

واکاوی نقش داستان‌سرایی در تحول اداری

مینا سادات هاشمی کاسوایی | دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

افسانه دهقانپور فراشاه | دکتری مدیریت دولتی، کارشناس امور آمار، برنامه‌ریزی و تامین نیروی انسانی، سازمان اداری و استخدامی کشور

چکیده: طی سال‌های گذشته تاکنون، تدوین و اجرای برنامه‌های اداری دستخوش تغییر و تحول بسیاری بوده است. علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، بسیاری معتقدند نتایج مطلوبی از این اقدامات حاصل نشده است. در بررسی موانع تحول اداری، فرهنگ یکی از موانع کلیدی است. مانع فرهنگی به معنای نبود فرهنگ پذیرش تغییر، موجب شده است تحول اداری با مانع بزرگی روبه‌رو شود. نحوه برخورد با این مانع نیز باید با ماهیت مشکل سازگار باشد؛ بنابراین باید ابزاری معرفی شود که به‌طور نامحسوس و نرم بتواند فرهنگ عدم پذیرش تغییر را رفع کند. داستان‌سرایی ابزاری است که می‌توان با استفاده از آن، این مانع را برطرف ساخت. این مطالعه به بررسی اجمالی نقش داستان‌سرایی به‌منزله ابزاری مهم برای مقابله با مانع فرهنگی در تحول اداری می‌پردازد.

کلمات کلیدی: داستان‌سرایی، تحول اداری، فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر

مقدمه

نشود. امروزه ساز و کارهای متعددی برای غلبه بر موانع فرهنگی در راستای تحقق تحولات نظام اداری اتخاذ شده است. یکی از این راه‌حل‌ها، توجه به داستان‌سرایی سازمانی است. این مطالعه درصدد واکاوی داستان‌سرایی به مثابه ابزاری قدرتمند در ایجاد فرهنگ تحول به‌عنوان عاملی اثرگذار در تحول سازمان‌های دولتی است.

مبانی نظری مطالعه

پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که تاکنون برنامه‌های تحول اداری نتوانسته است به اهداف خود نائل شود؛ بنابراین پژوهشگران این مطالعه بر آن شدند تا با بررسی ادبیات پژوهشی، موانع تحول اداری در نظام بوروکراسی ایران را بررسی نمایند.

در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران»، با استفاده از استراتژی نظریه داده‌بنیاد، به شناخت مولفه‌های گوناگون اثرگذار بر این پدیده پرداخته شد. علاوه بر نتایج این پژوهش، عامل فرهنگی نیز به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای مورد تاکید است (ابوالحسنی رنجبر و همکاران، ۱۳۹۶). این پژوهش شاهی بر وجود موانع فرهنگی در مسیر پیاده‌سازی تحول اداری است.

در پژوهشی دیگر که به تدوین و سنجش نشانگرهای ارزیابی

وجود مسائل گوناگون در نظام اداری کشور مانند ضعف شایسته‌سالاری و ناکارآمدی (دانایی فرد، ۱۳۸۸) توجه خط‌مشی‌گذاران امر را به تحول و اصلاح نظام اداری و تدوین برنامه‌های گوناگون برای ایجاد تحول اداری جلب نموده است. تاکنون «برنامه تحول در نظام اداری کشور (۱۳۸۱)» شامل ۷ برنامه اصلی، «اولین برنامه جامع اصلاح نظام اداری کشور (۱۳۹۳)» شامل ۸ برنامه اصلی و «دومین برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۷)» در ۱۰ برنامه محوری تهیه شده و برنامه‌ریزی عملیاتی نیز صورت گرفته است. هدف از این برنامه‌ها، حرکت به سمت دولتی‌کارا و اثربخش، متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم، چابک، انعطاف‌پذیر و پیشران توسعه است (دهقانپور فراشاه و هاشمی کاسوایی، ۱۳۹۹).

علی‌رغم این اقدامات، موانع بسیاری در مسیر عملیاتی نمودن این برنامه‌ها و تحقق تحول همه‌جانبه در نظام اداری وجود دارد که برای برون‌رفت از آنها اقدامات مناسب و سنجیده‌ای باید انجام شود. یکی از موانع بسیار مهم، مانع فرهنگی است. وجود فرهنگ عدم پذیرش تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی موجب شده است برنامه تحول اداری با سرعت و صحت قابل قبولی اجرا

پژوهش به درستی محقق نشده است. با بررسی این ادبیات می توان نتیجه گرفت خلأ موجود را باید از طریق پژوهش و عملیاتی کردن نتایج مطلوب به کار بست. همچنین به تجربه ثابت شده است تحول نظام اداری با موانع متعددی مواجه است؛ لذا پس از بررسی ادبیات پژوهش، باید مشخص شود منظور از تحول و مدیریت تغییر چیست و چگونه می توان راهکاری برای غلبه بر موانع فرهنگی جستجو نمود. امروزه مدیریت تغییر^۱ یکی از عوامل حیاتی موفقیت سازمانها به شمار می رود (خان و اکبر، ۲۰۲۰؛ پاتون و مک کالمن، ۲۰۰۸؛ بای، ۲۰۰۵؛ گیل، ۲۰۰۲؛ آلاوانی، ۲۰۰۱؛ ودل و سوهال، ۱۹۹۸). نیازهای در حال تغییر ارباب رجوع، قوانین متغیر نهادهای سیاستی و نظارتی (کومارتسوا و متویوا، ۲۰۱۶) و عدم قطعیت تصمیم گیری (دوال، ۲۰۱۶)، نیازمند توجه به مدیریت تغییر است. مدیریت تغییر، رویکردی سیستماتیک است که به مواجهه با انتقال یا تحول اهداف سازمانی، ارزش های بنیادین، فرایندها و فناوری اشاره دارد. هدف از این تغییر باید کسب موفقیت های استراتژیک در راستای پذیرش عامه و افراد سازمانی و حل مشکلات عمومی باشد (بجیناریو، جیتارل، سارکا و موکان، ۲۰۱۷). به طور کلی در مطالعات علوم اداری، سه نوع تغییر سازمانی قابل رصد است (جدول ۱).

در ادامه و بر اساس جدول ۱، تعریف هر یک از سه نوع تغییر ارائه می شود.

تغییر مبادله ای: هرگونه تغییری که فرایندها، استراتژی ها و

تحول اداری پرداخته است، با ارزیابی برنامه تحول اداری معطوف به برنامه های توسعه، به این نتیجه رسیده که اجرای تحول اداری نامطلوب است و پیاده سازی اقداماتی برای بهبود بسیار ضروری است (سجادی و همکاران، ۱۳۹۳). این پژوهش نیز در راستای ایده اصلی پژوهشگران حاضر، به وجود موانع متعدد از جمله موانع فرهنگی اذعان داشته است.

پژوهش دیگری با عنوان «مفهوم سازی عوامل برون زادر تحول بخش دولتی»، عوامل محیط عام که بر نظام اداری ایران اثرگذار هستند را شناسایی نموده است. این عوامل شامل افکار عمومی، اقتصاد، اجتماع و سیاست معرفی شده اند. نتیجه این پژوهش بر نقش سازمان های غیردولتی در بهبود نظام اداری تاکید نموده است (مرتضوی و مالکی، ۱۳۹۱). با نگاهی منتقدانه به این پژوهش و با اندکی اغماض در مفهوم «افکار عمومی» و «اجتماع» که در آن مورد تاکید قرار گرفته است، به زعم نویسندگان این مطالعه، می توان این دو مفهوم را در مفهوم کلی تر «فرهنگ» جای داد.

پژوهش دیگری با عنوان «بررسی و اولویت بندی عوامل تحول اداری در ایران»، شش عامل را در تحول اداری لازم دانسته است. این شش عامل عبارت اند از: برنامه ریزی جامع؛ نظام ارزشیابی و مشارکت کارکنان؛ شایسته سالاری؛ جلب حمایت سیاسی، مالی و اجتماعی؛ سازگاری با جهت گیری دولت و فناوری؛ و رفع مقاومت کارکنان و اصلاح قوانین (ظاهرپور و میر عبدالعظیمی، ۱۳۸۸). از آنجا که محقق نشدن امری، به معنای عدم یا ضعف عوامل ایجادکننده آن است؛ بنابراین عوامل شناسایی شده در این

جدول ۱. انواع تغییر در سازمان (استیب، رودر، ریسینگر و نیستر، ۲۰۱۹)

تغییر مبادله ای ^۲	تغییر انتقالی ^۳	تغییر تحولی ^۴	توصیف
برای انجام یا هدایت یک نتیجه یا توافق	مربوط به دوره زمانی که تغییر وضعیت، حالت یا شکل صورت می گیرد	تغییر بنیادین در خصوصیات و ارزش های اساسی	
تصمیم یکباره ^۵	رویکرد دوره ای	تغییر پارادایم ^۶	رویکرد
کوتاه مدت	مدت تعیین شده ^۷	بی انتها	مدت زمان
هزینه - منفعت	هدف	توسعه هویت	جهت گیری
چانه زدن	دستاورد ^۸	جهت دار ^۹	ماهیت
تصمیم	گلوگاه ^{۱۰}	ویژگی های شخصیتی	سنجه ^{۱۰}
اقتصادی	انگیزشی	معنوی	روانشناسی

رویه‌های قبلی یک سازمان را بهینه کند.

تغییر انتقالی: تغییری که یک سازمان را از وضعیت فعلی خود به یک وضعیت جدید بهبود یافته منتقل کند تا بتواند مشکلاتی که در اثر ادغام، تصاحب و اتوماسیون ایجاد شده است را برطرف سازد. **تغییر تحولی:** تغییر بنیادی و اساسی که فرهنگ، ارزش‌های اصلی و به تبع آن عملیات سازمان را دگرگون سازد.

برنامه‌های تحول اداری برای چندین دهه مورد بحث و توجه بسیاری از اندیشمندان و سیاست‌گذاران قرار گرفته است. هدف از تحول اداری، افزایش سازگاری میان ساختار، فرایندها، استراتژی، کارکنان و فرهنگ سازمانی، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه و خلاقانه در سازمان و توسعه توانایی‌های نوآوری و تحول سازمان است (فرنچ و بل، ۱۳۸۵).

تحول در ساختار، فناوری، فرهنگ سازمانی و نیروی انسانی از عوامل کلیدی در تحول اداری هستند. تحول نیروی انسانی به منظور افزایش میزان تاثیر تحولات انجام شده در دیگر عوامل از جمله ساختار، فناوری و فرهنگ سازمانی ضروری است (پورکیانی و پیرمرادی، ۱۳۸۷).

نکته ضروری برای علت‌یابی اجرای نامطلوب برنامه‌های تحول اداری در ایران، این است که برای تحول و اصلاح بوروکراسی‌های دولتی، عوامل انسانی پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مهم‌تر از ساختار فرایندها و رویه‌های سازمانی هستند (کیلیان و اکلوند، ۲۰۰۸). این در حالی است که فرهنگ سازمانی در برنامه‌های تحول اداری، آن‌چنان‌که باید مورد توجه قرار نگرفته و ابزار عملیاتی برای آن تعریف و پیش‌بینی نشده است و در عمل نتوانسته نتیجه‌بخش باشد.

برای ایجاد تحول اداری برنامه‌های گوناگون و اقدامات بسیاری در کشور انجام شده است. در این خصوص در سال ۱۳۸۱، «برنامه تحول در نظام اداری کشور» شامل ۷ برنامه اصلی؛ در سال ۱۳۹۳، «اولین برنامه جامع اصلاح نظام اداری کشور» شامل ۸ برنامه اصلی؛ و در سال ۱۳۹۷، دومین برنامه جامع اصلاح نظام اداری در ۱۰ محور برنامه‌ای تهیه و ابلاغ شدند. جدول ۲ محورهای این برنامه‌ها را نشان می‌دهد.

چنانکه در جدول ۲ مشاهده می‌شود در دو برنامه اخیر، فرهنگ

سازمانی مورد توجه قرار گرفته است؛ اما با توجه به تاکید بر توسعه فرهنگ سازمانی، چرا تاکنون نتایج مطلوبی حاصل نشده است. یکی از پاسخ‌های احتمالی به این پرسش این است که فرهنگ در سازمان‌ها از رهبران نشأت گرفته و به بدنه سازمان سرایت می‌کند؛ بنابراین ضعف رهبری در سازمان‌های دولتی نمایان می‌شود.

موانع بسیاری بر سر راه عملیاتی شدن این برنامه‌ها و تحقق اهداف آنها وجود دارد. این موانع در سه دسته موانع فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار می‌گیرند. موانع فردی شامل موانع نگرشی - انگیزشی و شناختی - ادراکی است. موانع سازمانی شامل موانع مرتبط با فرهنگ یادگیرنده، انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ماموریت‌گرا، بوروکراتیک و موانع مدیریتی است. موانع مرتبط با فرهنگ ملی، موانع رفتاری و زمینه‌ای نظام اداری و موانع مرتبط با فرهنگ نظام سیاسی نیز در دسته موانع فراسازمانی قرار می‌گیرند (بارانی و دیگران، ۱۳۹۶).

فرهنگ سازمانی به منزله یک عامل کنترلی محسوب شده و موجب ایجاد و شکل‌دهی نگرش و رفتارهای کارکنان می‌شود (سینها و دیگران، ۲۰۱۶؛ واریک، ۲۰۱۷). ایجاد تحول و اصلاح نظام اداری به گونه‌ای جامع، نیازمند ایجاد فرهنگی است که مشارکت، هماهنگی و همکاری تیمی را در سازمان‌ها تقویت کند (دهقانپور فرانشاه و هاشمی کاسوایی، ۱۳۹۹). تغییر، نیاز به تعامل و اشتیاق^{۱۲} دارد. داستان‌ها می‌توانند میزان این تعامل و اشتیاق را افزایش داده و در نتیجه باعث شوند هوش جمعی^{۱۳} سازمان، به سمت اهداف سازمانی معطوف شود (کوپلند و مور، ۲۰۱۸). در راستای ایجاد و تثبیت داستان‌ها و به منظور افزایش تعامل و اشتیاق افراد موانع متعددی بروز می‌کند. از آنجاکه اولاً بخش اعظمی از موانع، مرتبط با فرهنگ سازمانی و نیروی انسانی است؛ ثانیاً اصلاحات نظام اداری در بستری ایجاد می‌شود که بخشی از آن فرهنگ است؛ ثالثاً تحول اداری معطوف به تغییر بنیادین در فرهنگ و ارزش‌های نظام اداری است و همچنین با توجه به اینکه راهکارهای موجود نتیجه مطلوب قطعی را به همراه نداشته است، توجه به ابزارهای نرم برای تغییر فرهنگ و ارزش‌های نظام اداری ضروری تلقی می‌شود.

یکی از این ابزارهای نرم برای مقابله با فرهنگ عدم پذیرش

فرنلی و سبر پرز، ۲۰۰۹؛ کرسچ، ۲۰۰۴؛ هایق و هاردی، ۲۰۱۱) می توان تعریفی یکپارچه ارائه داد: داستان سرایی ساز و کاری بر مبنای گذشته برای انتقال تجربه به منظور رسیدن به درک جمعی و مقدمه سازی برای سناریوسازی های آینده است. داستان سرایی ابزاری سنتی و حتی باستانی برای انتقال خرد و فرهنگ است و می تواند گذشته یک سازمان را با امروز آن ترکیب نموده و آن را مستحکم نماید (بردی و شار هیلی، ۲۰۱۳). داستان سرایی راه را برای تفکر منطقی هموار می کند (جیمز و مینیس، ۲۰۰۴)، ارتباط دهنده تجربه ها است؛ به وسیله احساس، دریافت و با اندیشه فرد ادراک می شود.

تغییر، داستان سرایی سازمانی است. داستان سرایی سازمانی برای ایجاد توسعه فرهنگی که مشارکت، انعطاف پذیری، تغییر و تحول را در سازمان حمایت و توصیه کند راهکار مناسبی برای ایجاد تحول اداری است.

داستان سرایی

داستان سرایی روشی است که از طریق آن داستان نقل می شود و شامل اقداماتی برای انتقال داستان به شنونده است (توین و اسنیمن، ۲۰۰۸). با توجه به تعاریف گوناگون از داستان سرایی (بوچلد، ۲۰۰۴؛ نوای و بنت، ۲۰۰۷؛ اسرینیواسان، ۲۰۰۴؛ بویس، ۱۹۹۶؛ بهار دواج و مومین، ۲۰۰۶؛ هانسن، ۲۰۱۱؛

جدول ۲. برنامه های تحول نظام اداری

نام برنامه	محورهای برنامه
برنامه ایجاد تحول در نظام اداری کشور (۱۳۸۱)	۱ برنامه منطقی سازی اندازه دولت
	۲ برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت
	۳ برنامه تحول در نظام های مدیریتی
	۴ برنامه تحول در نظام های استخدامی
	۵ برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت
	۶ برنامه اصلاح فرآیندها، روش های انجام کار و توسعه فناوری اداره
	۷ برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری
اولین برنامه جامع اصلاح نظام اداری کشور (۱۳۹۳)	۱ مهندسی نقش و ساختار دولت
	۲ توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
	۳ خدمات عمومی در فضای رقابتی
	۴ مدیریت سرمایه انسانی
	۵ فناوری های مدیریتی
	۶ توسعه فرهنگ سازمانی
	۷ صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
	۸ نظارت و ارزیابی
دومین برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۷)	۱ مهندسی نقش و ساختار دولت
	۲ توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
	۳ ارائه خدمات در فضای رقابتی
	۴ مدیریت سرمایه انسانی
	۵ بهبود نظام ها و فناوری های مدیریتی
	۶ توسعه فرهنگ سازمانی
	۷ صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری
	۸ ارتقاء پاسخگویی، شفافیت و مقابله با فساد در نظام اداری
	۹ مدیریت بهره وری نظام اداری و اجرایی کشور
	۱۰ نظارت و ارزیابی



تصمیمی در جریان است داستان‌های قدیمی بازگوشده و با خطوط داستانی موجود و آشکار مقایسه می‌شوند تا سازمان از تکرار گزینه‌های بد تاریخی جلوگیری کند و به تکرار موفقیت‌های گذشته امیدوار شود. در یک فضای آشفته و احتمالاً رو به افول که ممکن است به دلیل تغییرات تحولی رخ دهد سازمان‌ها با یک زندگی داستانی درباره «اینجا و اکنون» که غنی تر و پر جنب و جوش تر از محیط فعلی سازمان است دچار ضربان مجدد می‌شوند (بوژه، ۱۹۹۱). داستان‌ها به موازات پیچیدگی سازمان‌ها از پیچیدگی بیشتری برخوردار خواهند شد به طوری که نشان‌دهنده تفکر پیچیده صاحبان خلق‌کننده آنها هستند. بر این اساس، داستان‌هایی که عمیق تر هستند و ریشه‌های معانی را جستار می‌کنند در محیط‌های پیچیده تر ساخته و یافته می‌شوند (بوژه، ۲۰۰۸).

به طور کلی نتایج حاصل از داستان‌سرایی در سازمان گسترده است. داستان‌ها توان درگیر ساختن ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان با اهداف و استراتژی‌ها را دارند؛ امکان به اشتراک گذاری و تسهیم دانش را به طرز چشمگیری افزایش می‌دهند و راه را برای انتقال هر چه بهتر دانش ضمنی هموار می‌سازند. در این حالت، امکان ایجاد آینده مطلوب با استفاده از داستان‌ها تقویت می‌شود. همچنین به دلیل نامحسوس بودن ذات پدیده، تخمین نتایج قطعی حاصل از داستان‌سرایی، مشکل‌ساز است. برخی از صاحب‌نظران مهم‌ترین نتایج حاصل از داستان‌سرایی سازمانی را که معطوف به ایجاد فرهنگ غنی سازمانی است را به شرح جدول ۳ برشمرده‌اند. معنابخشی، تلفیق‌کننده پیچیدگی بی‌حد ذهن با سادگی عمل است (بوژه، ۱۹۹۱). در واقع حد فاصل بین ذهن پیچیده و عمل ساده، معنابخشی است. معنابخشی از طریق فرایند ساده‌سازی^{۲۰} امکان‌پذیر می‌شود. فرایندی که با استفاده از داستان‌ها موجب تعادل تفکر و عمل است و نقطه تعادلی را برای تغییر و تحول ایجاد می‌کند (کولویل^{۳۱} و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین معنابخشی نقطه عطفی در ایجاد و حفظ فرهنگ غنی است و می‌تواند نقش پررنگی در ایجاد تغییر و تاکید بر پذیرش تحولات ایفا کند.

هوش جمعی با هدف بهبود مشارکت مدنی و امکان تصمیم‌گیری دموکراتیک برای توسعه جمعی راه‌حل‌های مقابله با چالش‌های اجتماعی می‌کوشد سازمان را به سمت تغییر مطلوب

گرچه هیچ اجماعی درباره تفاوت مفهومی داستان، قصه^۴، روایت^۵، حکایت^۶، حکایت اخلاقی^۷، افسانه^۸، اسطوره^۹، ضرب‌المثل^{۱۰}، گفتمان^{۱۱}، حماسه^{۱۲}، داستان‌های عامیانه^{۱۳}، خیال^{۱۴} و... وجود ندارد اما برخی معتقدند هریک از این موارد، نوعی طرح‌واره و ویژه (توأم با احساس یا بدون احساس) هستند و از این رو با یکدیگر متفاوت‌اند (بیگی و همکاران، ۲۰۱۹؛ چانیوسکا، ۲۰۰۴).

ذکر تاریخ دقیق برای پیدایش داستان، تقریباً غیرممکن است؛ زیرا زمان پیدایش داستان به طول پیدایش تفکر است؛ اما به لحاظ توجه به آن در قالب شکل امروزی، می‌توان به دهه ۱۹۸۰ اشاره نمود (الویت، ۲۰۰۵). ریشه‌های نظری داستان در روایت است. روایت، هر نوع مجموعه مفاهیمی است که رویدادهای مرتبط یا تجربه‌ها را بیان می‌کند و در حالت کلی به دو دسته غیرخیالی^{۲۵} (مستند، بیوگرافی، سفرنامه، خاطره و...) و خیالی (داستان، افسانه، اسطوره و...) تقسیم می‌شود (رایان، ۲۰۰۷؛ رودرام، ۲۰۰۵).

در سازمان‌ها، داستان‌سرایی، معنابخشی^{۲۶} ترجیحی روابط انسانی میان ذینفعان داخلی و خارجی است. سازمان‌ها به عنوان بخشی از مجموعه معنابخش به روابط، به معنابخشی و معناپذیری مشغول‌اند و ضمن درگیری عمیق در معانی مشترک، دست به خلق معانی می‌زنند (وایک، ۱۹۹۵). داستان‌های سازمانی، حافظه جمعی اعضای آن هستند (بوژه، ۲۰۰۸) که محصول سینرژی بینش‌های تک تک اعضایش است و در روح و پیکره‌ای واحد یا متکثر بروز می‌کنند. داستان‌ها آنچه در ذهن و بطن انسان‌ها است را به روایتی مجسم می‌کند و با جسور ساختن آن داستان‌ها، قهرمانی را خلق می‌کنند تا در هنگام تعارضات و مناقشه‌ها بتوانند با همسان‌سازی اتفاقات واقعی با خط‌پی‌رنگ^{۲۷} داستان، از میان افراد حاضر در درگیری، فردی را قهرمان و فردی را ضدقهرمان در نظر بگیرند. این خاصیت داستان است که شخصیت‌های خود را به افراد واقعی بقبولاند و روح خود را در بینش افراد جاری سازد (پولتا و همکاران، ۲۰۱۱). مردم درگیر فرآیندی پویا و تصحیحی تدریجی از داستان‌های خود درباره وقایع جدید و همچنین تعبیر و تفسیرهای مداوم از خطوط داستان^{۲۸} می‌شوند. وقتی اتخاذ

خارج کند و کالبد قابل لمس به آن بدهد به گونه‌ای که نتایج مشهود آن در عملکرد سازمانی قابل مشاهده باشد.

داستان‌ها در سازه‌های مختلفی از مدیریت دانش، قابل ردگیری هستند. در مطالعه‌ای، ۱۴ سازه نهایی برای طبقه‌بندی نقش داستان‌ها در مدیریت دانش شناسایی شد (ویت و گلشن، ۲۰۱۲). در پژوهشی دیگر یک فرایند ۶ مرحله‌ای برای ثبت و نگهداری داستان‌ها برای دستیابی به دانش ضمنی معرفی شد. همچنین جامعیت دانش ضمنی منتقل شده از طریق داستان به میزان محرمانه بودن محتوای داستان‌ها بستگی دارد (ویجتانگ، ۲۰۱۲).

داستان‌ها موجب هویت جمعی می‌شوند. داستان از طریق تعاملات بین فردی حاصل می‌شود و همین امر نقطه اشتراک آن با خلق هویت جمعی است. آنچه این امر را تأمل برانگیز می‌کند کنترل هویت جمعی از طریق داستان‌ها است. به بیان دیگر می‌توان با مدیریت داستان‌ها، دست به تغییر، کنترل یا تثبیت هویت جمعی زد (اسمیت و کیتون، ۲۰۰۱).

استراتژی‌ها، راهکارهای احتمالی روندهای آینده برای مشکلات فعلی هستند. از این رو پیوند تنگاتنگی با سناریونویسی دارند. برای بهینه‌سازی سناریوها، داستان‌ها یکی از گزینه‌ها هستند. داستان‌ها می‌توانند با الهام از گذشته، توصیه‌های

سوق دهد (کاپلند و دی مور، ۲۰۱۸). از این رو سازمان‌هایی که برای تغییر و تحول با موانع فرهنگی روبرو هستند باید از داستان‌ها برای پیشبرد مقاصد خویش استفاده کنند. داستان در خلأ شکل نمی‌گیرد بلکه نشان‌دهنده ذهن خلاق سازنده آن است. رهبران سازمان‌هایی که به دنبال تغییر و تحول هستند باید با نگارگری داستان‌های خلاق، ذهن افراد را به سمت اهداف سازمانی معطوف سازند.

توسعه زبان مشترک مکانیسم اصلی در تیم‌سازی است (لوید، ۲۰۰۰). تیم‌سازی از جمله راهکارهای سازمانی به منظور پیاده‌سازی تغییرات و تحولات لازم است. از این رو توجه به داستان در توسعه زبان مشترک نقش دارد. البته این امر که تیم‌ها عملکرد بهتری در مواجهه با تغییرات سازمانی دارند تابع فرهنگ جامعه است. از این رو، جامعه جمع‌گرا نتایج بسیار متفاوتی از جامعه فردگرا نشان می‌دهد؛ زیرا در جامعه جمع‌گرا تیم مورد تأکید است و لذا توسعه زبان مشترک نیز در دستور کار رهبران سازمان‌ها قرار می‌گیرد.

داستان‌گویی عمل‌گرایانه^{۳۲}، مطابق اصل مکمل بور^{۳۳} در تمامی قسمت‌های سازمان ریشه می‌دواند؛ به گونه‌ای که موجب انتقال تجربه می‌شود (بوژه، ۲۰۱۴). این انتقال تجربه به‌طور کاملاً عملی می‌تواند تئوری‌های تغییر سازمان را از صرفاً تئوریک بودن

جدول ۳. نتایج حاصل از داستان‌سرایی در سازمان‌ها

منابع	نتایج حاصل از داستان‌سرایی سازمانی
(بوژه، ۱۹۹۱؛ براون و همکاران، ۲۰۰۸؛ کولوایل و همکاران، ۲۰۱۲)	معنابخشی
(بورخس و ویواکوا، ۲۰۱۰؛ کاپلند و دی مور، ۲۰۱۸)	هوش جمعی
(بوژه، ۲۰۰۱؛ لوید، ۲۰۰۰)	توسعه زبان مشترک
(بوژه، ۲۰۱۴؛ بوژه، ۲۰۰۸)	انتقال تجربه
(ویجتانگ، ۲۰۱۲؛ بوژه، ۲۰۰۱)	انتقال دانش ضمنی (مدیریت دانش)
(بیگی و دیگران، ۲۰۱۹؛ براون، ۲۰۰۶؛ بیما، ۲۰۱۴)	هویت بخشی
(بومن، ۲۰۱۶؛ باری و المز، ۱۹۹۷؛ فنتون و لنگلی، ۲۰۱۱؛ میتروف و کیلمان، ۱۹۷۵)	استراتژی‌سازی ^{۳۹}
(یانگ و وو، ۲۰۱۲؛ بوژه، ۱۹۹۱)	انگیزانندگی
(گودمن و نیومن، ۲۰۱۴؛ کوپ و همکاران، ۲۰۱۱؛ بوژه، ۲۰۱۱)	کاهش استرس و اضطراب
(بوژه، ۲۰۱۱؛ بارتل و گارد، ۲۰۰۹؛ براون و دوگواید، ۱۹۹۱؛ بیگی و دیگران، ۲۰۱۹؛ آر، ۱۹۹۶)	خلاقیت و یادگیری
(بیگی و همکاران، ۲۰۱۹؛ فرز و ماسانت، ۲۰۱۷)	برقراری ارتباطات اثربخش

عمل‌گرایانه برای مشکلات احتمالی آینده پیش رو قرار دهند (بومن، ۲۰۱۶).

با استفاده از داستان‌سرایی، تمایل به کشف، توانایی تفکر انتقادی و به‌طورکلی انگیزه افراد برای یادگیری و عملکرد بهتر افزایش می‌یابد. مطالعات کمی و کیفی متعددی نشان داده‌اند که تاثیر داستان‌سرایی بر افزایش انگیزه افراد بیش از آن چیزی است که تاکنون به آن توجه شده است (یانگ و وو، ۲۰۱۲).

در بسیاری از مطالعات، بررسی کاهش استرس منجر به چالش‌های روانی مانند خشم، اضطراب و افسردگی، توسط داستان‌سرایی انجام شده است (گودمن و نیومن، ۲۰۱۴). تاثیر داستان بر کاهش استرس و به‌طورکلان در سلامت روان بر کسی پوشیده نیست. کارکنان سازمانی با آگاهی از فراز و نشیب‌های تجارب شخصی سایرین می‌توانند برای مشکلات خود نسخه‌هایی را توصیه کنند (دوکی^{۳۴} و همکاران، ۲۰۱۶). البته به اشتراک‌گذاری تجارب زیسته افراد در سازمان برای بهره‌برداری به این منظور تا جایی مجاز خواهد بود که حریم شخصی خدشه‌دار نشود.

خلاقیت و یادگیری بخشی از سیستم شناختی هستند. از آنجاکه داستان، روایتی توأم با احساس است در سیستم شناختی نفوذ می‌کند و بر آن اثرگذار است. از این رو فعالیت‌های ذهنی که حاصل تجربه و احساس است تحت تاثیر مستقیم داستان‌ها قرار دارند (اسمیرنیو و همکاران، ۲۰۲۰).

بدون شک ارتباطات در مطالعات سازمانی جایگاهی ویژه دارند. داستان می‌تواند از طریق تغییر «عرضه برای ارتباطات» به «تقاضا برای ارتباطات» منجر به بهبود ارتباطات شود. افرادی که دارای بینش قوی و توانایی کافی برای داستان‌سرایی در موقعیت‌های مناسب بوده‌اند تقاضای بیشتری از دیگران برای برقراری ارتباط داشته‌اند (فرز و ماسانت، ۲۰۱۷)؛ بنابراین افرادی که خواهان ارتباطات بیشتر هستند و تمایل دارند تقاضای ارتباط با آنها توسط دیگران افزایش یابد می‌توانند داستان‌ها را به‌عنوان یک راهکار در نظر بگیرند.

بر اساس جدول ۳، داستان‌سرایی به‌مثابه ابزاری قدرتمند که ریشه در فرهنگ دارد می‌تواند راهگشای موانع فرهنگی

تحول اداری باشد. به‌زعم این مطالعه، داستان‌سرایی یکی از توانمندی‌های رهبران سازمان‌ها است تا به منظور ایجاد تحول اداری، به شیوه‌ای موثرتر بتواند اقدامات لازم را به‌کار گیرند. رهبران باید برای انگیزه‌بخشی و ایجاد فرهنگ قوی و موافق با تغییر، از داستان‌سرایی به‌عنوان ابزاری قدرتمند استفاده کنند. برای کسب بهترین نتایج از ایجاد و حمایت فرهنگ موافق با تغییر و تحول، داستان‌سرایی باید به رهبران آموزش داده شود. پیش‌بینی می‌شود در آینده داستان‌سرایی به‌عنوان یکی از شایستگی‌های رهبران تحول‌آفرین مورد توجه ویژه قرار گیرد.

حال چگونه می‌توان این داستان‌ها را جمع‌آوری نمود؟ اصلی‌ترین تکنیک‌های جمع‌آوری داستان‌ها، مصاحبه و گفتگو با کارکنان سازمان و به‌طورکلی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان است. با استفاده از بینش‌های شخصی افراد سازمانی می‌توان داستان‌هایی را پرورش داد تا بهتر بتوانند در ایجاد شرایط مطلوب اثرگذار باشند. این مصاحبه‌ها بهتر است در قالب دقیق و مستحکم ساختارهای شناخته‌شده مصاحبه نباشند و به‌نوعی مصاحبه‌های غیرمستقیم باشند و در عین برقراری رابطه صمیمی با مصاحبه‌شونده، فضایی ایجاد شود تا آنها به راحتی در باره بینش‌های خود اظهار نظر نمایند. بدیهی است این نوع مصاحبه به تسلط و قدرت کافی مصاحبه‌گر نیازمند است تا بتواند آن را به خوبی اجرا کند. به منظور انجام مصاحبه‌های غیرمستقیم و صمیمی با افراد چند مرحله باید اجرا شود (بوژه و روسیل، ۲۰۲۰).

نخستین مرحله برقراری ارتباط است. اینکه چگونه افراد صاحب تفکر و بینش مورد شناسایی قرار گیرند نکته بسیار حائز اهمیتی است؛ زیرا همه افراد از بینش عمیق برخوردار نیستند و توانایی بیان داستان‌های عبرت‌آموز را ندارند. پس از شناسایی صحیح این افراد، باید با آنها به‌گونه‌ای شایسته ارتباط برقرار و گفتگو انجام شود.

در مرحله دوم، شنود موثر مهارت بسیار کلیدی است (تابیه و همکاران، ۲۰۲۰). شنود موثر از جمله مهارت‌هایی است که در ادبیات پژوهشی تاکید زیادی بر آن شده است و تاکید آن بر شنود و توجه به عمق مفاهیم مورد گفتگو است. این مهارت با صبر در

به داستان سرایی داستانی است؛ به این صورت که برای بهبود شرایط و رسیدن به اهداف پیش بینی شده، باید موارد موفق گذشته که بر اثر پذیرش تغییر، تحولی شگرف در سازمان رخ داده است را به صورت خط سیر و یا پی‌رنگ به افراد یادآوری نمود.

بر این اساس، یکی از وظایف رهبران تحول آفرین سازمان‌ها این است که خط داستان را آشکار کنند و با استفاده از اصول و تکنیک‌های داستان سرایی، به تغییر فرهنگ و غلبه بر موانع فرهنگی تحول نظام اداری همت گمارند. نویسندگان این اثر معتقد هستند در آینده نزدیک، داستان سرایی به عنوان یکی از مهارت‌های مهم رهبران تحول آفرین مورد توجه جدی قرار خواهد گرفت.

به منظور کاربرد داستان سرایی در سازمان‌هایی که هدف آنها تغییر و تحول سازمانی است تکنیک‌های مناسب زیر پیشنهاد می‌شود.

■ در ابتدای جلسات و یا گفتگوهای روزمره، فرصت کوتاهی به بیان داستان‌های موفقیت از سازمان خودی یا مشابه اختصاص یابد؛ حتی بیان داستان‌های موفقیت افراد معروف نیز بسیار الهام‌بخش است.

■ در برقراری رابطه با ذی‌نفعان خارجی، بیان داستان‌هایی درباره موفقیت از سازمان خودی یا مشابه می‌تواند در شکل‌گیری فضای مثبت اثرگذار باشد. این داستان‌ها علاوه بر ایجاد رقابت مثبت، موجب جلوه‌گری سازمان نزد ذی‌نفعان خواهد شد.

■ برنامه‌ریزی برای برگزاری جلسات داستان سرایی انجام شود؛ برگزاری جلسات کوتاه، جذاب و الهام‌بخش و با استفاده از دعوت همگانی افراد سازمان، کارکنان و مدیران.

■ برگزاری جلسات داستان سرایی در فضای مجازی تا فرصت انجام وظایف سازمانی از افراد سلب نشود و کارکنان در زمان استراحت خویش بتوانند از این داستان‌ها استفاده کنند. این نوع جلسات «داستان سرایی دیجیتال» چنان مورد توجه قرار گرفته است که پژوهش‌های متعددی پیرامون آن انجام شده است.

■ برای افرادی که داستان‌های موثر و کارآمد بیان نموده‌اند طیفی از پاداش در نظر گرفته شود. این عامل می‌تواند

گفتگو و پرهیز از قطع کردن صحبت‌های طرف گفتگو شروع شده، با مطالعه مفاهیم فلسفی و تخصصی عمق می‌یابد و در درک عمیق از مطالب گفتگو جلوه می‌کند به گونه‌ای که فردی که مسلط به شنود موثر است از صحبت‌هایی که سایر افراد درک می‌کنند، مفاهیم بسیار عمیق و حیرت‌انگیز استخراج می‌کند.

مرحله سوم، مرحله ثبت و ضبط مصاحبه است که با استفاده از فناوری‌های ضبط صدا انجام می‌شود. ضبط مصاحبه با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده صورت می‌گیرد. در صورتی که احساس شود ضبط مصاحبه منجر به خودسانسوری مصاحبه‌شونده می‌شود باید از این کار پرهیز شود. در این حالت، مصاحبه‌گر باید گفتگو را به خاطر سپرده و پس از اتمام مصاحبه آن را پیاده‌سازی کند.

در مرحله چهارم، متن پیاده‌سازی شده مصاحبه با مهارت داستان سرایی فرد مجرب، از حالت یک مصاحبه بی‌روح تبدیل به یک داستان فرایند محور، جذاب، انگیزشی و عبرت‌آموز می‌شود. فرد متبحر می‌داند که مصاحبه‌ها را چگونه با تغییرات خرد یا کلان تبدیل به داستان شگفت‌انگیزی کند که در مخاطب اثرگذار باشد و حیرت و تحسین آن را برانگیزد (والش، ۲۰۰۳).

جمع‌بندی

این مطالعه با هدف بررسی اجمالی نقش داستان سرایی در تحول اداری و معرفی این ابزار در جهت رفع مانع فرهنگی تحول اداری نگاشته شده است. تحول اداری یکی از برنامه‌های قابل تأمل در نظام اداری ایران است که با هدف کارآمدی سازمان‌های دولتی ایران تدوین و اجرا شده است. بسیاری از پژوهشگران با بررسی این برنامه، موانع اساسی در راه نتیجه‌بخشی مطلوب آن را شناسایی نموده‌اند. یکی از موانع بسیار حیاتی، مانع فرهنگی است؛ به این معنی که افراد سازمانی و در رأس آنها، رهبران سازمانی، فرهنگ عدم پذیرش تغییر را اشاعه می‌دهند. این مانع موجب عدم اثربخشی برنامه‌های تحول نظام اداری شده است. با رفع موانع برنامه‌های تحول اداری، باید انتظار نتایج مطلوب را داشت؛ لذا باید در جستجوی ابزاری بود تا در کنار آموزش رهبران سازمان، بتوان آن را در کل سازمان تسری داد. یکی از ابزارهای قدرتمند برای تغییر فرهنگ و پذیرش فرهنگ تغییر و تحول، توجه

23. Folklore
24. Fiction
25. Nonfictional
26. Sense-Making
27. Plotline
28. Story lines
29. Strategizing
30. Simplicity
31. Colville
32. Pragmatic Storytelling
33. Bohr's Principle of Complementarity
34. De Vecchi

منابع

۱. ابوالحسنی رنجبر، احمد؛ دانش فرد، کرم‌الله؛ فقیهی، ابوالحسن؛ (۱۳۹۶)، «ارائه الگوی دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران»، مدیریت دولتی، دوره نهم - شماره ۴، ۶۱۵-۶۴۰.
۲. بارانی، صمد، فقیهی، ابوالحسن، نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۶). موانع تحول نظام اداری ایران: مطالعه‌ای در فرهنگ سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶)، ۳۰-۵.
۳. پورکیانی، مسعود و پیرمرادی، نسرين. (۱۳۸۷). توانمندسازی و تحول سازمانی، تدبیر، شماره ۱۹۵، ۲۰-۲۵.
۴. دانایی فرد، حسن، (۱۳۸۸)، چالش‌های مدیریت دولتی ایران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۵. دهقانپور فراشاه، افسانه و هاشمی کاسوایی، میناسادات. (۱۳۹۹). کاربست سمفونی رهبران ارشد در تحول اداری. مجله تحول اداری، ۲۸-۳۷.
۶. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۸۱). گزارش برنامه تحول در نظام اداری. تهران: معاونت امور مدیریت و برنامه‌ریزی.
۷. سجادی، حانیه سادات؛ سیدین، سیدحسام؛ خوشنویسان، علیرضا؛ شریفی اعلم، علیرضا؛ آرزین خصال، آیدین، (۱۳۹۳)، «تدوین و سنجش نشانگرهای ارزیابی تحول اداری: مطالعه موردی»، مدیریت سلامت، شماره ۵۸، ۸۵ تا ۹۶.
۸. طاهر پور کلاتتری، حبیب‌الله؛ میرعبدالعظیمی، ملیحه؛ (۱۳۸۸)، «بررسی و اولویت بندی عوامل تحول اداری در ایران: سازمان‌های دولتی شهر تهران»، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۷۱، صفحه ۵ تا ۳۲.

محرک خوبی برای توجه کارکنان به داستان‌ها باشد.

❑ فضایی در سازمان‌ها برای بازدید عمومی از بهترین داستان‌ها اختصاص یابد مانند استفاده از تابلوی اعلانات یا بخشی از سیستم اتوماسیون اداری.

اگر داستان‌سرایی و به‌طورکلی اهمیت روایت در زندگی سازمانی برای رهبران آن مسجل نشود، تغییر و تحول سازمانی نیز انجام نخواهد شد. فرهنگ از سوی رهبران شکل می‌گیرد و تمامی افراد سازمانی آن را حفظ می‌کنند. در واقع افراد سازمان نقش کم‌رنگی در ایجاد و تغییر و تحول نظام اداری دارند؛ بنابراین برای ایجاد تحول اداری باید ذهن رهبران آنها را متحول ساخت.

پیش‌نوشت‌ها

1. change management
2. Transactional change
3. Transitional change
4. Transformational change
5. One-time decision
6. Paradigm shifts
7. Defined-term
8. Achievement
9. Directional
10. Metric
11. Milestone
12. Engagement
13. Collective Intelligence
14. Tale
15. Narrative
16. Anecdote
17. Fable
18. Legend
19. Myth
20. Proverb
21. Discourse
22. Saga

21. Boje, D. M. (1991b). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative science quarterly*, 106-126.
22. Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. Sage.
23. Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. Routledge.
24. Boje, D., & Rosile, G. A. (2020). *How to use conversational storytelling interviews for your dissertation*. Edward Elgar Publishing.
25. Borges, M. R., & Vivacqua, A. S. (2010, February). Supporting collective intelligence through group storytelling. In *ACM 2010 Conference on Computer-Supported Cooperative Work. Workshop on Collective Intelligence Savannah, Georgia*.
26. Bowman, G. (2016). The practice of scenario planning: an analysis of inter-and intra-organizational strategizing. *British Journal of Management*, 27(1), 77-96.
27. Boyce, M. E., 1996, *Organizational Story and Storytelling: a critical review*. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5):5-26.
28. Brady, W. H., & Shar Haley, R. N. (2013). Storytelling defines your organizational culture. *Physician executive*, 39(1), 40.
29. Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and change. *Organization*, 16, 323-333
30. Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61, 1035-1062.
31. Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice. *Organization Science*, 2, 40-57
32. Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience. *Journal of Management Studies*, 44, 669-686
33. Bujold, C., 2004, *Constructing career through narrative*,
۹. فرنج، وندال ویل، سسیل اچ. (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر: صفار.
۱۰. مرتضوی، مهدی؛ مالکی، محمدرضا، (۱۳۹۱)، «مفهوم سازی عوامل برون زادر تحول بخش دولتی (مطالعه موردی: ایران)»، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۸۰، ۵-۳۴.
11. Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*.
12. Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold. *Academy of Management Review*, 2, 429-452.
13. Bartel, C. A., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20, 107-117
14. Beigi, M., Callahan, J., and Michaelson, C. (2019). A critical plottwist: Changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 447-465.
15. Bejinariu, A. C., Jitarei, A., Sarca, I., and Mocan, A. (2017). *Organizational Change Management-Concepts Definitions and Approaches Inventory*. In *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference*.
16. Bhardwaj, M, and Monin, J. 2006. Tactics to Explicit: An Interplay Shaping Organization Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 10(3):72-85.
17. Boje, D. (1991a). Organizations as storytelling networks: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
18. Boje, D. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.
19. Boje, D. (2008). *Storytelling organizations*. London: Sage.
20. Boje, D. (2011). *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative approach*. London: Routledge.

- females. *Storytelling, Self, Society*, 10(2), 177-193.
46. Haigh, C., and Hardy, P., 2011, Tell Me a Story—A Conceptual Exploration of Storytelling in Healthcare Education, *Nurse Education Today*, 31:408-411.
47. Hansen, H. 2011. Managing to beat death: the Narrative Construction Process. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4):442-463.
48. Hussein, M., and Høvik, M. (2020). Change Management in Digitalization of Higher Education: A Case Study of MOSO Implementation (Master's thesis, University of Agder).
49. Khan, A. A., and Akbar, M. A. (2020). Systematic literature review and empirical investigation of motivators for requirements change management process in global software development. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(4), e2242.
50. Killian, J., & Eklund, N. (Eds.). (2008). *Handbook of administrative reform: an international perspective*. CRC Press.
51. Kirsch, Ch. 2004, Film and Collective Storytelling in Corporate Identity: A Case study, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3):223-230.
52. Komarevtseva, O. O., and Matveeva, E. V. (2016). Legal regulation of municipal debt in terms of change management. In *Living Economics: Yesterday, Today, Tomorrow* (pp. 249-253).
53. Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., and Guterman, J. T. (2011). "Relaax, I remember the recession in the early 1980s...": Organizational storytelling as a crisis management tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 373-385.
54. Lloyd, P. (2000). Storytelling and the development of discourse in the engineering design process. *Design studies*, 21(4), 357-373.
55. Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1975). Stories managers
- Journal of Vocational Behavior*, 64:470-484.
34. By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
35. Colville, I. D., Brown, A. D., & Pye, A. J. (2012). Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65, 5-15.
36. Copeland, S., & De Moor, A. (2018). Community digital storytelling for collective intelligence: Towards a storytelling cycle of trust. *Ai & Society*, 33(1), 101-111.
37. De Vecchi, N., Kenny, A., Dickson-Swift, V., & Kidd, S. (2016). How digital storytelling is used in mental health: A scoping review. *International Journal of Mental Health Nursing*, 25(3), 183-193.
38. Doval, E. (2016). Change management strategies related to the global environment complexity. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 16(4), 35-42.
39. Elliott, J. (2005). *Using narrative in social research: Qualitative and quantitative approaches*. Sage Publications.
40. Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32, 1171-1196
41. Ferneley, E. and Sobreperéz, P., 2009, An Investigation into Extracting and Analysis Stories, *International Journal of Organizational Analysis*, 17(2): 121-138.
42. Ferrés, J., & Masanet, M. J. (2017). Communication efficiency in education: Increasing emotions and storytelling. *Comunicar. Media Education Research Journal*, 25(2).
43. Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations*. Oxford: Oxford University Press
44. Gill, R. (2002). Change management—or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
45. Goodman, R., & Newman, D. (2014). Testing a digital storytelling intervention to reduce stress in adolescent

- Limassol, Cyprus, April 9–11, 2019. (pp.51–55).
66. Tabieh, A. A., Al-Hileh, M. M., Abu Afifa, H. M., & Abuzagha, H. Y. (2021). The Effect of Using Digital Storytelling on Developing Active Listening and Creative Thinking Skills. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 13–21.
67. Tobin, P. K. J., and Snyman, R., 2008, once upon a time in Africa: a case study of storytelling for knowledge sharing, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 60(2): 130–142.
68. Waddell, D., and Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*.
69. Walsh, J. D. (2003). *The art of storytelling: Easy steps to presenting an unforgettable story*. Moody Publishers.
70. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture? *Business Horizons*, 60(3), 395–404.
71. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: SAGE Publications.
72. Whyte, G., & Classen, S. (2012). Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs. *Journal of Knowledge Management*.
73. Wijetunge, P. (2012). Organizational storytelling as a method of tacit-knowledge transfer: Case study from a Sri Lankan university. *The International Information and Library Review*, 44(4), 212–223.
74. Wijetunge, P. (2012). Organizational storytelling as a method of tacit-knowledge transfer: Case study from a Sri Lankan university. *The International Information & Library Review*, 44(4), 212–223.
75. Yang, Y. T. C., & Wu, W. C. I. (2012). Digital storytelling for enhancing student academic achievement, critical thinking, and learning motivation: A year-long experimental study. *Computers & education*, 59(2), 339–352.
- tell. *Management Review*, 64, 18-28
56. Noi, Q. P., and Bennet, A. 2007, *Storytelling for Operationalizing Shared Values: Singapore Armed Forces Core Values Storytelling Project*, Interservice Industry Training, Simulation and Education Conference, 7061:1–10.
57. Paton, R. A., and McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.
58. Polletta, F., Chen, P. C. B., Gardner, B. G., & Motes, A. (2011). The sociology of storytelling. *Annual review of sociology*, 37, 109–130.
59. Rudrum, D. (2005). From narrative representation to narrative use: Towards the limits of definition. *Narrative*, 13(2), 195–204.
60. Ryan, M. L. (2007). Toward a definition of narrative. *The Cambridge companion to narrative*, 22–35.
61. Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude. *Journal of Workplace Learning*.
62. Smith, F. L., & Keyton, J. (2001). Organizational storytelling: Metaphors for relational power and identity struggles. *Management Communication Quarterly*, 15(2), 149–182.
63. Smyrniou, Z., Georgakopoulou, E., & Sotiriou, S. (2020). Promoting a mixed-design model of scientific creativity through digital storytelling—the CCQ model for creativity. *International Journal of STEM Education*, 7(1), 1–22.
64. Srinivasan, R., 2004, Knowledge Architectures for Cultural Narratives. *Journal of Knowledge Management*, 8(4): 65–74.
65. Stibe, A., Röderer, K., Reisinger, M., and Nyström, T. (2019). Empowering Sustainable Change: Emergence of Transforming Wellbeing Theory. In 14th International Conference on Persuasive Technology (Persuasive 2019),