

A szervezeti történetmesélés értelme

Az 1980-as években a kutatók figyelme a szervezeti kultúra felé fordult, és ezzel párhuzamosan elkezdtek vizsgálni a szervezetekkel kapcsolatos történetek jelentőségét. Korábban ezek a történetek arra szolgáltak, hogy szinte isteni magasságokba emeljék az alapítókat és a vezetőket, az anekdoták azonban még ma is fontos szerepet játszanak a társaságok kultúrájának történeti megalapozásában. Legyen szó régi vagy új történetekről, mindenképpen fontos szerepet töltenek be a szervezet tagjainak motiválásában, és segítséget nyújtanak nekik, hogy a környezetük jelentőségét átéljék. Ezek a történetek az értelemre és az érzelemre együttesen hatva befolyásolják az emberek magatartását, irányítják a változásokat, bővítik az ismereteket és segítik a döntéshozatalt. A történetek kialakulásának és véleményformáló hatásának vizsgálata segít megérteni, hogy a szervezetek irányítói hogyan alkalmazzák, illetve alkalmazhatják azokat a gyakorlatban.

Tárgyszavak: szervezet; változásmenedzselés; problémamegoldás; stratégiai tervezés; vállalatvezetés.

Bevezetés

A történetek – és azok elmesélése – a szervezetek életének fontos részét alkotják. Ezek hagyományosan a társasági kultúra formáló eszközei, amelyek befolyással vannak a társasági viselkedésre. Egy 1975-ben készült tanulmány megállapításai szerint a társaságok léte olyannyira a történetekre, anekdotákra épül, hogy ezek nélkül nem tudnának működni.

A modern üzleti gyakorlatban a történetmesélést olyan hatékony vezetési eszközként értékelik, amely elősegíti a tudás átadását, a problémamegoldás és a döntéshozatal folyamatát, és elkötelezetté tesz a változások mellett. Az alábbiakban azokat a tudományos eredményeket ismertetjük, amelyek egyrészt a történetmesélés hatékonyságának elméle-

ti alapjaira, másrészt a történeteknek a szervezeti életre gyakorolt hatásaira vonatkoznak. Az alábbi témaköröket tekintjük át:

- a történetek szerepe a szervezeti kultúrában;
- a történetek keletkezése;
- a metaforák szerepe a kétértelműségek feloldásában;
- a történetek jelentőségének kognitív és érzelmi tényezői;
- a történetmesélés mint vezetési eszköz;
- gyakorlati tippek.

Történet és kultúra: az epikus mítosz

Az „epikus mítoszok” legfőbb célja, hogy a vállalkozás egyedi, különleges jellegét hangsúlyozzák, és kialakítsák a társaság tradícióit. Ezek a történetek arra szolgálnak, hogy a szervezet új tagjainak tudatába bevessék, milyen is valójában – és mitől különleges – az a szervezet, amelyhez csatlakoztak. A „jók és rosszak harcáról” szóló hősi mítoszok hozzájárulnak a kultúra ideológiájának megerősítéséhez, és feltárják a szervezetben jelen lévő vélekedéseket és értékeket.

Az epikus mítoszok általában a cég múltjának eseményeit dolgozzák fel. Az ilyen történetek üzenete szociálisan integráló mítosszá válik, amely – ha a szervezet tagjai beleélik magukat – összetartó és energizáló hatással lesz rájuk. Ezeknek a történeteknek a hősei és hősnői mind a szervezet tagjai – gyakran vezetői, illetve alapítói, és a történet a szimbolikus, idealizált szerepmintává váló főhős által megtestesített értékeket kommunikálja. A cselekmény jellemző módon a társaság megszületésével kapcsolatos nehézségeket, az életben maradásért folytatott emberfeletti küzdelmeket, az elkötelezett vezetők által hozott hatalmas személyes áldozatokat, illetve a fantasztikus siker elérését írja le.

Az ilyen típusú történetek annyira hatásosak, hogy ugyanannak az anekdotának a különféle változatai gyakran több társaságnál is felbukkannak. Ezeknek a témái az alábbi – az embereket leginkább foglalkoztató – motívumok köré csoportosíthatók:

1. A főnök, aki megszegte a szabályt

Egy beosztott számon kéri a főnökön, hogy megszegett valamilyen szabályt (például nem viselt védősisakot az üzemcsarnokban). Vajon megdicsérik vagy megbüntetik a beosztottat?

2. A nagyfőnök is ember?

Vajon, ha lehetőség adódik rá, akkor átmenetileg a nagyfőnök is leereszkedik a fellegekből, és hétköznapi emberként viselkedik (pl. ha túl sok a munka, beáll a melósok közé fizikai munkát végezni)?

3. A kisember is feljuthat a csúcsra?

Megtörténhet, hogy egy alacsony beosztású dolgozó érdemei alapján feljebb jut a ranglétrán?

4. Utcára kerülök?

Fontosnak tartja-e a társaság, hogy a nehéz időkben is megtartsa az embereit?

5. Számíthatok a társaságra, ha személyes gondjaim vannak?

Emberként is fontos vagyok a társaságnak vagy csak a munkaerőre tartanak igényt?

6. Hogyan reagál a főnök a hibákra?

Megtorolják vagy megbocsátják a dolgozók hibáit?

7. Hogyan kezeli a társaság a nehézségeket?

Minden erejével azon van, hogy leküzdje azokat vagy hagyja, hogy magával sodorja az ár?

Minden itt felsorolt motívum a társaság elvárásai és az egyén értékei közötti meglévő, nem könnyen feloldható feszültségeket fejezi ki, és mindegyik történettípushoz tartozik egy jó és egy rossz végkifejlet. Ezek a történetek, amelyek valójában azt sugallják, hogy az adott szervezet egyedülálló, jóságos szentély az egyébként zord világban, akkor igazán hatásosak a dolgozók elköteleződését tekintve, ha tényleg egyediek, és nem egy máshol is felbukkanó anekdota változatai.

A történetek keletkezése: a metaforák szerepe a kétértelműségek feloldásában

Mivel az emberek nehezen tolerálják a kétértelműségeket, metaforák és szimbólumok segítségével próbálják feloldani azokat. Az embereknek szükségük van arra, hogy a dolgoknak értelmük legyen, és sok mindenre képesek egy olyan szervezetért, amely ezt nyújtja nekik. A szervezetek történeteiből kiderül, hogy melyek azok az alapvető metaforák, amelyek meghatározzák, hogy az emberek milyenek látják a szervezetet. Minél inkább kétértelmű egy helyzet, a metaforáknak annál nagyobb szerep jut abban, hogy a helyzetet értelmezni tudjuk, és a tapasztalataink értelmet nyerjenek.

A történetek nemcsak szimbólumok, de foratókönyvként is szolgálnak. Szimbólumként kézzelfoghatóvá teszik az elvont fogalmakat, gondolatokat, attitűdöket, ítéleteket és vélekedéseket, foratókönyvként pedig megtanítták, mi az elfogadott magatartás, megmutatják, hogy egy adott helyzetben mi a helyes viselkedés, illetve melyek az elvárások. A szervezeti narratíva segít abban, hogy a tagok értelmezni tudják a kör-

nyezetükben lévő jelenségeket, és ennek megfelelően cselekedjenek. Mivel azonban egy történet jelentését a hallgatóság határozza meg, ezért minden eseménynek többféle értelmezése lehetséges. Ennek megfelelően egy adott történettel bármilyen érzések megerősíthetők vagy éppenséggel elutasíthatók. A történetek nem csupán arra alkalmasak, hogy értelmezzenek egy meglévő szociális környezetet, hanem maguk is képesek ilyen létrehozni. Más szóval nem csupán azt mesélik el, hogy *mi történt*, hanem azt is, hogy *minek kellene történnie*. Ennek köszönhetően a normák és értékek a történeteken, illetve azok közvetlen és közvetett tanulságain keresztül egyszerűen és közérthetően kommunikálhatók.

A szervezeti történeteket általában azért hozzák létre, hogy az eseményeket a főszereplők szempontjából kedvezően magyarázzák, a sikereket nekik tulajdonítsák, a hibákért pedig elhárítsák róluk a felelősséget. (A Disney-nél például csak azok a pozitív történetek maradhattak fenn, amelyek az alapító általános boldogságot hirdető – a Disney filmekben is tükröződő – szemléletét erősítették, és minden ezzel ellentétes hangot elnyomtak.)

A történetek jelentőségének kognitív és érzelmi tényezői

A vezetők hajlamosak arra, hogy a meggyőzésben csupán az észérvekre hagyatkozzanak (azaz a gondolkodásban, elemzésben és következtetésben szerepet játszó kognitív készségekre összpontosítsanak), és figyelmen kívül hagyják az emberek motiválásának legfontosabb, irracionális elemeit: az érzelmeket. A szimbolikus, képzeletgazdag jobb félteke legalább annyira fontos, mint a deduktív, racionális bal félteke. Azok a vezetők, akik élnek a történetmesélés eszközével, mind az érzelmi, mind az értelmi lehetőségeket kiaknázzák.

A történetmesélés jellemzően közösségi műfaj, amelynek ereje három egymásra épülő elemben rejlik:

1. *A történet*: valaki elmesél egy történetet, a többiek pedig hallgatják.
2. *A megértés*: mind a mesélő, mind a hallgatósága elkezd mélyebben megérteni valamit, amit korábban csak felületesen ismert.
3. *A közös jelentés*: a csoport tagjai ugyanazt a tágabb értelmet tulajdonítják egy adott metaforának (azaz „félszavakból is értik egymást”).

Vajon mi az, ami annyira hatásossá teszi a történeteket? Egyrészt azért szeretjük őket, mert az életünk maga is egy történet. Egy jó törté-

net olyan hurokat képes megpendíteni az emberekben, amelyek a létezésük értelméhez kötődnek. Egy remek történettel egy unalmas szakmai előadás „élet-halál harccá” változtatható. A jól elmesélt történet részletei ugyanakkor jobban meg is ragadnak az emberek emlékezetében, és igazabbnak tűnnek, mint egy beszámoló absztrakt tényei. Az emberi agy működése csodálatosan ellentmondásos: csak kevés tény tud megjegyezni, miközben tudat alatt minták és tapasztalatok végtelen tárházaként szolgál. Mivel a történetek a vizuális és verbális információk ötvözei, jobban előhívják azokat a személyes tapasztalatokat, amelyekhez az új ismeretek köthetők. Ezzel csaknem közvetlen átélést biztosítanak, és így az agy ezeket az információkat – a szinte korlátlan a kapacitással bíró – epizodikus memóriában tárolja, ahonnan sokkal könnyebben előhívhatóak.

A történetmesélés mint vezetési eszköz

A történetek a legjobban bevált motiválási eszközök közé tartoznak, és bármikor, bármilyen helyzetben alkalmazhatók: vicceken, tragédiákon és parabolákon keresztül megríkatják, megnevettetik és inspirálják az embereket – szórakoztatóak, motiválnak és megvilágítják a problémát. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a legsikeresebb szervezetek vezetői ki is aknázzák a bennük rejlő lehetőségeket. A történetekkel jövőképet lehet átadni, meg lehet teremteni a közös célok mozgósító erejét, egymástól sokban különböző emberekből közösséget lehet alkotni. Az üzleti életben a jó kommunikátorok arra használják a történetmesélést, hogy termékeket adjanak el, megnyerjék mások támogatását és fejlesszék a társasági kultúrát. Bizonyos helyzetek, például egy újrakezdés, ahol lelkesíteni vagy egy válsághelyzet, ahol megnyugtatni kell az embereket, kifejezetten adják magukat a történetmesélésre.

A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogyan alkalmazható a történetmesélés mint vezetési eszköz az alábbi célok érdekében:

- a vállalati kultúra szemléltetése;
- a viselkedés módosítása és kontrollálása;
- problémamegoldás és döntéshozatal;
- változásmenedzselés;
- stratégiai tervezés;
- a vállalatirányítás imázsának javítása;
- az ismeretek átadása;
- a leendő vállalatirányítók képzése.

A vállalati kultúra szemléltetése

A szervezeti kultúra definíciójának laikus megfogalmazása így hangzik: „az, ahogyan a dolgokat errefelé intézzük”. A kultúra dominanciája és egységes volta lényeges eleme a társasági kiválóságnak. A legkiemelkedőbb társaságoknál nem szégyellnek minél több anekdotát, mítoszt és tündérmesét összegyűjteni: azért „tündérmesét”, mert azok, akik ezeket a történeteket mesélik, gyakran maguk sem találkoztak a bennük szereplő „hősökkel”. A szereplők tulajdonságai és cselekedetei, és főképpen a történet tanulságai mind a történetmesélő vélekedéseit és értékrendjét tükrözik.

A viselkedés módosítása és kontrollálása

A vezetőknek viszonylag csekély lehetőségük van arra, hogy a változásokat tervezési vagy fejlesztési eszközökön keresztül szabályozzák. Sokkal sikeresebbek lehetnek, ha közös értékrendet alakítanak ki, megnyerik az emberek lojalitását, karizmatikusan közvetítik a jövőképet: erre a történetek kiválóan alkalmasak. A dolgozók ugyanis nem annyira az írásos politikák, hanem a benyomásaik alapján döntenek el, hogy mely magatartásminták minősülnek a szervezetben elfogadottnak, és melyek nem.

Problémamegoldás és döntéshozatal

Kutatások azt mutatják, hogy a kialakult vállalati kultúra olyan megkövesedett mintákhoz vezethet, amelyek gátolják a problémák megoldását. Az érzelmekre hatás és a megszemélyesítés eszközeivel azonban elősegíthetjük ezeknek a merev mintáknak a feloldását. A történetek különösen alkalmasak erre a feladatra, mivel a szervezet kollektív tudattalanjából építkeznek.

Az elmúlt években a társaságoknál az a tendencia érvényesült, hogy a döntéshozatal egyre nagyobb létszámú csoportok kezébe kerül. Ez egyrészt hatékony lehet, másrészt megnehezítheti, hogy az emberek azonosulni tudjanak az elképzelésekkel, elvontabbá teszi a folyamatot, és korlátozza az egyedi gondolatok felszínre kerülését. Különösképpen az összetettebb döntési helyzetekben igaz, hogy a történetek által közvetített minőségi információk hatékonyabban szolgálhatják az elemzést, mint a tényszerű beszámolók.

Változásmenedzselés

A változások idején egy vezetőnek az a feladata, hogy megkérdőjelezze a kényelmes, elavult vélekedéseket, és felhívja a figyelmet egy újfajta gondolkodásmódra. Ezt azonban könnyebb mondani, mint megvalósítani.

A változásokkal kapcsolatos programok kudarcra mögött az esetek többségében a beosztottak elkötelezettségének hiánya áll. A sikeres változtatás általában a szervezet minden tagjától újfajta viselkedést igényel, a dolgozók reakcióit azonban gyakran harag, elutasítás, gyanakvás és szorongás jellemzi. Általános az egyetértés abban, hogy az ilyen típusú ellenállás leküzdésének legjobb eszköze a nyílt kommunikáció. És csakugyan, az esetek többségében az jelenti a változás legfőbb akadályát, hogy a felső vezetés tagjai nem szeretik kitergetni a kártyáikat.

A szervezeti változások erős érzelmeket válthatnak ki a dolgozókból, és a vezetőknek az a feladatuk, hogy átsegítsék őket ezeken a nehéz időszakokon. Ehhez arra van szükség, hogy a beosztottakat bevonják a változás folyamatába, hogy azok úgy érezzék, nem csupán céljai, de részesei és elősegítői is a változásoknak. A vezetők érthető módon gyakran inkább tehernek, semmint lehetséges eszköznek érzik, hogy a dolgozók érzelmeivel is foglalkozzanak, és a meggyőzésükhöz a tekintélyük helyett inkább az empátiájukat vessék latba. Arisztotelész szerint a *meggyőzésnek* három pillére van:

1. az intellektusra ható *logosz*;
2. az érzelmekre apelláló *pátosz* és
3. a meggyőzni kívánó személy hitelességét tükröző *etosz*.

A cselekvések kiváltásában, különösen stresszel teli helyzetekben az érzelmeknek jut nagyobb szerep, és egy jól megválasztott történet elmesélésével a vezető olyan érzelmeket válthat ki a beosztottaiból, amely megváltoztatja a nézőpontjukat, és a kívánt viselkedésre motiválja őket.

A változásokat elősegítő történeteket *stratégiai történeteknek* is nevezik. Az ilyen történetek megszerkesztése három lépésből áll:

- először meg kell határozni az elérendő célt – azaz milyen cselekedeteket szeretnénk kiváltani a hallgatóságból;
- ezt követően fel kell vázolni a stratégiai cselekményt, amely bepillantást enged abba a pozitív jövőképebe, amelyet a hallgatókban el akarunk ültetni;

- harmadszor pedig olyan részletekkel kell kiegészíteni a cselekményvázlatot, amelyek az adott közönség szükségleteit, elvárásait és céljait kielégítik.

Egy vezérigazgatót talán lelkesedéssel tölt el az a jövőkép, hogy 5 éven belül megtízszerezze a társaság forgalmát, de nem biztos, hogy ez a cél a regionális igazgatóra, a kereskedőkre vagy a recepcióásra is ugyanilyen hatással lesz. Olyan történetekre van szükség, amelyek megmutatják a dolgozóknak, hogy a változás az ő számukra is előnyökkel jár. Ha a történetmesélő közönsége úgy érzi, hogy figyelembe vették szükségleteit, akkor jó esélye van annak, hogy sikerül megnyerni a tervnek.

Stratégiai tervezés

Egy táblázatokból és számozott bekezdésekből álló üzleti terv átalakítása történetté nemcsak azt közli a hallgatósággal, hogy milyen célokot kell elérni, hanem azt is, hogyan. A listák a szellemi lustaság melegágyai, mivel túl általánosak, és nem tartalmazzák a megvalósítás kritikai szempontjait. A stratégia hiányosságai pedig könnyen észrevétlenek maradnak a felsorolások és táblázatok között. Egy elmesélt történet azonban rávilágít ezekre a hiányosságokra, és nem engedi, hogy fontos szempontok elsikkadjanak.

A vállalatirányítás imázsának javítása

A történetmeséléssel a vezetők emberibbé, megközelíthetőbbé és szerethetőbbé válhatnak azáltal, hogy áthidalják a köztük és a hallgatóság között lévő távolságot. A történeteken keresztül a vezetők nemcsak, hogy elismerhetik a hibáikat, de ők maguk is nevethetnek rajtuk. A szakemberek tapasztalatai azt mutatják, hogy a leghatásosabb történetek egy része a hibákon, kudarcokon és tévedéseken keresztül vázolja fel a tanulságokat. Amikor egy vezető olyan történetet mesél el, amely megmutatja a saját esendőségét, azzal paradox módon éppen a hitelességét (Arisztotelésznél ez az *etosz*) növeli. Az emberek számára könnyebb, hogy olyanoktól tanuljanak, akik maguk is követtek el hibákat, és az utasításokkal ellentétben pozitívan reagálnak azokra a tanácsokra, amelyek személyes tapasztalatokon alapulnak.

Az ismeretek átadása

A történetek az ismeretek megőrzésének, illetve továbbadásának is értékes eszközei. Azáltal, hogy az egyének megosztják egymással az

ismereteiket, olyan közös mentális modellek alakulnak ki, amelyek meghatározzák, hogy a szervezet történetéből mire fognak emlékezni. Ezek általában olyan jellegű ismeretek, amelyeket nagyon nehéz hatásosan írásba foglalni. A tudást gyakran nem kézikönyvekből vagy tanfolyamokon, hanem a kollegák által egy kávé mellett elmesélt anekdotákból lehet a leghatékonyabban elsajátítani.

A leendő vállalatirányítók képzése

A történetekben elraktározott tudás a vezetők következő generációjának fejlesztésére is kiválóan alkalmas. A kiváló képességű vezetők rendkívül értékesek, és nagyon fontos, hogy az általuk megszerzett tudást továbbadják a fiataloknak. A vezetők képzésének két alapvető jellemzője van:

1. a szaktudás könnyebben elsajátítható abban a környezetben, amelyben alkalmazni fogják, és
2. eredményesebb a tanulás, ha az ismereteket külső tanácsadók helyett a cég nagy tiszteletnek örvendő tagjaitól sajátítják el.

A történetmesélés mindkét fenti kritériumnak megfelel. Azok a történetek, amelyek arról szólnak, hogyan küzdött meg a cég egy versenytársal, hogyan élte túl a recessziót, hogyan fejlesztett ki egy új terméket vagy segített át egy fontos dolgozót valamilyen válsághelyzeten, mindmind segítenek abban, hogy a szervezet önmagáról kialakított képe megerősödjön. A jelenlegi irányítás által átadott bölcsesség leegyszerűsítheti a jövőbeni döntések meghozatalát, hivatkozási alapként szolgálhat, és újabb sikerekre vezetheti a céget.

A jó történetmesélés alapjai – gyakorlati tippek

Egy vezető szinte bármilyen üzleti alapelvet képes egy jól elmesélt történettel szemléltetni. A kutatások azt igazolják, hogy azok a leginkább inspiráló és motiváló társasági történetek, amelyek a múlt személyes tapasztalatain alapulnak, kérdéseket tesznek fel a jelenre vonatkozóan és egy lehetséges jövőt vázolnak fel. Egy kellő drámaisággal előadott történet fenntartja a hallgatóság figyelmét, és kíváncsivá teszi a végkifejletre. Számos elbeszélésben a dráma központi magját az adja, hogy a főszereplő valamilyen nehéz döntés előtt áll, amelyhez általában nem rendelkezik a szükséges információkkal és támogatással. Az ilyen jellegű történetek arra ösztönzik a hallgatóságot, hogy elgondolkodjanak azon, vajon ők hogyan viselkednének hasonló helyzetben.

Egy történet elmesélése az alábbi öt lépést foglalja magába:

1. A körülmények (hely, idő, szereplők stb.) felvázolása.
2. Olyan cselekmény összeállítása, amelyből a hallgatóság kiérezheti a helyzetben rejlő feszültséget.
3. A válság megoldása a cselekmény fő – előre látható vagy váratlan – eseményének bemutatásával.
4. A tanulság levonása.
5. Annak elmagyarázása, hogy a történet szereplői milyen átalakuláson mentek át.

A történetek az alkalmazottak dicséretére és elismerésére is alkalmasak. Az ilyen történeteknél az alábbiakra érdemes odafigyelni:

- Kezdjük a hősi tett elbeszélésével.
- Megtörtént eseteket mondjunk el, és ellenőrizzük a tényeket.
- Ügyes címet adjunk a történetünknek, amellyel megragadhatjuk a hallgatóság figyelmét.
- Legyünk egyszerűek, ne bonyolítsuk feleslegesen a cselekményt.
- Legyünk rövidek – nem regényíróknak készülünk.
- Használjuk az emberek nevét – így hatásosabb lesz a történet.
- Érzékletes, képszerű, de közérthető kifejezéseket használjunk.
- A tanulság egyszerű és egyértelmű legyen.

Honnan vegyük a történeteket?

Fordulhatunk a már meglévő történetekhez, például az aktuális helyzethez igazíthatunk népmeséket, verseket vagy dalokat. A népszerű mozifilmek emlékezetes jelenetei is jó kiindulópontul szolgálhatnak. Modernizálhatjuk a szervezet nagy öregjeinek élettörténetét vagy kereshetünk új történeteket a cég jelenlegi életében. Egy dolgot azonban mindenképpen meg kell szívlelnünk: egy történet csak akkor fogja megindítani az embereket, ha igaznak hangzik – és csak akkor fog igaznak hangzani, ha a vezető tényleg hisz a története mondanivalójában.

Összegzés

Vajon a történetmesélés is csak egy múló divat lesz a vezetéstudományban? Talán igen, ha ezt is csodaszernek tekintik. De könnyen lehet, hogy azok a nyílt, jól kommunikáló vezetők, akik sikereket érnek el a történetmesélésben, úgy határoznak, hogy ezt a módszert is felveszik az eszköztárukba. A történetek részben tükrözik, részben pedig maguk is alakítják a szervezet kultúráját. Jó eszközt jelentenek a kétértelműségek

feloldására, és értelmet adnak a célkitűzéseknek. Kognitív és érzelmi folyamatokon keresztül segítenek megváltoztatni a vélekedéseket és magatartásformákat. A társaság értékeinek, rendszereinek és normáinak érzékeltetésével és dramatizálásával a történetek elkötelezettséget váltanak ki. Ezért tehát a vezetőknek ki kell aknázniuk a szervezet történeteiben rejlő lehetőségeket, amelyekkel támogathatják a szervezet céljait és küldetését. Ha a vezetők ráéreznek a nyelv formáló erejére, amellyel motiválni és inspirálni lehet az embereket, akkor kétség kívül arra a megállapításra jutnak majd, hogy a szervezeti történetmesélésnek nagyon is van értelme.

Összeállította: Csépan Lilla

James, C. H.; Minnis, W. C.: Organizational storytelling: It makes sense. = Business Horizons, 47. k. 4. sz. 2004. júl./aug. p. 23–32.

Fleming, D.: Narrative leadership: Using the power of stories. = Strategy and Leadership 29. k. 4. sz. 2001. júl./aug. p. 34–36.

Shaul, F.; Amichai-Hamburger, Y.; Evans, E. A.: The power of emotional appeals in promoting organizational change programs: Executive commentary. = Academy of Management Executive, 15. k. 4. sz. 2001. nov. p. 84–95.

Ready, D. A.: How storytelling builds next-generation leaders. = Sloan Management Review, 43. k. 4. sz. 2002. p. 63–69.

Swap, W.; Leonard, D. stb.: Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. = Journal of Management Information Systems, 18. k. 1. sz. 2001. p. 95–114.