

روایت در کسب و کار ۲

روزی روزگاری سازمانی

چگونه با قصه‌ها سازمان خودتان را از نو بسازید

ژاک کوپچیک و کریستین استین ازلخ

ترجمه‌ی پرهام طباطبائی



روایت روزگاری سازمانی؛ چگونه با قصه‌ها سازمان خودتان را از نو بسازید /
رداب، نشر کتاب کی‌بیک و کریستین ارنلخ؛ مترجم: پرهام طباطبایی

مجموعه ۱۰۰ اثر اطراف ۱۴۰۱

ص ۲۳۲

۷۸۰/۶۱۹۴-۶۳۰۱

فیبا

عنوان اصلی: Transforming Organizations: Narrative and Storytelling Approaches

کارکنان - مربیگری

رهبری

طباطبایی، پرهام، ۱۳۸۰، مترجم

HF۵۵۴۸/۸

۱۵۸/۷

۸۹۷۷۶۲۸

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شماره

وضعیت فهرست‌نویسی

یادداشت

موضوع

موضوع

شناسه افزوده

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

روزی روزگاری سازمانی

چگونه با قصه‌ها سازمان خودتان را از نو بسازید

ژاک کوپچیک و کریستین اولاغ
ترجمه‌ی پرهام طباطبائی



اطراف

برای ستار: هدیه رهبری
بیژن بی‌متن: گروه ویرایش اطراف
باز نشر از نو فرشکیب
صفحه آ. آ. جوان آیت
چاپ: کاج
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۰۱-۶۳-۱
چاپ پنجم: ۱۴۰۳، ۱۰۰۰ آتش

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

تهران، خیابان میرداماد، خیابان مصدق جنوبی، کوچه‌ی تابان، پلاک ۱۱، واحد ۱

تلفن: ۲۲۹۰۲۹۷۵

Atraf.ir

مقدمه:

چگونه با قصه‌ها سازمان‌مان را از نو بسازیم؟

۱۳

رویکرد روایی به دگرگون‌سازی سازمان

ژاک کیمیک و کریستین ارنلخ

قصه‌های آینده‌ی سازمان

۲۵

جهان‌های داستانی باز و بسته

میشائیل مولر

رهبران قصه‌گو

۴۷

چهارچوبی برای هم‌آفرینی روایت به کمک رهبران

یاناس اسموسن

تاریخ یادگیری

بازنگاری آینده در آینده گذشته

ریک پیتروزو کارن تیر

ساخته‌هایی هستیم که تعریف می‌کنیم

به کارگیری قصه برای تغییر فرهنگ سازمانی

جفر لاندن، جان بی. مگوار و فیلیپا سانتوس

سازمان به مثابه‌ی اثر هنری

پلی میان ادبیات، هنر و کار سازمانی

ولفگانگ تونینگر

تغییر پیوسته در سازمان قصه‌گو

۱۴۷

چهارچوبی برای به‌کارگیری رویکردهای روانی در فرایند تغییر

ژاک کوپچیک

قصه‌های سبیل‌گرو معماری ببرند

۱۴۹

گفتن و شنیدن قصه‌های سازمان

استفانی باکر

قصه‌هایی که از زمین بلندمان می‌کنند

۱۸۹

فرایند بازگشت قدرتمندانه‌ی سازمان پس از تجربه‌ی شکست

کاتارینا وسلکو

فهرست اسامی خاص ۳۳۲

پی‌نوشت‌ها ۲۱۹

سخن ناشر

سازمان را می‌توان سامانه‌ای قصه‌گودید که از روایت‌ها و قصه‌ها بهره می‌گیرد تا در دنیای متلاطم و متغیر امروزی با چیران فعالیت‌ها و رویدادهای مرتبط با خود معنا و سمت و سوبیخشد. مفهوم «سازمان به‌گو» اساساً به این فرض گره خورده که روایتگری و قصه‌گویی از الگوهای اصلی ساختار انسانی است. از این دیدگاه، انسان خردمند (هوموساپینس) همان انسان قصه‌گو (هومو ناران) است. البته وقتی انسان را حیوان قصه‌گومی‌نامیم، منظورمان از قصه فقط بارو بساده‌ی رویدادهای گذشته در قالبی پیرنگ‌دار نیست. به همین ترتیب، از سازمان قصه‌گوم که حرف می‌زنیم، مقصودمان فقط قصه گفتن درباره‌ی گذشته نیست. تمرکز سازه‌ن 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 روزگار 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 نوآوری چگونه آینده‌ای تازه را رقم می‌زنند؛ آینده‌ای که روایت‌های انسانی و قصه‌های انسانی هم در آن نقش دارند.

نشر اطراف پیش از این مجموعه‌ی «روایت در کسب‌وکار» دو کتاب بهترین قصه‌گو برنده است و هر برنده یک قصه است را به مخاطبان عرضه کرده؛ دو کتابی که کارکردهای قصه در مدیریت کسب‌وکار 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 راه‌حل یا نسخه‌ای برای بهبود سریع شرایط کسب‌وکار 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 پویاتر دیدگاه‌ها و روایت‌ها شود.

یادداشت مترجم

سازمان‌ها را مردمان می‌سازند. مردم سازنده‌ی سازمان، همچون شاعران یا هنرمندان، انسان‌اند. رویکردهای تازه‌ی جهانی که به خوبی در مقاله‌های این کتاب بازتاب یافته‌اند، موفقیت کسب و کار را در سری ترجمه به عامل انسانی می‌دانند. دوران به نتیجه رسیدن با فضاهای خشک و مرده، نگاه از بالا به پایین، سرسختی و انعطاف‌ناپذیری و عدم صراحت و صداقت در کار. زمانی 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، استانی و روایی، سازمان خود را از بحران گذرانند، از شکست نجات داد، و از نو ساخت. سازمانده 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، به ویژه 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 کسب و کار موفق‌تر و انسانی‌تر بسازد، تلاشی که شده بیهوده نبوده است.

www.ketab.ir



مقدمه: چگونه با قصه‌ها سازمان‌مان را از نو بسازیم؟

به سبک روایی به دگرگون‌سازی سازمان

و یک کوچیک و کریستین ارنل

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 کسب و کار و تحولات اجتماعی و فناورانه، 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 گذرایی بر مقاله‌های پیش رو می‌کنیم.

در چند دهه‌ی اخیر، دیدگاه تازه‌ای سر برآورد که می‌گوید جهان در آستانه‌ی تحولی بنیادین قرار دارد؛ تحولی که شیوه‌ی عملکرد جوامع، ساختارها 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 هر اسمی 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 تصویر 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 اضطراب 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 توماسیون برای زنجیره‌های ارزش فعلی مشکل‌ساز خواهند شد و بقای شیوه‌ی مری موجد 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 وجودشان را بازتعریف کنند.

فرایند تحول دشوار است چون سازمان باید پیوسته نقطه‌ی تعادلی برای خود بیابد؛ تعادل میان ثبات و تغییر، میان امن‌ترین و کنار گذاشتن آموزه‌های اشتباه گذشته، و میان تصویر کردن آینده‌ای تازه و تمرکز هم‌اکنون 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 عمده‌ای 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 پرسید، 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 دهه‌های گذشته نقش واسطه‌ها مدام پررنگ‌تر می‌شود. وعده‌ی قصه‌گویی خوب این است که راه‌های جدیدی برای زندگی لبریز از اطلاعات دیجیتال ما راهی بگشاید و دست‌ها، دل‌ها و افکار ما را به بردست‌اندرکاران را به هم نزدیک کند.

اما این تمرکز صرف بر قصه‌ها به راه‌های دیگر به‌کارگیری قصه در تحول سازمانی را نادیده می‌گیرد. انسان‌ها نه تنها قصه‌گویی می‌کنند، 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 رواز 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 فرض‌ها بنیادین مبنای مفهومی یا نظری فصل‌های مختلف کتاب را می‌سازند.

فرض‌های بنیادین رویکرد روایی و قصه‌محور به تحول سازمانی

این کتاب تغییر یا تحول سازمانی 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، 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 بستر بر ساخت مشخصی از واقعیت قرار دارند و در آن ایفای نقش می‌کنند. این فرض، در زمینه‌ی تحول سازمانی، توجه را به الگوهای معنا سازی 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 نظریه پردازی 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، از جمله در نظریه پردازی درباره‌ی سازوکار ذهن انسان. جروم برونر اسم این رویکرد را «تفکر روایی» 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، تفکر روایی می‌خواهد معقول بودن رفتار عملی انسان‌ها را بر اساس انگیزه‌هایشان بسنجد و به این ترتیب، با گذاشتن زنجیره‌ی رخداده‌ها در پیرنگ روایت‌هایی منسجم، معنای سازد.^۲

سازمان در نقش نظامی قصه‌گو: با پذیرش فرض بالا به مثابه نقطه‌ی شروع، می‌توانیم تصور کنیم که ساختارهای اجتماعی بزرگ‌تر، از جمله سازمان‌ها، نیز با قصه و روایت‌گری شکل می‌گیرند. از نظریه‌ی ووال هراری^۳ توانایی نوع بشر در به کارگیری «ربان خیال» برای چیزهایی که ماهیت ملموس مادی ندارند (مانند نظام سرمایه داری، ادیان و همچنین سازمان‌ها) علت اصلی توانایی انسان‌ها برای همکاری در گروه‌های بزرگ‌تر است. تا زمانی که توده‌ی قابل توجهی از مردم به پنداره‌ی^۴ 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 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 «گرگونی قصه‌های گفته‌شده در سازمان: جدی گرفتن پنداره‌ی سازمان قصه‌گو بازتعریف مفهومی تحول سازمانی را ضروری می‌کند. در این صورت، تمرکزمان به بر ساختارها و فرایندها^۲ بلکه به گفت‌وگوهای 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 می‌کند که چه نوع گفت‌وگوهایی در سازمان در جریان است و چه نوع قصه‌هایی گفته می‌شود.

تغییر به مثابه‌ی فرایندی گفت‌وگومحور: 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 گفت‌وگومحور 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 کسب‌وکار 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 پویایی گفت‌وگو محور 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 سه زمان کم‌وبیش، عیان و آشکارند.

مرور فصل‌ها

کتاب حاضر درباره‌ی کار با روایت، رویکردهای قصه‌محور برای دگرگون‌سازی سازمان‌هاست و برای مشارکت در سنجش چنین نگاهی به درک موجود از پدیده‌ی «سازمان قصه‌گو» وسعت می‌بخشد و مهارت 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 برپایه‌ی کار روایی انجام شده‌اند.

خلق قصه‌ی آینده‌ی سازمان عنصری کلیدی در تحول سازمانی است. در فصل دو، میشل 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 تحلیل محور، ساختن روایت‌ها و فرضیه‌هایی را ممکن می‌کند که رفتار سازمان را روشن‌تر می‌کند و سنگ بنای استواری برای فرایندهای تحول محور می‌سازند. فصل -بفرانیدن، جان بی. مگوایرو فیلیپا سانتوس با دیدی مفهومی و وسیع‌تر به نقش گفت‌وگو در تحول سازمانی می‌پردازد. این سه نشان می‌دهند که «گفت‌وگوهای آزمایشی» و سایر روش‌های «آفرینانه»^۲ چگونه ممکن است از طریق تغییر محتوا و لحن گفت‌وگوهای کارکنان در سازمان در دگرگونی سازمانی ادغام و به کار گرفته شوند. این فصل توان قصه‌گویی، بازآفریناری باورها و تغییر ویژگی‌های سازمان و به ارمغان آوردن تحولات مثبت نشان می‌دهد.

ولفگانگ تونینگر با نگاهی جستارگون روایت‌هایی می‌رود که بیان و زندگی می‌شوند. او با پل زدن میان هنر، سیاست و کار سازمان، 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 براهمیت به کارگیری 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 باکمر در مقاله اش به تعامل دو عنصر داستان و فرایند در تحول سازمانی می پردازد. 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 «قصه کاری» را با آوردن نمونه هایی از توسعه ی سازمان، استراتژی، رهبری و برند ترسیم می کند.

وقتی مسئله ی دست و پنجه نرم کردن با سقوط و شکست در زندگی شخصی یا کاری در میان باشد، درک قصه ای که زندگی اش می کنیم و از سرمی گذرانیم، حیاتی است. کاتارینا وسلکودر فصل آخر، نمونه هایی از کسب وکارهای ریزودرشت می آورد تا فرایندهایی را که در گذار از مشقت ها به کار می آیند، نشان بدهد. این فصل با کنار هم قرار دادن فرایند «بازگشت قدرتمندانه» و سفر قهرمان، تأثیر قصه گویی در افزایش استقامت به هنگام تحولات بحرانی را و می کاود.

در فصل های مختلف کتاب، با ظرفیت، وسعت و گوناگونی حوزه ی نوظهور رویکرد روایی و قصه محور به تحولات سازمانی آشنا می شوید. شاید موضوعات و دریچه ی نگاه نویسندگان تفاوت کند، ولی همه ی آنها اتفاق نظر دارند که سازمان ها با به کارگیری روایت برای بازاندیشی تغییر و تحول، ابزاری قدرتمند برای نوسازی خود در قرن بیست و یکم یافته اند.

منابع:

- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. London: Sage.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bushe, G. K., & 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. واژه های قصه کاری (Storywork) و قصه کار (Story-worker) در کتاب حاضر بر رویکردی دلالت می کنند که به جای قصه گویی یک سو به، بر ارتباط دوسویه ی گوینده و شنونده قصه های سازمانی تأکید می کند. در فصل های «سازمان به مثابه ی اثر هنری» و «قصه های تسهیلگر و معماری برند» بیشتر با این رویکرد آشنا خواهید شد. (همه ی پانویس های توضیحی این کتاب از مترجم اند.)

- 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 تسهیلی و تسهیلگری می‌پردازد و از بنیان‌گذاران کنفرانس و شبکه‌ی «ورای شبکه‌ها» است.

کتاب‌سین اِراخ

کریستین اِراخ 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 کتاب و انجمنال دانسته‌ها، ارزش‌های فرهنگی و باورهای ضمنی در سازمان‌ها است. اِراخ 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. اِراخ استادیار دانشگاه اشتوتگارت است و در انتشار کتاب‌های متنوعی با موضوع رویکرد روایی و قصه‌محور به مدیریت دانش و تغییر فرهنگی مشارکت داشته است.