

## ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی

حسن دانایی‌فرد<sup>1</sup>، حمیده شکاری<sup>2\*</sup>

1. دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

2. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور مرکز تفت

(تاریخ دریافت: 88/7/25؛ تاریخ تصویب: 89/1/20)

### چکیده

یکی از پارادایم‌های اصلی در نگاه بورل و مورگان پارادایم تفسیری است. پارادایم تفسیری برعکس پارادایم کارکردگرایی که در پی علت‌کاوی است به معنا‌کاوی می‌اندیشد. این پارادایم سازمان را ویسی از معانی (فرهنگ) می‌داند و هنر مدیر را فهم معانی سازمانی تصور می‌کند. داستان‌ها یکی از عناصر اصلی وب سازمانی هستند. داستان‌ها معانی را انتقال و مبادلات اجتماعی سازمانی را شکل داده، بازسازی کرده و آن را تسهیل می‌کنند. در این مقاله رویکرد داستان‌سرایی به عنوان یکی از رویکردهای تولید دانش در پارادایم تفسیری موشکافی می‌شود. با بحث از خاستگاه شکل‌گیری آن، چرایی و اهمیت داستان‌سرایی، کارکردها و مزایای آن مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

### واژگان کلیدی

پارادایم تفسیری، داستان‌سرایی، داستان سازمانی، دانش سازمانی.

## مقدمه

سازمان هویتی است که وجود ملموس ندارد. در حقیقت تعاملات بین اعضای سازمان است که به سازمان معنا می‌بخشد. هر سازمان یک اساس فرهنگی دارد که منعکس کننده تاریخچه، رهبری، اعضا و داستان‌های آن در طول زمان است. گروه‌ها و اعضای سازمان تحت تأثیر هنجارهای فرهنگ قرار می‌گیرند و داستان‌ها و افسانه‌ها هستند که این هنجارها و ارزش‌ها را تقویت می‌کنند. سازمان‌ها همانند دیگر ساخت‌های اجتماعی، موقعیت خود را به وسیله داستان‌ها و افسانه‌هایی در مورد قهرمانان، موفقیت‌ها، دستاوردها و اهداف خود تقویت می‌کنند (کئوگ<sup>۱</sup>، 2003، ص 33).

به منظور درک زندگی سازمانی باید به آن قالب داستان داد. در این صورت هر فعالیتی با پذیرش جایی در آن داستان معنا پیدا می‌کند. این کار تلاشی در جهت مرتبط ساختن افراد و فعالیت‌های آنها با ارزش‌ها و گذشته سازمان است. داستان‌های سازمان ما را با پیشینیان مرتبط ساخته و به ما احساس ریشه دار بودن در فرهنگ را می‌دهد. اگر داستان‌های فرهنگی سازمان درک نشوند، فعالیت‌های سازمان نیز درک نمی‌شوند. داستان‌ها و واژگانی که آنها را خلق می‌کنند باید در برگزیده فرهنگ و ارزش‌های سازمان باشند (اکسیلرود<sup>۲</sup>، 2000، ص 86).

سرچشمه اصلی دانش سازمانی داستان (روایت) است. گرچه شیوه‌های دیگر ارتباط انسانی نظیر سخنرانی، شعر، استدلال و... نیز وجود دارد، ولی نقش داستان<sup>۳</sup> و داستان‌سرایی<sup>۴</sup> در کسب دانش، مناسبات اجتماعی و درک فرهنگ سازمانی بسیار حیاتی است (کئوگ، 2003، ص 42). اکنون باید دید داستان‌سرایی به چه معناست.

## خاستگاه شکل‌گیری داستان‌سرایی

داستان با تاریخ<sup>۵</sup> نوعی ریشه‌شناسی مشترک دارد. هر دو از گروهی از لغات یونانی مشتق

- 
1. Keogh
  2. Axelrod
  3. Story
  4. Storytelling
  5. History

*Archive of SID*

شده‌اند. که شامل Histos به معنای Web، Histanai به معنای To stand و Eidenai به معنای To know well می‌شود (گابریل<sup>۱</sup>، 2000). با این وصف، داستان نوعی عامل برقراری ارتباط است که بستری را فراهم می‌کند که به شنونده اجازه می‌دهد به سرعت و به آسانی محتوای آن را درونی سازد، آن را درک کند و برای آن معنا ایجاد کند (سیلورمن<sup>۲</sup>، 2007، ص 38).

داستان فرایند تبادل معانی و معنابخشی از طریق افرادی با سبک‌های زبانی و کنش‌های مختلف است (کنوگ، 2003، ص 44) و داستان‌سرایی، هنر بافتن، ایجاد و ساخت دانش است (گابریل، 2000). به عبارت دیگر داستان‌سرایی ساخت یک ایده قدرتمند از طریق یک سری خصوصیات موقعیتی و معنوی است (براون<sup>۳</sup> و دیگران، 2005، ص 65).

در طول دهه 1980 استفاده از داستان‌سرایی در حوزه‌های مختلف آغاز شد. برای مثال می‌توان از کار مک اینتایر<sup>۴</sup> (1981) در حوزه فلسفه، مک کلاسی<sup>۵</sup> (1986) در حوزه اقتصاد، برونر<sup>۶</sup> (1986) در حوزه روان‌شناسی و گیرتز<sup>۷</sup> (1988) در حوزه انسان‌شناسی نام برد (آلان<sup>۸</sup>، 2002). اما هرورن<sup>۹</sup> اشاره می‌کند که احیا علاقه دانشگاهی به داستان و داستان‌سرایی در سال 1895 با کار لیرویول، تیلور و کلاکینگ<sup>۱۰</sup> در دانشکده ویسلی صورت گرفت. در نیمه اول قرن، جونگ، ایاد، کمپیل و پراپ<sup>۱۱</sup> ایده داستان را ترویج کردند و در دهه‌های آخر قرن مطالعات دانشگاهی در مورد داستان شروع به رشد کرد (براون و دیگران، 2005). در سال 1981، مایکل<sup>۱۲</sup> کتابی تحت عنوان «On Narrative» منتشر کرد که شامل مجموعه مقالاتی از تاریخ‌دانان، فلاسفه، روان‌کاوان و... در مورد اهمیت داستان بود (برونر، 2002).

اکنون تفکر داستان‌سرایی فراگیر شده است. این ایده که افراد بشر توسط داستان‌هایشان

- 
1. Gabriel
  2. Silverman
  3. Brown
  4. Mac Intyre
  5. Mc Closkey
  6. Bruner
  7. Geertz
  8. Allan
  9. Vincent Hervern
  10. Learoyol, Taylor and Claking
  11. Carl Jung, Mircea Eliade, Josef Campbell & Vladmir Propp
  12. W. J. T. Michell

## Archive of SID

تعریف می‌شوند و متشکل از آن‌ها هستند، غالب شده است و در اغلب رشته‌ها نظیر روان‌شناسی، انسان‌شناسی، فلسفه، جامعه‌شناسی، مطالعات مذهبی و... نفوذ کرده است (استراوسون<sup>۱</sup>، 2004).

تا چند سال اخیر این توسعه‌ها اثر چندانی روی تفکر مدیریت نداشت و سازمان یک سیستم مکانیکی نظام‌مند و سلسله‌مراتبی تصور می‌شد، ولی اخیراً کتاب‌ها و مقالاتی در مورد کاربرد داستان‌سرایی در سازمان‌ها نوشته شده است. در این میان با ظهور تفکر پست مدرن که مدعی است سازمان مجموعه‌ای از داستان‌ها است که در هر لحظه یکی از آنها بر سازمان حاکم است و بقیه در حال فریاد برای توجه‌اند، این رویکرد ارتقای یافته است. از دید پست مدرن‌ها یک واقعیت منحصر به فرد وجود ندارد، بلکه آنچه وجود دارد چرخش داستان‌های رقیب در سازمان است (پراون و دیگران، 2005، ص 174).

بر اساس این تفکر مدیریتی، دانشجویان مدیریت این داستان‌ها را شنیده و به کاربرد آن در سازمان روی آوردند و سرانجام آن را در حوزه مدیریت وارد کردند. حدود بیست سال طول کشیده است تا داستان و داستان‌سرایی در مطالعات سازمان و مدیریت مشروعیت و محبوبیت پیدا کند. سیر تطور داستان‌سرایی نشان می‌دهد (آلان، 2002):

زانیاسکا<sup>۲</sup> در سال 1997 از داستان‌ها برای درک مدیریت و سازمان بهره جست؛ کورولک<sup>۳</sup> در سال 1997 بر اساس داستان‌ها تعاریف مجددی از مفاهیم کلیدی مدیریتی ارائه داد؛ فاین من و گابریل<sup>۴</sup> در سال 1996 آموزش داستان و داستان‌سرایی را در حوزه مدیریت مدنظر قرار دادند؛ گلدرات و فاکس<sup>۵</sup> در سال 1989 شکل خاصی از داستان یعنی رمان را در حوزه مدیریت برجسته کردند؛ ریزمن<sup>۶</sup> در سال 1993 بحث تحلیل روایتی<sup>۷</sup> را در پژوهش‌های سازمانی مطرح کرد؛ بوج<sup>۸</sup> در سال 2001 متدهای روایتی<sup>۹</sup> را مطرح کرد و داستان‌سرایی را به

1. Strawson
2. Czaniawska
3. Corvellec
4. Fineman & Gabriel
5. Goldratt & Fox
6. Riesman
7. Narrative Analysis
8. Boje
9. Narrative Methods

*Archive of SID*

عنوان نوعی روش شناسی پژوهشی ارتقا داد؛ نوه‌ازر<sup>۱</sup> در سال 1993 کتابی در زمینه «داستان‌سرایی» به عنوان یک ابزار مدیریت به رشته تحریر درآورد و در نهایت سیمونز<sup>۲</sup> در سال 2001 کتابی در زمینه داستان‌سرایی برای اثرگذاری روی افراد نوشت. اکنون بعد از دو دهه، استفاده از داستان‌سرایی در زمینه‌های مختلف سازمانی رواج یافته است و شرکت‌های مختلفی به آن روی آورده‌اند. امروزه شرکت‌های موفق جهان نظیر جنرال الکتریک، مک دونالد، ای بی ام و... از داستان‌سرایی استفاده می‌کنند (آلان، 2002).

**چرایی دیرپیدایی داستان‌سرایی در مدیریت**

دلیل بی توجهی به داستان‌سرایی، مخالفت‌هایی بر ضد آن بوده است. برای احیای قدرت آن باید مآخذ این مخالفت‌ها جستجو شود. می‌توان به برخی از این مآخذ، به شرح زیر اشاره کرد (براون و دیگران، 2005، ص 172):

- **افلاطون:** افلاطون از کسانی بود که در کمرنگ کردن اهمیت داستان‌سرایی نقش داشت و از مخالفان آن بود. هم‌چنان‌که با خواندن شاهکار او به نام «جمهوری» در می‌یابیم که نیمی از آن در مورد این است که داستان‌سرایان و شعرا باید از نظام جمهوری مورد وصف او حذف شوند. در حالی که وی خود از داستان‌سرایان قهار بوده است. او در این اثر خود معتقد است که به داستان‌سرایی بیش از حد توجه شده است و تحلیل کمرنگ شده است.

- **ارسطو:** وی با تأکید بر طبقه بندی دانسته‌ها به اجرایی سازی «جمهوری» ارسطو کمک کرد و دانش انتزاعی<sup>۳</sup> را در مرکز فرایندهای ذهنی و عقلانی قرار داد.

- **دکارت:** وی معتقد به دنیای مکانیکی بود و سعی در حذف احساسات و عواطف از بحث‌ها داشت. علم‌گرایی ظهور کرد. دیدگاهی که تنها دانش تولید شده توسط علم و تجربه را قبول داشت. اوج مخالفت‌ها برضد داستان‌سرایی در قرن بیستم بود. در آن زمان تلاش‌های اندیشمندان به تولید دانش در حوزه ریاضی و فیزیک محدود می‌شد.

هنوز هم حاکمیت دانش انتزاعی ادامه دارد. برای رهایی از آن باید آنچه درباره بی اهمیتی داستان و داستان‌سرایی آموخته‌ایم فراموش کرده و مدل مکانیکی نگاه به دنیا و سازمان را تغییر دهیم.

1. Neuhauser
2. Simmons
3. Abstract Knowledge

## خردمایه ارتقای اهمیت داستان در سازمان‌ها

امروزه داستان‌ها بسیار ارزشمند شده‌اند، زیرا ماخذ تولید دانش هستند. اکنون دانش بیش از زمین، نیروی کار، سرمایه و... در ارتقای رفاه نقش ایفا می‌کند و از آنجا که داستان‌ها یکی از راه‌های کسب و انتقال دانش هستند، اهمیت یافته‌اند. امروزه شرکت‌هایی موفقند که به دانش بها دهند. نمونه این شرکت‌ها مایکروسافت است. این شرکت مغزها را استخدام می‌کند و به پیشرفت آنها کمک می‌کند. نمونه دیگر شرکت تویوتا است. به عنوان مثال در تویوتا زمانی که برای کارگر خط تولید سؤالی پیش می‌آید می‌تواند خط را متوقف کرده و سؤال خود را تایپ کند. سؤال روی پرده‌ای که در دید همگان است به نمایش در می‌آید و هرکس می‌تواند به وی پاسخ می‌دهد. ویژگی‌های داستان و داستان‌سرایی که دلیل اشاعه آن در سازمان‌هاست به شرح زیر است (پراون دیگران، 2005، ص 167؛ مک کی<sup>1</sup>، 2007):

1. داستان‌ها در معنابخشی به سازمان به ما کمک می‌کنند. هنگامی که سازمان در اثر تغییر به پیش می‌رود، داستان‌ها تلاش ما را در درک بستر مبهم سازمان‌های مدرن منعکس می‌کنند.
2. داستان‌سرایی از ویژگی سرعت و تأثیرپذیری برخوردار است. داستان می‌تواند در مدتی کوتاه روی افراد زیادی اثر بگذارد. داستان‌ها به سرعت مسیری در بافت اجتماعی سازمان می‌یابند. داستان‌سرایی ایده‌ها را با هم مرتبط می‌کند از این رو شنوندگان می‌توانند ایده‌های پیچیده را (نه به سختی و بعد به بعد بلکه) به سرعت درک کنند.
3. داستان‌سرایی به سرمایه سخت افزاری سنگین و استخدام افراد متخصص نیاز ندارد. تکنولوژی‌ای است که علی‌رغم نیاز به سرمایه گذاری اندک، بازده بالایی دارد.
4. افراد می‌توانند مهارت‌های داستان‌سرایی خود را به آسانی بهبود دهند. زیرا افراد با تمرین و تکرار می‌توانند این مهارت را ارتقا دهند.
5. در داستان‌سرایی از زبان طبیعی<sup>2</sup> استفاده می‌شود. این باعث می‌شود که افراد احساس سرزندگی و انرژی کنند. در حالی که اغلب به زبان رسمی به عنوان یک زبان بیگانه نگاه می‌کنند و با آن احساس راحتی ندارند.

---

1. Mc Kee

2. Native Language

*Archive of SID*

6. داستان‌ها به آرامی با ما ارتباط برقرار می‌کنند. در آموزش رسمی، ایده مثل موشک به ذهن ما پرتاب می‌شود، فضای ذهن ما را به هم می‌زند و ما را به سمتی هدایت می‌کند که چارچوب ذهنی بنا شده توسط آموزش دهنده را بپذیریم. در حالی که داستان‌ها بسیار آرام عمل می‌کنند. داستان‌ها بسیار نامحسوس در ذهن ما نفوذ می‌کنند و به آرامی ما را همراهی می‌کنند تا ایده جدید را بپذیریم.
7. داستان‌ها به صورت متقاعد کننده عمل می‌کنند. داستان باعث می‌شود شنونده در ذهن خود داستانی مشابه برای زمینه کاری خود خلق کند و چون خود آنرا خلق کرده است، آن را دوست دارد و هنگام اجرا در برابر آن مقاومت نمی‌کند. داستان خلق شده، خود محرک عمل است.
8. داستان به صورت کل‌گرایانه عمل می‌کند. داستان‌ها حقایق کلی و عمیق را منتقل می‌کنند، در حالی که زبان رسمی واقعیت را به اجزایی بخش بندی می‌کند و به فرد آموزش می‌دهد.
9. داستان‌سرایی به بستر توجه می‌کند. در گذشته توجه به بستر دانش چندان مهم نبود، ولی اکنون با جهانی شدن ارتباطات، توجه به پیش فرض‌ها اهمیت یافته است. داستان‌سرایی بستری را برای ایجاد دانش فراهم می‌کند و به عبارتی به صورت وسیله نقلیه‌ای عمل می‌کند که دانش با آن منتقل می‌شود.
10. داستان‌سرایی به صورت شهودی عمل می‌کند.
11. داستان‌ها سرگرم کننده‌اند. آموزش‌های رسمی به دلیل اینکه افراد در آنها با موجودات بی‌جان (فیلم، کتاب و قلم و...) سروکار دارند خسته‌کننده‌اند در حالی که در داستان‌سرایی با انسان‌های زنده سر و کار داریم. از این رو داستان‌ها سرگرم‌کننده بوده و به انسان روح می‌دهند.
12. داستان‌ها از طریق برانگیختن احساسات بر افراد تأثیر می‌گذارند. در داستان‌سرایی تلاش بر این است تا احساسات طرف مقابل تحریک شود تا فرد ایده را بپذیرد در حالی که آموزش‌ها یا ارتباطات رسمی بسیار بی‌روح و خشک عمل می‌کنند.
13. داستان‌ها معمولاً در حافظه می‌مانند. آموزش‌های رسمی معمولاً پس از مدتی فراموش می‌شوند. زیرا با آنها رابطه احساسی برقرار نکرده‌ایم. در حالی که داستان‌ها در حافظه‌ها می‌مانند زیرا با احساسات به ما متصل شده‌اند و شنونده خود درگیر داستان شده است.
14. برخی داستان‌ها منجر به یادگیری دو حلقه‌ای می‌شوند. انواع خاصی از داستان‌ها می‌توانند به روان انسان نفوذ کنند و ارزش‌ها و رفتارهای انسان را تغییر دهند؛ به عبارتی کمک

## Archive of SID

- می‌کنند آنچه را باید فراموش کنیم، فراموش کنیم و رفتارهای جدید را بیاموزیم.
15. داستان‌سرایی کلید رهبری موفقیت‌آمیز است. رهبران از طریق داستان‌سرایی می‌توانند روی افراد اثر بگذارند و ایده و تغییرات مدنظر خود را به آنها القا کنند؛ هم‌چنان‌که در تعریف رهبری آمده است: "رهبری نفوذ در دیگران و هدایت رفتار آنها است" و داستان‌سرایی راهی برای نفوذ سریع در افراد است.
16. در داستان‌سرایی شنونده و گوینده می‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند، در حالی که در نوشتار بین نویسنده و خواننده فاصله وجود دارد، به عبارتی در داستان‌سرایی بازخورد وجود دارد.
17. داستان‌سرایی بین دانش کسب شده و داننده ارتباط مجدد برقرار می‌کند. دانشی که از طریق آموزشهای رسمی کسب می‌شود، معمولاً به دلیل عدم کاربرد و عدم توجه به بستر به فراموشی سپرده می‌شود، ولی در داستان‌سرایی چون فرد پس از کسب دانش و خلق ایده به دنبال کاربرد آن است و هم‌چنین به بستر دانش توجه می‌شود، ارتباط بین دانش و داننده حفظ شده و به زودی به فراموشی سپرده نمی‌شود.
18. داستان نوعی ساز و کار برای هماهنگی سازمان فراهم می‌کند. هماهنگی برای سازمان نیاز است و جز از طریق درک و توافق بر سر اهداف (و نه از طریق رویه‌ها) امکان‌پذیر نیست. درک اهداف نیز تنها از طریق بیان رسالت سازمان حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق خلق داستان‌ها حاصل می‌شود.
19. از جنبه‌های جالب داستان‌ها کارکرد تسلی بخشی آنهاست. در کنار آشکارسازی معانی و ارزش‌ها، داستان‌ها، در جریان ناکامی‌های زندگی سازمانی به افراد کمک می‌کنند. زیرا می‌توانند در قالب طنز و تمثیل و... بیان شوند.
20. داستان‌ها وسیله‌ای برای غلبه بر پیچیدگی‌های قرن حاضر هستند. داستان‌ها موجب ارتقای درک، ارزش‌های انسانی و قضاوت صحیح می‌شوند.
- اما داستان‌های سازمانی چه ویژگی‌هایی دارند؟

### ویژگی‌های داستان سازمانی

داستان‌هایی که دارای چهار ویژگی زیر باشند، نقش مهمی در سازمان‌ها دارند (براون و دیگران، 2005، ص 42؛ گابریل، 2000):



*Archive of SID*

**پایداری (جاودانگی)**<sup>۱</sup>: گرچه برخی داستان‌ها تغییر می‌کنند، ولی بسیاری از آنها صدها یا هزاران سال دوام می‌آورند. برخی داستان‌ها هم ظاهراً (فقط نام آنها) تغییر می‌یابند، ولی اساس آنها پایدار می‌مانند.

**برجستگی**<sup>۲</sup>: یک داستان باید دارای لطافت طبع، وضوح، روشنی، اختصار و قدرت برانگیختن باشد. هم‌چنین باید کوتاه باشد تا افراد به خاطر بسپارند.

**معنابخشی**<sup>۳</sup>: ویژگی دیگر توانایی و ظرفیت بیان است. داستان باید با احساسات فرد جور درآید. افراد باید بتوانند به آن اعتماد کنند.

**همسازی**<sup>۴</sup>: فرد باید بتواند با داستان ارتباط برقرار کند و از آن متنفر نباشد. داستان‌ها باید برای افراد مهم و مفید نیز باشند.

**گونه‌شناسی داستان‌های سازمانی**

زمانی که افراد در سازمان داستان می‌گویند، درباره چه حرف می‌زنند؟ داستان‌هایی که در سازمان‌ها گفته می‌شود، درباره چیست؟ داستان‌ها معمولاً حول موضوعات زیر است (براون و دیگران، 2005، ص 15):

**داستان درباره افراد دیگر**

داستان می‌تواند در مورد همکاران یا افراد دیگری که در سازمان هستند، باشد؛ چرا افراد در مورد همکارانشان داستان می‌گویند؟ البته افراد معمولاً از داستان‌سرایی در مورد همکارانشان قصد آزار و اذیت آنها را ندارند. گرچه گه‌گاه افرادی با سوء نیت و بدجنسی این کار را انجام می‌دهند، ولی این موارد خیلی کم اتفاق می‌افتد. محققان دریافته‌اند زمانی که افراد درباره افراد دیگر داستان می‌گویند، انگیزه‌شان، آگاهی از میزان اطمینان‌پذیری، اعتماد و دانش افراد است (کوهن و پروساک<sup>۵</sup>، 2001). اطمینان‌پذیری یعنی آنها می‌خواهند بدانند که آیا فرد قابل اطمینان است؟ اگر حرفی می‌زند، آیا واقعاً اتفاق می‌افتد؟ اگر فرد می‌گوید کاری را انجام می‌دهد، آیا

- 
1. Endurance
  2. Saliency
  3. Sense Making
  4. Comfort Level
  5. Cohen and Prusak

## Archive of SID

واقعاً انجام می‌دهد؟ از بعد اعتماد وقتی در مورد فردی داستان می‌گویید، تمایل دارید بدانید که آیا می‌توانید به وی اعتماد کنید. اگر شما نتوانید به افراد اعتماد کنید کارها پیش نمی‌رود، زیرا بدون اعتماد مجبورید همه وقت خود را به نظارت بگذرانید. از بعد دانش، وقتی در مورد فردی داستان می‌گویید به دانش و اطلاعات طرف مقابل می‌افزایید. زمانی که افراد در مورد دیگران داستان می‌گویند، بعضی اوقات شایعه خوانده می‌شود. شایعه اخباری در مورد دیگران است که شما نیاز دارید بدانید، ولی در حقیقت این فرایند، فرایند تبادل اطلاعات و اخبار است.

بعد سوم (دانش) مخصوصاً در زمان کنونی که سازمان‌ها بی‌ثبات و مجازی شده‌اند، بسیار مهم است، زیرا مکان‌های فیزیکی بسیار کم شده‌اند و افراد کم‌تر یکدیگر را ملاقات می‌کنند. افراد معمولاً در مکان‌هایی به صورت انفرادی کار می‌کنند. در چنین سازمان‌هایی برای اینکه بدانید تیم‌های کاری و وظایف خود را انجام می‌دهند، برای آنکه بدانید چگونه با آنها کار کنید و... تنها راه شنیدن داستان درباره آنهاست. شنیدن داستان تنها راه کسب دانش و مدیریت فعالیت‌هاست. در این مواقع هیچ سیستمی نمی‌تواند کار داستان‌سرایی را انجام دهد، ایجاد بخش منابع انسانی نیز بی‌فایده است.

### داستان درباره ماهیت کار

موضوع دیگری که معمولاً افراد در سازمان‌ها در مورد آن داستان‌سرایی می‌کنند، ماهیت کار است. درباره چگونگی انجام کار یا درباره نحوه بهتر انجام دادن آن. از طریق داستان‌سرایی درباره کار، یادگیری کار و حل مشکلات آن آسانتر می‌شود. زیرا:

- زمانی که فردی در مورد نحوه انجام کار صحبت می‌کند، شما راحت‌تر آن را یاد می‌گیرید تا بخواهید مستندات و دستورالعمل‌هایی در مورد نحوه انجام آن کار بخوانید.

- تا کاری را انجام ندهید با مشکلات احتمالی کار آشنا نخواهید شد، ولی وقتی افرادی در مورد کار داستان‌سرایی کنند شما زودتر به مشکلات پی می‌برید و برای مواجهه با آنها آماده می‌شوید.

- در تعامل با افراد در مورد جنبه‌های مختلف کار بیش‌تر می‌آموزید.

از این رو با داستان‌سرایی در مورد کار، افراد به یکدیگر در انجام کار کمک می‌کنند. البته بسیاری از مدیران چنین عملی را نمی‌پسندند. آنها تمایل دارند که کارکنان در محیط کار ساکت باشند، دور هم جمع نشوند و تنها روی کار خود تمرکز کنند، در حالی که این امر مزایای ذکر شده فوق را از بین می‌برد. شاید این تفکر آنها ناشی از سیستم آموزشی دوران تحصیل آنها بوده

## Archive of SID

است. اگر به خاطر بیاورید در مدرسه موجود بودیم ساعت‌ها بنشینیم. اگر صحبت می‌کردیم معلم فوراً می‌گفت: «ساکت باشید و به درس گوش دهید». به ما فرصت حرف زدن داده نمی‌شد. این احمقانه است که از افراد انتظار داشته باشیم ساعت‌ها بنشینند، روی کار تمرکز کنند و سخن نگویند. ما قسمت زیادی از دانسته‌های خود را از داستان‌ها به دست می‌آوریم، داستان‌هایی از والدین، دوستان و.... شاید کلاس‌ها و آموزش‌های رسمی امروزه کم‌تر اثربخش باشند.

### داستان درباره سازمان

داستان زیر در مورد رییس یک بانک بزرگ<sup>1</sup> نقل شده است:

"زمانی که رییس به بانک آمد خواست گونه‌ای از سیستم IT را پیاده کند. او ادعا می‌کرد که هر کس روی این سیستم در مورد سازمان از من سؤالی پرسد، ظرف 24 ساعت به او جواب خواهم داد. این سیستم تا حدودی شبیه E-mail بود. در هفته اول 5 سؤال به دستش رسید و او به آنها پاسخ داد. افراد دانستند که سیستم واقعی است و ادعای وی صحت دارد. لذا هفته دوم 100 سؤال روی سیستم از وی پرسیده شد. وی به کمک منشی خود آنها را دسته بندی کرده و جواب داد. در هفته سوم 4000 سؤال سازمانی از وی پرسیده شد و مجبور شد به دلیل بدقولی سیستم را لغو کرده و بانک را ترک کند."

این داستان کنجکاوای افراد در مورد سازمانی که در آن کار می‌کنند را می‌رساند. افراد نیاز دارند که در مورد سازمان خود اطلاعات به دست آورند. لذا در مورد سازمان داستان‌سرایی می‌کنند. حتی مدیران عالی سازمان‌ها نیز برای اینکه بدانند در سازمانشان چه می‌گذرد نیاز به داستان‌سرایی دارند.

بعضی داستان‌ها همه جا و همه وقت صادقند. ولی بعضی داستان‌ها در بستر خود (در سازمان خاصی) معنا پیدا می‌کنند. وقتی افراد در مورد سازمان خود داستان‌سرایی می‌کنند، در حقیقت نوعی ارتباط اجتماعی برقرار می‌کنند. وقتی با هم در مورد شرایط بدکاری صحبت می‌کنند، وقتی در مورد پرداخت‌های پایین صحبت می‌کنند در حقیقت با هم همدردی می‌کنند. داستان‌ها همانند نشانه عمل می‌کنند. همان‌گونه که از معماری یک سازمان، از چیدمان آن

---

1. Chemical Bank

## Archive of SID

و... تا حدودی وضعیت سازمان را پیش بینی می‌کنیم، از داستان‌های نقل شده در مورد سازمان نیز می‌توان سازمان را شناخت. حتی می‌توانیم بگوییم معماری و ساختمان و... هم داستان می‌گویند. داستان سازمان را!

### داستان درباره گذشته

داستان‌ها درباره گذشته یا تاریخچه سازمان نیز گفته می‌شوند. گذشته سازمان شبیه مرز عمل می‌کند و تا حد زیادی رفتار افراد در سازمان را محدود می‌کند. داستان‌ها باعث تقویت هنجارهای فرهنگی می‌شوند و به انتقال این هنجارها کمک می‌کنند. تحقیقات نشان داده است که داستان‌ها در طول زمان تکامل پیدا می‌کنند. داستان‌ها در طول زمان به صورت اجتماعی ساخته می‌شوند تا دیدگاه‌های جدید یا تغییر در دیدگاه‌ها را بیان کنند (این همان چیزی است که کارل وایک<sup>۱</sup> معنابخشی گذشته نگرانه<sup>۲</sup> می‌نامد) لذا زمانی که یک عقیده تغییر کند، داستان نیز تغییر می‌کند. از این رو، گذشت زمان ممکن است صحت برخی داستان‌ها را مورد تردید قرار دهد، در حالی که طرفدارانش هنوز آن را صحیح می‌دانند (هکتر و آپ، 2001).

### داستان درباره آینده

بعضی افراد درباره آینده سازمان سرایی می‌کنند. درباره چیزی که در مأموریت و چشم‌انداز سازمان آمده است. در مورد اینکه در آینده به کجا خواهیم رسید؟ سازمان بزرگی خواهیم شد؟ قرار است نسبت به وضع کنونی پیشرفت کنیم؟ برخی مردم فقط به داستان‌سرایی در مورد گذشته تمایل دارند و به آینده توجهی ندارند. حال سؤال این است که چگونه از گذشته فراتر رویم؟ یک راه، خلاص شدن از شر این گونه افراد است. این افراد یا بازنشسته می‌شوند، یا می‌میرند و... راه دیگر ترک آن مکان است.

### داستان درباره زندگی

افراد درباره زندگی خود نیز داستان‌سرایی می‌کنند. درباره بچه‌ها، والدین، مرگ، عشق و... مردم از طریق داستان‌ها درس‌هایی در مورد زندگی می‌آموزند. این طبقه از داستان‌سرایی باید در نظر گرفته شود. البته در گذشته افراد سر کار می‌رفتند، فقط کار می‌کردند و بر می‌گشتند، در

- 
1. Carl Weick
  2. Retrospective Sense Making

حالی که اکنون در مورد زندگی نیز می‌آموزند.

### داستان درباره هویت فرد

برخی داستان‌ها در مورد شخصیت، احساسات و... فرد است.

### کارکردهای داستان سازمانی

برخی از نقش‌های داستان‌ها در سازمان‌ها به شرح زیر است (براون و دیگران، 2005، ص 110؛ آدامسون و دیگران، 2006، ص 36؛ فلمینگ، 2001، ص 34؛ گابریل، 2004؛ پاکین، 2004)

1. سرگرمی؛
2. آموزش کارکنان؛
3. محافظت از سازمان‌ها؛
4. ایجاد تعهد؛
5. تحریک تغییر استراتژیک؛
6. انتقال اطلاعات (دانش)؛
7. کمک به ارتقای نوآوری؛
8. تغییر سازمان‌ها؛
9. ایجاد چشم انداز مشترک؛
10. تسهیل معنا بخشی.

اما دو نقش داستان برجسته‌تر است:

**داستان به عنوان ابزار انتقال دانش:** زمانی که بفهمیم دانش چیست؟ کجا وجود دارد و چگونه منتقل می‌شود، به نقش مهم داستان در این راستا پی می‌بریم. قسمت عمده‌ای از دانش ضمنی و اجتماعی است و در عمل<sup>1</sup> وجود دارد. لذا عمل مانند جاده‌ای است که دانش از آن مسیر منتقل می‌شود و داستان وسیله‌ای است که روی این جاده حرکت می‌کند و دانش را منتقل می‌کند. این نشان دهنده نقش مهم دانش است. سرعت تغییر در دوره کنونی بسیار زیاد است. ما باید در مورد کار، آزمایش و... بازنگری و تفکر مجدد داشته باشیم. در این دوره اغلب افراد احساس خستگی و اماندگی دارند. از جهان می‌خواهند که آهسته به پیش برود، ولی تغییرات هم‌چنان ادامه دارد. از این رو ما باید یاد بگیریم که چگونه عکس‌العمل نشان دهیم و پیش‌فرض‌ها و داستان‌های خود را در مورد جهان تغییر دهیم. کلید بقا در این زمانه متغیر، یاد گرفتن و تسهیم و انتقال دانش است و این انتقال از طریق تبادل داستان‌ها و ساخت داستان‌های جدید میسر است.

## Archive of SID

چالش عمده در این راستا این است: "چگونه یاد بگیریم که یاد نگیریم؟" در سازمان‌ها داستان‌هایی وجود دارند که جلوی پیشرفت با سرعت مناسب را می‌گیرند. ما باید چنین داستان‌هایی را فراموش کنیم، ولی اغلب فراموشی آنها سخت است، زیرا دانش دو بعد دارد: بعد صریح و بعد ضمنی. بعد ضمنی آن در اعمال و افکار ما نفوذ می‌کند و به دلیل این بعد است که فراموشی آن دشوار است. هنگام فراموش کردن، داستان‌ها می‌توانند به کمک ما بیایند. داستان‌ها می‌توانند چارچوب جدیدی را پایه ریزی کنند و دانش ضمنی را که خارج از حوزه آگاهی ماست، تغییر دهند (براون و دیگران، 2005، ص 79).

**داستان به عنوان ابزار تغییر:** مشکل عمده بسیاری از سازمان‌ها بروز مقاومت‌هایی در برابر تغییرات موردنظر مدیران است. دوره مدیریت مدیران در سازمان‌های امروزی معمولاً کوتاه است، زیرا با ورود یک مدیر و به محض ابلاغ برنامه‌هایش جهت اجرا با مخالفت‌هایی روبرو می‌شود. معمولاً یا مدیر باید کارکنان را اخراج کند و با استخدام عده‌ای دیگر همان مشکلات از نو تکرار می‌شود یا اینکه خود مجبور به ترک سازمان می‌شود. یک راهکار آسان، طبیعی و سریع برای اعمال تغییرات وجود دارد: داستان‌سرایی. زمانی که افراد داستانی را می‌شنوند خود را در آن موقعیت حس می‌کنند، از این رو، در این فرایند، داستان و ایده‌ای که در آن وجود دارد را متعلق به خود می‌دانند. شنیدن داستان مانند عمل مشاهده‌گری نیست که از خارج (بالا) به چیزی نگاه می‌کند، مانند عمل دانشمندی نیست که پدیده‌ای را ارزیابی می‌کند بلکه شنونده داستان، خود، بازیگر یا مشارکت کننده می‌شود. کسی که با داستان موردنظر زندگی می‌کند و شخصاً آنرا تجربه می‌کند (کامستاک، 2006، ص 176).

مدیریت دانش ایده پیچیده‌ای است که ابعاد زیادی دارد و اگر بخواهد در سازمانی پیاده شود، این ابعاد باید در نظر گرفته شوند. فرض کنیم به طور مثال، بیست بعد داشته باشد. اگر در یک جلسه به حضار بگوییم که می‌خواهیم در مورد این بیست بعد سخن بگوییم، مسلماً به ساعت‌هایشان نگاه می‌کنند و در پی فرار از جلسه‌اند. حتی اگر به آنها بگوییم این ابعاد را در نموداری به آنها نشان می‌دهیم، آنها با حیرت به ما نگاه می‌کنند که چگونه مفهومی پیچیده مانند

1. How do We Learn to Unlearn?
2. Comstock

*Archive of SID*

مدیریت دانش می‌تواند در قالب نمودار نشان داده شود. فرد باید قدرت تجسم بالایی داشته باشد تا آنرا درک کند ولی اگر به حضار بگوییم می‌خواهیم داستانی در مورد مدیریت دانش برای شما تعریف کنیم، آنها عکس‌العمل مثبتی خواهند داشت. (گرچه اگر بعد ببینند داستان خسته‌کننده است یا به نحوی ضعیف بیان می‌شود، علاقه خود را از دست می‌دهند).

برای اینکه داستان مؤثر باشد دو نکته باید در نظر گرفته شود (دنینگ<sup>۱</sup>، 2005):

مونی و پیتون<sup>۲</sup> در نظریه یادگیری خود بیان می‌کنند که ذهن افراد باید باز شود و اطلاعات درون آن ریخته شود. زمانی که داستان می‌گوییم، باید توجه کنیم که ذهن افراد پر از انواع اطلاعات است. داستان باید بتواند جرقه‌ای کوچک در ذهن افراد ایجاد کند تا الگویی از یادگیری در ذهن فرد ایجاد شود.

هر شنونده‌ای در حقیقت دو وجود دارد: یک وجود فیزیکی و یک وجود روانی. گاه تنها وجود فیزیکی افراد به داستان گوش می‌دهد. برای اینکه داستان مؤثر باشد وجود روانی افراد نیز باید به داستان گوش دهد.

زمانی که فرد داستانی را می‌شنود از خود می‌پرسد که چرا من آن ایده را در زمینه کاری خود پیاده نکنم. در این صورت ایده تغییر می‌تواند در سازمان عملی شود زیرا فرد خود، ایده را برای سازمان و کار خود خلق کرده است و چون ایده مخلوق خود اوست، آن را دوست دارد، می‌پذیرد و در جهت عملی شدن آن تلاش می‌کند (دنینگ، 2005، ص ۱).

### 7. مزایای داستان‌های سازمانی

داستان‌ها مزایای زیادی دارند. برخی از این مزایا عبارتند از: (استین، 1999، ص 87، مک لان، 2006، ص 17؛ مرزک، 2007، ص 27):

1. الگوها را به ما نشان می‌دهند؛ حتی می‌توانند الگوها را از موقعیت‌های بی‌نظمی کشف کنند.
2. وسیله‌ای برای توانمندسازی‌اند.
3. همانند نقشه عمل می‌کنند و به ما می‌گویند برای دستیابی به موفقیت باید چه کارهایی انجام دهیم.

---

1. Denning  
2. Monty & Python

## Archive of SID

4. داستان‌ها برای ما یک جعبه ابزار برای حل مشکلات ارائه می‌دهند.
5. داستان‌ها همانند یک سیستم خبره عمل می‌کنند و به یادآوری و یکپارچه سازی آنچه یاد گرفته‌ایم کمک می‌کنند.
6. داستان‌ها به ما کمک می‌کنند تا ایده‌ها و احساسات خود را آزمون کنیم و در مورد آنها بیش‌تر بیاموزیم.
7. داستان‌ها به ما کمک می‌کنند تا نیروهایی که بر ما اثر می‌گذارند را شناسایی و درک کنیم.
8. داستان‌ها شک و تردید را از ما دور می‌کنند.
9. داستان‌ها اجرای استراتژی را تسهیل می‌کنند.
10. داستان‌ها بخشی اساسی از هوش و قوه تخیل بشر را تشکیل می‌دهند. داستان‌ها به ما کمک می‌کنند که تجربیات و آموخته‌های خود را به یاد آوریم.

### تأملی در باب داستان‌سرایی سازمانی

هنگام داستان‌سرایی باید نکات زیر را مد نظر قرار داد (براون و دیگران، 2005، ص 119)

1. داستان باید برای شنونده قبل درک (قابل فهم) باشد، تا شنونده به آن گوش فرا دهد و البته این امر نیازمند پیش نیازهایی است. شنونده باید موضوعات به کار رفته در داستان را بشناسد تا بتواند آن را درک کند.
2. داستان باید از دیدگاه شخصیت اصلی بیان شود؛ از دید کسی که نماد سازمان است؛ کسی که با افراد سازمان همدل است، آنها را درک می‌کند و با مشکلاتشان آشناست.
3. یک حالت تناقض یا عجیب بودن باید در داستان وجود داشته باشد. داستان باید همزمان هم عجیب و هم باورکردنی (معقول) باشد.
4. داستان باید ایده تغییر را به فرد القا کند.
5. داستان باید تا حد امکان جدید باشد، گرچه داستان‌های قدیمی نیز هنوز اثربخشند.
6. داستان باید بر مبنای واقعی واقعیت باشد. صحت داستان است که باعث برجستگی آن می‌شود. اگر داستان غیرواقعی تعریف کنید به جای ایجاد جرقه در ذهن فرد جهت تغییر، او به خود می‌گوید که این موضوع هرگز نمی‌تواند در کار یا سازمان من اتفاق بیافتد.
7. داستان باید ساده و بدون استفاده از حقه‌های داستان‌گویی بیان شود. هدف، ایجاد یک



*Archive of SID*

داستان جدید توسط شنونده بر مبنای بستر موقعیت وی است. اگر در داستان زیاد جهت‌گیری کنیم، ذهن شنونده به جهت مذکور سوق پیدا می‌کند و مانع خلاقیت در زمینه کاری وی می‌شود.

8. داستان باید انتهای شاد داشته باشد. داستانی با نتیجه منفی اغلب موفق نخواهد بود: برای مثال داستانی در زمینه موفق نبودن سیستم مدیریت دانش در یک شرکت و ورشکستگی آن چندان مؤثر نیست.

9. بعد از گفتن داستان باید اجازه دهیم شنونده خود، تصمیم بگیرد. بعد از تعریف داستان نباید بگوییم «کاربرد این داستان در سازمان شما این است و شما باید از فردا این کار را انجام دهید». نباید عقیده خود را تحمیل کنیم، در این صورت فرصت ساماندهی فکر و نوآوری را از فرد می‌گیریم.

10. برای این که داستان اثرگذار باشد، نقل‌کننده باید آنرا با احساس بیان کند و خود آن را باور داشته باشد. باید داستان را به گونه‌ای بیان کند که گویی خود با آن زندگی کرده و آن را تجربه کرده است. احساسات در حین نقل داستان است که باعث ارتباط بیشتر بین شنونده و گوینده و توجه بیشتر تر شنونده می‌شود.

11. توجه همزمان به داستان و تحلیل‌های سازمانی. توجه به داستان‌سرایی بدین معنا نیست که فعالیت‌های اصلی سازمان نظیر تحلیل هزینه، ریسک، به‌هنگامی و موارد ساختاری دیگر نادیده گرفته شود، بلکه ما باید همه این فعالیت‌ها را انجام دهیم و در کنار آن از داستان‌سرایی جهت ایده دادن به افراد استفاده کنیم، در این صورت است که آنها با دیدی دیگر تحلیل‌های سازمانی را انجام می‌دهند.

12. یافتن داستان متناسب با موقعیت. این گونه نیست که داستان وجود داشته باشد و شما تنها آنرا پیدا کرده، انتخاب و نقل کنید. بلکه سرنخ‌هایی وجود دارد که باید آنها را یافته و به داستان تبدیل کنید. البته ممکن است در لحظه اول هیچ داستانی به ذهن نرسد ولی زمانی که سرنخ‌ها زیاد شوند می‌توانید ارتباطی بین آنها بیابید. از این رو باید اطلاعات بیشتر تری در مورد سرنخ‌ها بیابید و شروع به بافتن داستان کنید.

## تعیین کننده‌های داستان‌سرایی سازمانی

برای خلق داستان رهنمودهای زیر می‌تواند راهگشا باشد (کای و جاکوبسون<sup>1</sup>، 1999، ص 47)

:

- **جستجو برای الگو:** دست‌یابی به الگوهای زندگی می‌تواند منجر به خلق داستان شود. بدین منظور ارزش‌ها، اولویت‌ها، نگرانی‌ها، علایق و تجربیات خود را (در زندگی یا در یک مورد خاص) مشخص کنید، زمانی که همه این موارد را مشخص کرده، کنار هم قرار دهید می‌توانید الگویی از بین آنها استخراج کرده و داستان بسازید.

- **جستجو برای علت‌ها:** تعیین علل و اثرات انتخاب‌ها می‌تواند به خلق داستان منجر شود. اگر هر یک در زندگی‌های خود با دید تقدم و تأخر رویدادها به عقب نگاه کنید، در می‌یابید که بسیاری از آن رویدادها در نتیجه رویداد قبلی اتفاق افتاده است. رویدادها ممکن است چندان جالب نباشند، ولی وقتی با یک ترتیب زمانی کنار هم چیده می‌شوند، معنادار می‌شوند.

- **جستجو برای درس‌های آموخته شده از زندگی:** زمانی که به حوادث یا اعمال گذشته خود فکر می‌کنید، می‌توانید به این قبیل سؤالات پاسخ دهید، از فلان حادثه چه آموختم؟ در مورد خودم و دیگران چه آموختم که رفتار من بدین گونه تغییر کرد؟ پاسخ به این سؤالات می‌تواند داستانی را خلق کند که برای دیگران ارزشمند و قابل استفاده باشد. البته باید در مورد هر یک از آموخته‌ها تفسیر کنید که چرا و چگونه برای شما رخ داده است.

- **جستجوی کاربردها:** زمانی که موفقیت‌ها یا آموخته‌های خود را بیان می‌کنید، باید زمینه‌ای که در آن اتفاق افتاده است را کند و کاو کرده و بیان کنید. به عبارت دیگر بیان کنید که در چه مواردی می‌تواند کاربرد داشته باشند. بیان اصول و زمینه این آموخته‌ها می‌تواند خلق داستانی نو باشد.

- **جستجوی ضعف‌ها:** شناسایی نقص‌ها، اشتباهات و شکست‌ها می‌تواند منجر به ایجاد داستان‌های شگفت‌انگیزی شود. بیان این موارد در افراد برای بررسی علل آنها ایجاد انگیزه می‌کند. چنین داستان‌هایی اغلب ماندگاری بالایی دارند.

---

1. Kaye and Jacobson

*Archive of SID*

– جستجو برای تجربه آینده. باید خلاق باشید. جیمز مارچ<sup>۱</sup> (مشاور و محقق سازمانی) معتقد است هر موقعیتی را نباید شخصاً تجربه کنید. زمانی که یک تجربه یک بار اتفاق می‌افتد، باید از آن درس بگیرید. باید از خود بپرسید که اگر چنین موردی در آینده برای شما اتفاق افتد، عکس‌العمل شما چیست؟ پاسخ به این سؤال می‌تواند منجر به خلق داستانی شود که دیگران نیز از آن بهره ببرند و اگر در آن موقعیت قرار گیرند، آن عکس‌العمل را نشان دهند.

**فرایند استفاده از داستان در پژوهش‌های میدانی**

فرایند استفاده از داستان در پژوهش‌های میدانی عبارت است از (زارنیواوسکا، 1999، ص 22):

- آشنایی با فرایند ایجاد داستان‌ها؛
  - گردآوری داستان‌ها (و گوش دادن به آنها)؛
  - تفسیر داستان‌ها (داستان‌ها چه می‌گویند؟)؛
  - تحلیل داستان‌ها (داستان‌ها چگونه موارد را بیان می‌کنند؟)؛
  - بازسازی داستان‌ها؛
  - ایجاد داستان جدید؛
  - تقابل یا تعامل داستان با داستان‌های دیگر.
- دو مورد اول در میدان عمل اتفاق می‌افتند و به عمل سازماندهی رویدادها و حوادث اشعار دارند؛ دو مورد آخر در فرایند تئوری پردازی مورد استفاده قرار می‌گیرند و به نوشتن داستان اشاره دارند و سه مورد دیگر در بین این دو مرحله مورد استفاده قرار می‌گیرند.

**زمان داستان‌سرایی سازمانی**

گرچه داستان‌سرایی می‌تواند در هر زمان و مکانی رخ دهد، ولی می‌توان فرصت‌هایی که برای داستان‌سرایی در سازمان وجود دارند را به سه دسته تقسیم کرد (کای و جاکوبسون، 1999، ص 48):

– *موقعیت‌های اتفاقی (پیش‌بینی نشده)*: چنین موقعیت‌هایی ممکن است در جلسات

---

1. James March  
2. Czarniawska

## Archive of SID

تیمی، گزارش‌های دوره‌ای، بحث‌های تصادفی و... پیش آید. برای مثال زمانی که یک مدیر فروش گزارش نادرست می‌دهد، مدیر می‌تواند از موقعیت استفاده کرده و داستانی مربوط در این مورد ارایه دهد.

**- موقعیت‌های معمولی:** از نمونه این موقعیت‌ها می‌توان برنامه‌های آشناسازی (اجتماعی‌سازی) که فرصتی است برای مدیران تا با داستان‌سرایی در مورد سازمان، دیدگاه‌ها و ارزش‌های سازمان، افراد را جذب سازمان کنند و از دست دادن نیروهای خوب در یک یا دو سال اول کار در سازمان جلوگیری کنند. به عنوان نمونه‌ای دیگر از موقعیت‌های معمولی می‌توان مصاحبه‌های زمان خروج افراد از سازمان را نام برد. در این مورد دلایل افراد برای ترک سازمان، بیان تجربیات افراد در طول خدمت و... در قالب داستان‌سرایی می‌تواند برای دیگران مفید باشد.

**- موقعیت‌های برنامه‌ریزی شده:** فرصت‌هایی است که به صورت سنجیده و از پیش تعیین شده به داستان‌سرایی اختصاص داده می‌شود. زمان و مکان مشخصی در نظر گرفته می‌شود، افراد جمع شده و به تبادل داستان‌های زندگی سازمانی خود می‌پردازند. البته این اجتماع بیش‌تر یک گردهمایی خودمانی است تا یک سمینار رسمی.

استفاده از این موقعیت‌ها به برنامه‌ریزی و حمایت‌های زیر نیاز دارد:

**- آموزش:** داستان‌سرا باید آموزش داده شود.

**- موضوع:** گاه داستان‌سرا نیاز به جرقه‌ای برای انتخاب موضوع دارد و در صورت داشتن موضوع قادر به داستان‌سرایی است.

**- شنونده:** هم داستان‌سرا باید به شنونده توجه داشته باشد، نیازها و تمایلات او را در نظر بگیرد و به گونه‌ای صحبت کند که وی متوجه شود و هم شنونده باید بداند برای چه آنجاست، باید به طور مؤثر توجه کرده و توانایی درک داستان را داشته باشد.

**- خلاصه‌سازی:** داستان باید برای درک و فهم بهتر معنا آن توسط شنونده خلاصه شود.

### داستان‌سرایی سازمانی چه کسی است؟

آیا داستان‌سرایی استعداد یا پیش‌زمینه خاصی نیاز دارد؟ خیر. هر یک از ما می‌توانیم داستان‌سرا باشیم. ما قسمت اعظم زندگی خود را خواسته یا ناخواسته به داستان‌سرایی می‌گذرانیم. داستان‌سرایی چیزی نیست که نیاز به آموزش داشته باشد، ما روزانه به این کار

*Archive of SID*

مشغولیم، در حالی که ممکن است خود خبر نداشته باشیم. ما احتمالاً از دو سالگی قادر به این کار هستیم. کودکان زمانی که آغاز به سخن گفتن می‌کنند، نشان می‌دهند که داستان‌هایی که اطرافیان برای آنها نقل می‌کنند را می‌فهمند و آغاز به گفتن داستان‌هایی به زبان خودشان می‌کنند (برونر، 2002).

زمانی که به مدرسه می‌رویم زبان رسمی به ما آموزش داده می‌شود که اندکی برای ما دشوار است، ولی خارج از مدرسه و کلاس درس، ما سریعاً به زبان مادری خود که همان زبان داستان‌سرایی است، بر می‌گردیم. در خانه به زبان داستان با هم سخن می‌گوییم. وقتی داستان‌هایی را با افراد رد و بدل می‌کنیم، احساس سرزندگی می‌کنیم و به ما انرژی داده می‌شود (برخلاف زبان رسمی که برای ما خسته کننده است) پس چرا با این مزایا با افراد به زبان بومی آنها ارتباط برقرار نکنیم (براون و دیگران، 2005، ص 126). بنابراین همه افراد در سازمان می‌توانند داستان‌سرایی سازمانی باشند.

### چگونه داستان سازمانی را به بهترین نحو بسازیم؟

پس هر کس می‌تواند یک داستان‌سرا باشد، ولی مشکل ما این است که اگر در یک جمع رسمی از ما بخواهند همان داستان‌های معمولی خود را بگوییم، دچار لکنت زبان می‌شویم و کلمات داستان از ذهنمان می‌پرد. برای رفع مشکل باید هدف از داستان‌سرایی را بدانیم. زمانی که ما بفهمیم داستان‌ها چگونه اثر می‌گذارند و چگونه برای دستیابی به هدفی خاص استفاده می‌شوند، می‌توانیم از استعداد ذاتی خود به عنوان یک داستان‌سرا استفاده کرده و روی بیان آنها به گونه‌ای جدید و اثربخش برای دستیابی به هدف تمرکز کنیم. برای این که داستان‌سرایی بهتری بشویم باید درک کنیم که داستان‌ها چرا و چگونه اثر می‌گذارند. باید بفهمیم چه نوع داستانی در چه موقعیتی بهتر عمل می‌کند و انواع مختلف داستان چه اثراتی دارند؛ ولی بهترین راه برای داستان‌سرایی بهتر، تمرین و تکرار است. باید مکانی مناسب یافت و تمرین کرد. به عنوان قدم اولیه نباید در سازمان‌های مهم و بزرگ به این کار پرداخت، بلکه ابتدا باید در مکان‌هایی با ریسک پایین تمرین کرد. هم‌چنین داستان‌سرا باید اعتماد به نفس داشته باشد، اعتماد به نفس باعث داستان‌سرایی بهتر وی می‌شود (کای و جاکوبسون، 1999، ص 46).

### محدودیت‌های استفاده از داستان‌سرایی سازمانی

محدودیت‌های استفاده از داستان به عنوان جرقه‌ای برای تغییر چیست؟ زمانی که یک

## Archive of SID

داستان در سازمان خوب عمل می‌کند، تلاش می‌کنیم تا داستان‌های زیادی به خورد افراد دهیم، در حالی که باید حد اعتدال رعایت شود. اگر این امر از حد بگذرد هیچ اثری نخواهد داشت. در سازمان بعضی چیزها مشهود هستند نظیر فعالیت‌ها، فرایندها و... و برخی ناملموس و نامشهود نظیر ارزش‌ها، داستان‌ها، مفروضات اساسی و... ما اغلب وقت خود را در سازمان صرف صحبت و تفکر در مورد چیزهای مشهود می‌کنیم در حالی که این ارزش‌ها، رفتارها و داستان‌ها هستند که امور را شکل می‌دهند.

باید سعی شود تا داستان‌ها به صورت شفاهی به افراد گفته شود، نه از طریق کتاب یا فیلم، زیرا اگر از طریق کتاب یا فیلم عرضه شود، عدم ارتباط گوینده و شنونده مشکل‌زا می‌شود. چون شنونده گوینده را نمی‌بیند و نمی‌شناسد، احساس عدم صداقت دارد و اعتماد کمی به مطلب پیدا می‌کند ولی زمانی که داستان شفاهی و چهره به چهره نقل می‌شود، افراد با هم تعامل دارند، گرچه شنونده ممکن است صد درصد داستان را نپذیرد، ولی نسبت به مورد قبل احتمال پذیرش بیش‌تر است. به عبارتی داستان اثر چندانی ندارد، بلکه داستان‌سرایی اثر دارد. البته از بعد زمان نیز می‌توان نگرست. خواندن کتاب یا دیدن فیلم زمان زیادی نیاز دارد که افراد معمولاً فرصت کافی برای این امر ندارند، در حالی که داستان می‌تواند در چند دقیقه بیان شود (براون و دیگران، 2005، ص 117).

### آینده رویکرد داستان‌سرایی سازمانی

گرچه نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، ولی در مورد آینده داستان‌سرایی سه روند محتمل به نظر می‌رسد (همان):

**توجه بیش‌تر مدیران به داستان‌سرایی:** در قرن 21، داستان‌سرایی به یکی از قابلیت‌های مدیران سازمانی در هر سطحی از سازمان تبدیل خواهد شد و دانشگاه‌ها و مدارس باید داستان و داستان‌سرایی را به عنوان درسی در طول دوره تحصیلی افراد به آنها تدریس کنند.

**داستان به عنوان یک ابزار:** داستان به ابزاری برای درک و رهبری سازمان‌ها تبدیل خواهد شد. برخی موارد استفاده از این ابزار عبارتند از:

- انتقال ایده‌های پیچیده و ترغیب افراد برای تغییر؛
- تسهیم دانش؛
- ترغیب افراد برای همکاری بیش‌تر؛

## Archive of SID

- هدایت افراد به سوی آینده؛

- اشاعه ارزش‌ها؛

- مهار شایعات.

**فراتر از یک وسیله:** داستان به چشم اندازی برای رهبران تبدیل می‌شود. رهبران می‌توانند برای افزایش اعتبار و مشروعیت خود از داستان‌سرایی استفاده کنند و همچنین خلاقیت، تعامل و... را در شنوندگان برانگیزند.

رهبری استراتژیک، از طریق داستان‌سرایی مؤثرتر است. ایجاد توازن گذشته و حال و آینده از طریق داستان‌سرایی، یک مهارت ضروری برای رهبران استراتژیک است. قوانین و مقررات تنها بخش محدودی از دانش صریح را یاد می‌دهد. از این طریق نمی‌توان گذشته سازمان را فهمید، نمی‌توان دانش ضمنی یا بخش عاطفی دانش را فهمید، از طریق ایجاد، نقل و نقل مجدد داستان‌هاست که رهبران می‌توانند گذشته، حال و آینده را پیوند دهند (بال و شولتر<sup>۱</sup>، 2007، ص 421).

داستان‌ها باید دارای ساختار باشند تا بتوانند گذشته را به حال پیوند دهند و رفتار آینده اعضای سازمان را هدایت کنند. به عبارتی داستان‌ها باید دارای برنامه‌ای برای سازماندهی اطلاعات و حوادث به صورت یک الگوی منسجم باشند. چهار شکل ساختاری برای داستان‌ها عبارتند از (بلک و هابرماس<sup>۲</sup>، 2000، ص 123):

- **انسجام موقت:** در این نوع ساختار، حوادث مختلف دسته بندی شده و به صورت توالی زمانی در داستان در کنار هم قرار می‌گیرند.

- **انسجام فرهنگی<sup>۳</sup>:** در این نوع ساختاردهی به داستان، باید ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی هم در نظر گرفته شود

- **انسجام نمادین<sup>۴</sup>:** انسجام بین وقایع یک داستان باید یک احساس درک یا احساس هویت در مورد زندگی آن سازمان به وجود آورد. این نوع انسجام باید به داستان یک کلیت بدهد و به تجربیات متنوع آن معنا دهد.

- 
1. Boal and Schultz
  2. Bluk and Habermas
  3. Cultural Concept of Biography
  4. Thematic Coherence

## Archive of SID

- **انسجام علی:** در این نوع ساختار باید روابط علت و معمولی بین وقایع مشخص شود.

داستان‌ها می‌توانند به رهبران در رهبری کمک کنند. رهبران مجرب می‌توانند تجربیات خود را از طریق داستان‌سرایی به افراد منتقل کنند. داستان‌هایی در مورد اینکه آنها چگونه به دیدگاه خاصی معتقد شده‌اند، چگونه از عهده حل یک مشکل برآمده‌اند و... داستان‌سرایی می‌تواند (کی و جاکوبسن، 1999، ص 46):

- دیدگاه‌های رهبران در مورد آینده را به زیردستان انتقال دهد و به ایجاد تعهد در آنها کمک کند.

- یک احساس جمعی در خصوص هدف و معانی ایجاد کند که نهایتاً موجب افزایش انسجام فرهنگ سازمانی می‌شود.

- نسل آینده رهبران را با اشاعه تجربیات رهبران مجرب، توانمند سازد.

- افراد را قادر سازد تا الگوهای موجود در زندگی هایشان را کشف کرده و تجربیات خود را تفسیر نمایند.

در تحقیقی که روی رهبران سازمان‌ها انجام شده است معیارهای انتخاب داستان‌ها به قرار زیر به دست آمده است (سیلورمن، 2007، ص 40):

- داستان‌هایی که چشم انداز، رسالت، استراتژی و اهداف سازمان را حمایت می‌کنند.

- داستان‌هایی که ارزش‌های اصلی را نشان می‌دهند.

- داستان‌هایی که موفقیت‌ها و شکست‌ها را نقل می‌کنند و به عنوان تجربه به دیگران

منتقل می‌کنند.

- داستان‌هایی که سازمان را به گذشته و تاریخچه خود وصل می‌کنند.

- داستان‌هایی که منعکس‌کننده بازخوردهای مثبت و منفی مشتریان هستند.

### نمونه‌های داستان‌سرایی سازمانی

چند تن از مهندسان یک شرکت بزرگ نفتی می‌خواستند روشی جدید در حفر چاه عمیق دریایی در شرکت پیاده کنند. که مدت زمان پروژه را از 18-12 ماه به 4 ماه کاهش می‌داد و در وقت و هزینه صرفه جویی زیادی می‌شد. آنها قبلاً این روش را در شرکت دیگری پیاده کرده بودند و تصور می‌کردند به محض این که ایده را مطرح کنند، شدیداً مورد استقبال قرار می‌گیرد، ولی برخلاف انتظارشان پس از طرح ایده، هر کس دلیلی آورد که انجام این پروژه در سازمان



*Archive of SID*

امکان پذیر نیست. آنها طرح خود را به صورت پرویزال چندین بار به مدیران عالی ارایه کردند، ولی با همه دلایل و نمودارها و اسلایدهایی که از مزایای طراح ارایه کردند هر بار طرح رد شد. به عنوان آخرین تلاش تصمیم گرفتند از طریق داستان‌سرایی وارد شوند. این بار ایده خود را در جمع و به صورت شفاهی ارایه دادند، البته نه به صورت مستقیم، بلکه به صورت تجربه‌ای در شرکتی دیگر. این کار مؤثر واقع شد و ایده مورد پذیرش مدیران قرار گرفت. پروژه همان پروژه بود، ولی این بار به زبان دیگر یعنی به زبان داستان بیان شده بود و افراد را تحت تأثیر قرار داده بود (براون و دیگران، 2005، ص 130).

مارک تریبوس<sup>1</sup> در زمان حمله آمریکا به افغانستان یک افسر ارتش آمریکا بود که 4000 سرباز تحت سرپرستی وی بود. وی برای موفقیت این اقدامات را انجام داد: ابتدا به رهبران گروه کتابی<sup>2</sup> را جهت مطالعه داد تا پیش زمینه جایی که قرار است بروند و همین طور فرهنگ آنجا را بدانند. سپس از افراد خواست تا سؤالات خود را بپرسند. وی سؤالات را گردآوری کرد و به فرماندهانی که در افغانستان مستقر بودند فرستاد. حدود نصف پاسخها داستان‌هایی کوتاه بودند. وی این داستان‌ها را گردآوری کرد، مضمون‌ها و موضوعات مهم آنها را استخراج و تبدیل به کتاب کرد و آنرا برای مطالعه به رهبران گروه‌ها داد. در مرحله بعد از فرماندهانی که اطلاعات کتاب را گردآوری کرده بودند خواسته شد تا در جلسه‌ای اطلاعات خود را برای افراد ارایه کنند. سپس فرماندهان از واحدهای مختلف بازدید کردند تا به سؤالات باقی مانده افراد پاسخ دهند. بدین ترتیب مارک داستان‌ها را استخراج کرد، مهم‌ترین آنها را انتخاب کرد، مضمون‌های مهم آنها را استخراج کرد و سربازان خود را برای جنگ آماده کرد. وی از طریق داستان‌سرایی دانسته‌های رهبران و سربازان در مورد موقعیت را به روشی معنادار و به یادماندنی (ماندگار در ذهن) افزایش داد (سیلورمن، 2007، ص 39).

مشاوران یک شرکت ایرانی که دارای شعب زیادی در سراسر کشور بود، با این مشکل مواجه بودند که مدیران به کارکنان حق ارایه ایده و آزمون آن را نمی‌دادند. مشاوران که سال‌ها با این مشکل دست به گریبان بودند، تصمیم گرفتند از در داستان‌سرایی وارد شوند. آنها جلسه‌ای ترتیب داده و تجربیات مختلف شرکت جنرال الکتریک را برای مدیران بیان نمودند.

---

1. Mark Tribus

2. Taliban: Militant Islam, Oil and Fundamentalism in Central Asia

## Archive of SID

یکی از تجربیات که در راستای هدف آنها بود را در قالب داستان زیر بازگو کردند که البته مؤثر واقع شد:

در اواخر دهه 1980 جک ولش از سؤالاتی که در جلسات شرکت در کشورهای مختلف از وی می‌شد، دریافت که کارکنان حق اظهار نظر و ارایه ایده به رؤسایشان را ندارند. او به این نتیجه رسید که باید در شرکت محیطی ایجاد شود که افراد در هر سطحی بتوانند نظراتشان را به راحتی مطرح کنند. نتیجه این کار تولد برنامه بهبود عملکرد بود. این برنامه رویدادی دو یا سه روزه بود که در سالن‌های جنرال الکتریک در سراسر جهان برگزار می‌شد. گروه‌های سی‌الی صد نفره از کارکنان به همراه یک مجری از خارج سازمان دور هم جمع می‌شوند تا درباره روش‌های بهتر انجام کار و حذف تشریفات اداری و موانع تبادل نظر کنند. رییس در آغاز هر جلسه حاضر می‌شد و روال جلسات را تبیین می‌کرد. او هم‌چنین متعهد بود دو کار انجام دهد. به سه چهارم توصیه‌هایی که از جلسات حاصل می‌شد همان‌جا پاسخ بلی یا خیر دهد و درباره یک چهارم باقی مانده ظرف سی روز تصمیم بگیرد. سپس تا پایان جلسه محل را ترک می‌کرد تا مانع انجام بحث آزاد نشود و فقط در پایان جلسه باز می‌گشت تا به تعهدش عمل کند. در مدت چند سال ده‌ها هزار از این جلسات برگزار شد تا اینکه به یکی از شیوه‌های کاری معمول در شرکت تبدیل شد. این جلسات دیگر به بخشی از روش حل مسایل در جنرال الکتریک تبدیل شده‌اند. کارگر میان‌سالی که در بخش لوازم خانگی کار می‌کرد، در یکی از جلسات بهبود عملکرد گفت: "بیست و پنج سال تمام شما برای کاری که دستهایم انجام می‌دادند به من حقوق دادید، در حالی که می‌توانستید مغزم را هم مجانی در اختیار داشته باشید." در نهایت به کمک برنامه بهبود عملکرد، جک ولش به هر دوی آنها رسید. جلسات بهبود عملکرد به رشد انفجاری بهره‌وری منجر شد و تمام مغزها را وارد بازی کرد. اجرای این برنامه مسبب تغییرات عمیقی شد و برای کارکنان، تصور "دانای کل" بودن رییس از بین رفت.

### نتیجه

داستان‌ها از بعد اجتماعی ما نشأت می‌گیرند. آنها ما را محاصره کرده‌اند و در سرتاسر زندگی ما حضور دارند. داستان‌ها جایگاه ما را در فرهنگ سازمانی تقویت می‌کنند و جهان اطراف ما را معنا می‌دهند. آنها برای درک مسایل سازمان حیاتی‌اند. داستان‌ها برای برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه، پایداری، آموزش، کنترل و توجیه تغییرات لازم برای نگهداری اعتبار

## Archive of SID

رقابتی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

درک اهمیت داستان‌ها برای کارایی مدیران ضروری است. درک داستان‌ها توسط مدیران باعث می‌شود تا آنها از طریق داستان بتوانند الگوهایی را ارایه کنند، در افراد ایجاد انگیزه کنند، به کارکنان احساس تعلق دهند، پایداری سازمانی ایجاد کنند و در افراد ایجاد تعهد کنند. داستان‌های مرتبط و مناسب توسط افراد پذیرفته می‌شوند و در حافظه‌ها باقی می‌مانند. البته استفاده از داستان نیازمند ایجاد اعتماد است و باید تا حد امکان علایق و منافع افراد نیز در نظر گرفته شود.

از این رو فعالیت در دنیای کاری کنونی مستلزم درک سهم بالقوه داستان‌سرایی سازمانی است. قدرت بالقوه‌ای در داستان وجود دارد که می‌تواند به عنوان ابزاری جهت مدیریت به کار گرفته شود. هوشیاری و مهارت کارکنان امروزی و تغییرات محیط کاری کنونی نیازمند دیدگاهی جدید است که این موارد را مد نظر قرار دهد و این دیدگاه، داستان‌سرایی است.

## منابع و مأخذ

1. Adamson, G., Pine, J., Van Steenhoven, T., and Kroupa, J. (2006). How Storytelling can Drive Strategic Change. *Strategy and Leadership*, 34 (1) , 36.
2. Allan, J. (2002). *The power of tale- Using narrative for organizational success*. Wiley, UK: Fairtlough Gerard and Heinzen Barbara.
3. Axelrod, R. (2000). *Terms of Engagement*, San Francisco. CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
4. Bluck, S., Habermas, T. (2000). The life story schema. *Motivation and Emotion*, 24, 121-147.
5. Boal, K. B., Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time and evolution: The role of Strategic Leadership in complex adaptive Systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411-428.
6. Brown, J. S., Denning, S., Groh, K., Prusak, L. (2005) *Storytelling in organizations: How narratives and storytelling are transforming 21st century management*, UK.
7. Bruner, J. (2002). *Making stories: Law, literature and life*, New York: Farrar, Straus & Giroux, 109-112.
8. Cohen, D., Prusak, L. (2001) , "In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work", Harvard Business School Press, Boston.
9. Comstock, Sharon L. (2006). Review of storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21st century organizations and management by John Seeley Brown, *On the Horizon*, 14 (4) , 175-177.
10. Czarniawska, B. (1999). "Writing management: organization theory as a literary genre. UK, London: Oxford University Press.
11. Denning, S. (2001). *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge- era organizations*. Butterworth Heinemann.
12. Denning, S. (2005). *The Leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
13. Driscoll, C., McKee, M. (2007) Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73, 205-217.
14. Fleming, D. (2001) Narrative leadership: Using the power of stories. *Strategy and Leadership*, 29 (4) , 34.
15. Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions and fantasies*. UK, London: Oxford University Press.
16. Gabriel, Y. (2004) Narratives, stories, and texts, in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick and L. Putnam (eds.). *Handbook of Organizational Discourse*, 61-77.
17. Hechter, M., Opp, K. D. (Editors) (2001). *Social Norms*, New York: Russell Sage Foundation.

*Archive of SID*

18. Kaye, B., Jacobson, B. (1999). True tales and tall tales: The power of organizational storytelling, *Training and Development*, 53 (3) , 44-50.
19. Keogh, D. (2003). *Using narrative to develop healthier more effective organizations*. Phd Thesis in Organization Development, Benedictine University.
20. Marzec, M. (2007). Telling the corporate story: Vision in to action. *Journal of Business Strategy*, 28 (1) , 26-36.
21. McLellan, H. (2006). Corporate storytelling perspectives. *The Journal for Quality and Participation* 29 (1) , 17.
22. Parkin, M. (2004). *Tales for change: Using storytelling to develop people and organizations*, London: Kogan Page.
23. Silverman, L. L. (2007). There are five sides to every story. *Communication World*, 21 (15) , 38.
24. Steen, S. (1999). Storytelling sells. *Infoworld*, 21 (22) , 87.
25. Strawson, G. (2004). Review of Jerome Bruner's Making Stories. *The Guardian*.