک یا چند روش‌شناسی خاص محدود نباشند. همچنین در سطح کاربردی پیشنهاد می‌شود که تسهیل‌گران رابطه خود را با مشارکت‌کنندگان تصمیم‌گیری مشارکتی قوی‌تر و عمیق‌تر ساخته و برای ایجاد شناخت و اعتماد متقابل تلاش کنند.

۶ پی‌نوشت‌ها:

1. utilitarianism
2. Jeremy Bentham
3. James Mill
4. John Stuart Mill
5. Henry Sidgwick
6. Hastings Rashdall and John Jamieson Carswell Smart
7. Deontological ethics
8. social responsibility
9. Foundationalism
10. Euclid of Alexandria
11. postulates
12. Gonzalez
13. Davis
14. Rich
15. Litzinger, William D.
16. Donaldson, Lex
17. Tsoukas, Haridimos and Knudsen, Christian
18. Spicer, Michael W
19. Kaufman, Herbert
20. Burrell, Gibson
21. Brans JP
22. szaniawski
23. rhizomatic networks
24. spaghetti organization
25. Anderson and Richardson
26. representation

۷ منابع و مأخذ



- [1] Yong Suk Jang, J. Steven Ott, Jay M. Shafritz (2011), *Classic Readings in Organization Theory*, New York: Wadsworth Cengage Learning.
- [2] Taylor, Frederick Winslow (1911), *the Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Brothers.
- [3] Franke, Richard Herbert and James D. Kaul (1978), *The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation*, *American sociological review*, Vol 4. No 5 pp. 623 – 643.
- [4] Taket, Ann and white, Leroy (2000), *Partnership and Participation: Decision-making in the Multiagency Setting*. New York: Wiley.
- [5] Grant T. Harris (2020), *How Investors Can Navigate Pandemic-Related Risk in Emerging Markets*, *Harvard Business Review*. May 15, 2020.
- [6] Roberts, Jonathan M. (1988), *Decision-making during International Crises*. London: the Macmillan Press.
- [7] Solomon, Robert C. (2005), *On Ethics and Living Well*, Austin: University of Texas.
- [8] Eggleston, Ben (2014), *the Cambridge companion to utilitarianism*, London: Cambridge University Press.
- [9] Staveren, Irene (2007), *Beyond Utilitarianism and Deontology*, *Review of Political Economy*, Volume 19, Number 1, 21–35, January.
- [10] Tanner, Carmen (2007), *Influence of deontological versus consequentialist orientations on act choices and framing effects: When principles are more important than consequences*, *European Journal of Social Psychology*, *Eur. J. Soc. Psychol.* DOI: 10.1002/ejsp.493.
- [11] Khodamradi, Sara and Yousefi, Mino and Aghdami, Mehri (1396). *Investigating the Relationship between Social Responsibility and Customer Loyalty*. *New Research in Management and Accounting*, No. 29. 210-235
- [12] Ranjbar, Ahmad Abolhassani and Rahro, Amir Hossein and Eskandarinia, Nima and Bozorgi Nejad, Mehrdad (1394). *Provide a fuzzy model to assess the level of social responsibility of the organization*. *Quarterly Journal of State Management Mission*,



Year 6, Issue 17, 80-97.

- [13] WHO and European Investment Bank strengthen efforts to combat COVID-19 and build resilient health systems to face future pandemics, world health organization, 1 May 2020.
- [14] Greig, Finlay (2020) Coronavirus symptoms explained: meaning of a 'persistent' or 'continuous' cough, high temperature and loss of smell and taste, URL: <https://inews.co.uk/news/health/coronavirus-symptoms-explained-persistent-continuous-cough-temperature-high-loss-smell-taste-anosmia-409092>
- [15] Ghaffari, Gholamreza (1388). "The logic of comparative research." Iranian Journal of Social Studies: Winter 2009, Volume 3, Number 4
- [16] Azizi, Mahdi (1397), Explaining the Basics of Islamic Decision Making in Organizations, Master Thesis, Management, Imam Sadiq University.
- [17] Greenberg, Marvin (1974), Euclidean and non-Euclidean geometries, New York: Freeman.
- [18] Sagden, Robert and Williams, Anne (1978). Fundamentals of cost-benefit analysis. Oxford: Oxford University Press.
- [19] Michael Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson (2020), Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization, 12th Edition, New York: Cengage Learning.
- [20] Gray, John (2020), Goodbye to globalization, The Guardian, <https://www.theguardian.com/world/2001/feb/27/globalisation>
- [21] Kymlicka, Will (2002). CONTEMPORARY POLITICAL PHILOSOPHY, New York: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- [22] Motahhari, Morteza (1390). Imamate and leadership. Sixth edition. Tehran: Sadra.
- [23] Mehdi Azizi, Hossein Bakhtiari, Mohammad Jawad Bahmanabadi (2018), Islamic authoritative decision-making and its place in the application of Islamic decision-making, The Interdisciplinary Quarterly of Fundamental Researches on Humanities, 3(4): 25-42.



- [24] Kavousi, Ismail, Chavosh Bashi, Farzaneh, (2010), Designing Sustainable Strategies for Creating Social Responsibility, Journal of Organizational Social Responsibility (2), Cultural and Social Research Group, Expediency Discernment Council.
- [25] Fleming, M. (2002), What is safety culture? Rail way safety ever green House, Sage Publication, November
- [26] Azizi, Mehdi et al. (2017). Investigating the effect of utilitarian school on decision-making theories and comparing it with the theory of Islamic growth, Journal of Islamic Management Research, No. 3.
- [27] COVID-19 and Responsible Business Conduct (2020), Business human rights, https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/documents/OECD_COVID-19%20and%20Responsible%20Business%20Conduct_Full%20Note.pdf
- [28] Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak (2020), world health organization, https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf?sfvrsn=6d3578af_2
- [29] Drucker, P.F. (1993). *Managing for the future*. Butterworth -Heinemann, Oxford.
- [30] Hassan Ali Viskermi, Leila Amirian, Sajjad Khodaei (1397) The effectiveness of critical thinking training on happiness and tolerance of ambiguity of medical students. Journal of Research in Medical Education, Volume 10, Number 3, pp. 58-66.
- [31] Rahimi Masoumeh, VaezFar Seyed Saeed, Jairvand Hamdaleh (2015) The simple and multiple relationship between the power of tolerating ambiguity and the emotional atmosphere of the family and cognitive creativity. Innovation and Creativity in the Humanities, Volume 5, Number 2, 147-164.
- [32] Alavi, S.A. and Azizi, M. (2020), "The effect of Islamic culture's constituents on decision-making", Journal of Islamic Marketing, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2018-0192>.
- [33] Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning



organisation. Random House, Sydney.

- [34] Hopman J, Allegranzi B, Mehtar S. Managing COVID-19 in Low- and Middle-Income Countries. *JAMA*. 2020;323(16):1549–1550. doi:10.1001/jama.2020.4169
- [35] Greenberg Neil, Docherty Mary, Gnanapragasam Sam, Wessely Simon (2020), Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic *BMJ* 2020; 368 :m1211
- [36] Ackoff, Russell L. (1981), *Creating the Corporate Future: Plan or be planned For*. New York: Wiley.
- [37] Darrell K. Rigby (2020), *Develop Agility That Outlasts the Pandemic*, Harvard Business Review, May 15, 2020.
- [38] North Robert C. (1962) Decision-making in crisis: an introduction, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 6 No. 3, pp. 197-200.
- [39] Maarten, Jan and Aletta, Schraagen and Eikelboom, Kees van Dongen and Guido te Brake (2005), *Experimental Evaluation of a Critical Thinking Tool to Support Decision Making in Crisis Situations*, Proceedings of the 2nd International ISCRAM Conference (B. Van de Walle and B. Carlé, eds.), Brussels, Belgium, April 2005
- [40] Sayegh, Lisa (2004) Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process, *Human Resource Management Review*, Volume 14, Issue 2, Pages 179-199
- [41] Schraagen, Jan Maarten (2018) Improving Decision Making in Crisis Response through Critical Thinking Support, *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, Volume: 2 issue: 4, page(s): 311-327.
- [42] Chambers, R. (1994). The origins and practice of PRA. *World Development*, 22 (7): 953-965.