

بررسی و تبیین تأثیر روایتگری سازمانی در ایجاد فرهنگ اخلاق مدار و معنوی

محمدحسین مقدسان^{۱*}، محمدعلی سرلک^۲، آسیه اندیشمان^۳، اکبر بهمنی^۱

۱. استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۶/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲۰)

چکیده

روایتگری سازمانی سال‌هاست که در علم مدیریت بارها مورد بحث قرار گرفته، و از مزایای به‌کارگیری آن در سازمان فراوان گفته شده است، ولی متأسفانه در پژوهش‌های داخلی فقط یک تحقیق در این زمینه شایان توجه بوده است. با توجه به خلأ نظری یادشده، بر آن شدیم شیوه بهره‌گیری از مهم‌ترین موضوع‌های مطرح در مدیریت، یعنی فرهنگ، اخلاق و معنویت را از روایتگری سازمانی، شرح دهیم. در این پژوهش قدرت بهره‌گیری از روایتگری توسط رهبران در یکپارچه‌سازی معنویات و اخلاق سازمانی و در نتیجه انتقال فرهنگ سازمانی را طوری بیان خواهیم کرد که اعضای سازمان ارتباط به یک جامعه بزرگتر و هدف عالی‌تر را احساس کنند. این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی و کاربردی است. دو فرضیه پژوهش تأثیر روایتگری در ایجاد فرهنگ اخلاق‌مدار و معنوی است و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است، روایی محتوا و پایایی با محاسبه آلفای کرونباخ تأیید شد. جامعه پژوهش کارکنان صنعت برق است و تعداد نمونه ۱۳۱ نفر برآورد شد. تحلیل اطلاعات به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل انجام گرفت و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی تک‌نمونه و بر اساس آن فرضیه‌های پژوهش به میزان ۹۵ درصد تأیید شد. امید است پژوهش یادشده با منابع غنی به‌کارگرفته‌شده در آن، فتح بابی بر تحقیقات آتی مبحث مغفول مانده روایتگری سازمانی باشد.

کلیدواژگان

داستان‌سرایی، روایتگری، رهبری، فرهنگ اخلاقی، معنویت.

مقدمه

روایتگری هزاران سال است که یکی از اجزای جدانشدنی اجتماعات بشری بوده و نقشی حیاتی در انتقال دانش بین نسل‌های مختلف ایفا کرده است. داستان‌ها یک جنبه بااهمیت فرهنگ محسوب می‌شود. بسیاری از کارهای هنری و اکثر کارهای ادبی روایتگر داستانی‌اند. در حقیقت هویت بشر و فرهنگ‌های گوناگون از داستان‌ها شکل گرفته است. داستان یک مؤلفه بارز از ارتباطات انسانی است که به عنوان تمثیل و نمونه برای روشن کردن اهداف به کار گرفته می‌شود.

همچنین، داستان ابزاری ارزشمند برای تعاملات درون‌سازمانی به‌ویژه در زمان انجام دادن تغییرات است و مانند پلی بین کارمندان و کارفرمایان عمل می‌کند. سازمان‌ها به‌طور مداوم در محیطی متلاطم و متغیر فعالیت می‌کنند (Agarwala, 2007; Zorn, 2000). تغییرات موفق به‌طور چشمگیر به ارتباطات داخلی بستگی دارد و ارتباطات چیزی است که یک داستان خوب می‌تواند به راحتی آن را انجام دهد. روایتگری قابلیت بالقوه برای جذب و به‌کارگیری کارکنان دارد و برای حفظ وفاداری کارکنان در زمان عدم اطمینان و تغییر ضروری است (Madlock, 2008; Barker, 2004; Brown et al., 2010). از طریق داستان‌ها، کارکنان می‌توانند درک بیشتری از پیام سازمان داشته باشند. این آگاهی ممکن است فهم معنادار بیشتری از راهبرد سازمان در جهت تغییر ایجاد کند و موجب حفظ و ارتقای وفاداری کارکنان شود.

سازمان‌هایی که بتوانند با به‌کارگیری داستان‌های گذشته و نیز تولید داستان‌های جدید منابع سازمان را به سوی اهداف خود هدایت کنند، سازمان‌های روایتگر نامیده می‌شوند. در این نوع سازمان به جای سیستم دستوری از بالا به پایین و روش‌های کنترلی، شیوه روایتگری به کار گرفته می‌شود. متأسفانه با توجه به تحقیقات فراوان انجام گرفته در جهان، در ایران تنها تحقیقی که در این زمینه انجام گرفته، تحقیق دانایی‌فر و شکاری (۱۳۸۹) است. در مقاله یادشده رویکرد روایتگری به عنوان یکی از رویکردهای تولید دانش در پارادایم تفسیری موشکافی شده است، با بحث از خاستگاه شکل‌گیری آن، چرایی و اهمیت روایتگری، کارکردها و مزایای آن تحلیل شده است. با توجه به مزایا و برخی کاربردهای فراوان روایتگری، در این مقاله، در نظر داریم شیوه بهره‌گیری

از مهم‌ترین موضوع‌های مطرح شده در مدیریت یعنی فرهنگ، اخلاق و معنویت را از روایتگری سازمانی بررسی کنیم و شرح دهیم.

مبانی نظری

معنویت در محیط کار

در طول دهه گذشته، بحث معنویت^۱ در محیط کار، در صدر تحقیقات و آموزش‌های آکادمیک قرار داشته است، اما اجماع کمی بر مفهوم معنویت در محیط کار می‌توان یافت، گیاکالون (۲۰۰۳) در کتاب خود به چهارده معنای متفاوت از این مفهوم اشاره می‌کند. او در نهایت این شرح را پیشنهاد می‌کند «یک ساختار از ارزش‌های سازمانی که تجارب کارکنان از چیزی فراتر از روند کاری را نشان می‌دهد و احساس خوشی و کمال به وجود آمده در آن‌ها را از بودن با دیگران، تقویت می‌کند» (Giacalone et al., 2003). گیبونز (۲۰۰۱) معنویت را به این شرح تعریف می‌کند «جست‌وجو برای هدایت، فضا سازی، یکی شدن درونی و ارتباط با دیگران، برای خلاقیتی فرای عوامل انسانی و تفوق».

معنویت در محیط کار با اخلاق و ارزش‌ها عجین شده است (Garcia-Zamor, 2003; Cavanagh et al., 2002) و به‌طور معمول این وابستگی به طریقی است که به کارکنان اجازه می‌دهد ارزش‌های سازمانی را با فلسفه و مذهب خاص مربوط به خود هماهنگ کند (Weston, 2002). همچنین، تحقیقات گارسیا زامور (۲۰۰۳) شرح می‌دهد چگونه ارتباط بین معنویت و کار پیچیده‌تر از این است که به‌سادگی شرح داده شود، «وقتی شخصی درباره معنوی کردن محیط کار سخن می‌گوید، در حقیقت درباره تغییر فرهنگ سازمانی به وسیله تبدیل ذهنیت کارکنان و مدیران بحث می‌کند، که در آن سیاست و رفتار انسانی بخش جدانشدنی از عملیات روزمره سازمان می‌گردد». وستون (۲۰۰۲) به‌طور مشابه بیان می‌کند: «بیشترین جدال درباره اخلاقیات در سازمان،

که به عنوان پاسخی غیرمعنوی به ارزش‌ها نیز دیده می‌شود، در جوامع غربی است که تنها بر مدل‌های اقتصادی و رشد متمرکز شده‌اند. جنبش معنویت در کار اجازه می‌دهد تا ارزش‌های سازمانی به سطحی بنیادی و عمیق‌تر در سازمان تبدیل گردد» (Mitroff et al., 1999).

به هر حال، مانند داستان‌سرایی^۱ سازمانی، به‌کارگیری معنویت در سازمان به عنوان روشی برای کنترل رفتاری در سازمان به‌کار گرفته شده است (Bell et al., 2003; Nadesan, 1999; Pava, 2003). معنویت حقیقی افراد را عمیقاً وادار می‌کند نه تنها به فکر خود، بلکه نگران دیگران نیز باشند، و این باعث می‌شود آن‌ها به تعالی انسان‌های احترام‌گذارند و آن را بهبود دهند (Porth et al., 2003).

جایگاه رهبری در فرهنگ‌سازی معنویت

بنا بر تحقیقات مک‌کورمیک (۱۹۹۴) اتصال معنویت و کار باعث می‌شود تا رهبران ارزش‌هایی گسترده برای سازمان به ارمغان آورند. کوی (۱۹۸۹) این امر را به عنوان اصلی اساسی رهبری توصیف می‌کند. میتروف و دنتون (۱۹۹۹) دریافتند تعداد زیادی از رهبران در امریکا باور دارند معنویت توانایی آن‌ها را برای رهبری تحت تأثیر قرار می‌دهد. دیگران نیز رهبری اخلاقی و معنوی را به عنوان عاملی حیاتی در موفقیت طولانی‌مدت سازمان دانستند (Fry, 2003; Fry et al., 2006; Kanungo, 2001).

بارنز (۱۹۷۸) که به روش‌های تعاملی رهبری توجه خاصی کرده است، این نوع رهبری را به این شرح بیان می‌کند «رهبر و پیروان او به روشی با هم ارتباط برقرار کنند که یکدیگر را به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاقیات رهنمون شوند». او رهبران تعاملی را به عنوان نمایندگان اخلاق می‌دید که قادرند کارکنان را به رهبران تبدیل کنند. آن‌ها سعی می‌کنند به کارکنان بگویند چه هستند و چه می‌توانند بشوند (Burns, 1978). برخی محققان ادعا کرده‌اند که رهبران حقیقی تعاملی به‌طور ذاتی بسیار اخلاق‌گرا هستند (Bass et al., 1999; Kanungo, 2001). برای دیگرانی

1. Storytelling

مانند بنیس و نانس (۱۹۹۷) «رهبری به عنوان یک شخصیت» محسوب می‌شود و مرور متون نظری مربوط به رهبری اخلاقی آن‌ها، توجهی خاص بر ذات پاک رهبری را نمایان می‌کند. علاوه بر این اخیراً محققان مفهوم رهبری متعالی را بسط داده‌اند که در آن رهبری انگیزش ذاتی کارکنان را در نظر می‌گیرد (Cardona, 2000). فیرهلم (۱۹۹۶) مدلی از رهبری معنوی را ترسیم کرد که بر اخلاق، رفاقت، خدمت و تعاون بنا شده بود، مدل او شبیه رهبری تعاملی بود. برای نمونه بل و استدمیر (۱۹۹۹) رهبری حقیقی تعاملی را به عنوان «نوع آرمانی اخلاق» به همراه یک بعد معنوی می‌دیدند که در آن نه تنها رفتاری فضیلت‌مدار، بلکه نوعی گشودگی در خلوص معنای متعالی نوع بشر به وجود می‌آید. رهبری حقیقی تعاملی در نظر آن‌ها «بر اساس ارزش‌ها، شکل‌گرفته بر حقایق و اعتماد؛ و ریشه‌دار در معنویت» است (Bass et al., 1999).

رهبری، اخلاق و فرهنگ‌های سازمانی

ارتباط بین رهبری، اخلاق و فرهنگ سازمانی در متون نظری توجه زیادی را به خود جلب کرده است (Brien, 1998; Dickson et al., 2001; Fisher et al., 1995; Key, 1999; Milton-Smith, 1997; Sims, 2000). یک فرهنگ سازمانی اخلاقی به دریافت‌های مشترک مورد قبول رفتاری و راهی که در آن موضوع‌های اخلاقی در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند، اشاره می‌کند (Victor et al., 1987). به‌طور همزمان، فرهنگ سازمانی در کارکرد منفی خود نیز می‌تواند به کارکنان القا کند که رفتارهای غیراخلاقی مورد قبولند (Sims, 2000). همچنین، بیان شده است که هر روشی برای ساخت یک فرهنگ اخلاقی^۱ مشارکت فعال رهبر سازمان را می‌طلبد (Dickson et al., 2001; Paine, 1997). در حقیقت، پژوهش‌ها نشان می‌دهد رهبری اخلاقی و حمایت مدیریت عالی، در توسعه یک فرهنگ اخلاقی بسیار مهم‌تر از کدها و آموزش‌های اخلاقی صرف هستند (Jose et al., 1997).

تحقیقات نشان می‌دهد برنامه‌های رسمی درباره اخلاق باید به وسیله سازگاری میان سیاست‌ها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، بحث آزاد درباره موضوع‌های اخلاقی در سازمان و رهبری اخلاقی تقویت شود (Trevino et al., 1999). همچنین، یک ارتباط واضح بین تعهد مدیریت عالی به اخلاق و مسئولیت‌های اجتماعی شرکت وجود دارد (Weaver et al., 1999). در این بین، دیگران نیز درباره اهمیت ثبات در ارتباطات و رفتار، و نتایج مؤثر مدل‌سازی نقش تأکید کرده‌اند (Trevino et al., 1999; Gini, 1997; Kouzes et al., 1992; Murphy et al., 1995; Oliverio, 1989). برخی پیشنهاد کرده‌اند مدل‌سازی نقش رهبری عاملی حیاتی در تعیین فرهنگ اخلاقی است (Dickson et al., 1989; Paine, 1997; Murphy et al., 1995; Morgan, 1993; Nielsen, 1989). روبرت جکال (۱۹۸۸) بیان کرده است رفتار اخلاقی در سازمان معمولاً به‌طور تقلیدی از رفتار بزرگان و سرپرستان توسط زیردستان است، سایر محققان نیز این فرضیه را تأیید کرده‌اند. لرد و براون (۲۰۰۱) می‌گویند رهبران «یک سری منابع ارزشی ذاتی» برای کارکنان خود به وجود می‌آورند. باندورا (۱۹۷۷) نیز اذعان می‌کند کارکنان در خلال طرح اجتماعی‌سازی و آموزش اجتماعی، ارزش‌های به‌دست‌آمده از رهبران‌شان را تقلید می‌کنند.

هود^۱ (۲۰۰۲) که درباره ارتباط خاص بین روش رهبری مدیران ارشد، ارزش‌ها و اعمال اخلاقی سازمان تحقیق می‌کرد، دریافت روش رهبری بر اعمال اخلاقی در سازمان تأثیر دارد. سایر محققان بیان کرده‌اند رهبران حتی می‌توانند ارزش‌های کارکنان‌شان را دگرگون کنند (Bass et al., 1999). این امر موجب برانگیختن توجه به روی منفی رهبری کاریزماتیک در فرهنگ سازمانی نیز شده است.

داستان‌سرایی سازمانی

با توجه به مطالب بیان‌شده درباره رهبری، اخلاق و فرهنگ سازمانی باید اشاره کرد بر اساس منابع مختلف، فرهنگ سازمان‌ها از داستان‌هایی مختلف و روایت‌هایی درباره رقابت با شرکت‌های

1. Hood

دیگر شکل گرفته است (Boje, 1995). کاربردهای خاص داستان‌سرایی که در بحث سازمانی بارها مورد توجه قرار گرفته است، عبارت‌اند از تأیید تجربه‌های مشترک، ایجاد تعهد، معنادار کردن اهداف، ایجاد چشم‌انداز مشترک سازمانی، هدایت تغییرات راهبردی و تسهیل معنا سازی و جز آن (Adamson et al., 2006; Boyce, 1996; Fleming, 2001; Forster et al., 1999; Gabriel, 2004;) (McKee, 1997; Parkin, 2004). همچنین، فرستر و همکاران (۱۹۹۹) تأکید می‌کنند «رهبران برای تأثیرگذار بودن، نه تنها باید داستان‌ها را نقل کنند، بلکه باید تجلی آن نیز باشند. رهبران معنوی می‌توانند پیام خود را با نمونه‌بودن در آن پیام، قدرتمند سازند».

داستان‌هایی که در سازمان نقل می‌شود خود دربرگیرنده ماجراهایی است که عمیقاً مفروضات بنیادی سازمان را شامل می‌شود (Martin, 2002). همچنین، تصاویر و استعاره‌های به‌کارگرفته‌شده در داستان‌سرایی سازمانی بر دیدگاه‌های شخصی افراد، تأثیر می‌گذارد و ارزش‌های سازمانی را بازتعریف می‌کند (Kaye, 1996). به عبارتی دیگر، داستان‌ها می‌توانند برای ساخت «معنای جدید سازمانی» به‌کار گرفته شوند (Fleming, 2001)، این کار می‌تواند به وسیله به‌کارگیری روایتگرانی از خارج سازمان و نیز بازنگری در داستان‌های قدیمی انجام گیرد (Boje, 1995).

داستان‌ها هم قلب و هم ذهن را به‌کار می‌گیرند (McConkie et al., 1994). آن‌ها به ما کمک می‌کنند بدانیم چه کسی هستیم، چرا اینجا هستیم، و ارزش‌های واقعی ما چه هستند. همچنین، آن‌ها برای درک ابهام و عدم اطمینان نیز استفاده می‌شوند (Fleming, 2001). داستان‌سرایی نقشی مهم در تعاملات معنوی، مذهبی و فرهنگی دارد. برخی بزرگان داستان‌سرایی در طول تاریخ را می‌توان کسانی مانند عیسی مسیح، بودا، حضرت محمد (ص) و مارتین لوترکینگ دانست. بر اساس تحقیقات بولمن دریل (۱۹۹۵)، داستان‌ها یکی از روش‌های اصلی هستند که در آن دانش‌های معنوی مبادله می‌شوند.

جمع‌بندی: روایتگری و فرهنگ اخلاق مدار و معنویت

هدف این مقاله فهم این مطلب است که چگونه داستان‌سرایی و معنویت در محیط کار، وقتی با نظریه‌های هنجاری مدیریت مرتبط می‌شود، می‌تواند به ما در درک بهتر چگونگی تأثیر ارزش‌های

اخلاقی کمک کند. بیان شد داستان‌سرایی توسط رهبران که جزئیات اخلاقی و معنوی را نیز در خود داشته باشد، قابلیت بالقوه برای تغییر در فرهنگ سازمانی را دارد، فرهنگی که در آن اعضای سازمان ارتباط اجتماعی بزرگتر و هدفی بالاتر را احساس کنند. همان‌طور که در متون نظری توضیح داده شد، داستان‌های حقیقی، مانند رهبری حقیقی، بر قلب و ذهن می‌نشیند، و ارزش‌ها و مفروضات را عیناً حفظ می‌کند و احساس درونی را متأثر می‌کند. هر شخص برای داستان‌گویی باید درکی از شخصیت انسانی خویش داشته باشد (McKee, 1997).

کارکنان به‌طور فزاینده با ابهام و عدم اطمینان توسط عواملی نظیر استرس‌ها، کوچک‌سازی‌ها، تغییر سریع تکنولوژی و سایر استرس‌های محیط روبه‌رو می‌شوند. به‌طور هم‌زمان، شاهد بیشتر شدن شکاف بین فقیر و غنی، و افزایش تخریب محیط زیست و جز آن هستیم. این موارد و نیز مشکلات اقتصاد، اجتماع و اکولوژی، مشکلات واقعی اخلاقی و معنوی سازمان‌ها را نشان می‌دهند. سازمان‌های ما به بازسازی نیاز دارند، اعضای سازمان‌ها نیاز دارند به داستان‌هایی بزرگتر و بامعنا تر و نیز اهدافی والاتر احساس تعلق کنند. بهتر است که این بازسازی سازمان به وسیله بازسازی فرهنگ اخلاقی و معنوی سازمانی انجام گیرد.

در سازمان‌های کنونی، بسیاری از داستان‌های سازمانی فاقد معنویت‌ها هستند. همچنین، مقدار اندکی از به‌کارگیری احساس در مذاکرات روزمره سازمانی مشاهده می‌شود. در نهایت، مدیران و مجریان نیز به‌طور معمول طوری پرورش داده می‌شوند تا بیشتر فعالیت کنند، تا اینکه در پی تفکر باشند. تعداد افراد کمی هستند که شهامت داشته باشند ارزش‌های درونی مانند لذت، شفقت، انسانیت، بخشش را علنی سازند و استثنائات کمی وجود دارد که رهبران سازمانی آزادانه این ارزش‌ها را در مدیریت به‌کار گیرند (Ouimet, 2000).

همچنین، امروزه بسیاری از داستان‌های سازمانی از اخلاق نیز تهی هستند، در بخش شرکتی اخلاق کمی مشاهده می‌شود و رشد فزاینده‌ای در رسوایی‌های اخلاقی در سازمان‌ها به‌وجود آمده است. بسیاری از داستان‌های سازمانی بر موضوع‌هایی مانند «مشتری پادشاه است»، «سهامدار دستور می‌دهد» و «رئیس همیشه درست می‌گوید» تمرکز کرده‌اند. سلمون (۱۹۹۹) نیز از برخی

استعاره‌های منفی متداول در کسب و کار مانند میدان نبرد، جنگل، بازی، ماشین و جز آن انتقاد کرده است و عقیده دارد که برای مثال باید از نقل داستان‌هایی درباره چه میزان هزینه باید کرد، شرکت رغیب خرد و نابود شود، احتراز کنیم.

به نظر می‌رسد علت اصلی رفتار غیراخلاقی اخیر شرکت‌ها برتر دانستن ارزش تولیدشده برای سهامداران با در نظر نگرفتن تأثیر اعمال، بر ذینفعان دیگر باشد (Kochan, 2002). نظر حداکثرسازی سود سهامداران یکی از موضوع‌های غالب در اکثر سازمان‌ها شده است. اما، تمرکز بر حداکثرسازی سود کوتاه مدت باعث ایجاد فرهنگ بی‌اخلاقی خواهد شد. به معنای دیگر، کارکنان مانند زندانیانی‌اند که کاملاً به ارباب خود (شرکت) وفادارند و بنابراین، وضعیت موجود را با هر هزینه‌ای حفظ می‌کنند. بر پایه تحقیقات جکال (۱۹۸۸)، اغلب آرزوها و تمایلات شخصی کارکنان به وسیله شخصیت جمعی محل کار جهت‌دهی شده و تعدیل می‌شود، به عبارت دیگر می‌توان گفت رفتار اخلاقی و ذات سازمانی به وسیله «یک نوع» داستان سازمانی تعریف می‌شود و در کل سازمان گسترش می‌یابد. در نتیجه، رهبران نیازمندند که اهداف سازمان خود را در اجتماع سازمانی به صورت داستان بازسازی کنند.

عده‌ای با این عقیده مخالفند. برخی می‌گویند به رهبران الهام‌بخش که از داستان‌های برانگیزاننده استفاده می‌کنند، نیاز نداریم و این خطوط راهنما، سیستم‌های گزارش‌دهی و آموزش‌ها هستند که ما را به سوی رفتارها و شخصیت‌های اخلاقی سوق می‌دهند. اما، بررسی‌های انجام گرفته در زمینه این موضوع نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی اخلاقی به چیزی بیش از دستور دادن و پیروی از دستورها نیاز دارد. فرهنگ اخلاق‌مدار باید حس و تجربه شود و در زندگی به کار گرفته شود. برنامه‌های اخلاقی رسمی و تدوین شده به تنهایی کفایت لازم را نخواهد داشت. کلگ (۱۹۸۹) بیان می‌کند روش‌های دیگر برای تغییر که گاهی در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند، اغلب در ظاهر مؤثرند، ولی در حقیقت کار به همان صورت قبل باقی می‌ماند. برای نمونه «معنویت در محیط کار» و «داستان‌سرایی سازمانی» به تنهایی می‌تواند فقط به عنوان ابزاری برای رشد افراد، بدون به‌کارگیری ابزارهای مفید و استفاده از انگیزش به کار گرفته شود.

معنویت در محیط کار می‌تواند یا به‌طور نادرست، یا به‌طور سطحی به‌کار گرفته شود (Cavanagh et al., 2002). تا کنون توانمندسازی، تنوع مدیریت، کیفیت، مدیریت سهامداران، اخلاق، خطوط سه‌گانه فرمان و جز آن در سازمان تجربه شده است. از این رو مناسب است نیم‌نگاهی نیز به معنویت در محیط کار به وسیله داستان‌ها یا داستان‌سرایی معنوی انداخت. رهبران می‌توانند اخلاقی و معنویت را در سازمان تسهیل کنند، اما باید در نظر گرفت کارکنان هنوز باید این داستان‌ها را به شیوه خود تفسیر کنند و آن‌ها را عمیقاً بپذیرند. باید به خاطر داشته باشیم که شیوه‌هایی گوناگون برای تفسیر داستان‌ها وجود دارد. بوج (۱۹۹۵) این موضوع را نظریه چندصدایی در مباحث سازمانی نامید.

همچنین، باید به جنبه‌های منفی به‌کارگیری معنویت و اخلاق در داستان‌های سازمانی واقف بود. هنگامی که بحث نفوذ اخلاقی و روانی در کارکنان به میان می‌آید، باید مراقب بود که کدام معنای به‌کار شده گرفته است؟ کدام تعریف از معنویت مد نظر است؟ کدام نظر از رفتار اخلاقی ترویج داده شده است؟ زیرا همان‌طور که داستان‌ها می‌توانند تفسیرهای متفاوت و چندگانه داشته باشند، معنویت نیز معانی مختلفی خواهد داشت. داستان‌سرایی در سازمان باید به زبان محاوره تبدیل شود، به وسیله آن بتوان صداهای متفاوت را تشخیص داد، دیدگاه‌های مختلف درباره معنویت و مذهب را بیان کرد و دائماً برای کارکنان معنای جدید تولید کرد. به‌طور خلاصه، داستان‌ها باید حقیقی و کاربردی شوند.

داستان‌سرایی حقیقی

تعریف داستان‌سرایی حقیقی مانند معنویت فرهنگ سازمانی مشکل است و اغلب باید آن را تجربه کرد. داستان‌هایی که توسط رهبران سازمانی، یا افراد دیگر درباره آنچه رهبران واقعی انجام داده یا می‌خواستند انجام دهند، می‌تواند این تجربه را برای ما به ارمغان آورد.

داستان‌سرایی حقیقی ذاتاً به رهبری اخلاقی و فرهنگ اخلاق‌مدار وابسته است. مردم به داستان‌هایی که خوب بیان می‌شوند، معنادارند و از عمق قلب و روح برمی‌خیزند، واکنش نشان می‌دهند. این داستان‌ها به ذهن ما می‌نشینند و به ما کمک می‌کنند تا درک خود را افزایش دهیم و

تصمیم‌های اخلاقی بهتری بگیریم. به همین روش داستان‌ها به رهبران اجازه می‌دهد راهی برای انتقال دیدگاه و ارزش‌هایشان داشته باشند، بتوانند تغییر ایجاد کنند و افراد را توانمند کنند. داستان‌ها می‌توانند نقشی برجسته در ارتباطات مدیریتی داشته باشند، آن‌ها قدرتمندند و می‌توانند به عنوان راهی برای ساختن اجتماع به کار گرفته شوند. با فهمیدن آنچه در سازمان انجام می‌دهیم، به وسیله داستان‌ها، بهتر می‌توانیم ارتباط بین زندگی کاری و همه ذینفعان را درک کنیم. رهبران آرمان‌گرا می‌توانند از داستان‌های حقیقی برای همراه کردن کارکنان و همچنین همه ذینفعان استفاده کنند.

با یکپارچه‌سازی متون نظری بررسی شده، به خصوصیت‌های زیر درباره داستان‌های حقیقی می‌توان دست یافت:

- این داستان‌ها قلب و روح مردم را تحت کنترل می‌گیرند.
- شامل شفقت، بخشش، فروتنی، تحمل و احترام می‌شوند.
- آن‌ها ارزش‌های معنوی و اخلاقی را انعکاس می‌دهند.
- به مردم کمک می‌کنند کمال را بشناسند.
- کمک می‌کنند به سطح هوشیاری بالاتری برسیم و بتوانیم راهی که مردم با همدیگر و سایر ذینفعان خارجی تعامل می‌کنند، تغییر دهیم.
- آن‌ها افراد را در زمانی که اغلب مردم دچار ابهام و عدم اطمینان هستند، با هم متحد می‌کنند.
- شخصیت‌ها را رشد می‌دهند.

بهره‌گیری عملی از داستان‌سرایی

سازمان‌های زیادی این واقعیت را نشان داده‌اند که معنویت می‌تواند در رشد فردی، سازمانی و رهبری به کار گرفته شود. اگر داستان‌سرایی مهارتی آموختنی باشد و نه ذاتی (McKee, 1997)، کوشش در یادگیری داستان‌سرایی به همراه فعالیت‌های معنوی مانند مدیتیشن، رفلکشن و جز آن می‌تواند به طور بالقوه رهبران سازمان را در توسعه ظرفیت داستان‌سرایی حقیقی یاری کند.

همچنین، تمرین نوشتن در دفتر خاطرات روزانه با کلماتی که بلافاصله از ذهن تراوش می‌شود می‌تواند به دو زمینه توسعه رهبری حقیقی و قابلیت داستان‌سرایی کمک کند. همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد تعداد زیادی وب‌سایت و کتاب درباره اخلاق و معنویات بر اساس داستان‌های سازمانی وجود دارند که به‌کارگیری آن‌ها نیز می‌تواند راهگشا باشد.

از آنجا که نیاز است رهبران سازمان هم از رفتارهای اخلاقی و هم غیراخلاقی داستان‌سرایی کنند، پیشنهاد می‌شود رهبران عالی سازمان درباره شیوه به‌کارگیری اخلاق در سازمان نیز برای کارکنان سخن بگویند (Jackall, 1988) و از اینکه جایی برای رفتارها و برخوردهای غیراخلاقی و نیز رهبری غیراخلاقی در سازمان وجود ندارد، بحث کنند.

این نکته نیز مهم است که داستان تنها نوشته‌ای بر روی کاغذ نیست، بلکه بر زبان نیز جاری می‌شود و در نوع مطلوب آن به‌طور رودررو با کارکنان مطرح می‌شود. از این رو، مدیران نیز باید در همه سطوح سازمانی در داستان‌سرایی سازمانی سهیم شوند. همچنین، باید در نظر گرفت همه افراد سازمان در ساخت یک داستان سازمانی دخیل می‌باشند.

یکی از نکته‌های خیلی مهم این است که رهبران باید محیطی به وجود آورند که در آن گفت‌وگو درباره اخلاق و معنویت امن و قابل قبول باشد. مردم نیاز دارند احساس کنند که محیطی که در آن قرار دارند، برای نقل داستان‌هایی معنوی و اخلاقی ایمن است. ممکن است کارمندان، حس کنند در عصر عدم اطمینان و کوچک‌سازی، صحبت از ارزش‌های اخلاقی و معنوی بسیار خطرناک است. پرس و همکاران (۲۰۰۳) می‌گویند فقط به‌جای پوشاندن موضوع‌های در لفافه‌ای از زبان معنوی، بر مفهومی از مدیریت که به احترام به ارزش‌های درونی افراد عمیقاً متعهد است باید متمرکز شد. این سیستم باید به وسیله ابعاد معنوی شخصیت انسانی تشدید و تقویت شود، اما از ابهام و چندگانگی زبان معنوی پرهیز شود. به عبارت دیگر، داستان‌سرایی در سازمان باید ارزش‌های رهبران و سازمان را با تعریف‌های مطرح و تفسیرهای معنویت در محیط کار متعادل کند.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی و کاربردی است. جامعه آماری شامل کارکنان صنعت برق در شرکت توزیع خراسان رضوی است. تعداد نمونه با به کارگیری روش نمونه‌گیری تحقیقات غیرآزمایشی با فرمول کوکران محاسبه شد که ۱۳۱ نفر به دست آمد.

داده‌ها با به کارگیری پرسشنامه استاندارد گردآوری شده است. در این پرسشنامه ۳۵ سؤالی جهت نمره‌دهی به گزینه‌های پرسشنامه، مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت به کار گرفته شد. در این پژوهش برای بررسی روایی ابزار تحقیق با بهره‌گیری از نظرهای خبرگان سؤال‌های پرسشنامه بررسی شد. همچنین، برای بررسی پایایی پرسشنامه قبل از اجرای نهایی، تعدادی در اختیار نمونه پژوهش به‌طور تصادفی قرار داده شد و ضریب آلفای کرونباخ با نرم‌افزار SPSS برای آنان محاسبه شد که ۰٫۹۲۶ به دست آمد که بیان‌کننده ثبات و همسانی درونی پرسشنامه است.

جدول ۱. بررسی پایایی پرسشنامه

تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۳۵	۰٫۹۲۶

بررسی فرضیه‌های تحقیق

برای آزمودن فرضیه‌های آماری، آزمون تی تک‌نمونه برای مقایسه میانگین نمونه با یک مقدار ثابت به کار گرفته می‌شود. آماره این آزمون به شرح زیر است:

$$t_{ob} = \frac{\bar{x}_1 - \mu_1}{s_1 / \sqrt{n_1}}$$

که در آن:

\bar{x}_1 : میانگین امتیاز تأثیر روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار (بر اساس میانگین امتیاز به دست آمده از سؤال‌های ۱ تا ۱۶ پرسشنامه که طبق مقیاس لیکرت امتیازدهی شده است) / فرهنگ معنوی (بر اساس میانگین امتیاز به دست آمده از سؤال‌های ۱۷ تا ۳۵ پرسشنامه که طبق مقیاس لیکرت امتیازدهی شده‌اند).

μ_1 : میانگین امتیاز تأثیر روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار / معنوی در کل جامعه آماری به

عنوان ملاک عمل

s_1 : انحراف معیار امتیاز تأثیر روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار / معنوی

n_1 : حجم نمونه

$$H_1: \mu_1 > 3$$

بررسی فرضیه اول تحقیق

فرضیه اول تحقیق به این شرح بیان شده است: «روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار تأثیر دارد». برای پاسخ به این پرسش باید آن را به یک فرض آماری تبدیل، سپس، فرض آماری را آزمون و سرانجام بر اساس نتیجه استنباط آماری انجام گرفته، پاسخ آن مشخص شود. بنابراین، در ابتدا فرضیه اول تحقیق را به بیان آماری بیان می‌کنیم:

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 \leq 3 & \text{روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار تأثیر ندارد.} \\ H_1: \mu_1 > 3 & \text{روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار تأثیر دارد.} \end{cases}$$

نتیجه این آزمون پس از انجام دادن محاسبات در جدول ۲ گزارش شده است که جهت بررسی معنادار بودن اختلاف میانگین امتیاز تأثیر روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار، می‌توان مقدار آماره آزمون حاصل (معادل ۸٫۲۴۵) را با عدد بحرانی تی مقایسه کرد. البته با توجه به اینکه نرم‌افزارهای آماری مقدار احتمال معناداری (P-value) را گزارش می‌کنند، آسان‌تر است این شاخص را جهت ارزیابی فرضیه یاد شده به کار گرفت.

جدول ۲. نتایج آزمون تی برای آزمون با فرضیه اول تحقیق

متغیر	حجم نمونه	میانگین انحراف معیار	آماره تی	P-value
امتیاز تأثیر روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار	۱۳۰	۳٫۴۳	۰٫۵۹۲	۸٫۲۴۵

می‌دانیم زمانی که P-value از سطح معناداری آزمون () کوچکتر باشد، فرض صفر رد می‌شود. بنابراین، از آنجا که P-value برابر با صفر و کوچکتر از ۰٫۰۵ است، با اطمینان ۹۵ درصد

می توان گفت از دیدگاه پاسخگویان به پرسشنامه تحقیق «روایتگری بر ایجاد فرهنگ اخلاق مدار تأثیر دارد».

بررسی فرضیه دوم تحقیق

فرضیه دوم تحقیق نیز به شرح زیر بیان شده است: «روایتگری بر ایجاد فرهنگ معنوی تأثیر دارد».

در ابتدا فرضیه دوم تحقیق را به صورت فرض های آماری به شرح زیر بیان می کنیم:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \mu_1 \leq 3 \\ H_1: \mu_1 > 3 \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{روایتگری بر ایجاد فرهنگ معنوی تأثیر ندارد.} \\ \text{روایتگری بر ایجاد فرهنگ معنوی تأثیر دارد.} \end{array}$$

جدول ۳. نتایج آزمون تی برای آزمون فرضیه دوم تحقیق

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره تی	P-value
امتیاز تأثیر روایتگری بر ایجاد فرهنگ معنوی	۱۳۰	۳٫۴۱	۰٫۶۳۰	۷٫۴۴۸	۰٫۰۰۰

همان طور که بیان شد، می دانیم زمانی که P-value از سطح معناداری آزمون () کوچکتر باشد فرض صفر رد می شود. بنابراین، با توجه به اینکه ضریب معناداری آزمون صفر به دست آمد و از سطح ۰٫۰۵ کمتر است، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت از دیدگاه پاسخگویان به پرسشنامه تحقیق «روایتگری بر ایجاد فرهنگ معنوی تأثیر دارد».

نتیجه گیری و پیشنهادها

در خلال مباحث بیان شد داستان سرایی توسط رهبران، که اجزای اخلاقی و معنوی را به هم پیوند می دهد، در پایداری و حفظ اخلاق سازمانی نقشی اساسی دارد. در این وضعیت اعضای سازمان می توانند ارتباط به اجتماعی بزرگتر و اهدافی والاتر را احساس کنند. رهبران سازمانی باید بدانند که ایجاد معنویت در سازمان به سادگی افزایش سطح عملکرد یا حداکثرسازی ارزش سهامدار نیست. معنویت و داستان سرایی می تواند فضایی را برای ساخت تصویری از جهان بهتر آماده کند. معنویت شامل شناخت ما از عواملی مانند اینکه ارزش های کارکنان ما از کجا می آیند و چگونه به

اخلاق مرتبطند، است. به وسیله داستان‌سرایی حقیقی، رهبران می‌توانند در تفکر اخلاقی و رفتارهای کارکنان نفوذ کنند. رهبران حقیقی می‌توانند بر روح سازمان تأثیر گذارند، فرهنگ سازمانی را متحول کرده و کارکنان خود را توانمند کنند. یک فرهنگ سازمانی که هم اخلاق و هم معنویت را در خود دارد، با سایر ذینفعان خارجی خود ارتباط دارند و داستان‌های آن‌ها را نیز به خود انتقال می‌دهد. بررسی انجام‌گرفته و نتایج پژوهش که در سطور گذشته بیان شد، بر نقش مؤثر داستان‌سرایی سازمانی بر رهبری اخلاق‌مدار و معنوی صحنه می‌گذارد. در ادامه می‌توان بیان کرد جای چندین موضوع پژوهشی در بررسی متون نظری تحقیق خالی به نظر می‌رسد. برای نمونه، در سازمان‌های مختلف عمومی، خصوصی، تجاری و غیرانتفاعی و جز آن داستان‌های سازمانی در ابعاد ایجاد فرهنگ اخلاقی و معنوی چه تفاوتی دارند؟ همچنین، اگرچه به نظر می‌رسد اخلاق در قلب مطالعات مدیریت قرار دارد، اما شواهد کمی درباره تحقیقات در این زمینه برای رهبری در عمل وجود دارد و نمونه داستان‌های کمی وجود دارند که رهبران امروزی را در حالتی که تحت عنوان رهبر حقیقی شرح داده شد، نشان دهند.

در این مقاله برخی مفاهیم مانند داستان‌سرایی، معنویت در محیط کار، فرهنگ سازمانی و رهبری بررسی شده است. شایان ذکر است در زمینه مفاهیمی مانند توسعه سازمانی، آموزش و مربی‌گری سازمانی، احساس در سازمان، مدیریت سهامداران و مدیران بحران در رابطه با داستان‌سرایی نیز بررسی شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ

۱. دانایی فرد، حسن؛ شکاری، حمیده (۱۳۸۹). «ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی». مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۱، صفحات ۳۳-۶۲.
2. Adamson, G. J.; Pine, T.; Van, Steenhoven; Kroupa, J. (2006). "How Storytelling can Drive Strategic Change". *Strategy & Leadership*, 34(1), 36-41.
3. Agarwala, T. (2007). "Strategic Human Resource Management". *New Delhi: Oxford University Press*.
4. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. NJ, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
5. Barker, R. T.; Gower, K. (2010). "Strategic application of storytelling in organizations". *Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312.
6. Bass, B. M.; Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181° 217.
7. Bell, E.; Taylor, S. (2003). "The Elevation of Work: Pastoral Power and the New Age Work Ethics". *Journal of Organization*, 10(2), 329-349.
8. Bennis, W. G.; Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Charge*2. New York, Harper Business.
9. Boje, D. M. (1995). "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land ". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1305.
10. Boyce, M. E. (1996). "Organizational Story and Storytelling: A Critical Review". *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26.
11. Brien, A. (1998). "Professional Ethics and the Culture of Trust". *Journal of Business Ethics*, 17(4), 391-409.
12. Brown, J. S.; Denning, S.; Groh, K.; Prusak, L. (2004). *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Boston, Butterworth Heinemann.
13. Burns, J. M. (1978). *Leadership 1*. New York, Harper and Row.
14. Cardona, P. (2000). "Transcendental Leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.
15. Cavanagh, G. F.; Bandsuch, M. R. (2002). "Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business". *Journal of Business Ethics*, 38(1/2), 109-117.
16. Clegg, S. (1989). *Frameworks of Power*. London, Sage Publications.
17. Covey, S. R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York, Simon and Schuster.
18. Dickson, M. W.; Smith, D. B.; Grojean, M. W.; Ehrhart, M. (2001). "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them". *Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.

19. Fairholm, G. W. (1996). "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-self Needs at Work". *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
20. Fisher, D. H.; Fowler, S. B. (1995). "Reimagining Moral Leadership in Business: Image, Identity and Difference". *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 29-42.
21. Fleming, D. (2001). "Narrative Leadership: Using the Power of Stories", *Strategy & Leadership*, 29(4), 34-40.
22. Forster, N.; Cebis, M.; Majteles, S.; Mathur, A.; Morgan, R.; Preuss, J. et al. (1999). "The Role of Storytelling in Organizational Leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 20(1), 11-17.
23. Fry, L. W. (2003). "Toward a Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
24. Fry, L. W.; Matherly, L. L. (2006). "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study". *Paper to be presented at the Academy of Management Annual Meetings, Atlanta, GA*.
25. Garcia-Zamor, J.-C. (2003). "Workplace Spirituality and Organizational Performance". *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
26. Giacalone, R. A.; Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. NY, M.E. Sharpe, Armonk.
27. Gibbons, P. (2001). *Spirituality at Work: A Pre-Theoretical Overview*. M.Sc. Dissertation, University of London.
28. Gini, A. (1997). "Moral Leadership: An Overview". *Journal of Business Ethics*, 16(3), 323-330.
29. Hood, J. N. (2003). "The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations". *Journal of Business Ethics*, 43(4), 263-273.
30. Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York, Oxford University Press.
31. Jose, A. and M. S. Thibodeaux (1999). "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers". *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133-134.
32. Kanungo, R. N. (2001). "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257-265.
33. Kaye, M. (1996). *Myth-makers and Story-tellers*. Melbourne, AU, Business and Professional Publishing.
34. Key, S. (1999). "Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?". *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217-225.
35. Kochan, T. A. (2002). "Addressing the Crisis in Confidence in Corporations: Root Causes, Victims, and Strategies for Reform". *The Academy of Management Executive*, 16(3), 139-141.
36. Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (1992). "Ethical Leaders: An Essay About Being in Love". *Journal of Business Ethics*, 11(5,6), 479-484.
37. Lord, R. G. and D. J. Brown (2001). "Leadership, Values, and Subordinate Self-concepts". *Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.

38. Madlock, P. E. (2008). "The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction". *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
39. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, Sage Publications.
40. McConkie, M. L.; Boss, R. W. (1994). "Using Stories as an Aid to Consultation". *Public Administration Quarterly*, 17(4), 377-395.
41. McCormick, D. W. (1994). "Spirituality and Management". *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 3-12.
42. McKee, R. (1997). *Story: Substance, Structure, Style and the Principles of Screenwriting 1*. New York, Regan Book.
43. Milton-Smith, J. (1997). "Business Ethics in Australia and New Zealand". *Journal of Business Ethics*, 16(14), 1485-1497.
44. Mitroff, I. I. and E. A. Denton (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace 1*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
45. Morgan, R. B. (1993). "Self-and Co-worker Perceptions of Ethics and their Relationships to Leadership and Salary", *Academy of Management Journal*, 36(1), 200-214.
46. Murphy, P. E. and G. Enderle (1995). "Managerial Ethical Leadership: Examples do Matter". *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 117-128.
47. Nadesan, M. H. (1999). "The Discourses of Corporate Spiritualism and Evangelical Capitalism". *Management Communication Quarterly*, 13(1), 3-42.
48. Nielsen, R. P. (1989). "Changing Unethical Organizational Behavior". *The Academy of Management Executive*, 3(2), 123-130.
49. Oliverio, M. E. (1989). "The Implementation of a Code of Ethics: The Early Efforts". *Journal of Business Ethics*, 8(5), 367-374.
50. Ouimet, J.-R. (2000). *Reconciling Human Happiness and Corporate Profitability: Feasible Mission! 2*. Montreal, Ouimet Cordon Bleu Publications.
51. Paine, L. S. (1997). *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*. Chicago, Irwin.
52. Parkin, M. (2004). *Tales for Change: Using Storytelling to Develop People and Organisations*. London, Kogan Page.
53. Pava, M. L. (2003). "Searching for Spirituality in All the Wrong Places". *Journal of Business Ethics*, 48(4), 393-400.
54. Porth, S.J.; Steingard, D.; McCall, J. (2003). "Business, Religion, and Spirituality: A New Synthesis". *University of Notre Dame, Notre Dame, IN*, pp. 249° 262.
55. Sims, R. R. (2000). "Changing an Organization s Culture under New Leadership". *Journal of Business Ethics*, 25(1), 65-78.
56. Solomon, R. C. (1999). *A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. New York, Oxford University Press.

57. Trevino, L. K.; Weaver, G. R.; Gibson, D. G. & B. L. Toffler (1999). "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts". *California Management Review*, 41(2), 131-151.
58. Victor, B.; Cullen, J. B. (1987). "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51° 71.
59. Weaver, G. R.; Trevino, L. K.; Cochran, P. L. (1999). "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors". *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
60. Weston, S. (2002). "Faith at Work". *New Zealand Management*, 49(3), 21° 28.
61. Zorn, T.; Page, D.; Cheney, G. (2000). "Nuts about change: Multiple perspectives on change-orientated communication in a public sector organization". *Management Communication Quarterly*, 13(4), 515-566.

