

واکاوی نقش داستان‌سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی؛ کنکاشی در ادبیات پژوهشی

علی اصغری صارم^۱، حسن دانایی‌فرد^۲، علی‌اصغر فانی^۳، آرین قلی‌پور^۴

چکیده: هدف این مقاله آن است که با معرفی اثربخشی بالقوه داستان‌سرایی برای توسعه منابع انسانی، به تقویت دامنه انتخاب مسئولان توسعه منابع انسانی در برآورده کردن اهداف آن بپردازد. در این مقاله، با رویکرد مرور ادبیات تم‌محور کرسول (۲۰۰۸) اطلاعات موجود در ادبیات پژوهشی، تحلیل و ترکیب و شواهدی از اثربخشی داستان‌سرایی برای توسعه منابع انسانی ارائه می‌شود. در پژوهش حاضر، ۱۱۱ مقاله مرتبط، از پایگاه‌های معتبر علمی براساس معیار مشخصی انتخاب و بررسی شد. مطابق یافته‌ها، پژوهشگران در حوزه‌های علمی مختلف (۱۶ حوزه) که اشتراک‌های ویژه‌ای با توسعه منابع انسانی دارند، به اثربخشی داستان‌سرایی در فعالیت‌های مختلف (۳۰ فعالیت) - که به اهداف و فعالیت‌های توسعه منابع انسانی مربوط می‌شود - توجه کرده‌اند. این درحالی است که بعضی از مطالعات، به آثار منفی داستان‌سرایی در سازمان، مانند استفاده از آن برای دستکاری عقاید اشاره کرده‌اند. در نتیجه، مسئولان توسعه منابع انسانی باید مهارت داستان‌سرایی را فراگیرند و این ابزار را به مجموعه رویکردها و ابزارهای خود بیفزایند.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، داستان‌سرایی سازمانی، مرور ادبیات پژوهشی، نظریه روایت.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. استاد گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۵/۲۷

نویسنده مسئول مقاله: علی اصغری صارم

E-mail: ali_asgharisarem@yahoo.com

مقدمه

اصطلاح توسعه منابع انسانی، نخستین بار در دهه ۱۹۶۰ توسط هاربیسون و مایر (۱۹۶۴) مطرح شد. ندلر (۱۹۷۰) نخستین کسی بود که به توسعه منابع انسانی از نگاه منابع توجه کرد و «تغییر رفتاری»^۱ را هدف غایی توسعه منابع انسانی دانست (هاملین و استوارت، ۲۰۱۱). توسعه منابع انسانی، به عنوان حوزه‌ای از نظریه و عمل (واتکینز، ۲۰۰۰)، از زمان پیدایش همواره از رشته‌های علمی مختلف در راستای این هدف الهام گرفته است. توسعه منابع انسانی، کانون تمرکز مفهومی خود را از سه حوزه مطالعاتی، یعنی نظریه سازمان (به خصوص تفکر سیستمی)، اقتصاد و روان‌شناسی کسب می‌کند، دیدگاه یا نظریه سیستمی بر فرایندهای سازمانی و تغییر متکی است، رویکرد اقتصادی، بر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی تأکید دارد و دیدگاه روان‌شناختی، کانون تمرکز خود را بر انگیزش و یادگیری بنا می‌کند (گاراون، هرتی و بارنیکل، ۱۹۹۹؛ سوانسون، ۲۰۰۱).

توسعه منابع انسانی در مسیر دستیابی به اهداف خود، تقریباً از هر رویکرد و ابزاری که نافع باشد استفاده می‌کند. به نظر می‌رسد داستان‌سرایی یکی از این رویکردهاست. به داستان‌سرایی در گذشته و در حوزه‌هایی مانند نظریه سازمان (بویه، ۱۹۹۱؛ چن، ۲۰۱۲) مدیریت تغییر (فابر، ۱۹۹۸؛ کریش، ۲۰۰۴)، توسعه سازمانی (آبما، ۲۰۰۳؛ پاسیلا و همکاران، ۲۰۱۳)، آموزش و توسعه (کامیوتی و گری، ۲۰۱۲؛ بوستون، ۲۰۱۳؛ رابینسون، ۲۰۱۳)، مدیریت دانش (سوله و ویلسون، ۱۹۹۹؛ هاناباس، ۲۰۰۰؛ سوآپ و همکاران، ۲۰۰۱؛ کاپر، ۲۰۰۵)، رفتار سازمانی (بودس، ۲۰۰۵؛ هورس‌لی، ۲۰۰۷؛ ایس و هیبرت، ۲۰۰۸) و مدیریت راهبردی (اوهارا و چرنیس، ۲۰۱۲؛ بومن و همکاران، ۲۰۱۳؛ چن، ۲۰۱۳؛ بیکر، ۲۰۱۴) توجه شده است. داستان‌ها امروزه در سازمان‌ها نقش مهمی دارند و رهبران و مدیران موفق، اهمیت آنها را درک کرده‌اند؛ برای مثال، جک ولش، مدیرعامل سابق جنرال الکتریک - که طی بیست سال دوره وی، ارزش این شرکت رشد ۴۰۰۰ درصدی یافت - در پاسخ به سؤالی در مورد مهم‌ترین عامل موفقیتش می‌گوید «مهم آن است که من ایرلندی هستم و می‌دانم چگونه داستان بگویم» (برون و همکاران، ۲۰۰۴: ۵).

از نظر اسنودن (۲۰۰۰) «اساسی‌ترین موضوع بحث‌انگیز، اغواشدن توسط یک داستان خوب نیست؛ بلکه داشتن یک هدف غایی و استفاده از داستان به عنوان نوعی ابزار و نه نوعی هدف است». هرچند حوزه‌هایی که اشتراک‌های شایان توجهی با توسعه منابع انسانی دارند، به داستان‌سرایی توجه ویژه‌ای داشته‌اند، دانش‌پژوهان و اندیشمندان توسعه منابع انسانی در پرداختن به این موضوع بسیار کند بوده‌اند و مسئولان توسعه منابع انسانی نیز کمتر به داستان‌سرایی توجه

کرده‌اند. مسئولان توسعه منابع انسانی، علی‌رغم تمایل به استفاده از رویکردها و ابزارهای منفعت‌رسان در دیگر حوزه‌ها و رشته‌های علمی (گاراون، هرتی و بارنیکل، ۱۹۹۹)، از توجه به حوزه داستان‌سرایی غافل بوده‌اند. شاهد این مدعا آن است که تا زمان انجام‌دادن این پژوهش، تنها دو پژوهش (تایلر، ۲۰۰۷؛ بیگی، ۲۰۱۴) به‌طور مستقیم توجه مسئولان و اندیشمندان توسعه منابع انسانی را به داستان‌سرایی جلب کرده‌اند، اما دلیل یا دلایل این کم‌توجهی به ابزار قدرتمندی مانند داستان‌سرایی در توسعه منابع انسانی چیست؟

به‌نظر می‌رسد که حداقل یکی از دلایل این کم‌توجهی، براساس منطق بهره‌وری در سازمان قابل تبیین است. مسئولان توسعه منابع انسانی، مانند سایر مسئولان سازمانی برای برآوردن اهداف خود ترجیح می‌دهند از رویکردها، ابزارها و فنونی استفاده کنند که از اثربخشی آنها در عمل تا حدی مطمئن‌اند. کاربرد هر رویکرد یا ابزاری در سازمان، با هزینه و زمان همراه است و مسئولان توسعه منابع انسانی در جست‌وجوی رویکردها و ابزارهایی هستند که با بیشترین قدرت و اثربخشی، برای برآورده کردن اهداف توسعه منابع انسانی مفید باشند؛ بنابراین، اگر شواهدی نشان دهد که داستان‌سرایی در برآوردن این اهداف به شکلی اثربخش عمل می‌کند، مسئولان توسعه منابع انسانی به استفاده از این ابزار مدیریتی ترغیب خواهند شد.

اندیشمندان و پژوهشگران توسعه منابع انسانی، مانند سایر اندیشمندان علوم اجتماعی وظیفه دارند با معرفی رویکردها، ابزارها و فنون اثربخش به مسئولان حوزه خود و با تقویت مبانی نظری رشته، آنها را در انجام‌دادن وظایفشان یاری دهند. انجام‌دادن پژوهش‌هایی از نوع مرور ادبیات^۱ با هدف یافتن شواهدی در حمایت از اثربخشی ابزارهای مدیریتی، از جمله کمک‌هایی است که اندیشمندان و پژوهشگران هر رشته می‌توانند به عمل آن رشته داشته باشند. گردآوری، تحلیل و ترکیب اطلاعات موجود در ادبیات پژوهشی یک حوزه خاص، به تقویت و بهبود تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد^۲ منجر می‌شود (کالاها، ۲۰۱۴) و از این طریق، به مسئولان سازمانی کمک می‌کند. بسیاری از اندیشمندان این حوزه، بر انجام‌دادن پژوهش از نوع مرور ادبیات در توسعه منابع انسانی تأکید کرده‌اند و به اثربخشی آن در کمک به نظریه و عمل توسعه منابع انسانی توجه داشته‌اند (توراگو، ۲۰۰۵؛ کالاها، ۲۰۱۰؛ دالی و همکاران، ۲۰۱۰؛ کالاها، ۲۰۱۴).

در این مقاله، بر مبنای اطلاعات گردآوری‌شده از ادبیات پژوهشی حوزه داستان‌سرایی سازمانی - که به کاربردهای مثبت و منفی داستان‌سرایی در سازمان اشاره کرده‌اند - به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که «نقش بالقوه داستان‌سرایی برای توسعه منابع انسانی چیست؟»؛ بنابراین، هدف

1. Literature review
2. Evidence-based decision making

این پژوهش آن است که داستان‌سرایی را به‌عنوان رویکرد و ابزاری اثربخش و راهبردی برای مسئولان توسعه منابع انسانی معرفی کند و با این کار، دامنه انتخاب آنها را در استفاده از ابزارهای موجود افزایش دهد. براساس مبانی فلسفی و نظری مختلف، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان، به‌دنبال دستیابی به اهدافی نظیر انگیزش، یادگیری، عملکرد، توانایی تغییر (گاراوان، هرتی و بارنیکل، ۱۹۹۹)، بهبود دانش، مهارت و شایستگی‌ها (هاملین و استوارت، ۲۰۰۱) است. مقاله مدعی آن است که اطلاعات و شواهد موجود در ادبیات پژوهشی، از این ایده حمایت می‌کند که داستان‌سرایی به مسئولان توسعه منابع انسانی در برآورده کردن این اهداف کمک می‌کند. برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، نخست درمورد معنای داستان و داستان‌سرایی، از دیدگاه نظریه روایت^۱ بحث می‌کنیم. سپس در بخش روش‌شناسی پژوهش، با گردآوری اطلاعات از ادبیات پژوهشی براساس رویکرد مرور ادبیات تم‌محور یا موضوعی^۲ کرسول (۲۰۰۸) و دسته‌بندی و تحلیل آنها، به کاربردهای مثبت و منفی داستان‌سرایی در جنبه‌های مختلف مطالعه و عمل سازمانی اشاره می‌کنیم و درنهایت، با به‌کارگیری یافته‌های به‌دست‌آمده از مرور ادبیات پژوهشی، درباره اثربخشی داستان‌سرایی در توسعه منابع انسانی بحث می‌کنیم. ارزش این مقاله آن است که شواهدی از ادبیات پژوهشی را در تأیید نقش اثربخش داستان‌سرایی، به‌عنوان نوعی ابزار قدرتمند، برای توسعه منابع انسانی فراهم می‌کند.

ریشه‌های نظری پژوهش

نظریه روایت

سازمان‌ها به‌عنوان جلوه‌ای از زندگی انسان، در داستان‌ها غوطه‌ورند (تایلر، ۲۰۰۷). از این‌رو، توجه پژوهشگران و مسئولان سازمان و مدیریت به داستان‌سرایی، به‌عنوان نوعی علم و هنر (اسنودن، ۲۰۰۰) نیاز به توجیه چندانی ندارد. بویسه (۱۹۹۶)، ریشه داستان‌سرایی سازمانی را در آثار قوم‌شناسان (پژوهشگران فرهنگ عامه)^۳، انسان‌شناسان، جامعه‌شناسان و نظریه‌پردازان ارتباطات و سازمان می‌داند. با وجود این، داستان‌سرایی سازمانی ریشه در نظریه روایت دارد. پیش‌فرض نخست نظریه روایت آن است که روایت‌ها معانی را به‌وجود می‌آورند و این معانی به شکل اجتماعی ساخته می‌شوند (هانسن، ۲۰۱۱). نخستین توجه به نظریه روایت در علوم اجتماعی، احتمالاً به دهه ۱۹۸۰ بازمی‌گردد. این توجه، به شکل مشخص‌تری در سال‌های

1. Narrative theory

2. Thematic Literature Review

3. Folklorists

آغازین ۱۹۹۱ و با انتشار مجله علمی *روایت و تاریخ زندگی*^۱ - که هم‌اکنون با عنوان *پویش روایت*^۲ انتشار می‌یابد - و همچنین انتشار مجموعه‌ای از نوشتارها در *مجموعه مطالعه روایت در زندگی*^۳ در سال ۱۹۹۳ آشکار شد (الیوت، ۲۰۰۵: ۵).

در سال‌های اخیر، به رویکرد روایت در مطالعات سازمان، به‌عنوان موضوعی جذاب توجه بسیاری شده است (کاپر، ۲۰۰۵). روایت حداقل به چهار شکل وارد مطالعات سازمان شد. این چهار شکل عبارت‌اند از: پژوهش‌های سازمانی که به‌صورت داستان‌وار نوشته می‌شوند، پژوهش‌هایی که داستان‌های سازمانی را گردآوری می‌کنند، پژوهش‌هایی که زندگی سازمانی را به‌عنوان داستان‌سازی^۴ و نظریه سازمان را به‌عنوان داستان‌خوانی^۵ مفهوم‌سازی می‌کنند و درنهایت، پژوهش‌هایی که به شکل نقد ادبی و بازنمایشی در رشته انجام می‌شوند (زارنیاسکا، ۱۹۹۷: ۱۳-۱۴). علاوه بر این چهار شکل، پژوهش‌های دیگری وجود دارند که داستان‌سرایی را به‌عنوان ابزاری مدیریتی در نظر می‌گیرند (برای مثال، کاپ و همکاران، ۲۰۱۱؛ ویجتانگ، ۲۰۱۲). براساس دیدگاه پست‌مدرن، افراد و سازمان‌ها چیزی بیش از داستان‌هایی که آنها را دربرمی‌گیرند، نیستند (هانسن، ۲۰۱۱). روایت‌ها و داستان‌ها، به سطوح خرد، متوسط و کلان زندگی مربوط‌اند و در آنها جریان دارند (هرمن، ۲۰۱۱) و انسان‌ها با آنها به خود و محیط اطراف خود معنا می‌بخشند (بویه، ۱۹۹۱؛ هانابوس، ۲۰۰۰؛ گارسیو-لورنزو، ۲۰۱۰؛ هانسن، ۲۰۱۱؛ ماکلین و همکاران، ۲۰۱۲). براساس نظریه روایت، این نظر که داستان‌ها و داستان‌سرایی تنها به دنیای کودکان تعلق دارد، ساده‌انگارانه است. داستان‌ها مختص کودکان نیستند؛ بلکه به انسان تعلق دارند (بویه، ۲۰۰۸: ۵). علاوه بر داستان و روایت، حکایت اخلاقی^۶، حماسه^۷، اسطوره^۸، افسانه^۹، قصه^{۱۰} و داستان خیالی^{۱۱}، از جمله واژه‌هایی هستند که این روزها در ادبیات مدیریت و سازمان و نیز در محیط‌های کاری به گوش می‌رسند. هرچند پرداختن به تعاریف و تمایزهای دقیق این واژه‌ها هدف پژوهش حاضر نیست و باید در پژوهشی جداگانه به آن توجه شود، به بعضی از تعاریف ابتدایی آنها در جدول ۱ اشاره می‌شود.

-
1. Narrative and Life History
 2. Narrative Inquiry
 3. The Narrative Study of Lives
 4. Story making
 5. Story reading
 6. Fable
 7. Saga
 8. Myth
 9. Legend
 10. Tale
 11. Fiction

جدول ۱. تعاریف ابتدایی از واژه‌های هم‌خانواده داستان و روایت

واژه	تعریف
حکایت اخلاقی	داستان کوتاهی است که معمولاً درباره حیوانات و با قصد آموزش درسی خاص گفته می‌شود. حکایت اخلاقی، کنترل‌شده‌ترین شکل داستان است و ساختارش به‌گونه‌ای است که پس از داستان‌سرایی، مخاطبان قادر به تکرار داستان نیستند، اما پیام داستان را به یاد می‌آورند (اسنودن، ۲۰۰۰).
حماسه	حماسه سازمانی، روایتی از دستاوردهای قهرمانان و منحصر به فرد، بر مبنای استفاده‌های تاریخی از سازمان رسمی است که پیوندهای هنجاری درون و بیرون سازمان را نشان می‌دهد. حماسه، داستانی است که در بعضی از زمان‌ها، مبنای خاصی از معتقدان به خود را دارد (کلارک، ۱۹۷۲).
اسطوره	شکل خاصی از داستان است که علی‌رغم وجود امور واقع ^۱ ، به وجود می‌آید و توسعه می‌یابد؛ زیرا مردم می‌خواهند آن را باور داشته باشند. ویران کردن اسطوره، با استفاده از امور واقع، امکان‌پذیر نیست و برای ویران کردن آنها از داستان‌های ویروسی استفاده می‌شود (اسنودن، ۲۰۰۰).
افسانه	داستانی از گذشته است که علی‌رغم آنکه نمی‌توان حقیقت آن را اثبات کرد، مردم به آن باور دارند. شخصیت‌های افسانه‌ها، معمولاً انسان‌اند (باسکوم، ۱۹۶۵).
قصه	داستانی درباره رخدادهای تخیلی و داستانی سرگرم‌کننده و دراماتیک است که در زمان‌ها و مکان‌های مختلف کاربرد دارد. شخصیت‌های قصه ممکن است انسان یا غیرانسان باشند (باسکوم، ۱۹۶۵).
داستان خیالی	ساخته‌ای ذهنی از واقعیت و گاهی نوعی دروغ یا جعل واقعیت است. همچنین گاهی به نوعی روایت تخیلی در ادبیات اشاره دارد. در بعضی موارد، داستانی تخیلی به شکل سازه اجتماعی و فرهنگی نیز ظاهر می‌شود (مک‌آرتور، ۱۹۹۲: ۴۰۱).

دانش‌پژوهان در زمینه تعاریف و تفاوت داستان و روایت بحث‌های فراوانی کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت به‌ازای هر پژوهشگر، تفسیر منحصر به فردی از این موضوع وجود دارد (آدورشو، ۲۰۰۹: ۱۰)؛ برای مثال، بویه (۲۰۰۸) معتقد است با آنکه روایت و داستان در بعضی موارد به‌جای یکدیگر استفاده شده‌اند، دارای معانی یکسانی نیستند. از نظر او روایت، نوعی سرابیدن یا گفتن تمام‌عیار، با توالی خطی آغاز، میانه و پایان^۲ است که نوعی انسجام و هماهنگی^۳ بر آن حاکم است. معمولاً روایت، نوعی نگاه گذشته‌نگر^۴ است و در طول زمان تغییر می‌کند. باین‌حال، داستان با پراکندگی، تناسب بیشتری دارد (بویه، ۲۰۰۸: ۷-۸). روایت، معنایی

1. Facts
2. Beginning, Middle, and End (BME)
3. Coherence
4. Retrospective Gaze

از زمان و علیت^۱ فراهم می‌کند؛ بدین معنا که روایت ممکن است زمان را محدود کند یا بگستراند و با به‌کاربردن مفهوم پیرنگ^۲، افراد را از یک موقعیت به موقعیت دیگر انتقال دهد (کاروالک، ۲۰۱۵). هر روایت، دارای سه ویژگی اساسی است. نخست آنکه تخصیصی انتخابی از رخدادها و شخصیت‌های گذشته است. دوم آنکه درون هر روایت، وقایع و رخدادها در نوعی توالی منظم زمانی قرار دارند. این ویژگی روایت مستلزم آن است که رخدادها در قالب توالی آغاز، میانه و پایان ارائه شوند. توالی منظم زمانی، لزوماً به گاه‌شماری تقویمی اشاره ندارد؛ بلکه بدان معناست که عناصر روایت، براساس نوعی نظم زمانی به هم پیوند می‌خورند و ارائه می‌شوند (الیوت، ۲۰۰۵). سوم آنکه رخدادها و شخصیت‌ها باید به یکدیگر و نیز به نوعی ساختار فراگیر مرتبط باشند. نظم ساختاری و نظم زمانی، هر دو با هم، «بسته‌بودن روایت» و «علیت روایی» را تضمین می‌کنند (اویک و سیبی، ۱۹۹۵).

در تبیین اینکه چه چیز داستان است و چه چیز نیست، بویه (۲۰۰۱) مفهوم «پیش‌روایت»^۳ را مطرح می‌کند و می‌گوید: «من به پیش‌روایت معنایی دوگانه اختصاص می‌دهم: نخست آنکه داستان «پیش»^۴ از روایت وجود دارد و بنابراین، پیش‌روایت است. «روایت» چیزی است که گفته می‌شود (یعنی همان «داستان» است). از نظر او داستان، گزارشی از حوادث و رخدادهاست، اما روایت بعد از آن می‌آید و «پیرنگ» و «انسجام و هماهنگی» را به خط سیر داستان می‌افزاید. دوم آنکه «پیشا» نوعی شرط‌بندی است؛ چیزی که با نوعی قمار و گمانه‌زنی انجام می‌گیرد؛ بنابراین، داستان «پیش‌روایت» و روایت، «پسداستان»^۵ است» (بویه، ۲۰۰۱: ۱-۲).

هر داستانی، مانند روایت عناصری دارد. چهار عنصری که پایه هسته‌ای داستان‌سرایی را می‌سازند، عبارت‌اند از: پیام، تضاد، پیرنگ و شخصیت‌ها^۶. پیام یا فرض مقدم^۷ داستان، بیانیه اخلاقی یا ایدئولوژیک داستان است که به‌عنوان تم مرکزی در سرتاسر آن عمل می‌کند. تضاد، نیروی محرکه یک داستان خوب است. نبود تضاد، به‌معنای نبود داستان است. هنگامی که با مسئله‌ای، به‌عنوان نوعی تضاد مواجه می‌شویم، به‌طور غریزی به جست‌وجوی یافتن راه‌حل می‌رویم. تضاد مجبورمان می‌کند که برای بازگرداندن همسازي و توازن اقدام کنیم. داستان‌سرایان، پیام داستان را از تضاد و حل آن می‌گیرند. برای آنکه تضاد ظاهر شود، داستان‌ها

-
1. Causality
 2. Plot
 3. Antenarrative
 4. Ante
 5. Post-Story
 6. Message, Conflict, Plot and Characters
 7. Premise

به مجموعه‌ای از شخصیت‌های در حال تعامل نیازمندند. هر داستانی با شخصیت اصلی یا همان قهرمان داستان که به دنبال تحقق هدفی خاص است، آغاز می‌شود. همواره مخالف یا دشمنی وجود دارد که علیه قهرمان داستان برمی‌خیزد و بنابراین، تضاد به وجود می‌آید؛ برای مثال، شرایط غیرحمایتگر توسعه منابع انسانی در سازمان را می‌توان چهره دشمن یا مخالف در داستان محسوب کرد. گاهی این مخالف، در نقش نوعی تبهکار ظاهر می‌شود؛ برای مثال، رئیسی که از قدرت سازمانی خود در جهت منافع شخصی سوءاستفاده می‌کند. حل تضاد محوری داستان، گواه پیام داستان است. پیرنگ داستان، جریان، توالی و سیر پیشرفت رخدادها و حوادث داستان است (فاگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲-۴۵).

بعضی از پژوهشگران، داستان را تجربه مکتوب یا گفتاری کارکنان در بافت فرهنگی، روان‌شناختی و اجتماعی سازمان‌هایی که در آن مشغول به فعالیت‌اند، می‌دانند. این تبیین از داستان، در قاموس فرایند بودن (وجود) و شدن^۱ قرار دارد. داستان‌ها در جایگاه بودن (وجود یا هستی)، روایت‌اند و در مقام شدن، پیش‌اروایت (هاردواج و مومین، ۲۰۰۶)؛ بنابراین، تمام داستان‌ها روایت‌اند، اما همه روایت‌ها داستان نیستند (گابریل، ۲۰۰۰: ۵). داستان‌سرایی «استفاده سیستماتیک از روایت‌ها» برای دستیابی به اهداف مشخص است (کاروالک، ۲۰۱۵). بدین ترتیب، داستان‌سرایی سازمانی، به معنای یادگیری چگونگی استفاده اثربخش از روایت در سازمان‌هاست (مارک، ۲۰۱۱: ۲). براساس نظر کاروالک (۲۰۰۶) روایت‌گویی^۲ «کنش راوی در نقل یک یا بخشی از یک داستان، چه به شکل شفاهی و چه به صورت‌های مختلف است».

علی‌رغم اینکه بعضی از پژوهشگران، دو واژه داستان و روایت را با هم متفاوت می‌دانند، دسته دیگری از پژوهشگران بر این باورند که با پیش‌فرضی عملگرایانه^۳، داستان و روایت، در کاربرد، تفاوتی با یکدیگر ندارند؛ برای مثال، دنینگ در کتاب‌هایش، راهنمای داستان‌سرایی برای رهبری^۴ (دنینگ، ۲۰۰۵) و زبان رمز رهبری^۵ (دنینگ، ۲۰۰۷)، روایت و داستان را در معنای مشابهی به کار می‌برد. در این معنای وسیع، داستان یا روایت، گزارشی از مجموعه‌حوادث و رخدادهایی است که به صورت علی به یکدیگر مرتبط‌اند. از نظر وی، روایت همان داستان‌سرایی است و در نگاه او، بین این دو واژه در کاربرد تمایز ویژه‌ای وجود ندارد؛ بنابراین، در این پژوهش و به‌منظور جلوگیری از به‌وجود آمدن ابهام، ضمن پذیرش پیش‌فرض وسیع دنینگ، بر داستان و داستان‌سرایی تأکید می‌شود.

-
1. Being and Becoming
 2. Narration
 3. Pragmatic
 4. The Leader's Guide to Storytelling
 5. The Secret Language of Leadership

پیشینه داستان‌سرایی در توسعه منابع انسانی

جست‌وجو در پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که تنها دو پژوهش، تایلر (۲۰۰۷) و بیگی (۲۰۱۴)، به‌طور مستقیم به اثربخشی داستان‌سرایی در توسعه منابع انسانی اشاره کرده‌اند. همچنین در این جست‌وجو به پژوهش کاپ و همکاران (۲۰۱۱) برمی‌خوریم که به اثربخشی داستان‌سرایی در مدیریت بحران، با در نظر گرفتن اشتراک‌های این رشته با توسعه منابع انسانی توجه کرده است. تایلر (۲۰۰۷) در پژوهشی طبیعت‌گرایانه و با مصاحبه با مسئولان توسعه منابع انسانی، به این سؤال می‌پردازد که چگونه مسئولان توسعه منابع انسانی، داستان‌سرایی را به‌عنوان نوعی فرایند و ابزار فنی به کار می‌گیرند. یافته‌های او سه نکته اساسی را در زمینه سازوکار استفاده از داستان‌سرایی در سازمان‌ها نشان می‌دهد. تایلر مدعی است فعالیت‌های مبنایی، فعالیت‌های محوری و فعالیت‌های راهبردی «پسداستان‌سرایی»^۱ سه فعالیت مهمی هستند که مسئولان توسعه منابع انسانی برای استفاده از داستان‌سرایی در سازمان به آنها توجه می‌کنند. در فعالیت مبنایی، به انتخاب، بازاریابی و محل‌یابی داستان‌ها پرداخته می‌شود. ایجاد محیط فیزیکی مناسب برای داستان‌سرایی و شرایط محیطی مناسب برای داستان‌سرایان و مخاطبان داستان، فعالیت‌های محوری یا عملکردی را در برمی‌گیرد. فعالیت‌های پسداستان‌سرایی، از دو عنصر اختصاص زمان و توجه به بازاندیشی پس از نقل داستان‌ها و ایجاد گفتمان و تسهیم مشارکت و نشر داستان در سازمان اشاره دارد. از نظر تایلر، ایجاد ارتباط روشن بین داستان‌سرایی و اهداف سازمانی و نیز اختصاص زمان مناسب برای بازاندیشی، گفت‌وگو و تسهیم نظرهای شنوندگان داستان‌ها، عواملی هستند که به داستان‌سرایی سازمانی وجهه راهبردی می‌دهند و آن را از سایر انواع داستان‌سرایی (برای مثال، داستان‌سرایی با هدف سرگرمی یا داستان‌های درمانی در روان‌شناسی) جدا می‌کنند. پژوهش تایلر بیانگر آن است که اثربخشی و موفقیت داستان‌سرایی در سازمان، به مشارکت و حمایت رهبران و مدیران عالی سازمان‌ها وابسته است. همچنین یافته‌های تایلر نشان می‌دهد که مسئولان سازمانی در بایگانی و توزیع اثربخش داستان‌ها با مشکل روبه‌رو هستند. براساس یافته‌های تایلر، گفت‌وگوی انتقادی پس از داستان‌سرایی و نیز ارتقای ظرفیت توسعه منابع انسانی در استفاده از داستان‌ها، دو موضوع بحث‌انگیزی هستند که کار نظری و عملی بیشتری را در این حوزه می‌طلبند. یکی از توصیه‌های مهم تایلر براساس یافته‌هایش آن است که نباید به داستان‌سرایی صرفاً نگاه ابزارگونه داشت؛ بلکه باید آن را به‌مثابه منظری انتقادی^۲ در سازمان به کار گرفت.

1. Posttelling

2. Critical eye

بیگی (۲۰۱۴) با نگارش نوعی مقاله مفهومی، از تجارب شخصی خود در حوزه آموزش توسعه منابع انسانی برای بحث در مورد اثربخشی نوع خاصی از داستان‌ها استفاده کرد. از دیدگاه وی، اکتفای صرف آموزش دهندگان حوزه توسعه منابع انسانی به تکنیک‌ها و سازوکارهای مکانیکی، اثربخشی دوره‌های آموزشی برای منابع انسانی را با سؤالاتی جدی مواجه می‌کند. بیگی در پژوهش خود بحث می‌کند که از داستان‌های خیالی می‌توان در کنار داستان‌های واقعی سازمانی برای آموزش و توسعه استفاده کرد. براساس دیدگاه وی، استفاده از داستان‌های خیالی، به بهبود کارایی، ایجاد محیط امن یادگیری، اجتناب از گروه‌اندیشی و حذف نگرش منفی به داستان‌ها و افزایش دامنه دسترسی به داستان‌های متنوع منجر می‌شود. او از مسئولان توسعه منابع انسانی می‌خواهد که از داستان‌های خیالی مرتبط با محیط‌های کاری، نظیر رمان‌ها استفاده کنند. از نظر وی، گردآوری داستان‌ها از درون سازمان، همواره ممکن یا به‌صرفه نیست و داستان‌های خیالی، در قالب رمان، قصه و شعر را می‌توان در بعضی موارد، منابع ارزشمندی برای بهبود آموزش و توسعه به‌شمار آورد. بیگی به این نتیجه رسید که داستان‌ها، مآخذ ارزشمندی برای تسهیل آموزش و توسعه هستند و می‌توان از آنها به‌عنوان منابعی ارزان‌قیمت و در دسترس، برای ایجاد تنوع و فضای آموزشی مهیج و بهره‌ور در سازمان‌ها استفاده کرد. درنهایت، کاپ و همکاران (۲۰۱۱) با ارائه مقاله‌ای مفهومی و با توجه به اشتراک‌هایی که میان توسعه منابع انسانی و مدیریت بحران وجود دارد، به این نتیجه رسیدند که می‌توان از داستان‌سرایی به‌عنوان نوعی ابزار یادگیری در توسعه منابع انسانی، در فعالیت‌های پیش، حین و پس از بحران استفاده کرد. آنها متذکر شدند که متخصصان حرفه‌ای توسعه منابع انسانی باید داستان‌سرایی را به‌عنوان نوعی ابزار یادگیری و نوعی مداخله به‌منظور ایجاد ذهنیت مدیریت بحران در سطح فردی و سازمانی به‌کار گیرند و این ذهنیت را پیش، حین و پس از بحران‌های سازمانی تقویت کنند.

در یک جمع‌بندی باید اشاره کرد که تایلر (۲۰۰۷) با پرسش از مسئولان سازمانی، به اثربخشی داستان‌سرایی و چگونگی استفاده از آن در سازمان توجه می‌کند. کاپ و همکاران (۲۰۱۱)، بر اثربخشی داستان‌سرایی به‌عنوان نوعی ابزار یادگیری در توسعه منابع انسانی، در مدیریت بحران تأکید می‌کنند و بیگی (۲۰۱۴) با معرفی اثربخشی داستان‌های خیالی به‌عنوان نوعی مآخذ برای داستان‌سرایی سازمانی، دامنه انتخاب مسئولان را در استفاده از این ابزار اثربخش گسترش می‌دهد. آنچه در این پژوهش مورد توجه است، بررسی یافته‌های این پژوهشگران مبنی بر اثربخشی داستان‌سرایی در توسعه منابع انسانی با یافتن شواهدی از ادبیات پژوهشی است.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد روش‌شناسانه این مرور ادبیات، مبتنی بر رویکرد مرور ادبیات تم‌محور کرسول (۲۰۰۸) است. در این رویکرد، پژوهشگر از ادبیات پژوهشی برای شناسایی تم‌ها و سپس الگوی ارتباطی میان تم‌ها در زمینه هدف پژوهش خود استفاده می‌کند. پس از گردآوری ادبیات پژوهشی از مآخذ و پایگاه‌های اطلاعات علمی مختلف، تم‌ها بررسی و استخراج می‌شوند و با کشف رابطه آنها، الگوها یا دسته‌بندی‌هایی ارائه می‌شود. به سخن کالاهان (۲۰۱۰)، پژوهش از نوع مرور ادبیات، زمانی مفید است که به شش سؤال مهم در متن آن پاسخ داده شود. این سؤالات که در واقع، عناصر مرور ادبیات محسوب می‌شوند، در جدول ۲ نشان داده شده‌اند. در ادامه، به هریک از این سؤالات پاسخ داده می‌شود.

جدول ۲. عناصر پژوهش از نوع مرور ادبیات

سؤالات	عناصر پژوهش از نوع مرور ادبیات
ادبیات از کجا به دست آمد؟	پایگاه داده و موتورهای جست‌وجوگر
چه زمانی جست‌وجو انجام شد؟	دوره زمانی
چه کسی مسئولیت جست‌وجو را برعهده داشت؟	مسئول جست‌وجو
ادبیات چگونه به دست آمد؟	واژه‌های کلیدی جست‌وجو
چه تعداد مقاله در جست‌وجو به دست آمد؟	مجموعه داده‌های گردآوری شده
چرا بعضی از مقاله‌ها انتخاب و بعضی دیگر کنار گذاشته شدند؟	معیار انتخاب

منبع: کالاهان، ۲۰۱۰

گردآوری اطلاعات

جدول ۳، تعداد مقاله‌هایی را که در مجلات علمی معتبر و در حوزه داستان‌سرایی به زبان انگلیسی نگاشته شده‌اند، نشان می‌دهد. این جدول با بررسی مقاله‌ها و پژوهش‌های منتشرشده در مجلات علمی و با جست‌وجوی پایگاه‌های اطلاعات علمی، شامل Science Direct، Oxford، Emerald، Wiley، Sage، Springer و کتابخانه الکترونیکی JSTOR تهیه شده است (پایگاه داده و موتورهای جست‌وجوگر). با هدف دستیابی به مطالعات مرتبط، علی اصغری صارم، به‌عنوان یکی از پژوهشگران، در دانشکده مدیریت خدمات و مطالعات خدمات دانشگاه لوند^۱ کشور سوئد، شروع به دانلود مقاله‌ها کرد (مسئول جست‌وجو). معادل فارسی واژه‌های کلیدی که برای این جست‌وجو استفاده شدند، عبارت‌اند از: داستان، روایت، توسعه منابع انسانی،

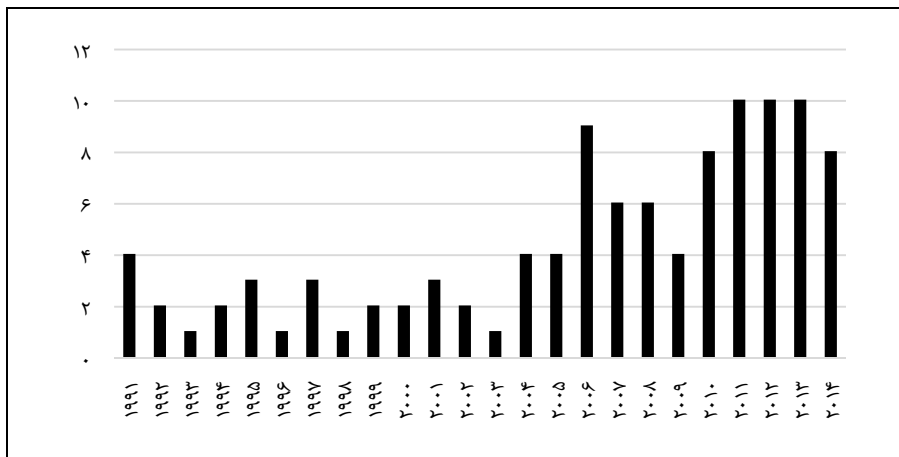
1. Department of Service Management and Service Studies, Lund University

مدیریت منابع انسانی، سازمان، مدیریت و رهبری (واژه های کلیدی جست و جو). همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، حاصل این جست و جو داندود ۴۸۰ مقاله از مجلات علمی معتبر بود. با وجود این، تنها ۱۱۱ عدد از این مقاله ها با هدف پژوهش حاضر متناسب بودند که مقاله های مرتبط نامیده شدند (مجموعه داده های گردآوری شده). برای انتخاب این ۱۱۱ مقاله، تک تک مقاله های داندود شده بررسی شدند و آنها که به داستان سرایی به عنوان نوعی ابزار در مدیریت توجه کرده بودند یا آنها که دارای رهنمودهای مستقیم یا ضمنی برای مدیران و مسئولان سازمانی در استفاده از داستان ها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی بودند، انتخاب شدند و بقیه مقاله ها که ارتباطی با هدف این پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند (معیار انتخاب). شایان ذکر است که این جست و جو، بدون محدودیت زمانی انجام شد. به عبارت دیگر، بدون انتخاب مرز زمانی خاص برای انتشار مقاله ها، به تمام مقاله ها از سالی که در پایگاه علمی مربوط موجود بودند، تا دسامبر ۲۰۱۴- که مرحله گردآوری و تحلیل اطلاعات این پژوهش بود- توجه شد (دوره زمانی جست و جو). همان طور که در شکل ۱ و جدول ۳ مشاهده می شود، نخستین مقاله ها به سال ۱۹۹۱ تعلق دارند.

شکل ۱ فراوانی مقاله های مرتبط در هر سال را نشان می دهد. همان طور که در شکل ۱ مشخص است، توجه به داستان و داستان سرایی در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت در سال های اخیر، رشد شایان توجهی داشته است.

جدول ۳. تعداد مقاله های موجود در حوزه داستان سرایی

تعداد مقاله های مرتبط	تعداد مقاله های داندود شده	پایگاه اطلاعات علمی
۵۷	۸۷	Emerald
۱۲	۲۷	JSTOR
۲	۷۶	Oxford
۲۲	۹۲	Sage
۷	۴۹	Science Direct
۵	۶۷	Springer
۶	۸۲	Wiley
۱۱۱	۴۸۰	مجموع



شکل ۱. فراوانی مقاله‌های مربوط در هر سال

تحلیل اطلاعات

پس از انتخاب مقاله‌های مرتبط، گام بعدی بررسی این ۱۱۱ مقاله و استخراج تم‌های موجود در آنهاست. به منظور استخراج تم از این مقاله‌ها، نتایج، یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری و رهنمودهای هر مقاله به صورت جداگانه بررسی شد. هر یک از این مقاله‌ها، جزء مآخذ دست اولی بودند که در زمینه نقش داستان‌سرایی و سهم یاری آن در جنبه‌های مختلف فعالیت سازمانی و برای دستیابی به اهداف متنوع، انجام شده و به انتشار رسیده بودند. به عبارت دیگر، وجه مشترک تمام این ۱۱۱ مقاله آن است که همه آنها در زمینه نقش داستان‌سرایی و داستان‌ها در سازمان و مدیریت بحث کرده‌اند و رهنمودهایی را برای مدیران، رهبران و مسئولان سازمانی به شکل عمومی ارائه داده‌اند. برای استخراج تم‌های این مقالات، وجود معیاری مشخص ضروری بود. با این هدف، جمله ناکاملی در نظر گرفته شد که مکمل آن، عباراتی بودند که از این مقاله‌های منتخب استخراج می‌شدند. این جمله ناکامل که به منظور استخراج تم‌ها به طور جداگانه در هر مقاله به کار گرفته شد، بدین گونه بود: «داستان یا داستان‌سرایی در... نقش دارد». جای خالی در این جمله ناقص، با عبارات مستخرج از مقاله‌های منتخب پر می‌شد. هر عبارتی که در این جای خالی قرار می‌گرفت، در واقع، دربرگیرنده تمی بود که به نقش و سهم یاری داستان‌سرایی در جنبه‌های مختلف عمل مدیریت و رهبری در سازمان‌ها به صورت عام اشاره می‌کرد. بخشی از این عبارات و تم‌های حاوی آن (به دلیل محدودیت صفحات مقاله) در جدول ۴ مشاهده می‌شود. در این جدول، تم‌های مستخرج از هر مقاله، به تفکیک و براساس سال انتشار آن مرتب و نشان داده شده‌اند.

جدول ۴. تم‌های استخراج شده از مقاله‌های منتخب

کد	نقش داستان‌سرایی در / یا به‌عنوان...	منبع
۱	فهم مدیریت تغییر سازمانی	Gephart Jr (1991)
۲	ایجاد تغییر	
۳	معنابخشی به حوادث	
۴	پیوند زدن حافظه فردی به حافظه نهادی	Boje (1991)
۵	اخذ مزیت سیاسی	
۶	معرفی تغییر در سازمان	
۷	اثربخش کردن یادگیری	
۸	تسهیل تغییر	Vance (1991)
۹	بهبود عملکرد سازمانی	

یافته‌های پژوهش

جدول ۴ بخشی از نتیجه مرور تمام ۱۱۱ مقاله منتخبی است که تم‌های مستخرج در آن، نقش داستان‌سرایی را در جنبه‌های مختلف عمل و مطالعه مدیریت نشان می‌دهد. این کار، به استخراج ۳۱۴ تم منتهی شد که ۹ عدد از آنها برای نمونه در جدول ۴ آمده است. همان‌طور که انتظار می‌رود، در میان این تم‌ها، تم‌های مشابه وجود دارد؛ بنابراین، برای دسته‌بندی و کشف الگو و طرح موجود در این تم‌ها، کدگذاری آنها ضروری بود. پس از کدگذاری هریک از تم‌های مستخرج که در جدول مذکور نشان داده شده است، این تم‌ها به همراه کد مخصوص، روی کارت نوشته شدند تا با توجه به تعداد زیاد تم‌های استخراجی، بتوان راحت‌تر به دسته‌بندی آنها پرداخت. این مرحله از فرایند پژوهش، نیازمند صرف زمان و انرژی زیادی بود و برای دستیابی به بهترین دسته‌بندی ممکن، بارها و بارها عملیات بازی با کارت‌ها انجام شد و آنها که به مفهوم یکسانی اشاره می‌کردند، در کنار یکدیگر قرار گرفتند. هدف از این کار، کشف ارتباط میان کارت‌ها یا تم‌های مستخرج و دستیابی به الگوی مشخصی از روابط میان آنها بود. برای دستیابی به این هدف، به دو شیوه عمل شد. در شیوه نخست، کارت‌ها براساس رشته مطالعاتی خاصشان، در کنار یکدیگر قرار می‌گرفتند. جدول ۵ خروجی این شیوه از دسته‌بندی کارت‌هاست. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، مقالاتی که در حوزه مطالعاتی یا رشته خاصی انجام شده بودند، در یک دسته و طبقه قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. دسته‌بندی مقاله‌های منتخب براساس حوزه مطالعاتی

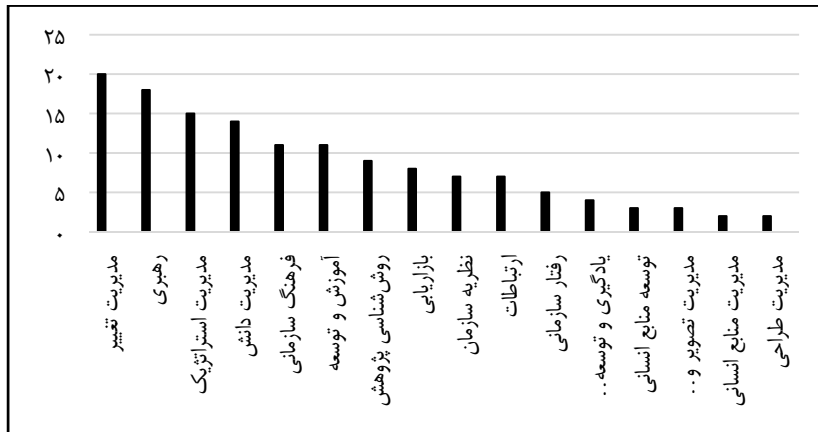
منبع	تعداد	حوزه مطالعاتی
Gephart Jr (1991); Boje (1991); Vance (1991); Barry (1997); Faber (1998); Kirsch (2004); Adamson, Pine, Steenhoven & Kroupa (2006); Denning (2008); Lapp & Carr (2008); Geiger & Antonacopoulou (2009); Garcia-Lorenzo (2010); Kostera & Oblo' (2010); Hansen (2011); Carriger (2011); Kopp, Nikolovska, Desiderio & Guterman (2011); Simpson (2012); Corvellec & Hultman (2012); Benjamin (2006); Creed, DeJordy & Lok (2014); Landau, Drori & Terjesen (2014)	۲۰	مدیریت تغییر
Gephart Jr, (1991); Boje (1994); Abma (2003); Pässilä, Oikarinen & Kallio (2013)	۴	یادگیری و توسعه سازمانی
Boje (1991); Lerner (1992); Boje (1995); Ewick & Silbey (1995); Boyce (1996); Volker, Phillips & Anderson (2011); Chen (2012);	۷	نظریه سازمان
Rentz (1992); Smith and Keyton (2001); Kirsch (2004); Mittins, Abratt & Christie (2011); Herrmann (2011); Carriger (2013); Pässilä, Oikarinen & Kallio (2013)	۷	ارتباطات
Lerner (1992); Sole & Wilson (1999); Hannabuss (2000); Swap, Leonard, Shields & Abrams (2001); Küpers (2005); Bhardwaj & Monin (2006); Sax (2006); Tobin & Snyman (2008); Escalfoni, Braganholo & Borges (2011); Whyte & Classen (2012); Geiger & Schreyögg (2012); Wijetunge (2012); Adorisio (2014); Rowlinson, Casey, Hansen & Mills (2014)	۱۴	مدیریت دانش
Hansen and Kahnweiler (1993); Ledwell-Brown & Dias (1994); Humphreys & Brown (2002); Denning (2004); Soin & Scheytt (2006); Driscoll & McKee (2007); Loseke (2007); Hyde (2008); Rindfleish, Sheridan & Kjeldal (2009); Boje & Baskin (2011); Ohara & Cherniss (2012)	۱۱	فرهنگ سازمانی
Ledwell-Brown & Dias (1994); Boje (1995); Boudens (2005); Soin & Scheytt (2006); Ellis & Hibbert (2008); Middleton (2009); Syrjäälä, Takala & Sintonen (2009); Escalfoni, Braganholo & Borges (2011); Bowman, MacKay, Masrani & McKiernan (2013)	۹	روش‌شناسی پژوهش
Vance (1991); Phillips (1995); Morgan & Dennehy (1997); McKenna (1999); Gold & Holman (2001); Abma (2003); Zeelen, Wijbenga, Vintges and de Jong (2010); Carr & Ann (2011); Caminotti & Gray (2012); Boston (2103); Robinson, (2013)	۱۱	آموزش و توسعه
Barry & Elmes (1997); Alkon (2004); Denning (2006); Adamson, Pine, Steenhoven & Kroupa (2006); Heil & Whittaker (2007); Marzec (2007); Fenton & Langley (2010); Carriger (2010); Herskovitz & Crystal (2010); Hansen (2011); Carriger (2011); Ohara & Cherniss (2012); Bowman, MacKay, Masrani & McKiernan (2013); Chen (2013); Baker, (2014)	۱۵	مدیریت راهبردی
Lloyd (2000); DeLarge (2004)	۲	مدیریت طراحی ^۱

ادامه جدول ۵

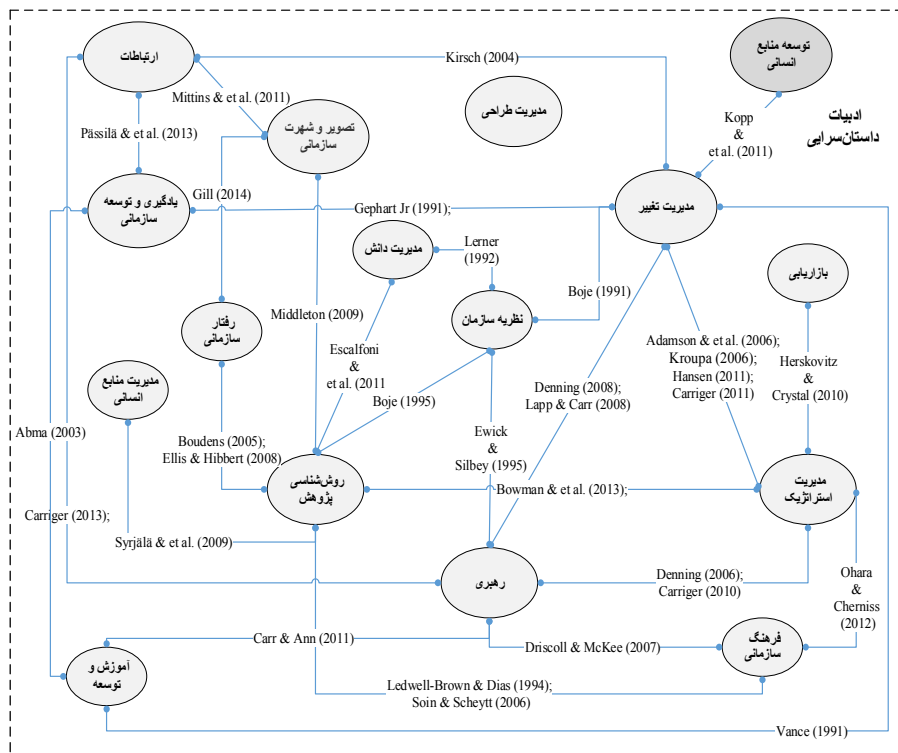
منبع	تعداد	حوزه مطالعاتی
Ewick & Silbey (1995); Bradshaw (2002); Carreiro (2005); Denning (2006); Harris & Barnes (2006); Grisham (2006); Driscoll & McKee (2007); Boal & Schultz (2007); Denning (2008); Lapp & Carr (2008); McKenna (2010); Carriger (2010); Carr & Ann (2011); Maclean, Harvey & Chia (2012); Auvinen, Lämsä, Sintonen & Takala (2013); Auvinen, Aaltio & Blomqvist (2013); Carriger (2013); Kuran (2013)	۱۸	رهبری
Fonnesbaek & Andersen (2005); Klein, Connell & Meyer (2007); Herskovitz & Crystal (2010); Merchant, Ford & Sargeant (2010); Pulizzi (2012); BoUrdaa (2013); Hauff, Carlander, Gamble, Gärling & Holmen (2014); Lee & Shin (2014)	۸	بازاریابی
Boudens (2005); Horsley (2007); Ellis & Hibbert (2008); McCarthy (2008); Gill (2014)	۵	رفتار سازمانی
Middleton (2009); Mittins, Abratt & Christie (2011); Gill (2014)	۳	مدیریت تصویر و شهرت سازمانی ^۱
Tyler (2007); Caminotti & Gray (2012); Beigi (2014)	۳	توسعه منابع انسانی
Syrjälä, Takala & Sintonen (2009); Powell (2011)	۲	مدیریت منابع انسانی

در شیوه نخست، هدف آن بود که بدانیم در سال‌های ۱۹۹۱ تا ۲۰۱۴ به کدام حوزه‌های دانشی داستان‌سرایی توجه شده و سهم هر حوزه مطالعاتی از ۱۱۱ مقاله منتخب چه تعداد است. ذکر این نکته ضروری است که بعضی از این مقاله‌ها و موضوع بحث‌انگیزی که به آن توجه کرده بودند، به دو یا چند حوزه مطالعاتی تعلق داشت. از این‌رو، در جدول ۵ بعضی از مقاله‌ها در دو یا چند طبقه به چشم می‌خورند؛ برای مثال، پژوهش گفارت جی آر (۱۹۹۱)، هم در حوزه مدیریت تغییر و هم در حوزه توسعه و یادگیری سازمانی قابل دسته‌بندی است. شکل ۲ فراوانی پژوهش‌های بررسی‌شده و موجود در هر یک از این ۱۶ طبقه را نشان می‌دهد. در اقدامی دیگر و با هدف استخراج الگوی ارتباطی بین این ۱۶ رشته‌ای که به داستان‌سرایی توجه کرده‌اند، نقشه‌ای ارتباطی میان آنها ترسیم شد که نتیجه آن در شکل ۳ نشان داده شده است. همان‌گونه که از جدول ۵ پیداست، حاصل طبقه‌بندی مقاله‌های منتخب به شیوه نخست، در مجموع، به استخراج ۱۶ طبقه انجامید. هر یک از این ۱۶ طبقه، حوزه فرعی خاصی از حوزه عمومی مطالعه سازمان و مدیریت است. در سال‌های ۱۹۹۱ تا ۲۰۱۴، حوزه‌های مطالعاتی مدیریت تغییر، رهبری، مدیریت راهبردی و مدیریت دانش، بیشترین توجه را به داستان‌سرایی داشته‌اند.

1. Organization Image and Reputation



شکل ۲. فراوانی توزیع ادبیات پژوهشی در هریک از رشته‌های شانزده‌گانه



شکل ۳. نقشه ادبیات داستان‌سرایی و پژوهش‌های هم‌پوشان

در بخش بعدی مقاله مشاهده می‌شود که این حوزه‌های شانزده‌گانه، نزدیکی ویژه‌ای با توسعه منابع انسانی دارند. در شیوه دوم که نتایج آن در جدول ۶ مشاهده می‌شود، تم‌های استخراجی براساس مفهوم، فعالیت یا فرایند سازمانی که به آن توجه کرده بودند، در کنار یکدیگر قرار گرفتند. مقاله‌های مربوط به ستون کد کارت‌ها در این جدول، از طریق جدول ۴ قابل‌بازرسی است.

جدول ۶. دسته‌بندی تم‌های مستخرج از مقاله‌ها براساس فعالیت یا مفهوم مورد اشاره در آنها

نقش و سهم داستان‌سرایی در...	کد کارت
ایجاد، تسهیل، فهم و مدیریت تغییر	۱۶۳-۲۵۵-۵۵-۶۳-۲۲۸-۲۱۲-۹۲-۹۶-۱-۹۶-۶-۴۶-۸-۱۷۷-۱۷۳-۲-۲۰۱-۱۹۷-۱۹۳-۱۸۹-۲۰۵-۲۵۴-۳۰۴-۳۰۱-۲۴۴
تدریس	۲۱۳-۳۵-۳۳-۲۹۴-۷۷
یادگیری، آموزش و توسعه	۸۳-۲۶۷-۲۷۷-۱۵۲-۲۱-۹۱-۷-۷۸-۴۷-۲۲۶-۲۳۷-۱۶۱-۹۰-۷۱
پژوهش: گردآوری، تحلیل و تفسیر داده و اطلاعات	۳۴-۱۷۸-۱۷۹-۱۸-۲۲-۶۴-۱۲۲-۱۱۸-۲۷۲
کمک به سازمان در دستیابی به اهداف خود و بهبود عملکرد	۹-۲۰۸-۱۲۳-۷۰-۲۰۹
ایجاد، تسهیم، انتقال، حفظ و مدیریت دانش	۱۵-۱۳-۱۷۵-۲۷۰-۳۱-۳۰-۲۶۹-۲۶۸-۵۶-۷۳-۲۰۰-۳۱۱-۱۰۹-۱۰۸-۱۳۷-۱۰۶-۱۳۶-۲۴۱-۲۵۷-۲۱۹-۶۱-۱۰۷-۶۸-۳۷-۹۹-۹۷-۲۵۳
معنابخشی به زمان	۱۲۴-۳۰۵-۱۱-۱۰
تقویت تیم کاری، ایجاد هماهنگی و همکاری	۱۰۲-۲۲۳-۶۵-۲۴۷-۲۲۵-۱۴۶-۲۴-۱۲۸-۱۲۹-۱۸۰-۱۴۸-۶۷
فرهنگ سازمانی	۱۲۷-۱۲۱-۲۱۴-۲۲۴-۲۴۶-۷۲-۵۸-۷۴-۷۴-۹۲-۱۰۱-۱۶-۲۰-۲۵-۴۹-۱۹-۱۵۹-۸۸-۲۷۴
جلب و شکل‌دادن به عواطف، نیت‌ها و ادراک	۱۴۹-۱۲۰-۱۷۰-۱۱۹-۶۰-۱۲-۵۰-۱۱۷-۱۹۸-۲۳۰-۱۳۱-۱۴۱-۲۹۵-۱۷۱-۱۷۲-۱۸۶-۹۵
سازمان‌دهی و فهم ویژگی‌های ساختاری سازمان	۱۳۸-۲۶۴-۲۶-۲۳۳-۲۳۵-۱۳۹
ارتباطات و گفت‌وگو	۲۸۰-۱۸۱-۱۸۲-۹۸-۱۰۳-۱۰۴-۲۳۱-۲۱۸-۱۱۰-۲۴۳-۲۲۰-۲۳۴-۱۳۳-۱۴۷-۱۴۲-۲۸۹-۸۹
جامعه‌پذیری	۳۸-۱۴۵
انگیزش، الهام‌بخشی و نفوذ	۲۸۳-۲۸۵-۱۷۴-۲۴۵-۱۳۲-۳۰۰-۲۸۲-۱۳۰-۱۳۴
ایجاد و تقویت اعتماد و تعهد	۵۷-۱۴۰-۱۸۴

ادامه جدول ۶

نقش و سهم داستان‌سرایی در...	کد کارت
هدایت	۵-۲۵۲-۲۵۰-۲۸۱-۲۹۳-۲۵۱-۱۳۵
معنابخشی به زندگی سازمانی	۲۲۱-۳-۲۰۲-۴۸-۱۹۴-۲۹۶-۸۵-۳۰۶-۲۵۹-۱۵۸ ۱۶۰-۲۹-۲۹۹-۳۶-۲۳۶-۱۲۵-۸۶
کارمندیابی افراد	۲۳۹
شکل‌دادن و اثرگذاری در هویت	-۲۹۸-۲۷۹-۱۴۴-۱۴۳-۲۳۲-۵۴-۹۴-۱۸۳-۲۱۰-۸۴ ۸۱-۲۱۵-۲۴۹-۱۶۶
بازاریابی و برندینگ	-۱۶۵-۱۱۶-۲۱۱-۲۱۶-۳۰۳-۳۱۲-۳۰۲-۲۹۰-۱۹۹ ۱۵۵-۲۵۸-۱۶۴-۱۱۳-۱۱۴-۱۱۵
مسئولیت و حساب‌پس‌دهی	۳۷۵-۳۱۴-۱۴
تسهیل مدیریت راهبردی	-۲۰۶-۲۷۱-۱۰۰-۵۱-۸۷-۵۲-۵۳-۱۵۷-۲۲۹-۱۲۶-۱۵۳ ۴۳-۱۷-۲۴۸-۱۵۶-۲۰۷-۲۹۷
دستکاری عقاید و نظریات افراد	۲۷۳-۴۵-۴۰-۱۵۱-۱۵۰-۲۳۸-۱۷۶-۲۶۰
کمک به مدیریت طراحی	۱۰۵-۶۶
برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	۲۲۲-۱۵۴-۴۱-۸۰-۴۲
شهرت سازمانی	۳۱۴-۲۱۷-۱۸۵
شکل‌دادن و اثرگذاری بر حافظه سازمانی	۳۰۷-۳۰۸-۵۹-۳۰۹-۴
واکاوی ماهیت واقعیت، شناسایی تبعیض و صداها در حاشیه در سازمان	-۲۷۶-۳۹-۱۶۷-۳۱-۱۱۲-۳۲-۳۰-۱۸۸-۲۸-۲۳-۱۹۲ -۷۶-۲۶۱-۲۴-۸۲-۶۹-۶۲-۱۹۱-۱۹۶-۱۹۵-۲۰۴-۲۸۶ ۲۸۴-۱۶۸
کنترل	۷۵-۲۸۸-۲۶۵-۴۴-۱۱۱
خلاقیت و نوآوری	۲۶۲-۲۶۶-۲۶۳-۲۲۷-۲۷-۲۴۲-۱۶۲-۲۷۸-۲۹۲-۲۵۶

جدول ۶ نشان می‌دهد که ۳۱۴ تم مستخرج از ۱۱۱ مقاله منتخب، در ۳۰ طبقه مشخص قرار می‌گیرند. همان‌طور که در دو جدول ۵ و ۶ مشاهده می‌شود، به داستان‌سرایی در رشته‌های علمی مختلف (۱۶ رشته) در دستیابی به اهداف و مقاصد مختلف (۳۰ مورد) توجه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

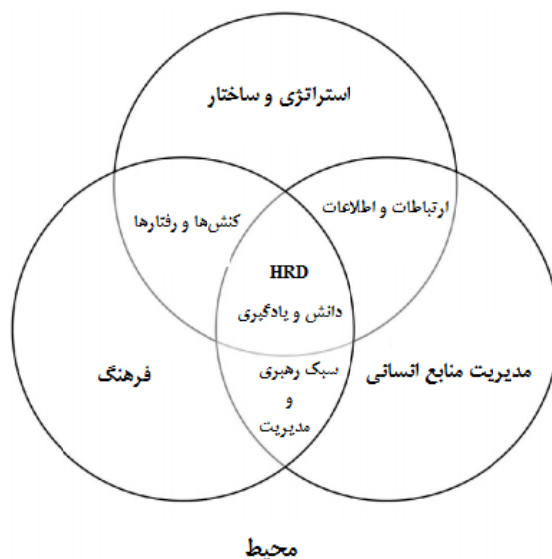
توسعه منابع انسانی، به تحقق اهداف غایی سازمان مدد می‌رساند (واتکینز، ۲۰۰۰). از نظر هاملین و استوارت (۲۰۱۱) توسعه منابع انسانی، «هر فعالیت یا فرایندی است که به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها یا سایر سیستم‌های میزبان کمک می‌کند یا آنها را قادر می‌سازد که یاد بگیرند و رفتار خود را با هدف بهبود و ارتقای شایستگی، اثربخشی، عملکرد و رشد، توسعه و تغییر دهند».

توسعه منابع انسانی، بر عملکرد سازمان از طریق یادگیری، تغییر و توسعه فردی، تیمی و سازمانی اثر می‌گذارد (کاجینک، ۱۹۹۸؛ واتکینز، ۲۰۰۰)؛ بنابراین، توسعه منابع انسانی، حوزه‌ای از نظریه و عمل است که ضمن ارتباط با حوزه‌های نظری و عملی مختلف، بهبود عملکرد سازمانی را از طریق بهبود یادگیری، ارتقای توانایی تغییر و تقویت عملکرد فردی و تیمی، هدف قرار می‌دهد و در این مسیر، به دنبال بهبود دانش، مهارت، توانایی، شایستگی و قابلیت‌های انسان سازمانی است. چنانکه از یافته‌های مرور ادبیات در بخش پیشین مشخص است، داستان‌سرایی در فعالیت‌های مختلفی و برای برآورده کردن اهداف متنوعی به کار می‌رود. بر مبنای مدل‌های مختلف توسعه منابع انسانی (مانکین، ۲۰۰۱؛ سوانسون، ۲۰۰۸)، بسیاری از رشته‌ها و حوزه‌های مطالعاتی موجود در جدول ۵ با توسعه منابع انسانی پیوند نزدیک دارند. همچنین بسیاری از ۳۰ فعالیت عمده‌ای که در جدول ۶ آمده‌اند، در حیطه کارویژه، وظایف، نقش‌ها یا اهداف توسعه منابع انسانی قرار می‌گیرند. برای تبیین این پیوند، به دو مورد از مدل‌های توسعه منابع انسانی اشاره می‌کنیم. سوانسون و هولتون (۲۰۰۹: ۴)، توسعه منابع انسانی را «فرایند توسعه و آشکار کردن خبرگی^۱ با هدف بهبود عملکرد فردی، تیمی، فرایندهای کاری و سیستم سازمانی» می‌دانند. شکل ۴ تعریف توسعه منابع انسانی، عناصر تشکیل‌دهنده آن، کاربردها و بافتی که در آن قرار گرفته است را نشان می‌دهد (سوانسون، ۲۰۰۸).



شکل ۴. تعریف، عناصر، کاربردها و بافت توسعه منابع انسانی (منبع: سوانسون، ۲۰۰۸)

همان‌طور که از مدل سوانسون در شکل ۴ پیداست، آموزش و توسعه و توسعه سازمانی، از عناصر اساسی تشکیل‌دهنده نظریه و عمل توسعه منابع انسانی هستند. یافته‌های مرور ادبیات، از اثربخشی داستان‌سرایی در این دو رشته تشکیل‌دهنده توسعه منابع انسانی حمایت می‌کند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد داستان‌سرایی منفعت ویژه‌ای برای بسیاری از رشته‌هایی که براساس مدل سوانسون (۲۰۰۸)، بستر توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند، به همراه دارد؛ برای مثال، در جدول‌های ۵ و ۶ شواهدی از اثربخشی و منفعت داستان‌سرایی در رشته‌هایی از قبیل مدیریت منابع انسانی، رهبری و راهبرد، طراحی سیستم کار و مدیریت تغییر - که بستر توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند - وجود دارد. علاوه بر مدل سوانسون (۲۰۰۸)، یافته‌های پژوهش حاضر، از اثربخشی داستان‌سرایی براساس مدل مانکین (۲۰۰۱) حمایت می‌کند. مانکین (۲۰۰۱) ماهیت توسعه منابع انسانی را مفهومی می‌داند که فعالیت‌ها و فرایندهای متنوعی را شامل می‌شود. او مدلی را برای توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌دهد و بر این باور است که در این مدل، توسعه منابع انسانی با عناصر دیگر سازمانی درهم‌تنیده شده است. مدل مانکین - که در شکل ۵ نشان داده شده است - کانون تمرکز خود را بر رابطه توسعه منابع انسانی با مدیریت منابع انسانی، راهبرد و ساختار و فرهنگ قرار می‌دهد.



شکل ۵. مدل توسعه منابع انسانی

منبع: مانکین، ۲۰۰۱

برای آنکه مثالی از این پیوند زده باشیم، به نظر بویه (۱۹۹۱) اشاره می‌کنیم. بویه (۱۹۹۱) به تبیین نقش داستان‌سرایی در مدیریت تغییر می‌پردازد. از نظر او، در سازمان‌های داستان‌سرا، مشاوران تغییر، همراه با سایر ذی‌نفعان سازمان، از داستان‌سرایی برای اثرگذاری و معنابخشی به تغییرات سازمانی استفاده می‌کنند (بویه، ۱۹۹۱). تغییر، یکی از اهداف مهم توسعه منابع انسانی است (کاجینک، ۱۹۹۸؛ گاراوان و همکاران، ۱۹۹۹؛ هاملین و استوارت، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، نقش داستان‌سرایی در توسعه منابع انسانی، با اهداف آن در هم تنیده است.

بررسی ادبیات حاضر، نکات خاصی را هم دربردارد. یافته‌ها نشان می‌دهد عملکرد داستان‌ها، محدود به محیط درونی سازمان‌ها نیست؛ برعکس، در بعضی موارد، عملکرد و اعمال محتمل سازمان‌ها به وسیله داستان‌ها و روایت‌های کلانی که در محیط وجود دارد، تعیین می‌شود (کاروالک و هالتمن، ۲۰۱۲). در بعضی موارد نیز داستان‌ها گفتمان موجود در یک رشته مطالعاتی را تغییر می‌دهند؛ برای مثال، در سال‌های اخیر، کانون تمرکز بازاریابی از تصویر برند^۱، به داستان برند^۲ تغییر یافته است؛ یعنی برند قوی برندی است که داستانی قوی پشت سر دارد (سالمون، ۲۰۱۰: ۱۳؛ فاگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۰). مدیران و مسئولان توسعه منابع انسانی می‌توانند از داستان‌سرایی به‌عنوان مدخلی طبیعی، برای فهم و مداخله در فرهنگ سازمانی استفاده کنند (بویسه، ۱۹۹۶). شاید همین ویژگی داستان‌سرایی، در بعضی موارد، دلیلی بر آثار منفی آن در سازمان باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که داستان و داستان‌سرایی، علی‌رغم آثار مثبتی که به‌همراه دارد، ممکن است در سازمان آثار منفی ایجاد کند. این وجه از داستان‌سرایی در واقع، وجه تاریک آن است؛ یعنی وجهی که در آن، از داستان‌های سازمانی به‌عنوان ابزاری برای دستکاری^۳ باورها، عواطف و نظرهای منابع انسانی در سازمان استفاده می‌شود. از نظر دیک (۱۹۷۸)، «ابزار اساسی برای دستکاری واقعیت، دستکاری واژه‌هاست. اگر بتوانید معانی واژه‌ها را کنترل کنید، افرادی که باید از آن واژه‌ها استفاده کنند، در کنترل شما خواهند بود». داستان‌ها در دنیای زبان و واژه‌ها حضور دارند؛ بنابراین، می‌توان از آنها به‌عنوان مأخذی برای تحریف و اعوجاج استفاده کرد؛ برای مثال، آوین و همکاران (۲۰۱۳) چهار نوع دستکاری از طریق داستان‌سرایی را متذکر می‌شوند که عبارت‌اند از: طنزآمیز^۴، شبه‌مشارکتی^۵، اغواکننده^۶ و شبه‌همدلانه^۷. آنها در پژوهش

-
1. Brand Image
 2. Brand Story
 3. Manipulation
 4. Humorous
 5. Pseudo-Participative
 6. Seductive
 7. Pseudo-Empathetic

خود ضمن تشریح این چهار نوع دستکاری، به بحث درباره موضوع‌های بحث‌برانگیز اخلاقی درباره داستان‌سرایی می‌پردازند. گذشته از پرداختن به جنبه‌های مثبت داستان‌سرایی در ادبیات پژوهشی، این ابزار جدید سازمانی، از منظر انتقادی نیز بررسی شده است. سالمون (۲۰۱۰) در «داستان‌سرایی، افسون ذهن مدرن»^۱ کاربرد داستان‌سرایی را به چالش کشید و درباره مخاطره‌های آن در سازمان اخطار داد. او عنوان کرد که «روایت‌ها به‌صراحت برای پنهان کردن و تحریف واقعیت و دستکاری عقاید عامه به‌کار می‌روند.»

بویسه (۱۹۹۶) پژوهشگر دیگری است که کاربرد داستان‌سرایی را در نظریه و عمل سازمانی به‌چالش کشید. وی در پژوهشی، از ادبیات گذشته داستان‌سرایی، از دیدگاه‌های ساخت‌گرایی اجتماعی، نمادگرایی سازمانی و نظریه انتقادی انتقاد کرد. او اظهار کرد که مدیران و مسئولان سازمانی، در استفاده از داستان‌ها با چالش‌های فلسفی و اخلاقی روبه‌رو هستند. از دیدگاه وی، داستان‌سرایی از جمله فرایندهایی است که با ساخت و پرورش معانی، به تقویت کنترل و دستکاری معانی می‌پردازد. برادشاو (۲۰۰۲) در زمینه وجود داستان قدرتمند در سازمان اخطار می‌دهد و آن را ایجادکننده سلطه‌طلبی یا هژمونی می‌داند؛ بنابراین، رهبران می‌توانند از داستان‌ها برای تغییر ارزش‌های پیروان خود استفاده کنند (دریسکول و مک‌کی، ۲۰۰۷) و از این طریق، اهداف و کنش‌های پیروان خود را کنترل کنند. در بعضی موارد نیز داستان‌سرایی در قاموس نوعی اغواگری که مبتنی بر پاسخ‌های عاطفی است، ظاهر می‌شود و از این طریق، از فرایند تغییر جلوگیری می‌کند و مخمل آن می‌شود (لاپ و کار، ۲۰۰۸). در این نقش، داستان‌ها با ایجاد نوعی قالب خودنگهدارنده از مرجعیت^۲، سازمان را از به‌چالش کشیدن اصول مبنایی موفقیت‌های خود در گذشته باز می‌دارد و توانایی آن را در دیدن و فهم دیدگاه‌های جدید و شنیدن صداهای دیگر کاهش می‌دهد (گارگر و آنتوناکاپولا، ۲۰۰۹). بعضی دیگر از نویسندگان، اثربخشی داستان‌سرایی را در ارتباطات به‌چالش کشیدند؛ برای مثال، کریگر (۲۰۱۳) در اثربخشی داستان‌سرایی در انتقال و ابلاغ پیام‌های منفی به منابع انسانی، تردید ایجاد می‌کند و از محدودیت‌های موجود در این سازوکار سخن می‌راند. او دادن خبرهای بد و منفی با استفاده از آمار و ارقام را همراه با روایت‌هایی که خوب ایجاد شده‌اند، از استفاده صرف از داستان و روایت اثربخش‌تر می‌داند. به‌طور خلاصه باید گفت هرچند بخش اعظم ادبیات پژوهشی به نقش مثبت و حمایتگر داستان‌سرایی در سازمان و نیز توسعه منابع انسانی اشاره می‌کند، جنبه‌های تاریک داستان‌سرایی

1. Storytelling, Bewitching The Modern Mind
2. Self-sustaining Frame of Reference

و آثار منفی و غیرسازنده این ابزار سازمانی، از چشم پژوهشگران و منتقدان سازمانی دور نبوده است.

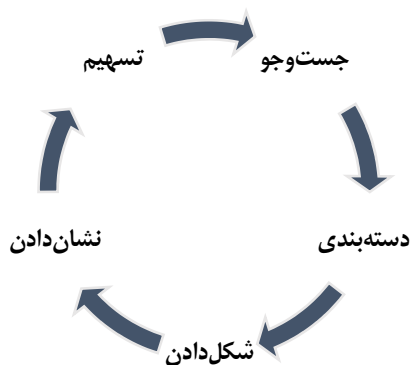
رهنمودهای ضمنی برای نظریه و عمل توسعه منابع انسانی

مرور ادبیات نشان می‌دهد نه تنها داستان‌سرایی برای توسعه منابع انسانی نافع و اثربخش است، بلکه شاید در بعضی موارد، مانند زمانی که مسئولان توسعه منابع انسانی با مشکل برقراری ارتباطات با منابع انسانی سازمان مواجه‌اند (بیگی، ۲۰۱۴)، چیزی غیر از آن به کار نمی‌آید (دنینگ، ۲۰۱۱: ۵). ادبیات پژوهشی که در این مقاله بررسی شد، به شدت از این ادعا که داستان‌سرایی، در برآوردن اهداف توسعه منابع انسانی اثربخش است، حمایت می‌کند. توسعه منابع انسانی، قصد ایجاد تغییر در زندگی افراد و سازمان‌ها از طریق یادگیری را دارد (واتکینز، ۲۰۰۰). داستان‌سرایی، نوعی پویایی جمعی است که به یادگیری سازمانی خط می‌دهد، به آن نفوذ می‌کند و انضباط می‌بخشد (بویه، ۱۹۹۴).

بعضی از پژوهشگران، چارچوب‌های راهنمایی برای کمک به مسئولان سازمانی در استفاده از داستان‌سرایی را پیشنهاد کرده‌اند؛ برای مثال، دنینگ (۲۰۱۱)، نوعی دست‌نامه^۱ برای استفاده از انواع مختلف داستان برای دستیابی به اهدافی نظیر تحریک کنش، برقراری ارتباط برای شناساندن خود، انتقال ارزش‌ها، شناساندن سازمان به دیگران یا همان برندینگ، بهبود همکاری، مقابله با شایعات، تسهیم دانش و رهبری منابع انسانی به سوی آینده ارائه می‌کند (دنینگ، ۲۰۱۱: ۱۷-۱۹). چرخه داستان‌سرایی^۲ (فاگ و همکاران، ۲۰۱۰) که در شکل ۶ نشان داده شده است، راهنمای دیگری برای استفاده از داستان‌سرایی در سازمان است. براساس این چرخه، مسئولان توسعه منابع انسانی، برای داستان‌سرایی در سازمان با پنج گام روبه‌رو هستند:

۱. جست‌وجو: یافتن و گردآوری داستان‌ها،
۲. دسته‌بندی: فهرست کردن داستان‌ها براساس عمق و منفعت آنها برای هدف موردنظر،
۳. شکل‌دادن: قابل‌نقل کردن داستان‌ها حول چهار عنصر اصلی داستان،
۴. نشان‌دادن: انتقال داستان‌ها به کارکنان در شکل‌های مختلف،
۵. تسهیم: اطمینان از اینکه داستان‌ها به‌طور مستمر نقل می‌شوند و در بافت مخصوص به خود نافع‌اند.

1. Handy Menu
2. Story telling Circulation



شکل ۶. چرخه داستان‌سرایی

منبع: فاگ و همکاران، ۲۰۱۰

مسئولان توسعه منابع انسانی، با استفاده از چرخه داستان‌سرایی می‌توانند از اثربخشی آن در تأمین اهداف توسعه منابع انسانی استفاده کنند. آنها می‌توانند از وسایل انتقالی مختلفی برای این کار، از جمله تجارب، ایفای نقش، موردکاوی (کامینوتی و گری، ۲۰۱۲)، رمان‌ها و داستان‌های خیالی (بیگی، ۲۰۱۴) و حتی فیلم (کریش، ۲۰۰۴) استفاده کنند. داستان‌ها نقشه‌هایی هستند (ویلیکینز، ۱۹۸۷) که مسئولان توسعه منابع انسانی می‌توانند از آنها برای شکل‌دادن به ادراک منابع انسانی در اینکه «چه کسی هستند» و «به چه کسی می‌خواهند تبدیل شوند» (فاگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۳۲) استفاده کنند. کارکنان با استفاده از این نقشه، روش‌های ویژه‌ای از تفکر و کنش را یاد می‌گیرند. این نقشه‌ها که کارکنان آنها را در ذهن دارند، در تصمیم‌گیری آنها در مورد چگونگی اقدام و کنش به کار گرفته می‌شوند (ویلیکینز، ۱۹۸۷). هنگامی که مخاطبان داستان‌ها را می‌شنوند، می‌خوانند یا می‌بینند، به درون داستان کشیده می‌شوند و معنای احساس‌ها و عواطفی را که شخصیت‌های داستان حس می‌کنند، می‌فهمند. این امر سبب می‌شود که در برخورد با شرایط مشابه و قرار گرفتن در وضعیت‌هایی که پیش‌تر نمایی از آن را در داستانی شنیده، دیده یا خوانده‌اند، اقدامی اثربخش‌تر انجام دهند؛ اقدامی که نتیجه تفکر و بازاندیشی آنها براساس پیامی است که پیش‌تر از داستان یاد گرفته‌اند (مورگان و دنهی، ۱۹۹۷)؛ بنابراین، داستان‌ها، مأخذی ارزشمند در دست مسئولان توسعه منابع انسانی برای ایجاد «عطش توسعه» به‌شمار می‌روند. داستان‌ها ممکن است منبع الهام‌بخشی، انگیزش و یادگیری و تشویق افراد به توسعه و تغییر رفتار و کنش خود باشند. براساس یافته‌های این پژوهش، مسئولان توسعه منابع انسانی می‌توانند یا ملزم‌اند از داستان‌ها در سازمان‌های خود استفاده کنند. آنها می‌توانند به کمک

این داستان‌ها، شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان را به چالش بکشند و از این طریق، اشتیاق و انگیزه لازم در آنها را برای توسعه دانش، مهارت و توانایی‌هایشان ایجاد کنند. شنیدن داستان‌های حمایتگر، آنها را به تأمل و بازاندیشی در سطح دانش، مهارت و شایستگی‌هایشان و بهبود آنها وامی‌دارد. همچنین داستان‌های شکست، آموزه‌ها و درس‌های بسیاری برای منابع انسانی به‌همراه دارند.

به سخن برین بویید، داستان‌سرایی نوعی «بازی شناختی»^۱ است (آستن، ۲۰۱۴). مسئولان توسعه منابع انسانی می‌توانند از این بازی شناختی برای به‌چالش کشیدن سطوح توسعه منابع انسانی استفاده کنند و ذهنیت کارکنان را در جهت بهبود سطح توسعه‌یافتگی‌شان آماده سازند؛ برای مثال، اگر مسئولان توسعه منابع انسانی تمایل دارند که کارکنان را با برنامه‌های توسعه منابع انسانی عجین کنند یا به‌دنبال الهام‌بخشی و افزایش انگیزه آنها در بهبود شایستگی‌هایشان هستند، داستان‌سرایی ابزاری مفید در راستای این اهداف به‌شمار می‌رود (هریس و بارنس، ۲۰۰۶). به بیان آستین (۲۰۱۴)، قدرت داستان از قدرت واقعیت بیشتر است؛ چراکه داستان، مخاطبان و داستان‌سرایان را مانند قفل و کلید به یکدیگر متصل می‌کند و پیوندی ذهنی میان آنها به‌وجود می‌آورد. مسئولان توسعه منابع انسانی با گفتن داستان‌های مثبت، حمایتگر و خوب (ویلکینز، ۱۹۸۴) یا با تغییر دادن داستان‌های منفی و غیرحمایتگر می‌توانند بر نقشه‌های ذهنی کارکنان تأثیر بگذارند و با به‌چالش کشیدن سطح توسعه‌یافتگی آنها در قالب میزان مهارت، دانش، شایستگی یا نوع نگرششان، آنها را به درون داستان‌های مثبت و سازنده بکشانند و عطش آنها برای توسعه خود و یادگیری یا تغییر رفتار در جهت بهبود عملکرد را افزایش دهند.

توسعه‌های فنی در سال‌های اخیر و امکانات و رسانه‌های دیجیتالی که امروزه در دسترس سازمان‌ها هستند، فرصت‌های بالقوه‌ای برای مسئولان توسعه منابع انسانی در استفاده از داستان‌ها فراهم کرده‌اند؛ برای مثال، از نظر کریش (۲۰۰۴)، بهترین وسیله برای گفتن یک داستان خوب، فیلم است. مسئولان توسعه منابع انسانی باید داستان‌سرایان خوبی باشند؛ زیرا داستان‌سرایی ابزار قدرتمند و ارزان‌قیمتی است که نیازمند صرف هزینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ویژه یا داشتن تخصص خاصی نیست (ویجتانگ، ۲۰۱۲). هرچند ارائه یا پیشنهاد کتاب دستور آشپزی^۲ در فضای کنونی مطالعات مدیریت و سازمان نوعی ایده ساده‌لوحانه به‌شمار می‌آید، به‌کارگیری راهنماهای استفاده از داستان‌ها در محیط‌های سازمانی (مورگان و دنهی، ۱۹۹۷؛ ویلکینز، ۱۹۸۴، هریس و بارنس، ۲۰۰۶)، نظیر آنچه گفته شد، خالی از لطف نیست. از

1. Cognitive Play
2. Cook Book Recipe

نظر ما مهارت داستان‌سرایی، یکی از مهارت‌های مهم برای مسئولان توسعه منابع انسانی است و آنها باید این مهارت اثربخش را به مهارت‌های دیگر خود بیفزایند.

یافته‌ها بیانگر آن است که مسئولان توسعه منابع انسانی، در استفاده از داستان‌ها در سازمان باید متوجه دو نکته بسیار مهم باشند. نخست آنکه عناصر و محتوای داستان، معنای داستان را دربردارد. معنای هر داستان، در بافتی که در آن قرار می‌گیرد، ساخته می‌شود و داستان، معنایی جدا از عملکرد یا نقل مناسب و متناسب آن با بافت ندارد (بویه، ۱۹۹۱). معنای داستان، به بافتی که در آن نقل می‌شود، به‌خصوص به راویان داستان و مخاطبان داستان و وضعیت آنها بستگی دارد (گفارت جی آر، ۱۹۹۱)؛ بنابراین، یک داستان خوب در یک موقعیت خاص و برای مخاطبانی خاص، ممکن است داستانی بد و غیرسازنده برای موقعیت یا مخاطبان دیگر باشد. از این‌رو، مسئولان توسعه منابع انسانی در جست‌وجو، شکل‌دادن و تسهیم داستان‌ها باید به ویژگی‌های هر بافت، مخاطبان و نیز هدفی که به دنبال آن‌اند، توجه کنند. نکته دوم آن است که مسئولان توسعه منابع انسانی در نقش حامیان کارکنان باید مراقب لبه تاریک داستان‌سرایی در سازمان باشند. به بیان دیگر، آنها در قبال منابع انسانی، نوعی مسئولیت اخلاقی و حرفه‌ای دارند که استفاده از داستان‌سرایی نیز به‌عنوان نوعی ابزار، باید در چارچوب این تعهدات اخلاقی و حرفه‌ای باشد. در پایان، ذکر این نکته ضروری است که هرچند این یافته‌ها از این ایده که داستان‌سرایی ابزاری اثربخش در برآوردن اهداف توسعه منابع انسانی است، حمایت می‌کنند، به‌طور قطع، ایده‌ها، ادعاها و گزاره‌هایی که در این مقاله طرح شدند، باید در پژوهش‌های آینده به محک تجربی درآیند تا درستی یا نادرستی آنها در دنیای واقعی و تجربی بررسی شود. در چنین شرایطی است که داستان‌سرایی در توسعه منابع انسانی ادامه خواهد داشت.

سیاس و قدردانی

مقاله حاضر یکی از مقاله‌های مستخرج از رساله دکتری علی اصغری صارم با عنوان «واکاوی نقش داستان‌سرایی سازمانی در ایجاد و معنابخشی به روح و پیکره مادی توسعه منابع انسانی» است. این مقاله براساس گردآوری و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده در طی فرصت کوتاه پژوهشی در دانشکده مدیریت خدمات و مطالعات خدمات دانشگاه لوند، کشور سوئد و با راهنمایی‌های استاد محترم این دانشکده، Hervé Corvellec انجام شده است. از این‌رو، از ایشان و اعضای هیئت‌عملی دانشگاه لوند، تشکر و قدردانی می‌شود.

References

- Abma, T.A. (2003). Learning by Telling Storytelling Workshops as an Organizational Learning Intervention. *Management Learning*, 34(2): 221–240.
- Adamson, G., Pine, J., Steenhoven, T V. & Kroupa, J. (2006). How storytelling can drive strategic change. *Strategy & Leadership*, 34(1): 36 – 41.
- Adorisio, A. L. (2009). *Storytelling in Organizations: From Theory to Empirical Research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Adorisio, A. L. M. (2014). Organizational remembering as narrative: 'Storying' the past in banking. *Organization*, 21(4): 463–476.
- Alkon, A. H. (2004). Place, Stories, and Consequences: Heritage Narratives and the Control of Erosion on Lake County, California, Vineyards. *Organization & Environment*, 17(2): 145-169.
- Austen, H. (2014). A Tale of Storytelling: Its Allure and its Traps. *Harvard Business Review*, 56-61.
- Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling –the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6): 496-514.
- Auvinen, T., Lämsä, A.-M., Sintonen, T. & Takala, T. (2013). Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2): 415-431.
- Baker, B. (2014). Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial and Commercial Training*, 46(1): 25 – 28.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2): 429-452.
- Barry, D. (1997). Telling changes: from narrative family therapy to organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1): 30-46.
- Bascom, W. (1965). The forms of folklore: prose narratives. *Journal of American Folklore*, 78(307): 3-20.
- Beigi, M. (2014). Using fictional stories to facilitate training and development. *Human Resource Development International*, DOI: 10.1080/13678868.2014.932083.
- Benjamin, B. (2006). The case study: storytelling in the industrial age and beyond. *On the Horizon*, 14(4): 159–164.

- Bhardwaj, M. & Monin, J. (2006). Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 10(3): 72-85.
- 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.
- Boje, D. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply. *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-126.
- Boje, D. M. & Baskin, K. (2011). Our organizations were never disenchanting. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4): 411-426.
- Boje, D. M. (1991). Consulting and Change in the Storytelling Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3): 7 – 17.
- Boje, D. M. (1994). Organizational Storytelling: The Struggles of Pre-modern, Modern and Postmodern Organizational Learning Discourses. *Management Learning*, 25(3): 433-461.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management journal*, 38(4): 997-1035.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Boston, P. (2103). Positioning theory and narratives in the organization: teaching MSc students to apply theory to practice. *Journal of Family Therapy*, 36(4): 2-6.
- Boudens, C. J. (2005). The Story of Work: A Narrative Analysis of Workplace Emotion. *Organization Studies*, 26(9): 1285-1306.
- BoUrdaa, M. (2013). 'Following the Pattern': The Creation of an Encyclopedic Universe with Transmedia Storytelling. *Adaptation*. 6(2): 202-214.
- Bowman, G., MacKay, R. B., Masrani, S. & McKiernan, P. (2013). Storytelling and the scenario process: Understanding success and failure. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4): 735-748.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change*, 9(5): 5-26.
- Bradshaw, P. (2002). Reframing Board-Staff Relations Exploring the Governance Function Using a Storytelling Metaphor. *Nonprofit management & Leadership*, 12(4): 471-484.

- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2004). *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Callahan, J. L. (2010). Constructing a Manuscript: Distinguishing Integrative Literature Reviews and Conceptual and Theory Articles. *Human Resource Development Review*, 9(3): 300 –304.
- Callahan, J. L. (2014). Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review*, 13(3): 271 –275.
- Caminotti, E. & Gray, J. (2012). The effectiveness of storytelling on adult learning. *Journal of Workplace Learning*, 24(6): 430-438.
- Carr, A. N. & Ann. C. (formerly Lapp) (2011). The use and abuse of storytelling in organizations. *Journal of Management Development*, 30(3): 236 – 246.
- Carreiro, J. L. (2005). Organizational Narratives and the Construction of Resistance: Union Organizing at a “Progressive” Company” In Worker Participation: Current Research and Future Trends. *Research in the Sociology of Work*, 16: 25–53.
- Carriger, M. (2010). Narrative vs PowerPoint: for leaders, it may not be a matter of fact. *Strategy & Leadership*, 38(2): 52-56.
- Carriger, M. (2011). Narrative approach to corporate strategy: empirical foundations. *Journal of Strategy and Management*, 4(4): 304-324.
- Carriger, M. (2013). A narrative approach to delivering bad news in organizations: effective or not? *Journal of Strategy and Management*, 6(4): 358-376.
- Chalofsky, N. (2007). The Seminal Foundation of the Discipline of HRD: People, Learning, and Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3): 431-442.
- Chen, K. K. (2013). Storytelling: An Informal Mechanism of Accountability for Voluntary. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5): 902–922.
- Chen, K. K. (2012). Charismatizing the Routine: Storytelling for Meaning and Agency in the Burning Man Organization. *Qualitative Sociology*, 35: 311–334.
- Clark, B. R. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, XVII, 178-184.
- Corvellec, H. & Hultman, J. (2012). From “less landfilling” to “wasting less”. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2): 297-314.
- Corvellec, H. (2006). *Elements of Narrative Analysis*. Gothenburg: Göteborgs Universitet.

- Corvellec, H. (2015). *Narrative approaches to organizations*, International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences, 2nd Edition, Wright, James D. (editor in chief) & Bryant, Peter (section editor). Oxford: Elsevier.
- Creed, W. E. D., DeJordy, R. and Lok, J. (2014). Myths to work by: Redemptive self-narratives and generative agency for organizational change. *Religion and Organization Theory*, 41: 111-156.
- Creswell, J. (2008). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (3rd edition)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Czarniawska, B. (1997). *A Narrative Approach to Organization Studies*. London: Sage Publications, Inc.
- Daley, B. J., Conceição, S. C., Mina, L., Altman, B., et al. (2010). Integrative literature review: Concept mapping: A strategy to support the development of practice, research, and theory within human resources development. *Human Resources Development Review*, 9(4): 357-384.
- DeLarge, C. A. (2004). Storytelling as a Critical Success Factor in Design Processes and Outcomes. *Design Management Review*, 15: 76-81.
- Denning, S. (2000). *The Springboard: how Storytelling Ignites Action in Knowledge-era Organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Denning, S. (2004). Telling tales. *Harvard Business Review*, 82(5): 122-127.
- Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1): 42-48.
- Denning, S. (2007). *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through Narrative*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Denning, S. (2008). How leaders can use powerful narratives as change catalysts. *Strategy & Leadership*, 36(2): 11-15.
- Denning, S. (2011). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Dick, P. K. (1978). How to build a universe that doesn't fall apart two days later. Seen in Auvinen, T., Lämsä, A.-M., Sintonen, T. & Takala, T. (2013). Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2): 415-431.

- Driscoll, C. & McKee, M. (2007). Restoring a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73: 205–217.
- Elliott, J. (2005). *Using narrative in social research: qualitative and quantitative approaches*. London: Sage.
- Ellis, N. & Hibbert, P. (2008). Collecting collaboration: understanding collaboration through stories. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28 (1-2): 5-8.
- Escalfoni, R., Braganholo, V. & Borges, M. R. S. (2011). A method for capturing innovation features using group storytelling. *Expert Systems with Applications*, 38: 1148–1159.
- Ewick, P. & Silbey, S. S. (1995). Subversive Stories and Hegemonic Tales: Toward a Sociology of Narrative Source. *Law & Society Review*, 29(2): 197-226.
- Faber, B. (1998). Toward a Rhetoric of Change: Reconstructing Image and Narrative in Distressed Organizations. *Journal of Business and Technical Communication*, 12(2): 217-237.
- Fenton, C. & Langley, A. (2010). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9): 1171–1196.
- Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B. (2010). *Storytelling: Branding in Practice* (2nd edition). Berlin: Springer.
- Fonnesbaek, J. & Andersen, M. M. (2005). Story selling: how LEGO told a story and sold a toy. *Young Consumers*, 6(3): 31-39.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Garavan, T. N., Heraty, N. & Barnicle, B. (1999). Human resource development literature: current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*, 23(4): 169-179.
- Garcia-Lorenzo, L. (2010). Framing uncertainty: narratives, change and digital technologies. *Social Science Information*, 49(3): 329–350.
- Geiger, D. & Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and Organizational Dynamics: Exploring Blind Spots and Organizational Inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3): 411-436.
- Geiger, D. & Schreyögg, G. (2012). Narratives in knowledge sharing: challenging validity. *Journal of Knowledge Management*, 16(1): 97-113.
- Gephart Jr, R. P. (1991). Succession Sensemaking and Organizational Change: A Story of a Deviant College President. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3): 35-44.

- Gill, R. (2014). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR. *Public Relations Review*, 41(5): 662–674.
- Gold, J. & Holman, D. (2001). Let me tell you a story: an evaluation of the use of storytelling and argument analysis in management education. *Career Development International*, 7(6): 384 – 395.
- Grisham, T. (2006). Metaphor, poetry, storytelling and cross-cultural leadership. *Management Decision*, 44(4): 486-503.
- Hamlin, B. & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3): 199 – 220.
- Hannabuss, S. (2000). Narrative knowledge: eliciting organizational knowledge from Storytelling. *Aslib Proceedings*, 52(10): 402–413.
- Hansen, C. D. & Kahnweiler, W. M. (1993). Storytelling: an instrument for understanding the dynamics of corporate relationships. *Human Relations*, 46(1): 391-409.
- Hansen, H. (2011). Managing to beat death: the narrative construction process. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4): 442-463.
- Harris, J. & Barnes, B. K. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*, 38(7): 350-353.
- Hauff, J C., Carlander, A., Gamble, A., Gärling, T., et al. (2014). Storytelling as a means to increase consumers ‘processing of financial information. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6): 494–514.
- Heil, D. & Whittaker, L. (2007). An Ontological Foundation for Strategic Management Research: The Role of Narrative. *In Research Methodology in Strategy and Management*, 4: 369–397.
- Herrmann, A. F. (2011). Narrative as an organizing process: identity and story in a new nonprofit. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3): 246-264.
- Herskovitz, S. & Crystal, M. (2010). The essential brand persona: storytelling and branding. *Journal of Business Strategy*, 31(3): 21–28.
- Horsley, K. (2007). Storytelling, conflict and diversity. *Community Development Journal*. 42(2): 265–269.
- Humphreys, M. & Brown, A. D. (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 23(3): 421-447.

- Hyde, P. (2008). Working with stories: diverse tales of organizational life. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(2): 147-158.
- Kirsch, C. (2004). Film and collective storytelling in corporate identity: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3): 223-230.
- Klein, J. H., Connell, N. A. D. & Meyer E. (2007). Operational Research Practice as Storytelling. *The Journal of the Operational Research Society*, 58(12): 1535-1542.
- Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P. & Guterman, J. T. (2011). Relaaax, I Remember the Recession in the Early 1980s . . . : Organizational Storytelling as a Crisis Management Tool. *Human resource development quarterly*, 22(3): 373-385.
- Kostera, M. & Oblo'j, K. (2010). Archetypes of rivalry. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (5), 564-577.
- Kuchinke, K. P. (1998). Moving beyond the dualism of performance versus learning: a response to Barrie and Pace. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4): 377-384.
- Küpers, W. (2005). Phenomenology of embodied implicit and narrative knowing. *Journal of Knowledge Management*, 9(6): 114-133.
- Kuran, E. (2013). Leader as storyteller. *Industrial and Commercial Training*, 45(2): 119-122.
- Landau, D., Drori, I. & Terjesen, S. (2014). Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. *Human Relations*, XX(X): 1-25.
- Lapp, C. A. & Carr, A. N. (2008). Coaching can be story selling: creating change through crises of confidence. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5): 532-559.
- Ledwell-Brown, J. & Dias, P. X. (1994). The Way we do Things here: The Significance of Narratives in Research Interviews. *Journal of Business and Technical Communication*, 8(2): 165-185.
- Lee, Y. & Shin. W. (2014). Marketing tradition-bound products through storytelling: a case study of a Japanese sake brewery. *Service Business*, DOI 10.1007/s11628-013-0227-5.
- Lerner, G. H. (1992). Assisted storytelling: Deploying shared knowledge as a practical matter. *Qualitative Sociology*, 15(3): 247-271.
- Lloyd, P. (2000). Storytelling and the development of discourse in the engineering design process. *Design Studies*, 21(4): 357-373.

- Loseke, D. R. (2007). The Study of Identity as Cultural, Institutional, Organizational, and Personal Narratives: Theoretical and Empirical Integrations. *The Sociological Quarterly*, 48(4): 661-88.
- MacArthur, T. (1992). *The Oxford companion to the English language*. New York: Oxford University Press.
- Maclean, M., Harvey, C. & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1): 17-40.
- Mankin, D. (2001). A model for human resource development. *Human Resource Development International*, 4(1): 65-85.
- Marek, K. (2011). *Organizational storytelling for librarians: Using stories for effective leadership*. Chicago: American Library Association.
- Marzec, M. (2007). Telling the corporate story: vision into action. *Journal of Business Strategy*, 28(1): 26-36.
- McCarthy, J. F. (2008). Short Stories at Work Storytelling as an Indicator of Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 33(2): 163-193.
- McKenna, S. (1999). Storytelling and “real” management competence. *Journal of Workplace Learning*, 11(3): 95 – 104.
- McKenna, S. (2010). Managerial narratives: a critical dialogical approach to managerial identity. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(1): 5-27.
- Merchant, A., Ford, J. B. & Sargeant, A. (2010). Charitable organizations' storytelling influence on donors' emotions and intentions. *Journal of Business Research*, 63: 754-762.
- Middleton, S. (2009). Reputation Management in the Salvation Army: A Narrative Study. *Journal of Management Inquiry*, 18(2): 145-157.
- Mittins, M., Abratt, R. & Christie, P. (2011). Storytelling in reputation management: the case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3): 405-421.
- Monarth, H. (2014). The Irresistible Power of Storytelling as a Strategic Business Tool. *HBR Blog Network*. Accessed 29 January 2015, from: <https://hbr.org/2014/03/the-irresistible-power-of-storytelling-as-a-strategic-business-tool>.
- Morgan, S. & Dennehy, R. F. (1997). The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development*, 16(7): 494-501.

- Ohara, S. C. & Cherniss, M. (2012). Storytelling at Juniper Networks Connects a Global Organization to the Values and Behaviors of Success. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(5): 31-39.
- Pässilä, A., Oikarinen, T. & Kallio, A. (2013). Creating dialogue by storytelling. *Journal of Workplace Learning*, 25(3): 159-177.
- Phillips, N. (1995). Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations. *Organization Studies*, 16(4): 625-649.
- Powell, R. (2011). Frames and Narratives as Tools for Recruiting and Sustaining Group Members: The Soulforce Equality Ride as a Social Movement Organization. *Sociological Inquiry*, 81(4): 454-476.
- Pulizzi, J. (2012). The Rise of Storytelling as the New Marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28: 116-123.
- Rentz, K. C. (1992). The Value of Narrative in Business Writing. *Journal of Business and Technical Communication*, 6(3): 293-315.
- Rindfleish, J., Sheridan, A. & Kjeldal, S-E. (2009). Creating an "agora" for storytelling as a way of challenging the gendered structures of academia. *Equal Opportunities International*, 28(6): 486-499.
- Robinson, S. (2013). Using Technology and Digital Narratives to Engage Doctoral Students in Self-Authorship and Learning Partnerships, , in Laura A. Wankel, Patrick Blessinger (ed.) *Increasing Student Engagement and Retention using Multimedia Technologies: Video Annotation, Multimedia Applications, Videoconferencing and Transmedia Storytelling*. 6F: 41-65
- Rowlinson, M., Casey, A., Hansen, P. H. & Mills, A. J. (2014). Narratives and memory in organizations. *Organization*, 21(4): 441-446.
- Salmon, C. (2010). *Storytelling: Bewitching the modern mind*. London: Verso.
- Sax, B. (2006). Storytelling and the "information overload". *On the Horizon*, 14(4): 165-170.
- Simpson, P. (2012). Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives". *Journal of Organizational Change Management*, 25(2): 283-296.
- Smith, F. L. & Keyton, J. (2001). Organizational Storytelling: Metaphors for Relational Power and Identity Struggles. *Management Communication Quarterly*, 15: 149-182.
- Snowden, D. J. (2000). The art and science of Story or 'Are you sitting uncomfortably?'. *Business Information Review*, 17(4): 215-226.

- Soin, K. & Scheytt, T. (2006). Making the Case for Narrative Methods in Cross-Cultural Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 9(10): 55-77.
- Sole, D. & Wilson, D. G. (1999). Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Training and Development*, 53(3): 1-12.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development 2nd Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A. (2001). Human Resource Development and its Underlying Theory. *Human Resource Development International*, 4(3): 299-312.
- Swanson, R. A. (2008). *Brief on the Foundations of Human Resource Development*. Tyler, Texas: University of Texas at Tyler School of Human Resource Development and Technology.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18: 95-114.
- Syrjälä, J., Takala, T. & Sintonen, T. (2009). Narratives as a tool to study personnel wellbeing in corporate mergers. *Qualitative Research*, 9(3): 263-284.
- Tobin, P. K. J. & Snyman, R. (2008). Once upon a time in Africa knowledge sharing. *Aslib Proceedings*, 60(2): 130-142.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3): 356-367.
- Tyler, J. A. (2007). Incorporating Storytelling into Practice: How HRD Practitioners Foster Strategic Storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4): 559-587.
- Vance, C. M. (1991). Formalizing Storytelling in Organizations: A Key Agenda for the Design of Training. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3): 52-58.
- Volker, J. X., Phillips, M. D. & Anderson, S. J. (2011). Storytelling: A Portal to Understanding Entrepreneurial Organizations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3): 104-109.
- Watkins, K. (2000). Aims, Roles, and Structures for Human Resource Development. *Advances In Developing Human Resources*, 2(3): 54-59.
- Whyte, G. & Classen, S. (2012). Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(6): 950-962.

Wijetunge, P. (2012). Organizational storytelling as a method of tacit knowledge transfer: Case study from a Sri Lankan university. *The International Information & Library Review*, 44: 212-223.

Wilkins, A. (1984). The creation of company cultures: the role of stories and human resource system. *Human Resource Management*, 23(3): 41-60.

Zeelen, J., Wjibenga, H., Vintges, M. & de Jong, G. (2010). Beyond silence and rumor. *Health Education*, 110(5): 382 – 398.

Zemke, R. (1990). Storytelling: back to basics. *Training Magazine*, 27(3): 44-50.