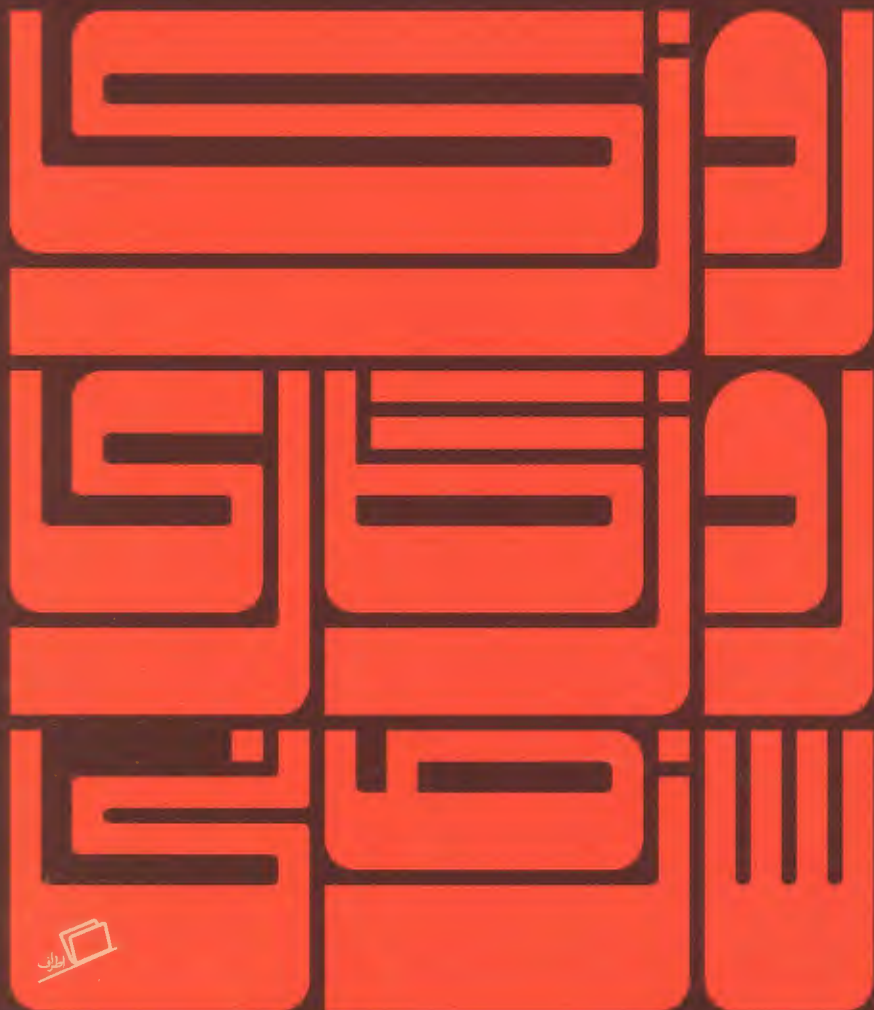


روزی روزگاری سازمانی

چگونه با قصه‌ها سازمان خودتان را از توبه‌سازید

مرد آوری: ژاک کوپچیک و کریستین ازلنخ | ترجمه: پرهام طباطبائی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست‌نویسی

یادداشت

موضوع

موضوع

شناسه افزوده

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

روزی‌روزی‌روزی سازمانی: چگونه با قصه‌ها سازمان خودتان را از نو بسازید /

گردآوری: ژاک کپچیک و کریستین اولانچ؛ مترجم: پرهام طباطبائی

تهران - نشر اطراف، ۱۴۰۱

۲۳۲ ص

۹۷۸-۶۲۲-۶۱۹۴-۶۳۰-۱

فیا

عنوان اصلی: Transforming Organizations: Narrative and Story-Based Approaches

کارکنان - مربیگری

رهبری

طباطبائی، پرهام، ۱۳۸۰، مترجم

HF۵۵۴۸/۸

۱۵۸/۷

۸۹۷۷۶۲۸

روایت در کسب و کار ۲

روزی روزگاری سازمانی

چگونه با قصه‌ها سازمان خودتان را از نو بسازید

ژاک کوپچیک و کریستین ازلنخ
ترجمه‌ی پرهام طباطبائی



روزی روزگاری سازمانی

چگونه با قصه‌ها سازمان خودتان را از بوسه‌سازید

ژاک کوپچیک و کریستین ایلخ

ترجمه‌ی پرهام طباطبائی



ویراستار: هدیه رهبری
بازبینی نهایی متن: گروه ویرایش اطراف
باتشکر از نیلوفر شکیب
صفحه‌آرایی: جواد آیت
چاپ: کاج
صحافی: نمونه
شاپک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۹۴-۶۳-۱
چاپ اول: ۱۴۰۱، ۱۰۰۰ نسخه

همه‌ی حقوق چاپ و نشر این اثر برای «نشر اطراف» محفوظ است. هر گونه
تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر (چاپی، صوتی، تصویری، الکترونیکی) بدون اجازه‌ی
کتابی ناشر ممنوع است. نقل‌ریش‌هایی از متن کتاب با ذکر منبع آزاد است.

تهران، خیابان شریعتی، خیابان قبا، کوچه کوروش، پلاک ۱۴، واحد ۲

تلفن: ۲۲۸۹۰۵۵۷

Atrâf

مقدمه:

چگونه با قصه‌ها سازمان‌مان را از نو بسازیم؟

۱۳

رویکرد روایی به دگرگون‌سازی سازمان

ژاک کویچیک و کریستین اولاخ

قصه‌های آینده‌ی سازمان

۲۵

جهان‌های داستانی بازویسته

میشیل مولر

رهبران قصه‌گو

۴۷

چهارچوبی برای هم‌آفرینی روایت به کمک رهبران

یانناراسموسن

تاریخ یادگیری

۷۷

بازنگاری آینده در آینه‌ی گذشته

ریک پیتروکارین تیر

ما قصه‌هایی هستیم که تعریف می‌کنیم

۱۰۱

به‌کارگیری قصه برای تغییر فرهنگ سازمانی

جفر لاندن، جان بی. مگوار و فیلیپا سانتوس

سازمان به مثابه‌ی اثر هنری

۱۳۱

پلی میان ادبیات، هنر و کار سازمانی

ولفگانگ تونینگر

۱۴۷

تغییر پیوسته در سازمان قصه گو

چهارچوبی برای به کارگیری رویکردهای روایی در فرایند تغییر

ژاک کپچیک

۱۴۸

قصه های تسهیلگر و معماری ببرند

گفتن و شنیدن قصه های سازمان

استفانی پاکر

۱۸۹

قصه هایی که از زمین بلندمان می کنند

فرایند بازگشت قدرتمندانه ی سازمان پس از تجربه ی شکست

کاتارینا وسلکو

سخن ناشر

سازمان را می‌توان سامانه‌ای قصه‌گو دید که از روایت‌ها و قصه‌ها بهره می‌گیرد تا در دنیای متلاطم و متغیرِ امروزی به جریان فعالیت‌ها و رویدادهای مرتبط با خود معنا و سمت و سویی بخشد. مفهوم «سازمان قصه‌گو» اساساً به این فرض گره خورده که روایت‌گری و قصه‌گویی از الگوهای اصلی روابط انسانی است. از این دیدگاه، انسان خردمند (هوموساپینس) همان انسان قصه‌گو (هوموناران) است. البته وقتی انسان را حیوان قصه‌گومی‌نامیم، منظورمان از قصه فقط بازگویی ساده‌ی رویدادهای گذشته در قالبی پیرنگ‌دار نیست. به همین ترتیب، از سازمان قصه‌گو هم که حرف می‌زنیم، مقصودمان فقط قصه گفتن درباره‌ی گذشته نیست. تمرکز سازمان قصه‌گو بر کارکرد روایت و قصه در آینده‌ی سازمان هم معطوف است.

وقتی همه چیز، حتی چشم‌انداز، محصول و مأموریت گروه، مدام تغییر می‌کند چگونه می‌توان اعضای گروه را امیدوار و انگیزه‌مند کنار هم نگه داشت؟ طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر و تاب‌آور روی کاغذ و نمایش‌گر رایانه آسان به نظر می‌رسد ولی زمینه‌سازی و آماده کردن نیروی انسانی برای چرخش‌های استراتژیک و تحولات پیاپی از دشوارترین وظایف رهبران است. در روزگارِ شتاب که دورنماها روشن و شفاف نیستند و دگرگونی و تغییر تنها اصل ثابت است، چطور می‌شود استارت‌آپی دوستانه،

شرکتی تجاری، ساختاری سیاسی یا هر نظام جمعی دیگر را حفظ کرد؟ کتاب روزی روزگاری سازمانی درباره‌ی این گره‌ها حرف می‌زند و قصه را کارآمدترین ابزار برای ساخت سازمانی تاب‌آور می‌داند. نویسندگان مقاله‌های این کتاب - که همگی از صاحب‌نظران دانشگاهی و مشاوران سازمانی برجسته‌اند - با دانش نظری و مثال‌هایی عملی نشان می‌دهند که در فضای تغییر، نوسان، ابهام و عدم قطعیت می‌شود روی سرشت قصه‌گو و قابلیت روایی انسان حساب کرد.

کتاب روزی روزگاری سازمانی روشن می‌کند که برای نو کردن استراتژی‌ها باید قصه‌ها را نو کرد و شرح می‌دهد که رویکردهای روایی و قصه‌محور در برندسازی، رهبری، تغییر و تحول، یادگیری سازمانی، تاب‌آوری، هویت‌آفرینی، ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه‌ی برند چگونه آینده‌ای تازه را رقم می‌زنند؛ آینده‌ای که روایت‌های انسانی و قصه‌های اعضا هم در آن نقش دارند.

نشر اطراف پیش از این در مجموعه‌ی «روایت در کسب و کار» دو کتاب بهترین قصه‌گو برنده است و هر برند یک قصه است را به مخاطبان عرضه کرده؛ دو کتابی که کارکردهای قصه در مدیریت کسب و کار را توضیح می‌دهند. کتاب روزی روزگاری سازمانی سومین کتاب این مجموعه است که البته می‌توان گفت از چند جهت با دو کتاب قبلی متفاوت است. این کتاب حاصل کار فقط یک نویسنده نیست. در روزی روزگاری سازمانی، مجموعه‌ای از صاحب‌نظران حوزه‌های فکری مختلف، هر کدام از دیدگاهی متفاوت، رابطه‌ی قصه و سازمان را بررسی کرده‌اند. از سوی دیگر، این کتاب فقط راه حل یا نسخه‌ای برای بهبود سریع شرایط کسب و کار ارائه نمی‌دهد، بلکه مخاطب را با مفاهیم نظری و اندیشه‌های بنیادین رویکرد قصه‌محور هم آشنا می‌کند و در نهایت، با آمیختن مباحث نظری و تجربه‌های عملی، تصویری بدیع از کاربردهای روایت در انواع تلاش‌های هدفمند و گروهی پیش رو می‌گذارد. امیدواریم تلاش نشر اطراف برای ترویج رویکرد روایت‌محور به مسائل و فعالیت‌های جمعی در نهایت گامی به سوی تقویت کار گروهی و تیمی در ایران باشد و زمینه‌ساز تعامل پویا تر دیدگاه‌ها و روایت‌ها شود.

یادداشت مترجم

سازمان‌ها را مردمان می‌سازند و مردم سازنده‌ی سازمان، همچون شاعران یا هنرمندان، انسان‌اند. رویکردهای تازه‌ی جهانی که به‌خوبی در مقاله‌های این کتاب بازتاب یافته‌اند، موفقیت کسب‌وکار را در گروی توجه به عامل انسانی می‌دانند. دوران به نتیجه رسیدن با فضاهاى خشک و مرده، نگاه از بالا به پایین، سرسختی و انعطاف‌ناپذیری و عدم صراحت و صداقت در کار سازمانی به سرآمده و همچنان که جهان دگرگون شده، سازمان‌ها هم برای بقا نیاز به تحول دارند. مقاله‌های این کتاب نشان می‌دهند چگونه ممکن است با رویکردهای گوناگون داستانی و روایی، سازمان خود را از بحران گذرانند، از شکست نجات داد، و از نو ساخت. سازمان زنده هم مانند انسان زنده داستان‌ها دارد و داستان‌ها می‌گویند.

چندی پیش دوستی می‌گفت چرا همیشه موقع حرف زدن از کار ترجمه‌ات، از اول شخص جمع استفاده می‌کنی: «فلان معادل را آوردیم» و «فلان بند را بازنویسی کردیم». واقعیت این است که ترجمه‌های امروزی، به‌ویژه در حوزه‌های موضوعی مشابه این کتاب، هرگز کاریک نفر نیستند. در موردی مانند این، ترجمه را نشر پیدا و پیشنهاد می‌کند، و افراد متعددی برای کتاب نهایی همکاری می‌کنند که تفاوت‌هایشان

با هم و نظرشان درباره‌ی محتوای کتاب ممکن است هزار و یک چیز باشد، ولی شباهت‌شان عزم زبانی‌شان است و مأموریت مشترک‌شان یعنی ارائه‌ی بهترین متن مقصد به خواننده‌ی فارسی‌زبان. بنابراین از دوتن از شایسته‌ترین این افراد سپاسگزاری می‌کنم؛ سرکار خانم مرشدزاده، مدیرمحترم نشر اطراف، و سرکار خانم شوشتری‌زاده، که با شکیبایی و روحیه‌ی حرفه‌ای فوق‌العاده‌شان در طول کار ترجمه همراهی‌ام کردند. تا آن‌جا که به نظر من می‌رسد، اگر یک نفر هم بتواند با خواندن چنین کتابی در آینده کسب‌وکار موفق تروانسانی‌تربسازد، تلاشی که شده بیهوده نبوده است.



مقدمه: چگونه با قصه‌ها سازمان‌مان را از نو بسازیم؟

رویکرد روایی به دگرگون‌سازی سازمان

ژاک کپچیک و کمرلستین ارنلخ

این فصل کتابی را که در دست دارید، معرفی می‌کند و پس از تأکید بر ضرورت تحول و انطباق با شرایط در حال تغییر محیط کسب‌وکار و تحولات اجتماعی و فناورانه، بررسی می‌کند که رویه‌ی نوظهور استفاده از روایت در سازمان چگونه با کمک به بازاندیشی در رویکردها و ابزارهای سازمانی، تغییر و دگرگونی را ممکن می‌کند. این حوزه‌ی حرفه‌ای نوظهور با قابلیت‌های بهره‌گیری از روایت و قصه در سازمان سروکار دارد. در این فصل، علاوه بر بیان مقدمه‌ای کوتاه، به مفروضات مشترک نویسندگان کتاب می‌پردازیم و مرور موضوعی گذرای بر مقاله‌های پیش رو می‌کنیم.

در چند دهه‌ی اخیر، دیدگاه تازه‌ای سر برآورده که می‌گوید جهان در آستانه‌ی تحولی بنیادین قرار دارد؛ تحولی که شیوه‌ی عملکرد جوامع، اقتصادها و سازمان‌هایی را که با آن‌ها سروکار داریم، تغییر خواهد داد.

کتاب‌های بسیاری درباره‌ی این دگرگونی و تأثیر احتمالی آن بر جوامع، نظام‌های اقتصادی، سازمان‌ها و افراد نوشته شده‌اند و نام‌های مختلفی به این تحولات داده‌اند. اما هراسمی که روی آن‌ها بگذاریم، نیاز به تغییر، انطباق و تحول در همه جا حس می‌شود. اساساً همه موافق‌اند که تغییری بنیادین در حال وقوع است.

اگر عقب‌بایستیم و نگاهی کلی به ماجرایی که ما با آن مواجه می‌شویم که بهترین توصیف برای آن انقلاب صنعتی مجدد است؛ انقلابی صنعتی در پرتوی فراگیری فناوری در سراسر جهان که راه را برای شیوه‌های جدید کار، ارزش‌آفرینی و برقراری ارتباط میان بازیگران مختلف در بازارهای گوناگون باز خواهد کرد.

البته تغییر و تحول خبر تازه‌ای نیست. سازمان‌ها پیوسته دگرگون شده‌اند تا خود را با تحولات بازار، تازه‌های دنیای فناوری، تغییر رفتار مشتریان و انتظارات تغییر یافته‌ی نیروی کار وفق بدهند. با این حال، به نظر می‌رسد هم سرعت تحولات بیشتر شده و هم خود قصه‌ی این‌که چرا به تحول نیاز داریم در حال تغییر است.

با آن‌که این قصه در نقاط مختلف جهان تفاوت‌هایی می‌کند، یکی از جنبه‌های ثابتش نوعی حس اضطرار است؛ حسی براساس این فرض که اگر سازمان‌ها به‌زودی دست‌به‌کار نشوند، در آینده‌ی نزدیک از دور کنار خواهند رفت. مدل‌های جدید کسب و کار و اتوماسیون برای زنجیره‌های ارزش فعلی مشکل‌ساز خواهند شد و بقای شیوه‌های موجود ارزش‌آفرینی را، به لحاظ اقتصادی، ناممکن خواهند کرد. معنای این حرف برای سازمان‌ها آن است که باید مدل‌های کسب و کار خود را از نو بسازند، موقعیت‌شان در بازار (یا شیوه‌ی تلاش‌شان برای ایجاد انحصارهای تازه) را تغییر بدهند و حتی علت وجودی‌شان را بازتعریف کنند.

فرایند تحول دشوار است چون سازمان باید پیوسته نقطه‌ی تعادلی برای خود بیابد؛ تعادل میان ثبات و تغییر، میان آموختن و کنار گذاشتن آموزه‌های اشتباه گذشته، و میان تصویر کردن آینده‌ای تازه و تمرکز همزمان بر امور روزمره.

در سده‌ی گذشته حوزه‌ی حرفه‌ای چندوجهی و متنوعی پدید آمد تا با پایه‌گذاری روش‌ها، رویکردها و رویه‌های کاری متفاوت به سازمان‌ها در این تحول یاری برساند و فرایند دگرگونی را ساده‌تر کند. این کتاب هم می‌خواهد صدای این رویکرد نوظهور به تحول سازمانی باشد.

کار با قصه در راستای تحول سازمانی: حوزه‌ای نوظهور

در دل این رویکرد روایی این باور نهفته است که انسان‌ها در قالب قصه فکر، رفتار و احساس می‌کنند و بنابراین، تغییر سازمانی را می‌شود تغییر و تحول قصه‌هایی پنداشت که درون و درباره‌ی سازمان روایت می‌شوند؛ قصه‌هایی درباره‌ی هدف سازمان، روند توسعه، گذشته و شیوه‌ی کاری آن.^۱

انسان‌ها در قالب قصه فکر و عمل می‌کنند. از هر کسی درباره‌ی سابقه‌ی کاری یا استراتژی شرکتش بپرسید، پاسخی که می‌دهد، کم‌وبیش، قصه‌ای خواهد بود با آغاز، میانه و پایانی مشخص. انسان حیوان قصه‌گوست.^۱

در سال‌های گذشته شاهد گرایش بیشتر به قصه‌گویی هستیم. این گرایش، از بازاریابی دیجیتال گرفته تا تحول سبک رهبری، قصدش آن است که توجه مخاطبان را جلب کند، الهام‌بخش کارکنان و مشتریان باشد و بردست‌اندرکاران مهم و رهبران جهت‌دهنده به افکار عمومی تأثیر بگذارد.

از نگاه ما، به نظر می‌رسد این توجه نوظهور به قصه‌گویی واکنشی باشد به قالب‌های ارتباطی دیگر که در آن‌ها، نقش واسطه‌ها مدام پررنگ‌تر می‌شود. وعده‌ی قصه‌گویی خوب این است که درد دل هیاهوی زندگی لبریز از اطلاعات دیجیتال ما را همی بگشاید و دست‌ها، دل‌ها و افکار کارکنان و دست‌اندرکاران را به هم نزدیک کند.

اما این تمرکز صرف بر قصه‌گویی راه‌های دیگر به‌کارگیری قصه در تحول سازمانی را نادیده می‌گیرد. انسان‌ها نه تنها قصه می‌گویند، بلکه در قالب قصه می‌اندیشند، احساس می‌کنند، به یاد می‌آورند و عمل می‌کنند. کار با قصه در سازمان‌ها به همین «وضع روایی»^۲ انسان توجه دارد.

رویکردهایی که در این کتاب توضیح داده شده‌اند از تمرکز تک‌بعدی بر فرایند قصه‌گویی فراتر می‌روند و نشان می‌دهند که استعداد انسان در قصه‌گون دیدن جهان، در قصه‌گون اندیشیدن و رفتار کردن به چه شیوه‌های گوناگونی می‌تواند شریک قدرتمند تحول سازمانی باشد. در این معنا، مقصود از به‌کارگیری قصه در سازمان فقط جلب توجه و متقاعدسازی دیگران نیست، بلکه معناسازی جمعی و التیام سازمانی هم هست.

این کتاب، با شرح راه‌های گوناگون بهره‌گیری از روایت، به نگرش غالب درباره‌ی قصه‌گویی غنا می‌بخشد و رویکردها و روش‌هایی را معرفی می‌کند که بر شنیدن قصه‌ها

1. Gottschall 2012.

2. Narrative condition

و تغییر جمعی قصه‌های هدایت‌کننده‌ی زندگی سازمانی متمرکزند. به این ترتیب، کتاب پیش رو از معنای به‌کارگیری قصه در تحول سازمانی درک بهتری به ما می‌دهد. در این مسیر، کتاب به روش‌های بسیار بهره‌گیری از روایت نیز می‌پردازد. کار با قصه هم، مانند بسیاری از رویکردها به تحول سازمانی، روش‌های متعدد و گوناگونی دارد. روش‌های مختلفی، از روش‌های رایج در بازاریابی گرفته تا تسهیلگری و روان‌درمانی، به کار گرفته می‌شوند و با زمینه‌ی تحول سازمانی انطباق می‌یابند.

پیش از آن‌که به فصل‌های مختلف کتاب بپردازیم، می‌خواهیم چند فرض بنیادین را با خواننده به اشتراک بگذاریم که در بطن بسیاری از مقاله‌های این کتاب و رویه‌های رایج نهفته‌اند. این فرض‌های بنیادین مبنای مفهومی یا نظری فصل‌های مختلف کتاب را می‌سازند.

فرض‌های بنیادین رویکرد روایی و قصه‌محور به تحول سازمانی

این کتاب تغییر یا تحول سازمان را از دیدگاهی خاص بررسی می‌کند. البته این موضوع درباره‌ی هر متن مکتوب و هر حوزه‌ی تخصصی صادق است؛ وقتی در زمینه‌ی مشخصی کار می‌کنیم، مجموعه‌ای از فرض‌ها را می‌پذیریم و آن‌ها را برای استدلال و فهم موضوعات و مشکلاتی که درگیرشان هستیم، به کار می‌بندیم؛ مفروضاتی که به کنش‌ها و تصمیم‌های ما جهت می‌دهند.

کار روایی مبانی بسیاری دارد. مفروضاتی کلیدی که در این جا بیان شده‌اند، سروراستاران و همچنین بیشتر نویسندگان این کتاب را در مسیر پرورش ایده‌هایشان درباره‌ی نقش روایت و قصه در تحول سازمانی هدایت کرده‌اند:

برساخت اجتماعی واقعیت: این نوع نگاه به سازمان‌ها و، به طور کلی، به تعاملات اجتماعی فرض را بر این می‌گذارد که معنا در بطن تعامل انسان‌ها تولید می‌شود. مفهوم گسترده‌تر این حرف آن است که چگونگی بازنمایی واقعیت از پیش معلوم و مسلم نیست، بلکه در جریان تعامل با دیگران شکل می‌گیرد. بنابراین دانش، ارزش‌ها و

رفتارهای انسانی همواره در بستربرساخت مشخصی از واقعیت قرار دارند و در آن ایفای نقش می‌کنند. این فرض، در زمینه‌ی تحول سازمانی، توجه را به الگوهای معناسازی و گفتمان‌ها و باورهای معطوف می‌کند که مسلم و قطعی پنداشته می‌شوند و یک واقعیت سازمانی خاص را می‌سازند.^۱

روایت در مقابل تفکر پارادایمی: انسان‌ها در قالب قصه و داستان می‌اندیشند، دست به عمل می‌زنند و احساس می‌کنند. گرچه این فرض طبیعی و عادی به نظر می‌رسد، در سازمان‌های مدرن یا در نظریه‌پردازی درباره‌ی رفتار سازمانی به این نوع تفکر توجه نشده و اعداد و ارقام، واقعیت‌ها و «تفکر علمی» بر قصه و داستان ترجیح داده می‌شوند. با این حال، طی چند دهه‌ی اخیر، در بسیاری از حوزه‌ها شاهد روی آوردن به روایت بوده‌ایم،^۲ از جمله در نظریه‌پردازی درباره‌ی سازوکار ذهن انسان. جروم بروناسم این رویکرد را «تفکرروایی» می‌گذارد؛ شکلی از فکر کردن که اساساً در پی فهم کنش انسان در بستر اجتماعی‌اش است. در مقابل تفکر پارادایمی یا علمی که هدف غایی‌اش تبیین واقعیت است، تفکرروایی می‌خواهد معقول بودن رفتار عملی انسان‌ها را بر اساس انگیزه‌هایشان بسنجد و به این ترتیب، با گذاشتن زنجیره‌ی رخدادها در پیرنگ روایت‌هایی منسجم، معنایی بسازد.^۳

سازمان در نقش نظامی قصه‌گو: با پذیرش فرض بالا به مثابه‌ی نقطه‌ی شروع، می‌توانیم تصور کنیم که ساختارهای اجتماعی بزرگ‌تر، از جمله سازمان‌ها، نیز با قصه و روایتگری شکل می‌گیرند. از نظریه‌ی وال هراری^۴ توانایی نوع بشر در به‌کارگیری «زبان خیال» برای چیزهایی که ماهیت ملموس مادی ندارند (مانند نظام سرمایه‌داری، ادیان و همچنین سازمان‌ها) علت اصلی توانایی انسان‌ها برای همکاری در گروه‌های بزرگ‌تر است. تا زمانی که توده‌ی قابل توجهی از مردم به پنداره‌ی^۵ خیالی باور داشته باشند و تا زمانی

1. Gergen 2002.

2. Sarbin 1986; Rhodes and Brown 2005.

3. Bruner 1986; Chlopczyk 2017.

4. Harari 2014.

5. Idea

که باورهایشان را با کمک قصه‌ی تجربه‌هایشان به اشتراک بگذارند، آن پنداره باقی خواهد ماند. سازمان، در این معنا، پنداره‌ای خیالی است (یعنی جسم یا موجودیتی ثابت و مستقل از توصیف‌کننده‌اش نیست) که خودش را با استفاده از روایت‌های درونی، بیرونی و زمینه‌ای^۱ گفته‌شده درباره‌اش شکل می‌دهد. تصور کنید که دیگر هیچ‌کس هیچ قصه‌ای درباره‌ی یک سازمان نمی‌گفت؛ چنین سازمانی به سادگی از صفحه‌ی روزگار محو می‌شد. دیوید بوئه مفهوم سازمان به مثابه‌ی «نظام قصه‌گو» را مطرح کرد^۲ تا نقش و سازوکار قصه هم در کمک به ثبات و جهت‌دهی به سازمان و هم در انطباق سازمان با تغییرات محیطی و چالش‌های درون سازمانی فهمیده شود (به فصل «تغییر و تحول در سازمان قصه‌گو» در همین کتاب مراجعه کنید).

تحول سازمانی به مثابه‌ی دگرگونی قصه‌های گفته‌شده در سازمان: جدی گرفتن پنداره‌ی سازمان قصه‌گو بازتعریف مفهوم تحول سازمانی را ضروری می‌کند. در این صورت، تمرکزمان به ساختارها و فرایندها، بلکه برگشت و گوهایی مستمری است که در آن‌ها گذشته، حال و آینده‌ی سازمان در قالب قصه بیان می‌شود. به این ترتیب، قصه‌ها دقیقاً مسئله‌ی اصلی تحول سازمانی می‌شوند. در نتیجه، استراتژی‌های تحول سازمانی نیز توجه‌شان را به این معطوف می‌کنند که چه نوع گفت و گوهایی در سازمان در جریان است و چه نوع قصه‌هایی گفته می‌شود.

تغییر به مثابه‌ی فرایندی گفت و گو محور: در حوزه‌ی تحول سازمانی، نظرات متعددی درباره‌ی چگونگی تغییر وجود دارد. رویکردهای ارائه‌شده در این کتاب در این باور اساسی اشتراک دارند که تغییر فرایندی عمیقاً گفت و گو محور است. در حال حاضر، بسیاری بر پایه‌ی همین باور کار می‌کنند^۳ ولی چنین باوری هنوز متعارف و همه‌گیر نشده است. کار جمعی در مسیر تحول اهمیت دارد، نه تنها به این خاطر که نمود نگاهی نوبه مفهوم همکاری است، بلکه به این دلیل که در جهان کسب و کار سودمندتر

1. Müller 2017.

2. Boje 2008.

3. Bushe and Marshak 2015.

نیز هست؛ جهانی که در آن ارزش واقعی دریافتن پاسخ‌های مناسب است، آن هم در محیطی پیچیده و با همکاری دیگران. نقش عاملان تغییر این نیست که معنا بسازند و سپس آن را به دیگران انتقال بدهند؛ این است که کاری کنند تا همه‌ی کسانی که در یک حوزه یا سیستم مشغول کارند با هم معنایی بسازند. فهمی متفاوت از سازمان یا نقش فرد زمانی ممکن می‌شود که پوششی گفت‌وگومحور و مبتنی بر خلاقیت جمعی با حضور همه‌ی دست‌اندرکاران مرتبط شکل بگیرد.

این مفروضات بنیادین در شیوه‌ی نویسندگان مقاله‌های این کتاب برای بیان افکارشان و بازگویی تجربه‌شان از مواجهه با فرایندهای تحول‌آفرین با رویکردی روایی و قصه‌محور به سازمان، کم و بیش، عیان و آشکارند.

مرور فصل‌ها

کتاب حاضر درباره‌ی کار با روایت و رویکردهای قصه‌محور برای دگرگون‌سازی سازمان‌هاست و برای مشارکت در توسعه‌ی چنین نگاهی به درک موجود از پدیده‌ی «سازمان قصه‌گو» وسعت می‌بخشد و مهم‌ترین رویکردها به مفهوم کار روایی در سازمان را بررسی می‌کند. علاوه بر این، نویسندگان کتاب مشخصاً رویکردها، ابزارها و مطالعات موردی درباره‌ی سازمان‌ها و افراد داوطلب را توضیح می‌دهند؛ مطالعاتی که بر پایه‌ی کار روایی انجام شده‌اند.

خلق قصه‌ی آینده‌ی سازمان عنصری کلیدی در تحول سازمانی است. در فصل دو، میشائیل مولر سخن را از تفاوت جهان‌های باز و بسته در قصه‌ها آغاز می‌کند و در ادامه، روش‌های خلق ابرپیرنگ‌هایی^۱ برای رقم زدن آینده‌ای تازه در سازمان‌ها را توضیح می‌دهد. این فصل همچنین با ارجاع به مصاحبه‌هایی روایت‌محور با کارکنان سازمان‌ها، دیدی روشن‌تر به جایگاه قصه‌های جاری در سازمان به خواننده می‌دهد. یانا راسموسن، با نگاهی موشکافانه به نقش رهبران در تحول سازمانی در شرایط کاری متغیر، قابلیت‌های جدیدی را در روایت توضیح می‌دهد که رهبران برای آن‌که

بتوانند به فعالیت‌های سازمان به درستی مفهوم ببخشند، باید از آن‌ها بهره بجویند. او با استفاده از مطالعه‌ای موردی، نشان می‌دهد که گوش دادن به قصه‌ها و گفتن قصه‌های صادقانه چه قدرتی برای الگوسازی در تیم دارد. در پایان فصل هم راسموسن چهارچوبی برای خلق قصه‌های قدرتمند ترسیم می‌کند.

ریک پیترز و کارین تیر، از «تاریخ یادگیری»^۱ می‌گویند؛ رویکردی که به هدف استخراج دانش و ارزش‌های پنهان سازمان پدید آمده است. این چهارچوب تحلیل‌محور، ساختن روایت‌ها و فرضیه‌هایی را ممکن می‌کند که رفتار سازمان را روشن‌تر می‌کنند و سنگ بنای استواری برای فرایندهای تحول‌محور می‌سازند. فصل جفر لاندن، جان بی. مگوایر و فیلیپا سانتوس با دیدی مفهومی و وسیع‌تر به نقش گفت‌وگو در تحول سازمانی می‌پردازد. این سه نشان می‌دهند که «گفت‌وگوهای آزمایشی» و سایر روش‌های هم‌آفرینانه^۲ چگونه ممکن است از طریق تغییر محتوا و لحن گفت‌وگوهای کارکنان درون سازمان در دگرگونی سازمانی ادغام و به کار گرفته شوند. این فصل توان قصه‌گویی را در آشکارسازی باورها و تغییر ویژگی‌های سازمان و به ارمغان آوردن تحولات مثبت نشان می‌دهد.

ولفگانگ تونینگر با نگاهی جستارگون سراغ روایت‌هایی می‌رود که بیان و زندگی می‌شوند. او با پل زدن میان هنر، سیاست و کار سازمانی فرایند هویت‌سازی را بررسی می‌کند. فصل او در قالب پروژه‌ای هنری که پیرامون شخصیتی خیالی و گفتار نویسنده-هنرمندها بنا شده، عناصر دخیل در هویت‌سازی را می‌کاود. این خود مقدمه‌ای است برای پررنگ کردن ماهیت گفت‌وگو محور و ساخت‌گرای^۳ هویت‌های شخصی، اجتماعی و سازمانی که بر اهمیت به‌کارگیری هویت در فرایند تحول سازمان دلالت دارند. ژاک کوپچیک چهارچوبی نظری برای درک جایگاه حوزه‌ی روایت در فرایند تحول ارائه می‌دهد. او ریشه‌های مفهومی پدیده‌ی «سازمان قصه‌گو» و کارکرد قصه در سازمان‌ها را توضیح می‌دهد و نگاهی کلی به نقش داستان در تحول سازمانی می‌اندازد.

1. Learning history

2. Co-creative

3. Constructivist

استف با کمر در مقاله‌اش به تعامل دو عنصر داستان و فرایند در تحول سازمانی می‌پردازد. در تفسیر او از کار با قصه، مفاهیمی مانند گوش دادن دقیق، بیان صادقانه و مؤثر و همکاری در فرایند خلق گنج‌انده شده است. او مفهوم «قصه‌کاری»^۱ را با آوردن نمونه‌هایی از توسعه‌ی سازمان، استراتژی، رهبری و برند ترسیم می‌کند.

وقتی مسئله‌ی دست و پنجه نرم کردن با سقوط و شکست در زندگی شخصی یا کاری در میان باشد، درک قصه‌ای که زندگی‌اش می‌کنیم و از سرمی‌گذرانیم، حیاتی است. کاتارینا وسلکو در فصل آخر، نمونه‌هایی از کسب و کارهای ریزودرشت می‌آورد تا فرایندهایی را که در گذار از مشقت‌ها به کار می‌آیند، نشان بدهد. این فصل با کنار هم قرار دادن فرایند «بازگشت قدرتمندانه» و سفر قهرمان، تأثیر قصه‌گویی در افزایش استقامت به هنگام تحولات بحرانی را و می‌کاود.

در فصل‌های مختلف کتاب، با ظرفیت، وسعت و گوناگونی حوزه‌ی نوظهور رویکرد روایی و قصه‌محور به تحولات سازمانی آشنا می‌شوید. شاید موضوعات و دریچه‌ی نگاه نویسندگان تفاوت کند، ولی همه‌ی آن‌ها اتفاق نظر دارند که سازمان‌ها با به‌کارگیری روایت برای بازاندیشی تغییر و تحولات، ابزاری قدرتمند برای نوسازی خود در قرن بیست و یکم یافته‌اند.

منابع:

- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. London: Sage.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Chlopczyk, J. (2017). *Beyond Storytelling*. Heidelberg: Springer.
- Gergen, K. J. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten - eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gottschall, J. (2012). *The storytelling animal. How stories make us human*. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing.

۱. واژه‌های قصه‌کاری (Storywork) و قصه‌کار (Story-worker) در کتاب حاضر بر رویکردی دلالت می‌کنند که به جای قصه‌گویی یک‌سویه، بر ارتباط دوسویه‌ی گوینده و شنونده‌ی قصه‌های سازمانی تأکید می‌کند. در فصل‌های «سازمان به مثابه‌ی اثر هنری» و «قصه‌های تسهیل‌گر و معماری برند» بیشتر با این رویکرد آشنا خواهید شد. (همه‌ی پانویس‌های توضیحی این کتاب از مترجم‌اند.)

- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. London: Harvill Secker.
- Müller, M. (2017). *Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl Auer.
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). 'Narrative, organizations and research'. *International Journal of Management Reviews*, 7, 167-188.
- Sarbin, T. (Ed.). (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. London: Praeger Press.

ژاک کوپچیک

ژاک کوپچیک روان‌شناس اجتماعی، مشاور سازمانی و تسهیلگری است که با سازمان‌ها و گروه‌های مختلف همکاری می‌کند. او در مرکز مشاوره و پژوهش سازمانی به تدریس درباره‌ی تحول سازمانی، مشاوره‌ی سیستمی و تسهیلگری می‌پردازد و از بنیان‌گذاران کنفرانس و شبکه‌ی «ورای قصه‌گویی» است.

کریستین اراخ

کریستین اراخ از بنیان‌گذاران Consult NARRAT است؛ مرکزی شبکه‌ای برای مشاوره‌ی سازمانی با تمرکز بر توسعه و کاربرد روش‌های روایی در حوزه‌های مدیریت دانش و مدیریت تغییر فرهنگی. فعالیت تخصصی او از سال ۱۹۹۸ در حوزه‌ی کسب و انتقال دانسته‌ها، ارزش‌های فرهنگی و باورهای ضمنی در سازمان‌ها بوده است. اراخ از شگردهای روایی برای پل زدن به فرایندهای یادگیری و بازاندیشی استفاده می‌کند که با باورها و ارزش‌های سابقاً پنهان در فرایندهای تغییرمحور سروکار دارند. اراخ استادیار دانشگاه اشتوتگارت است و در انتشار کتاب‌های متنوعی با موضوع رویکرد روایی و قصه‌محور به مدیریت دانش و تغییر فرهنگی مشارکت داشته است.