8. Developing theory about the development of theory\*

*Henry Mintzberg*

INTRODUCTION TO CHAPTER 8: MINTZBERG ON MINTZBERG

When we thought about authors to write chapters for the “Theoretical Developments” part of the book, it quickly became obvious that Henry Mintzberg should be included in a very big way. His ideas about emergent and realized strategy, his theory of organization configurations, and especially his description of strategy formation as a social learning process, collectively led to a more grounded view of the strategy process. In so doing, he paved the way for strategy research focusing on middle management.

Our initial suggestion was for Henry to write a chapter reflecting on his prior work and how it influences contemporary scholarship. When we contacted Henry, however, he was disinclined to look backward and suggested instead that we reprint his most recent thoughts about how to develop theory. Since the point of having theoretical foundations is to spur the development of new theory, a chapter on the process made perfect sense to us.

It probably won’t surprise you that Henry’s approach is a bit unconventional. At first it may be difficult to see, but the title of the chapter really tells it all: this is an effort to develop theory about developing theory. As such, its author makes no claim about its generalizability, much less its universal validity. Early on, he says he really has “no idea” about how to develop theory.

After reading the chapter, however, this claim seems much too modest. In our view, this admittedly idiosyncratic description of how theory is created has much to say to all who would seek to theorize about managerial phenomena. In the form of 20 specific observations about his own process ‒ ranging from the concrete suggestion to use an outline (but keep it loose) to more abstract admonitions about the use of data – Henry reveals a habit of mind about theory building that is both helpful to aspiring theorists and that explains why he has contributed so much to the field.

I have no clue how I develop theory. I don’t think about it; I just try to do it. Indeed, thinking about it could be dangerous:

The centipede was happy quite

Until a toad in fun

Said, “Pray, which leg goes after which?”

That worked her mind to such a pitch,

She lay distracted in a ditch

Considering how to run.

(Mrs Edward Craster, 1871, in Fox and Fox, 1964)

I have no desire to lie distracted in a ditch considering how to develop theory. Besides, that’s the work of cognitive psychologists, who study concept attainment, pattern recognition, and the like, but never really tell us much about how we think. Nonetheless, I’ll take the bait, this once, at the request of the editors of this book, because I probably won’t get far either.

I want to start with what theory isn’t and then go on to what theory development isn’t, for me at least, before turning, very tentatively, to what they seem to be.

**ترجمه فارسی:**

**8. نظریه­ی در حال توسعه در باب توسعه­ی نظریه**

**هنری مینتزبرگ[[1]](#footnote-1)**

**مقدمه ای بر فصل 8: مینتزبرگ در برابر مینتزبرگ**

وقتی برای نوشتن فصل های مربوط به بخش "تحولات نظری" کتاب در مورد نویسندگان فکر می کردیم، به سرعت متوجه شدیم که اساساً لازم است هنری مینتزبرگ را در این امر بگنجانیم. ایده های او در مورد استراتژی نوظهور و تحقق یافته، نظریه او در مورد پیکربندی های سازمان و به ویژه توصیف او برای شکل گیری استراتژی به عنوان یک روند یادگیری اجتماعی، در مجموع به دیدگاهی بنیادی تر برای روند استراتژی منجر گردیدند. او با این کار، راه را برای انجام تحقیقات در زمینه­ی استراتژی با تمرکز بر مدیریت میانی[[2]](#footnote-2) هموار نمود.

پیشنهاد اولیه ما به هنری، نگارش فصلی بود که منعکس کننده­ی آثار قبلی او و نحوه­ی تأثیر آنها بر دانش معاصر باشد. اما وقتی با هنری تماس گرفتیم، او تمایلی به رجوع به گذشته نشان نداد و در عوض پیشنهاد کرد که جدیدترین افکارش در مورد نحوه­ی توسعه نظریه را دوباره چاپ کنیم. از آنجایی که هدف از داشتن مبانی نظری، تشویق به توسعه­ی نظریه جدید است، نوشتن فصلی در مورد این روند برای ما کاملاً منطقی بود.

رویکرد هنری اندکی غیر متعارف است و این امر احتمالاً باعث تعجب شما نخواهد شد. در ابتدا ممکن است دیدن عنوان فصل برایتان غامض باشد، اما عنوان حقیقتاً همه چیز را بیان می کند: این تلاشی است برای توسعه­ی نظریه، پیرامونِ نظریه­ی در حال توسعه. بدین ترتیب نویسنده هیچ ادعایی در مورد تعمیم پذیری[[3]](#footnote-3) آن ندارد، حتی در حدی بسیار کمتر از اعتبار جهانی آن. او در اوایل فصل می‌گوید که واقعاً "هیچ ایده ای" در مورد نحوه­ی توسعه­ی نظریه ندارد.

البته پس از خواندن فصل، این ادعا بسیار متواضعانه به نظر می رسد. به عقیده ما، این توصیف از نحوه­ی ایجاد نظریه که مسلماً منحصر به تفکرات نویسنده است، برای همه افرادی که به دنبال نظریه‌پردازی درباره پدیده های مدیریتی هستند، حرف های زیادی برای گفتن دارد. هنری بر اساس 20 مشاهده­ی خاص در مورد روند خود (از پیشنهاد واقعی برای استفاده از یک طرح کلی (اما انعطاف پذیر) گرفته تا توصیه های انتزاعی تر در مورد استفاده از داده ها)، عادت ذهنی­اش در مورد نظریه سازی را آشکار می کند، این امر هم برای نظریه پردازانِ مشتاق مفید می باشد و هم توضیح می دهد که چرا او به این زمینه کمک زیادی کرده است.

من نمی دانم چگونه نظریه را توسعه می دهم، به این موضوع فکر نمی کنم، فقط سعی می کنم آن را انجام دهم. در واقع فکر کردن به آن می تواند خطرناک باشد:

*هزارپا واقعاً خوشبخت بود؛*

*تا اینکه غوکی به مزاح گفت:*

*"لطفاً بگو هر پایت بعد از کدام پای دیگر حرکت می کند؟"*

*این حرف ذهن او را مشغول کرد،*

*و با حواس پرتی در گودالی افتاد*

*چون به نحوه­ی دویدن توجه می کرد*

 (خانم Edward Craster ، 1871، در Fox and Fox ، 1964)

من هیچ تمایلی به افتادن با حواس پرتی در گودال بخاطر توجه به چگونگیِ توسعه­ی نظریه، ندارم. از آن گذشته، این کارِ روانشناسان شناختی است که دستیابی به مفاهیم، تشخیص الگو و مواردی از این قبیل را مطالعه می کنند، اما هرگز چیز زیادی در مورد نحوه تفکرمان به ما نمی گویند. با این وجود، همین یک بار و به درخواست ویراستاران این کتاب به دام می افتم، زیرا احتمالاً زیاد موفق نخواهم بود.

ابتدا می خواهم با آنچه که نظریه نیست شروع کنم و سپس به سراغ آنچه که توسعه نظریه نیست، بروم؛ یعنی پیش از معطوف شدن (به نحوی بسیار غیرقطعی) به سمت آنچه که حداقل برای من به نظر می رسد نظریه و توسعه نظریه باشد.

1. Henry Mintzberg [↑](#footnote-ref-1)
2. middle management [↑](#footnote-ref-2)
3. generalizability [↑](#footnote-ref-3)