

سخن ناشر

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

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

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

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

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

یادداشت مترجم

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

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

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



مقدمه: چگونه با قصه‌ها سازمان‌مان را از نو بسازیم؟

رویکرد روایی به دگرگون‌سازی سازمان

ژاک کوپچیک و کریستین ارنلخ

این فصل کتابی را که در دست دارید، معرفی می‌کند و پس از تأکید بر ضرورت تحول و انطباق با شرایط در حال تغییر محیط کسب‌وکار و تحولات اجتماعی و فناورانه، بررسی می‌کند که رویه‌ی نوظهور استفاده از روایت در سازمان چگونه با کمک به بازاریابی در رویکردها و ابزارهای سازمانی، تغییر و دگرگونی را ممکن می‌کند.

این حوزه‌ی حرفه‌ای نوظهور با قابلیت‌های بهره‌گیری از روایت و قصه در سازمان سروکار دارد. در این فصل، علاوه بر بیان مقدمه‌ای کوتاه، به مفروضات مشترک نویسندگان کتاب می‌پردازیم و مرور موضوعی گذرایی بر مقاله‌های پیش رو می‌کنیم.

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

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

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

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

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

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

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

کار با قصه در راستای تحول سازمانی: حوزه‌ای نوظهور

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

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

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

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

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

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

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

1. Gottschall 2012.

2. Narrative condition

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

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

فرض‌های بنیادین رویکرد روایی و قصه‌محور به تحول سازمانی

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

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

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

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

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

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

1. Gergen 2002.

2. Sarbin 1986; Rhodes and Brown 2005.

3. Bruner 1986; Chlopczyk 2017.

4. Harari 2014.

5. Idea

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

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

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

1. Müller 2017.

2. Boje 2008.

3. Bushe and Marshak 2015.

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

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

مرور فصل‌ها

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

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

1. Masterplots

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

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

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

1. Learning history

2. Co-creative

3. Constructivist

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

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

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

منابع:

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

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

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

ژاک کوپچیک

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

کریستین اراخ

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

قصه‌های آینده‌ی سازمان

جهان‌های داستانی بازو بسته

میشائیل مولر

هر سازمانی برای آینده‌اش قصه‌ای در ذهن دارد، چه به قصه‌اش آگاه باشد، چه نباشد. یکی از پرسش‌های کلیدی این است که آیا سازمان، دست‌کم تا اندازه‌ای، در این قصه‌ی آینده‌ی دخیل است یا دست‌سرنوشت است که این قصه را می‌نویسد؟ پرسش مهم دوم درباره‌ی ماهیت قصه‌ی آینده است: قصه‌ی سازمان، از نظر موقعیت، باز است یا بسته؟ موقعیت‌های داستانی بسته کارکنان را با ترس به حرکت وامی‌دارند و گزینه‌های چندانی پیش‌رویشان نمی‌گذارند، در حالی که قصه‌های باز برای برانگیختن کارکنان به وظایف سازمانی معنایی عمیق‌تری دهند و امکان انتخاب‌های متعدد را برایشان فراهم می‌کنند. مقاله‌ی پیش‌رو با توضیح تفاوت‌های این دو گونه‌ی قصه، فرایند شکل‌گیری قصه‌های موفق آینده را بررسی می‌کند.

چرا قصه‌ی آینده؟

از دیدگاه نظری، چیزی به نام قصه‌ی آینده وجود ندارد. قصه‌ها عموماً رخدادهای و تجربه‌های گذشته را بازگو می‌کنند. در عصر حجر، اعضای قبیله دور آتش می‌نشستند و قصه‌ی آنچه را که آن روز، حین شکار و جست‌وجوی غذا، برایشان اتفاق افتاده بود، تعریف می‌کردند. امروزه هم قصه‌گویی روزمره‌ی ما درباره‌ی گذشته است: حرفی که رئیس‌م دیروز زد، پروژه‌ی بزرگی که در محل کار سابقم سرپرستش بودم و این‌که چطور با همسرم آشنا شدم. در مقابل، قصه‌های آینده را عموماً از جهان ادبیات می‌شناسیم: رمان‌های علمی‌تخیلی در آینده‌ای با انواع فناوری‌های پیشرفته، فضاپیماها و در این قبیل چیزها سیر می‌کنند. البته قصه‌ی رمان‌های علمی‌تخیلی نیز با فعل ماضی روایت می‌شود. این قصه‌ها راوی اتفاق‌هایی‌اند که در گذشته‌ی آینده‌ای خیالی رخ داده‌اند.

وقتی سخن از قصه‌ی آینده‌ی سازمان به میان می‌آید، منظورمان قصه‌هایی است که با فعل آینده گفته می‌شوند؛ قصه‌هایی درباره‌ی اتفاق‌هایی که هنوز رخ نداده‌اند: تا پنج سال دیگر، ما در بازار رتبه‌ی اول را خواهیم داشت؛ تا سه سال دیگر، محصولی بی‌نظیر عرضه خواهیم کرد؛ تا دو سال دیگر، سازمانی چابک^۱ خواهیم شد. همه‌ی این‌ها هدف‌هایی استراتژیک‌اند. اگر می‌خواهیم علاوه بر بیان هدف، قصه‌ای هم بگوییم باید نشان دهیم سفرمان را در مسیر تحقق هدف چگونه آغاز می‌کنیم، احتمالاً با چه مشکلاتی روبه‌رو خواهیم شد و باید بر چه موانعی غلبه کنیم. قصه‌ی ما این‌جا درباره‌ی انتظارات مان از آینده است. ما هیچ‌وقت نمی‌دانیم واقعاً چه اتفاقی می‌افتد. نمی‌دانیم به هدف مان می‌رسیم یا شکست می‌خوریم. هیچ‌کس آینده را نمی‌بیند، گرچه پیشگوهای حرفه‌ای اصرار دارند خلاف این را اثبات کنند. بنابراین، قصه‌ی آینده همواره ماهیتی خیالی دارد؛ قصه‌ای که نه درباره‌ی رخدادهای گذشته، بلکه درباره‌ی آرزوها، امیدها و پیش‌بینی‌های ماست. اما اگر این قصه‌های آینده یکسره خیالی باشند، در اقتصادی که پایه‌اش واقعیت است، چه جایگاهی دارند؟

از دید پینس بکرت، مدیر مؤسسه‌ی تحقیقات جامعه‌شناسی ماکس پلانک در شهر کلن، چنین قصه‌هایی ارزشمندند. او در کتاب آینده‌های تصور شده می‌نویسد که انتظارات خیالی درباره‌ی آینده، یعنی قصه‌های مربوط به آینده‌ی سازمان و محصولاتش، ارزش سازمان را در بازارهای مالی و مصرفی تعیین می‌کند.^۲ مهم این است که همیشه قصه‌ای درباره‌ی آینده‌ی ما، به قول بکرت، انتظاراتی خیالی وجود دارد. هر سازمانی که در بازار فعالیت می‌کند، قصه‌ی آینده‌ای هم دارد، چه از آن آگاه باشد و زحمت بازگو کردنش را به خود بدهد و چه نه. اگر قصه‌ای برای آینده در کار نباشد، یعنی از فعالیت هم خبری نیست و سازمان شکست خورده است. اما اگر سازمان در بازار فعال است، یعنی بازیگرانی در صحنه‌اند که قصه‌ای درباره‌ی سازمان در ذهن می‌پروراندند. کسی که مایل به سرمایه‌گذاری در سازمان است، تصور روشنی

1. Agile

2. Beckert 2016.

از قصه‌ی آینده‌ی آن دارد، وگرنه مطمئن نخواهد بود که سرمایه‌گذاری درستی کرده است. هر مشتری که کالای گران‌قیمتی مثل ماشین لباس‌شویی می‌خرد هم تصوری از آینده‌ی سازمان فروشنده، شیوه‌ی تأمین قطعات یدکی یا خدمات پس از فروش دارد. اگر ناگهان هیچ‌کس کالاهای شرکتی را نخرد، شاید دلیلش همین باشد که مشتریان تصوری از قصه‌ی آینده‌ی شرکت و محصولاتش ندارند. اتفاقی که بعد از ورود آیفون به بازار برای شرکت نوکیا افتاد، همین بود.

پرسش اصلی برای هر سازمان این است: چه کسی پیرنگ قصه‌ی آینده را تعیین می‌کند؟ خود سازمان یا بازیگران بازار؟ البته همیشه پاسخ ما ترکیب این دوست: هیچ سازمانی به تنهایی از اول تا آخر قصه‌ی آینده‌ی خود را رقم نمی‌زند اما می‌تواند به کلیات ماجرا شکل بدهد. بنابراین، کمی سرمایه‌گذاری فکری و خلاقیت برای طراحی قصه‌ی آینده سودمند است.

قصه‌ی آینده چیست؟

همان‌طور که در ابتدا گفتیم، قصه‌ی آینده مثل قصه‌های عادی نیست که وقایع گذشته را با فعل گذشته بیان کند. قصه‌ای که به گذشته برمی‌گردد یا خیالی است یا مستند. قصه‌های مستند راوی اتفاق‌هایی واقعی‌اند و قصه‌های خیالی رخدادهایی را روایت می‌کنند که ساخته و پرداخته‌ی تخیل انسان‌اند. با این اوصاف، قصه‌ی آینده همیشه قصه‌ای خیالی است، اما نه این‌که ارتباط تنگاتنگی با واقعیت نداشته باشد. قاعدتاً قصه‌ای سراسر علمی‌تخیلی قصه‌ی آینده‌ی مطمئنی برای سازمان نیست (شاید به استثنای قصه‌های لفاظانه‌ی «دنیا را با فناوری، جای بهتری خواهیم کرد» شرکت‌های سیلیکون‌ولی). معمولاً آنچه قصه و واقعیت را به یکدیگر متصل می‌کند، پیش‌بینی آینده است؛ پیش‌بینی‌هایی که نه تنها با اطمینان کامل گفته نمی‌شوند، بلکه اغلب تصویری بسیار تک‌بعدی از آینده ترسیم می‌کنند.

بدیهی است که پیوند قصه‌ی آینده با واقعیت به معنای حتمی بودن وقوع رخدادهای قصه در جهان واقعی نیست. هیچ‌کس از آینده خبر ندارد، اما قصه‌ی

آینده با واقعیت پیوند می خورد، اگر **الف**. فقط آینده ای معرکه و پرزرق و برق را به تصویر نکشد؛ بلکه با نگاهی منصفانه از گام ها، مشکلات و موانع پیش رونیز بگوید و **ب**. روایت را با فهمی واقع گرایانه از وضع کنونی سازمان شروع کند.

شاید هر دو نکته ساده و بدیهی به نظر برسد ولی بسیاری از قصه های آینده (یا دورنماها و بیانیه های مأموریت^۱) در سازمان هایی که من می شناسم، چنین پیوندهایی با واقعیت ندارند.

هر دو نکته اساساً به تعریف قصه مربوط می شود. از دید جerald پرنس، که تعریفش از مفهوم قصه در نظریه ی روایت عموماً پذیرفته شده، هر قصه آغاز، پایان و میانه ای دارد که در آن چیزی دگرگون می شود و این دگرگونی شخصیت اصلی را از وضعیت آغازین به وضعیت متفاوت پایانی می برد.^۲ به این مثال توجه کنید: جان تنها و غمگین است (آغاز)؛ جان عاشق مری می شود (دگرگونی)؛ جان با مری ازدواج کرده و خوشحال است (پایان). برای این که حرف مان قصه به حساب بیاید، این دگرگونی از آغاز به پایان ضروری است. اگر دگرگونی در کار نباشد، با توصیفی ساده سروکار داریم، نه قصه. بنابراین، وقتی سازمانی از آینده اش تصویری کاملاً مثبت بسازد، صرفاً چیزی را توصیف کرده و قصه ای در کار نیست.

چرا سازمان ها به قصه ی آینده نیاز دارند؟

شاید این حرف مهم به نظر نرسد و تفاوت قصه و توصیف در نهایت فقط مسئله ای نظری به چشم بیاید، اما تفاوت بزرگی میان این دو وجود دارد. فقط قصه است که به کارکنان انگیزه ی همراهی در مسیر آینده ی سازمان را می دهد. انسان ها نه تنها می خواهند بدانند بهشت آینده چه شکلی است، بلکه می خواهند از مسیر رسیدن به این بهشت نیز آگاه شوند. به خاطر همین است که روان شناسان روایی می گویند «در زندگی روزمره نیاز داریم همه چیز با هم هماهنگ باشد، معنایی داشته باشد و نوعی رابطه میان اجزای مختلف برقرار باشد.»^۳ روایت ساختاری است که اجزا را

1. Mission statements

2. Prince 1973, 16 ff.

3. Crossley 2000, 51.

به هم متصل می‌کند تا معنادار شوند. بنابراین، باید ساختاری روایی یا به عبارتی، قصه‌ای در کار باشد تا کارکنان سازمان معنای هم‌ی کارهایشان برای رسیدن به آینده را درک کنند. آن‌ها فقط در صورتی برای همراهی در مسیر آینده انگیزه دارند که این سفر برایشان معنادار باشد. کارکنان بسیاری از استراتژی‌ها، دورنماها، مأموریت‌ها و پروژه‌های تغییر سازمانی را درک نمی‌کنند، چون قصه‌ای در کار نیست. بگذریم از این‌که گاهی حتی مدیرانی که این استراتژی‌ها و پروژه‌ها را طراحی می‌کنند، آن‌ها را نفهمیده‌اند. بنابراین، قصه‌ی آینده عامل کلیدی معنابخشی، فهم و انگیزش برای دنبال کردن نقشه‌های سازمان برای آینده است.

دومین شاخصه‌ی مهم قصه‌ی موفق آینده آغاز قصه با درکی واقع‌گرایانه از اوضاع کنونی سازمان است، چون قصه‌ی آینده همیشه از زمان حال آغاز می‌شود. در نگاه اول، داشتن این درک واقع‌گرایانه آسان و بدیهی به نظر می‌رسد. بیشتر کارکنان و مدیران مطمئن‌اند که از وضعیت سازمان‌شان کاملاً آگاه‌اند، ولی در حقیقت فقط نیمی از هویت کنونی آن را می‌شناسند: هویت رسمی سازمان که متشکل از ساختارهای سازمانی، شرح فرایندها و ارتباطات رسمی است. آنچه نمی‌شناسند سوی پنهان هویت سازمانی است، یعنی قواعد نانوشته، ابعاد روان‌شناختی، باورها و پنداره‌های مربوط به چندوچون کار در سازمان. شناخت این بخش‌های پنهان هویت سازمانی برای موفقیت فرایندهای تغییر و داشتن قصه‌ای انگیزه‌بخش درباره‌ی آینده مهم است. برای مثال، فرض کنید هیئت مدیره‌ی شرکت می‌خواهد قصه‌ی آینده‌ای بسازد که استراتژی ده سال بعد را توضیح دهد. اعضای هیئت مدیره معتقدند فرهنگ سازمان‌شان سازنده و برپایه‌ی همکاری است. پس قصه‌شان را با تأکید بر این فرهنگ سازنده و سودمند آغاز می‌کنند اما کارکنان در زندگی کاری روزمره با چیزی به‌کلی متفاوت سروکار دارند. آن‌ها در فرهنگی بسیار سلسله‌مراتبی و دلهره‌آور به سر می‌برند؛ جایی که همه فقط دنبال منافع شخصی‌اند. پس قصه‌ی آینده‌ای که هیئت مدیره ساخته، از نگاه کارکنان، گویی درباره‌ی سازمانی کاملاً متفاوت است. می‌توان حدس زد که در چنین وضعیتی کارکنان چقدر برای همراهی با هیئت مدیره انگیزه خواهند داشت.

شاید این مثال درباره‌ی سازمانی که مدیران و کارکنانش دو تصویر کاملاً متفاوت و کمابیش متضاد از فرهنگ سازمانی دارند برای برخی خوانندگان عجیب به نظر برسد، ولی با بیست سال تجربه‌ی مشاوره‌ی سازمانی، باید بگویم که واقعیت دارد. یکی از دلایل این است که بسیاری از مدیران گمان می‌کنند به محض این‌که فرهنگ سازمانی متفاوتی را تصور و تعریف کنند، این فرهنگ در عمل بر سازمان حاکم خواهد شد. البته اگر با آن‌ها به گفت‌وگو بنشینید، می‌پذیرند که کمی زمان می‌برد تا فرهنگ جدید جا بیفتد اما به هر حال، بیشترشان رویکردی بسیار عقلانی به تغییر دارند: اگر کارکنان بفهمند هیئت‌مدیره چه می‌خواهد، بی‌درنگ در همان جهت عمل می‌کنند. آن‌ها نمی‌دانند که فقط بخش کوچکی از فرهنگ سازمانی عقلانی است و بخش بزرگ‌ترش از عواطف و تجربه‌های حین کار کارکنان تأثیر می‌پذیرد. به همین دلیل، بسیار پیش می‌آید که هیئت‌مدیره فکر کند فرهنگ جدید در سازمان جا افتاده، در حالی که کارکنان هنوز با فرهنگ سازمانی بسیار متفاوتی سروکار دارند.

کشف سویه‌ی پنهان هویت سازمانی

اگر بخشی از هویت سازمانی وجود دارد که هیچ‌کس آن را نمی‌شناسد، پس چگونه به شناخت آن نزدیک شویم؟ قصه‌ها این جا به کمک ما می‌آیند. هویت کنونی سازمان همیشه محصول گذشته‌ی آن است، درست مثل هویت افراد. ما خود و سازمان ما را در پرتوی تجربه‌های گذشته می‌بینیم. برای مثال، اگر مدیران چند بار، بی‌توجه به تلاش کارکنان، پروژه‌ای را که آن‌ها مشتاقانه برایش زحمت کشیده‌اند لغو کنند، کارکنان عمیقاً به این باور می‌رسند که «در سازمان ما پروژه‌ها هرگز به جایی نمی‌رسند». حال اگر مدیریث پروژه‌ی تازه‌ای را شروع کند، کارکنان انگیزه‌ی چندانی نخواهند داشت چون «می‌دانند» هر کوششی اتلاف وقت است. معمولاً در چنین مواقعی مدیران دلیل این بی‌انگیزگی را نمی‌دانند و بعید نیست درباره‌ی سستی و تنبلی کارکنان نظریه‌پردازی کنند. در سازمانی با این فضای ذهنی، اگر قصه‌ای هم درباره‌ی آینده ساخته شود، کارکنان آن را به چشم پروژه‌ای

تازه می‌بینند و باز حتماً حدس می‌زنند که چقدر مشتاق همراهی با آن خواهند بود. اگر بپذیریم که رخدادها و تجربه‌های گذشته هویت پنهان سازمان را می‌سازند، بهترین راه شناخت این هویت شنیدن قصه‌هایی است که کارکنان در آن‌ها می‌گویند «چگونه به این جایی که هستیم، رسیدیم». بهترین راه برای جمع‌آوری این قصه‌ها مصاحبه‌ی روایی با بیست تا سی نفر از کارکنان و سپس تحلیل مصاحبه‌هاست؛ تحلیلی برای یافتن الگوهای رایج و رخداد‌های مشترک نهفته در پس روایت‌های شخصی. با این کار می‌شود سویی ناشناخته‌ی هویت سازمانی را، با همه‌ی قواعد پنهان، باورها و عناصر مؤثر در انگیزه و عملکرد کارکنانش، توصیف کرد؛ سازمانی که «در ذهن کارکنان است». اگر تصویر کامل هویت کنونی سازمان، هم تصویر رسمی و هم تصویر پنهان، آشکار شود، پایه‌ای قوی و عزیمت‌گامی مناسب برای ساختن قصه‌ی آینده خواهید داشت؛ عزیمت‌گامی که کارکنان آن را توصیف راستین واقعیت خودشان می‌دانند. بر این پایه است که قصه‌ی (خیالی) آینده‌ی مطلوب سازمان را می‌سازید.

عناصر قصه‌ی آینده

نمی‌خواهم عناصر و فوت و فن طراحی قصه‌ی آینده را موشکافی کنم، فقط اجزای اصلی سازنده‌ی قصه‌ی خوب را برمی‌شمارم. همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، هر قصه‌ای باید چنین اجزایی داشته باشد:

- نقطه‌ی شروع و نقطه‌ی پایانی که دست‌کم یکی از عناصرش با نقطه‌ی شروع متفاوت است.
- دست‌کم یک رخداد که تحول را کلید می‌زند.
- شخصیتی اصلی که گاه گروه، تیم یا کلیت سازمان است.
- کشمکش‌ها یا موانعی که قصه را جذاب می‌کنند.^۱

آخرین جزء برای باورپذیری و اعتبار قصه‌ی آینده مهم است. اگر قصه‌ی آینده‌تان را جوری تعریف کنید که انگار تحقق هدف آسان است و هیچ مانعی وجود ندارد، بیشتر آدم‌ها قصه‌تان را رؤیایی خیال‌پردازانه می‌بینند، نه قصه‌ی واقعی آینده.

1. Müller and Grimm 2016, 58ff; Titzmann 2013, 120.

قصه‌های آینده: جهان‌های داستانی باز و بسته

بلیک اسنایدر، فیلم‌نامه‌نویس آمریکایی و معلم نویسندگی خلاق، در کتاب گربه را نجات بده! فهرستی از ده گونه‌ی داستانی مطرح کرده و ادعا می‌کند که «تقریباً هر فیلمی که تا به حال ساخته شده، در یکی از گونه‌های این فهرست جای می‌گیرد.»^۱ از درستی این ادعا چندان مطمئن نیستم اما معتقدم فهرست گونه‌های داستانی بلیک اسنایدر ابزار مفیدی برای فکر کردن درباره‌ی انواع قصه‌هایی است که معمولاً در سازمان‌ها می‌گوئیم. بیایید به چهار نمونه از ابرپیرنگ‌های اسنایدر نگاه دقیق‌تری بیندازیم:

- **هیولا در خانه:** خط داستانی این ابرپیرنگ بر اساس این کشمکش طرح شده که قهرمان همراه موجودی خطرناک در اتاقی دربسته است. شخصیت اصلی باید برای زنده ماندن بجنگد و اگر شکست بخورد، می‌میرد. در پایان، هیولا شکست می‌خورد (یا نمی‌خورد) و شخصیت اصلی نجات می‌یابد (یا نمی‌یابد). نمونه‌ای از فیلم‌هایی با این خط داستانی، بیگانه (۱۹۷۹) ساخته‌ی ریدلی اسکات است که در آن موجودی فضایی در محیط بسته‌ی سفینه می‌خواهد سرنشینان را بکشد.
- **گیرافتاده:** در این‌گونه قصه‌ها، شخصیت اصلی وارد نهادی می‌شود (مثلاً به ارتش می‌پیوندد، در بیمارستان بستری می‌شود یا در اداره‌ای شروع به کار می‌کند) و باید میان سازگاری با مقررات آن نهاد یا سرپیچی و گریزیکی را انتخاب کند. در پایان، او با توجه به این انتخاب، در نهاد به موفقیت می‌رسد، آن‌جا را ترک می‌کند یا نابود می‌شود. نمونه‌ی این گونه‌ی داستانی، فیلم دیوانه از قفس پرید (۱۹۷۵) ساخته‌ی میلوش فورمن است که شخصیت اصلی (با بازی جک نیکلسن) در آسایشگاه بیماران روانی بستری می‌شود و علیه مقررات آن‌جا شورش می‌کند.
- **پشم زرین:**^۲ شخصیت اصلی از زندگی یا وضعیت خود و شاید خویشاوندان، دوستان و هم‌میهنانش ناراضی است. در نتیجه، نوعی اشتیاق به آینده پیدا می‌کند

1. Snyder 2005, 24.

۲. در اسطوره‌های یونانی، پشم زرین (Golden fleece) قدرت زنده کردن هر مرده‌ای را دارد و قهرمانان افسانه‌ای در جست‌وجوی آن هستند.

و به دنبال آرمانی می‌رود. او می‌خواهد این آرمان را واقعی کند و به فرصت‌هایی نو دست یابد. در پایان قصه، شخصیت اصلی به هدفش می‌رسد یا دست‌کم در مسیر رسیدن به آن پیش می‌رود. یکی از فیلم‌هایی که داستانش چنین سیری دارد، در جست‌وجوی خوشبختی (۲۰۰۶) اثر گابریله موچینوست که در آن ویل اسمیت، در نقش فروشنده‌ای بی‌خانمان، برای رسیدن به زندگی بهتری جنگد.

• **آیین‌گذار:** در این گونه‌ی داستانی، شخصیت اصلی، دانسته یا نادانسته، از زندگی‌اش راضی نیست. سپس اتفاقی می‌افتد که وضعیت را تغییر می‌دهد. ممکن است شخصیت اصلی به اراده‌ی خودش این تغییر را انتخاب کند یا به چنین تغییری وادار شود. همه‌ی فیلم‌هایی که سن بلوغ را تصویر می‌کنند چنین ابرپیرنگی دارند، مثل فیلم مزایای گوشه‌گیر بودن (۲۰۱۲) از استیون شباکسی که در آن پتری نوجوان دوستان جدید پیدا می‌کند و متوجه می‌شود در کودکی قربانی آزارهای خاله‌اش شده است.

موقعیت داستانی بسته

بسیاری از سازمان‌ها قصه‌ی آینده‌شان را مطابق دو ابرپیرنگ اول می‌سازند و بازگو می‌کنند، و البته اغلب سراغ ابرپیرنگ هیولا می‌روند. هیولاهای این قصه‌ها جهانی سازی و تحولات دیجیتال هستند و سازمان یا باید با آن‌ها بجنگد یا نابود شود. مثالی بسیار مناسب برای چنین قصه‌ی آینده‌ای چیزی است که جو کایزر، مدیرعامل شرکت زیمنس، در اوت ۲۰۱۸ اعلام کرد. به نقل از روزنامه‌ی زوددویچه تسایتونگ، او گفت که شرکتش باید تحولی عظیم را از سر بگذراند تا با روندهای جهانی سازگار شود و در برابر سرمایه‌گذاران تهاجمی، مانند سرمایه‌گذارانی که چند ماه پیش از آن سراغ شرکت بزرگ تیسن‌کروپ رفته بودند، از خود دفاع کند.^۱ پس این جا دو هیولا داریم: تحولات جهانی و سرمایه‌گذاران تهاجمی. سازمان برای مبارزه با این دو هیولا باید تغییر کند. چنین قصه‌هایی از بیرون به سازمان تحمیل می‌شود: هیولا کاری می‌کند و سازمان واکنشی نشان می‌دهد. این نوع قصه‌ها، به معنایی، در محیطی بسته اتفاق می‌افتند.

1 Busse 2018a, b.

برای قصه‌های هیولا در خانه فقط دو پایان ممکن است: یا هیولا کشته می‌شود یا شخصیت اصلی می‌میرد (یا اگر با قصه‌ای بسیار غم‌انگیز مواجه باشیم، هر دو). قصه‌های گیرافتاده نیز جهانی بسته دارند. در این قصه‌ها هم، مثل قصه‌های هیولا، مجموعه‌ی پایان‌های ممکن محدود است: سازگاری، گریز یا مرگ. این نوع قصه‌های آینده را اغلب سازمان‌هایی می‌گویند که ظاهراً از هویت و کارشان تصویری کاملاً شفاف دارند. تصویر شفاف داشتن مثبت به نظر می‌رسد و البته شاید مثبت هم باشد ولی با خطری نیز همراه است: این‌که همیشه فقط از دیدگاهی آشنا و موفق به جهان نگاه کنیم و چیزهای جدید را نبینیم. احتمالاً نوکیا هم در سال ۲۰۰۷، وقتی آپل گوشی‌های آیفون را به بازار فرستاد، چنین قصه‌ای درباره‌ی خودش می‌گفت. آن زمان، نوکیا تولیدکننده‌ی برتر تلفن همراه در جهان بود و هر سال گوشی‌های جدیدتر و بهتری عرضه می‌کرد، اما قصه‌ای که به این نوآوری‌ها سمت و سومی داد درباره‌ی تلفن همراه بود (که حتی دوربین داشت!) نه درباره‌ی ارتباطات و رایانش سیار. نکته‌ی جالب درباره‌ی چنین قصه‌ای این است که نوکیا هم اتفاقاً گوشی هوشمندی در خط تولید داشت: گوشی بزرگ و تاشوی نوکیا کامیونیکیترا با امکان اتصال به اینترنت. در مقایسه با آیفون، کامیونیکیترا موفق نبود، گرچه تقریباً همه‌ی امکانات آیفون را (در آن زمان) داشت. شرکت نوکیا در تبلیغاتش قصه‌ی کامیونیکیترا را در حاشیه‌ی قصه‌ی تلفن همراه گفت در حالی که اپل، همان‌طور که در سخنرانی مشهور استیو جابز برای معرفی آیفون شنیده‌ایم، قصه‌ای کاملاً نو تعریف کرد. البته مسئله فقط بازاریابی نیست؛ فضای ذهنی سازمان و قصه‌ی آینده‌ی ناشی از این فضا هم مطرح است. قصه‌ی آینده‌ی فلان شرکت خودروسازی درباره‌ی تولید ماشین‌های جدید است یا درباره‌ی آینده‌ی حمل‌ونقل؟ قصه‌ی آینده‌ی فلان ناشر درباره‌ی روزنامه‌هاست یا درباره‌ی آینده‌ی اطلاعات و ارتباطات؟

قصه‌ی گیرافتاده مشکل دیگری هم دارد: در سازمانی که چنین قصه‌ای درباره‌ی آینده‌اش می‌گوید، کارکنان نیز درباره‌ی کار روزمره‌شان قصه‌هایی با این ابرپیرنگ تعریف می‌کنند. جمله‌هایی مثل «ما همیشه این‌جوری انجامش می‌دادیم» و «ده

سال است که این روش نتیجه داده، چرا تغییرش بدهیم؟» پای ثابت قصه‌هایی اند که در راهروهای چنین سازمانی می‌شنوید.

همان‌طور که دیدیم، هیولا در خانه و گیرافتاده قصه‌هایی بسته‌اند که پیرنگ‌شان تعداد پایان‌های ممکن را محدود می‌کند. هر دوی این ابرپیرنگ‌ها می‌خواهند کارکنان را با ابزار ترس به کار وادارند، نه با ارائه‌ی تصویری از آینده‌ی مطلوب. شاید این پیرنگ‌ها، در دوره‌های بحران، مدت کوتاهی مفید باشند، اما قصه‌های مناسبی برای هدایت سازمان به سوی آینده نیستند. البته هیچ سازمانی به عمد تصمیم نمی‌گیرد از پیرنگ هیولا در قصه‌ی آینده‌اش استفاده کند ولی بسیاری از سازمان‌ها در قالب همین پیرنگ درباره‌ی آینده‌شان حرف می‌زنند.

موقعیت داستانی باز

همان‌طور که حدس می‌زنید، دو ابرپیرنگ باقی مانده‌ی فهرست ما گزینه‌های بهتری برای ساختن قصه‌ی آینده‌اند. موقعیت داستانی پشم زرین و آیین گذار باز است و این باز بودن دو معنا دارد: یکی این‌که پایان قصه، برخلاف قصه‌های هیولا و گیرافتاده، از همان ابتدا به دو سه گزینه محدود نیست و دوم این‌که نوع کنش شخصیت‌ها، برخلاف آنچه در قصه‌های هیولا (مبارزه) و گیرافتاده (سازگاری، سرکشی یا مرگ) می‌بینیم، از پیش تعیین نشده است. گرچه شخصیت اصلی پیرنگ پشم زرین هدفی دارد و قصه با عزیمت او به سوی این هدف آغاز می‌شود، این هدف ثابت و بی‌تغییر نیست. شاید شخصیت اصلی هدفی دیگر، هدفی ارزشمندتر، کشف کند یا بفهمد گنجینه‌ی راستین درون خودش است و مانند این‌ها. به هر حال، هر چیزی ممکن است. جهان پیرنگ آیین گذار از جهان پیرنگ پشم زرین هم بازتر است: هدفی در کار نیست، اما اتفاقی می‌افتد که زندگی شخصیت اصلی را تغییر می‌دهد؛ نتیجه کاملاً نامشخص است.

همه‌ی این‌ها درباره‌ی ساختن قصه‌ی آینده‌ی سازمان به ما چه می‌گویند؟ در وهله‌ی اول، قصه‌ی آینده باید تصویری نواز آینده ترسیم کند. این قصه، به جای این‌که

مثل استراتژی‌های پیش‌بینی محور برای خلق تصویری ثابت از آینده تلاش کند، باید پیرنگی منعطف داشته باشد. شاید هدفی در کار باشد اما این هدف ممکن است در طول قصه تغییر کند. شاید هم هدفی در کار نباشد، ولی با مانعی مواجه شویم که به هر اتفاقی ختم شود. چنین رویکردی باز است؛ نگرشی که با ناشناخته‌ها و نبود قطعیت مشکلی ندارد. در این حالت، قصه‌ی آینده متنی نیست که در زمان مشخصی نوشته شده و تا چند سال بعد اعتبار دارد، بلکه فرایندی است که در آن، قصه حین زیستن شکل می‌گیرد و با هر قدم پیش رفتن سازمان تغییر می‌کند. به عبارت دیگر، قصه‌ی آینده مأموریتی نیست که به پایان برسد، بلکه فرایندی مستمر است. (شکل ۱)

تفاوت پیرنگ‌های پشم زرین و آیین گذار این است که اولی هدفی دارد (که ممکن است تغییر کند)، در حالی که دومی با تغییر شروع می‌شود و هدف یا پایان قصه در آن کاملاً باز است. بنابراین، قصه‌های آیین گذار از قصه‌های پشم زرین هم بازترند.

حال بیایید نگاهی کوتاه و گذرا بر فرایندهای ممکن برای تولید قصه‌های باز آینده در سازمان بیندازیم.



شکل ۱: موقعیت‌های داستانی باز و بسته

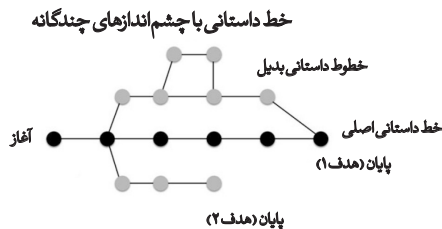
فرایند پشم‌زرین

این فرایند با خط داستانی اصلی آغاز می‌شود که از ابرپیرنگ پشم‌زرین پیروی می‌کند و حاصل کار هیئت‌مدیره یا تیم پروژه‌ی مسئول تولید قصه‌ی آینده است (این تیم را تیم قصه‌سازی می‌نامیم). این خط داستانی اصلی اجزایی دارد: آغاز (براساس درک مشترک از تمام جوانب هویت کنونی سازمان که پیش‌تر توضیح دادیم)، هدف که پایان قصه را مشخص می‌کند و رخدادها و موانعی در مسیر هدف.

ابتدا خط داستانی اصلی را در قالب پیش‌نویس اولیه بیان می‌کنیم. سپس، در حلقه‌های داستانی بخش‌ها و گروه‌های مختلف سازمان درباره‌اش حرف می‌زنیم. این گروه‌ها مجازند قصه را از نو بنویسند و راه‌های متفاوتی برای تحقق هدف طراحی کنند یا حتی خود هدف را تغییر دهند. پس از این، تیم قصه‌سازی درباره‌ی این خطوط داستانی با نمایندگان گروه‌های مختلف گفت‌وگو می‌کند تا با هم خطی داستانی با چشم‌اندازهای چندگانه بسازند. (شکل ۲)

در مرحله‌ی بعد، تیم قصه‌سازی زمان‌های مشخصی را برای بازنگری قصه‌ها در حلقه‌های داستانی و، در صورت نیاز، تغییر آن‌ها تعیین می‌کند. فواصل زمانی بازنگری‌ها به دوره‌ی زمانی تعیین‌شده برای تحقق هدف بستگی دارد. شاید هر شش ماه یک بار مناسب باشد.

در طول این فرایند، تمام سازمان یا دست‌کم نمایندگان همه‌ی بخش‌های مهم در تولید قصه‌ی آینده دخیل می‌شوند و پیوندی با آن برقرار می‌کنند.



شکل ۲: پشم‌زرین؛ خط داستانی با چشم‌اندازهای چندگانه

فرایند آیین گذار

این فرایند سمت و سویی مشابه فرایند پشم زرین دارد، با این تفاوت مهم که خط داستانی اصلی از ابتدای کار ناتمام است: قصه‌ی گفته شده فقط نخستین رخداد برانگیزنده‌ی تغییر را باز می‌گوید و هدفی نهایی تعریف نمی‌کند. برای مثال، این تغییر ممکن است بدل شدن به سازمانی چابک باشد. فرایند تولید قصه ممکن است مشابه نمونه‌ی پیش، در حلقه‌های داستانی اتفاق بیفتد. (شکل ۳)

بگذارید تفاوت‌های خط داستانی چند چشم‌اندازی^۱ و خط داستانی کاملاً باز را در چند جمله توضیح دهم. در اولی هدف یا نتیجه‌ی قصه روشن است: در اساطیر یونان، یاسون و آرگونات‌ها از همان آغاز سفرشان می‌دانند کاوش آن‌ها به یافتن پشم زرین ختم می‌شود اما ممکن است راه‌های مختلفی برای رسیدن به هدف وجود داشته باشند یا هدف در طول سفر تغییر کند. در نمونه‌ی دوم، هدفی در کار نیست، فقط فراخوانی به تغییر داریم و پس از آن هراتفاقی ممکن است.

فرایند آیین گذار برای سازمان‌های کوچک یا تیم‌ها و بخش‌هایی از سازمان‌های بزرگ‌تر که می‌خواهند قصه‌ی آینده‌ی مستقل خود را خلق کنند، مناسب‌تر است. برای شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ، پیرنگ پشم زرین را پیشنهاد می‌کنیم. البته این دو ابرپیرنگ تنها قصه‌های باز ممکن نیستند (همان‌طور که دو ابرپیرنگ پیشین هم تنها قصه‌های بسته‌ی ممکن نبودند). برای این‌که بینیم جهان قصه‌ی آینده‌ی سازمان باز است یا بسته، دو سؤال می‌پرسیم:

- آیا مجموعه‌ی محدودی از پایان‌های ممکن وجود دارد (مثلاً پیروزی یا شکست)؟
- آیا مجموعه‌ی محدودی از عناصر ممکن در خط داستانی وجود دارد (مثلاً مبارزه یا گریز)؟

اگر پاسخ هر دو پرسش «بله» است، قصه‌ی آینده‌تان جهان بسته‌ای دارد. همان‌گونه که گفتیم، چنین چیزی همیشه بد نیست. برای مثال، در بحرانی جدی یا هنگام تولید محصولات بسیار خاص برای مشتریانی بسیار خاص ممکن است استفاده از

1. Multiperspective