



A multifaceted model of meaning-making by managers in implementing digital transformation (Case study of Qarz-ol-Hasanah Resalat Bank)

Hossein Anbarestani ¹ | Marjan Fayazi ^{2*} | Ali Heydari ^{3*} | Hamidreza Yazdani ^{4*}

Research Paper

Received:
2024/07/01
Revised:
2024/09/08
Accepted:
2024/11/24
Published:
2025/06/21

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

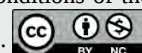
In transformation projects, many ambiguities are created for the organization's employees regarding the future and how to face it. Implementing the transformation depends on managing these ambiguities with meaningful activities and involving the employees. Accordingly, the purpose of this research is to present a multifaceted model of managers' linguistic and non-linguistic activities in providing meaning to employees of an organization during transformation. For this purpose, a qualitative research using a case study method based on Jiao's interpretive approach was conducted on the manager's experience of meaning-making for employees of a bank implementing digital transformation in Iran. Data were collected from numerous organizational documents, observations, and semi-structured interviews with 10 managers and 15 employees who were selected as samples using a purposeful method and snowball technique. After written implementation, the central concepts or main dimensions were identified based on Jiao's three-step method. The model extracted from the data indicates that after constructing new meanings during the transformation, the leader of the organization used organizational artifacts as well as the symbolization of the possibility of realizing the transformation as non-linguistic tools, along with linguistic and discursive tools, including discursive sensitivity and frequent repetition, as the main source for giving meaning to employees. Ultimately, these actions have led to the synchronization of new meanings among employees, in other words, the integration of employees with the implementation of the digital transformation project.

Keywords: Leadership; Meaning-making; Transformation; Linguistic activity; Non-linguistic activity; Jiao approach.

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.5.7

1. Corresponding Author: PhD student, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. HO3EIN.A@GMAIL.COM
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Farabi Faculty, University of Tehran, Tehran, Iran

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





سال هفدهم
بهار ۱۴۰۴
صص: ۱۷۴-۱۳۷

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۴/۱۱

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۹/۰۴

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۳/۳۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.5.7

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

HO3EIN.A@GMAIL.COM

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

توزیع شده است.



مدل چندوجهی معنی‌بخشی توسط مدیران در پیاده‌سازی تحول دیجیتال (مطالعه موردی بانک قرض‌الحسنه رسالت)

حسین عنبرستانی^۱ | مرجان فیاضی^۲ | علی حیدری^۳ | حمید رضا یزدانی^۴

چکیده

در پروژه‌های تحول، ابهامات زیادی برای کارکنان سازمان در خصوص آینده و نحوه مواجهه با آن ایجاد می‌گردد. پیاده‌سازی تحول، منوط به مدیریت این ابهامات با فعالیت‌های معنی‌بخشی و همراه‌سازی کارکنان است. بر همین اساس، هدف از انجام این پژوهش ارائه یک مدل چندوجهی فعالیت‌های زبانی و غیرزبانی معنی‌بخشی مدیران برای کارکنان سازمان حین تحول است. برای این هدف، پژوهشی کیفی با روش مطالعه موردی بر اساس رویکرد تفسیری جیائو بر روی تجربه معنی‌بخشی مدیر برای کارکنان یک بانک پیاده‌کننده تحول دیجیتال در ایران انجام شده است. داده‌ها از مستندات متعدد سازمانی، مشاهده، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از مدیران و ۱۵ از کارکنان که به‌عنوان نمونه با روش هدفمند و به‌کارگیری تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شده بودند، جمع‌آوری و پس از پیاده‌سازی نوشتاری، بر اساس روش سه‌مرحله‌ای جیائو مفاهیم محوری و یا ابعاد اصلی مشخص گردیده است. مدل استخراج شده از داده‌ها نشان‌دهنده این موضوع است که رهبر سازمان پس از ساخت معانی جدید حین تحول، از مصنوعات سازمانی و همچنین نمادسازی امکان تحقق تحول، به‌عنوان ابزارهای غیرزبانی در کنار ابزارهای زبانی و گفتمانی شامل حساسیت گفتمانی و تکرار مکرر، به‌عنوان منبع اصلی برای معنی‌بخشی به کارکنان استفاده نموده است که در نهایت این اقدامات، منجر به هم‌فرکانسی معانی جدید در میان کارکنان و به‌عبارت دیگر همراه‌سازی کارکنان با پیاده‌سازی پروژه تحول دیجیتال گردیده است.

کلیدواژه‌ها: رهبری؛ معنی‌بخشی؛ تحول، فعالیت زبانی، فعالیت غیرزبانی، رویکرد جیائو

مقدمه و بیان مسئله

جهانی‌شدن کسب و کارها از یک سو و گسترش فناوری‌های تحول‌آفرینی نظیر اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایلی، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، هوش مصنوعی و بلاک‌چین از سوی دیگر باعث شده است تا سازمان‌های متعدد و گوناگونی در معرض تحول دیجیتال قرار بگیرند و لذا این موضوع بیش از آنکه دیگر انتخاب سازمان‌ها باشد به نوعی به مسیر سازمان‌ها برای حفظ بقای آنها تبدیل شده است (قیدار و شاه‌میرزایی، ۲۰۲۰). بر همین اساس بسیاری از سازمان‌ها تمایل دارند خود را با استفاده از این فناوری‌ها و مفاهیم دیجیتال، متحول سازند و لذا پروژه‌ها و طرح‌های مختلفی برای ایجاد این تحول در سازمان تعریف می‌نمایند (زیانی و تاجفر، ۱۳۹۹؛ حسین نسب و همکاران ۲۰۲۲).

با وجود اهمیت تحول دیجیتال برای سازمان‌ها و علی‌رغم بیش از نیم‌قرن تحقیق و پژوهش، وضعیت سازمان‌ها در اجرای تحول دیجیتال همچنان ضعیف است. در مطالعه مکنزی^۱ به این نتیجه اشاره شده است که کمتر از ۳۰ درصد پروژه‌های تحول دیجیتال با موفقیت انجام می‌شود و در مطالعه لی^۲ (۲۰۲۰) اشاره شده است که در پروژه‌های تحول دیجیتال با نرخ شکست بیش از ۷۰٪ مواجه هستیم (لی، ۲۰۲۰).

بررسی‌ها در خصوص عدم موفقیت پروژه‌های تحول نشان داده است که چالش اصلی در توسعه استراتژی‌ها، مدل‌های کسب و کار جدید و یا برنامه‌ریزی‌های دقیق برای تحقق تحول دیجیتال نیست؛ بلکه موضوع و چالش اصلی در مدیریت مؤثر انتقال سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت تحقق تحول دیجیتال است که در آن هم مسیر و هم مقصد مطلوب در حال تغییر به صورت هم‌زمان هستند (لی، ۲۰۲۰) به عبارت دیگر مطالعات نشان داده است که یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در تحول دیجیتال، داشتن رهبری مناسب در این تحول است (مک‌کارتی^۳ و همکاران ۲۰۲۱).

باتوجه به اهمیت این موضوع، طی دهه گذشته مقالات متعددی در خصوص رهبری تحول دیجیتال انجام شده است که با سرعت در حال رشد است (کارهودی و همکاران، ۲۰۲۰) ولی

1. McKinsey
2. Li, F
3. McCarthy

با این وجود، مطالعات محدودی در خصوص اقدامات مدیریتی و نقش آنها در موفقیت تحول دیجیتال انجام شده است (فرناندز و همکاران^۱، ۲۰۲۰) و دانش تجربی ما در خصوص نقش مدیران در این تحول خصوصاً باتوجه به ابعاد دیجیتال آن، بسیار محدود است (رید^۲ و همکاران، ۲۰۲۰) و به‌طور کلی می‌توان بیان کرد که ادبیات موجود در حوزه رهبری تحول دیجیتال ناکافی است و ما نیازمند فهم بهتر از نقش رهبران در تحول دیجیتال هستیم (مک‌کارتی و همکاران، ۲۰۲۱) به عبارت کلی تر با وجود چند دهه مطالعه هنوز عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست پروژه‌های ورود فناوری به سازمان و نقش رهبران در آنها همچنان به طور کامل شناخته شده نیست و لازم است تا بیشتر مورد بررسی قرار بگیرد. (تریبت فرساد و همکاران، ۱۴۰۲).

یکی از ابعادی که اهمیت نقش رهبری تحول دیجیتال و مطالعه آن را پررنگ می‌کند، توجه به جنبه‌های انسانی تحول دیجیتال و لزوم همراه‌سازی کارکنان با این تحول است (تبریزی و همکاران، ۲۰۱۹) و بر همین اساس پذیرش تحول دیجیتال از سوی کارکنان سازمان، به عنوان یک عامل اصلی و کلیدی در موفقیت این موضوع مطرح می‌شود (استینگ^۳ و چن^۴، ۲۰۲۰؛ اشنایدر^۵، ۲۰۲۲). به عبارت دیگر حتی اگر تحول دیجیتال بخوبی طراحی شده باشد و گام‌های مناسب در آن دیده شده باشد، در صورتی که کارکنان با آن همراهی نکنند ممکن است با شکست مواجه شود (کلاگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۰؛ ترنری^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). بر همین اساس ادراک کارکنان از فرایند تحول و تغییرات پیش رو بسیار با اهمیت است ولی همچنان دانش و فهم ما در خصوص ادراک کارکنان در این فرایند و جهت دهی به ادراکات آنها بسیار محدود است (ون اسکافت^۸ و همکاران، ۲۰۲۲).

باتوجه به نقش رهبران در تحول دیجیتال و لزوم توجه به ادراک کارکنان از تحول دیجیتال، در سال‌های اخیر معنی‌بخشی^۹ به یکی از مهم‌ترین موضوعات ادبیات پژوهشی در حوزه تحول دیجیتال و تغییر سازمانی تبدیل شده است (کلاس^۱ و اسپیس^۲، ۲۰۲۱).

1. Fernandez-Vidal
2. Wrede
3. Sting
4. Chen
5. Schneider
6. Kellogg
7. Trenerry
8. Van Der Schaft
9. sensemaking

حال در غالب پژوهش‌های این حوزه و در خصوص ارتباط فعالیت‌های معنی‌بخشی مدیر و تحول دیجیتال، بیشتر بر روی ابعاد زبانی و شناختی اقدامات رهبران در معنی‌بخشی پرداخته شده است و این در حالی است که در هر تحول دیجیتالی با اقدامات فرایندی و ساختاری دیگری مواجه هستیم که در تحقیقات با رویکرد معنی‌بخشی، بیشتر به‌عنوان پیش درآمدهای فرایندهای گفتمانی معنی‌بخشی و یا به‌عنوان تثبیت‌کننده آنها در نظر گرفته شده است (مایلتز^۳ و کریستینسون^۴، ۲۰۱۴) ولی لازم است تا پژوهش‌های مختلفی در خصوص ابعاد تأثیرگذاری این اقدامات بر روی معنی‌بخشی به کارکنان در طول تحول دیجیتال و نسبت آنها با فعالیت‌های زبانی و گفتمانی مورد مطالعه قرار بگیرد (لاگمن و همکاران، ۲۰۱۹).

برای پوشش این حوزه نظری، در این پژوهش تلاش شده است تا با مطالعه بر روی تجربه معنی‌بخشی مدیر برای کارکنان در یک بانک پیاده‌کننده تحول دیجیتال در یک بازه زمانی پنج‌ساله، به ارائه مدل چندوجهی از فعالیت‌های زبانی و غیرزبانی معنی‌بخشی رهبر سازمان در پیاده‌سازی تحول دیجیتال پرداخته شود و لذا می‌توان بیان کرد که سؤال اصلی این پژوهش این است که ابعاد زبانی و غیرزبانی فعالیت‌های معنی‌بخشی مدیر در حین تحول چه عواملی هستند و چگونه بر هم اثرگذارند؟

مبانی نظری پژوهش

ارتباط تغییرات استراتژیک و معنی‌سازی از دهه اول سال ۲۰۰۰ توجه پژوهشگران زیادی را به خود جذب کرده است (مایلتز و کریستینسون، ۲۰۱۴). معنی‌بخشی^۵ نخستین بار در سال ۱۹۶۹ در کتاب کارل ویک^۶ با عنوان روانشناسی اجتماعی سازماندهی، مطرح شد. از آن سال تا کنون این مفهوم توسعه داده شده است و تعاریف گوناگونی از آن ارائه گردیده است که به‌عنوان نمونه، وارس و همکاران (۲۰۱۸) معنی‌سازی را به صورت فرایندی می‌دانند که دربرگیرنده توجه و دسته‌بندی اطلاعات و سرنخ‌ها در محیط است و با ایجاد معنا در ذهنیت‌های مختلف از طریق چرخه

1. Klos
2. Spieth
3. Maitlis
4. Christianson
5. Sensemaking
6. Karl E. Weick

تفسیر و اقدام به وضع محیطی منظم‌تر، که از آن می‌توان اطلاعات بعدی را حصول کرد، منجر می‌شود (وارس و همکاران، ۲۰۱۸).

باتوجه به ماهیت و مفهوم معنابخشی، یکی از جاهایی که بررسی پدیده معنابخشی در پدیده‌های سازمانی بسیار حائز اهمیت است، هنگام ایجاد تغییرات مختلف در سازمان و مواجهه با شرایط ابهام ناشی از آن است. در همین راستا، در شرایط تحول دیجیتال^۱ نیز، فرایندها، مدل‌های کسب و کار و حتی وظایف و نقش‌های افراد دچار تغییر و دگرگونی می‌شوند و در چنین شرایطی افراد از زاویه معنابخشی به دنبال پاسخ سؤالاتی از این قبیل هستند: چه اتفاقی در حال افتادن است؟ شرایط به چه نحوی تغییر خواهد کرد؟ آینده فعالیت ما چگونه خواهد بود؟ (مایلتز و کریستینسون، ۲۰۱۴). این نیاز به تحول دیجیتال را می‌توان نوعی تلاطم محیطی ناشی از تغییرات فناوری در نظر گرفت که لازم است سازمان برای ادامه حیات خود با آن سازگار شود (باباشاهی و همکاران، ۱۴۰۲).

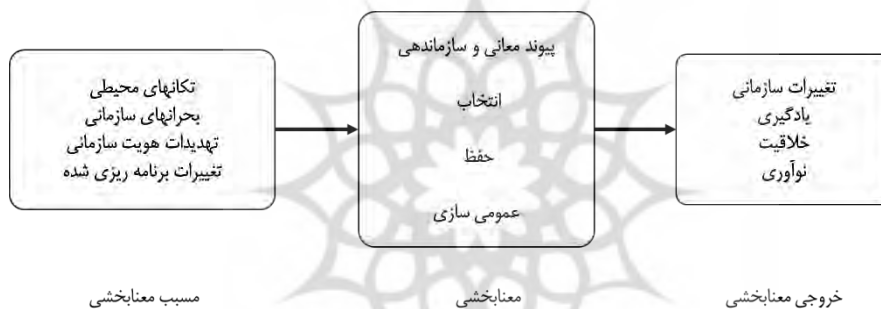
بر همین اساس، در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در خصوص نقش مدیر در این موضوع، مفهوم معنابخشی مدیر به کارکنان مطرح می‌گردد. معنادهی توسط مدیران، فرایندی است که از طریق آن، افراد تلاش می‌کنند تا فرایند معنابخشی در سازمان را تحت تأثیر قرار دهند (فالکنبرگ و استنساگر، ۲۰۰۷). به طور مثال، مدیری را تصور کنید که به دنبال ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان و قبولاندن آن به اعضای سازمان است، مدیر برای رسیدن به این هدف، سعی می‌کند دیدگاه خود را به دیگران، باهدف کسب موافقت سایر افراد انتقال دهد و رفتار ذی‌نفعان را تحت تأثیر خود قرار دهد. این گونه تلاش‌های مدیر را معنابخشی می‌نامند (فالکنبرگ و استنساگر، ۲۰۰۷). بر همین اساس، ورود فعالانه رهبران تحول دیجیتال به فرایند معنابخشی می‌تواند به کاهش ابهام کارکنان و همراه‌سازی آنها برای اجرای موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال کمک نماید و هم انجام تغییر را تسهیل نماید (ایروت و هالنکروتز، ۲۰۱۵).

عمده پژوهش‌های این حوزه بر روی بعد زبانی معنابخشی تمرکز نموده است (مایلتز و کریستینسون، ۲۰۱۴) که به عنوان مثال به ادراک اعضای تیم‌های ارشد مدیریتی از هویت و تصویر سازمان و تأثیر آن بر معنابخشی (توماس و همکاران، ۱۹۹۳) عوامل شناختی به عنوان مانع تغییر

1. Digital transformation

(لایانکا و همکاران، ۲۰۰۰)، طرح‌واره‌های^۱ ذهنی کارکنان و پیامدهای برنامه‌ریزی‌نشده آن (بالوگان و جانسون، ۲۰۰۵)، مدیریت و مواجهه با تناقض‌های معنایی در فرایند تغییرات سازمانی (لویز و لاجر، ۲۰۰۸) می‌توان اشاره کرد و جنبه‌های غیرزبانی معناسازی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (تسو کاس و ساندبرگ، ۲۰۱۵).

بر اساس ادبیات حوزه معنابخشی مدیران، می‌توان بیان کرد که معنادهی توسط مدیران در سه مرحله عوامل ایجادکننده، فرایند و خروجی آن مطرح می‌شود که در تحقیقات مختلف به آنها اشاره شده است و می‌توان چهارچوب مفهومی زیر را در شکل شماره ۱ در نظر گرفت (لاگمن و همکاران، ۲۰۱۹؛ مایلتز و کریستینسن، ۲۰۱۴؛ ساندبرگ و تسو کاس، ۲۰۱۴؛ ویزر، ۲۰۲۱؛ ویتل و همکاران ۲۰۲۳):



شکل شماره ۱. چهارچوب مفهومی معنابخشی در ادبیات نظری - مایلتز و کریستینسن، ۲۰۱۴

این در حالی است که تحول دیجیتال همه کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از این رو هر اقدام دیجیتال نیازمند هماهنگی و هم‌راستایی میان فناوری، فرایند و کارکنان است (مارو و آنکرانی، ۲۰۱۸) و بر همین اساس مدیران اقدامات متعددی در حوزه غیرزبانی نظیر ساختارها و فرایندها انجام می‌دهند که باید این موارد و تأثیر آنها در حوزه معناسازی مورد بررسی قرار بگیرد و بر همین اساس، پژوهشگران متعددی پیشنهاد کرده‌اند که معناسازی فقط یک پدیده درهم آمیخته گفتمانی و زبانی نیست (پاکلت موریرا^۲ و همکاران، ۲۰۲۲) و باید جنبه‌های مادی به عنوان بخش یکپارچه‌ای از معناسازی مورد بررسی قرار بگیرد (کانلیف و کاپلند، ۲۰۱۲) و

1. schemas

2. Paquelet Moreira

به‌طور کلی بیشتر به جنبه‌های مادی سازمان در فرایند معناسازی پرداخته شود (د روند^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه پژوهش

در حوزه مطالعات داخلی در خصوص معنی‌بخشی مطالعات اندکی انجام شده است که ابتدا به آنها اشاره شده و سپس مطالعات خارجی در این خصوص بیان گردیده است. کرباسی (۱۳۹۴) در رساله دکتری خود با مطالعه معنی‌بخشی سازمانی در دانشگاه پیام نور به این نتیجه رسیده است که به ترتیب مبانی دینی، حرکت معقول، تداوم معنی‌بخشی، ساختار هویت، قانونمندی محیط، ارتباطات اجتماعی و شاخص‌های فرهنگی بر معنی‌بخشی سازمانی اثرگذار بوده ولی دو عامل بازننگری معانی و تمرکز بر نشانه‌ها تأثیر معنی‌داری بر روی معنی‌بخشی سازمانی نداشته است (کرباسی، ۱۳۹۴).

حیدری (۱۳۹۵) با مرور ادبیات پژوهشی این حوزه، به بررسی تغییرسازمانی از دیدگاه معنابخشی پرداخته است و به این نکته اشاره کرده است که با ورود معنابخشی در ادبیات تغییرات سازمانی، بررسی رفتاری تغییرات سازمانی، چگونگی کاربرد معنابخشی در ایجاد تغییرات سازمانی، بررسی رفتاری علت پذیرش تغییر از سوی کارکنان و مدیران و همچنین ابزارهای معنایی استفاده شده مدیران برای ایجاد تغییرات سازمانی مورد توجه محققان قرار گرفته است.

رنجبر (۱۳۹۹) با اشاره به این نکته که هویت را می‌توان محصول فرایند معنی‌سازی دانست، فرایند خلق و انتخاب استراتژی‌های سازمانها را نه تنها برآمده از تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها و یا رقابت در بازار، بلکه برآمده از پیشینه، هویت، ارزشهای سازمانی و ... دانسته و به طراحی الگوی تناسب هویت سازمانی با هویت استراتژی پرداخته است.

عارف و همکاران (۲۰۱۹) با انجام پژوهشی به این نکته اشاره کرده‌اند که مقاومت‌های کارکنان در تغییرات سازمانی به فعالیت‌های معنی‌بخشی مدیران در حین تغییر وابسته است. نگ، کورلی و جیائو (۲۰۰۷) در تحقیقشان اشاره می‌کنند که رهبران از طریق نشان دادن اهمیت اتخاذ جهت‌گیری جدید برای سازمان با تضعیف ارزش جهت‌گیری قبلی سازمان، معنابخشی را ایجاد می‌کنند.

1. De Rond

ایروت و هالکروتز (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این موضوع اشاره کرده اند که مدیران با توجه به معنی‌بخشی می توانند به صورت گسترده به کارکنان آگاهی بخشی کنند و آنها را با تغییر همراه کرده و از شکست تحول در سازمان جلوگیری کنند.

در مدل‌های شایستگی در خصوص رهبران با رویکردهایی نظیر مربیگری نیز به عوامل مختلف مرتبط زبانی نظیر خوب گوش دادن، توانایی سخنرانی در جمع و نظیر آن اشاره شده است (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰) و در تحقیق دیگری به توانایی تصویر سازی رهبری از آینده با نمایش فرصت ها و چالش ها نیز اشاره شده است (کره‌رودی و همکاران، ۱۴۰۰).

دکری و پرتقال^۱ (۲۰۱۴) با بررسی فرایند معنی‌بخشی در کسب و کارهای کوچک و متوسط به این نتیجه رسیده‌اند که تصویر و معانی که رهبر سازمان در صد روز اول فعالیت خود به‌عنوان بخشی از تغییرات مورد نظرشان، در این کسب و کارها ایجاد می کند تا انتهای دوران مدیریتی آنها در ذهن کارکنان باقی می ماند.

استرن نیل (۲۰۰۷) با انجام پژوهشی تحت عنوان "توسعه قابلیت های معنی بخشی" به این نتیجه رسیده اند که قابلیت‌های معنی بخشی تاثیر مثبتی بر شناسایی و اجرای استراتژی های بازاریابی در میان شرکتهای آمریکایی مورد مطالعه داشته است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی است. با توجه به سؤال پژوهش، برای کشف و تبیین نقش فعالیت‌های زبانی و غیرزبانی مدیر سازمان در معنا بخشی به فعالیت‌های کارکنان حین تحول، تحت تاثیر پارادایم تفسیر گرایی، پژوهشی کیفی با روش مطالعه موردی^۲ و استفاده از رویکرد تفسیری جیائو، بر روی تجربه معنی‌بخشی مدیر به کارکنان یک بانک پیاده کننده تحول دیجیتال در ایران، طی سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ انجام شده است.

در رویکرد تفسیری جیائو^۳ که برای تحقیقات کیفی نوپا و کمتر مطالعه شده مناسب است (نیری و جوانی، ۱۴۰۲) نیز به این نکته اشاره شده است که در انجام مطالعات موردی عمیق، بر روی «تفسیر درک افراد آگاه از یک پدیده» تمرکز می شود و لذا مهم ترین داده مورد بررسی

1. Steven J. Dekry, Edmin J. Protugal

2. Case study

3. Gioia

همین معناها است (جیائو و همکاران، ۲۰۱۳) که بر همین اساس روش انتخاب شده، از تناسب بسیاری با سؤال این پژوهش برخوردار است.

انتخاب و معرفی سازمان مورد مطالعه

یین^۱ (۲۰۰۹) بیان می‌کند که یکی از سه رویکرد اصلی برای انتخاب پدیده مناسب برای مطالعه، انتخاب یک مورد الهام‌بخش^۲ است که این مورد پتانسیل بالایی برای خلق یک بینش جدید در درک یک پدیده درک نشده داشته باشد.

بر همین اساس این بانک، با توجه به ویژگی‌های خاص و الهام‌بخش آن که مرتبط با سؤال تحقیق بوده است، به عنوان سازمان مورد مطالعه انتخاب شده است. علاوه بر این، اطلاعات زیادی از این بانک به شکل مدون در اختیار محقق بوده است که این امر انجام تحقیق را تسهیل می‌نمود. دسترسی به این اطلاعات گسترده کمک می‌کرد تا بتوان در اطلاعات عمیق‌تر شد و تحلیل محتوای دقیق‌تری انجام داد.

بانک مذکور، بانکی است که با اتخاذ رویکرد اجتماعی تحت عنوان بانکداری اجتماعی در یک پروسه ۵ ساله از سال ۱۳۹۵ تا سال ۱۴۰۰ توانسته است به عنوان نخستین بانک بدون شعبه کشور از یک سو خدمات خود از افتتاح حساب تا ارائه تسهیلات را به صورت مجازی به مشتریان ارائه نماید و از سوی دیگر تمامی شعب خود در کشور را جمع‌آوری نماید.

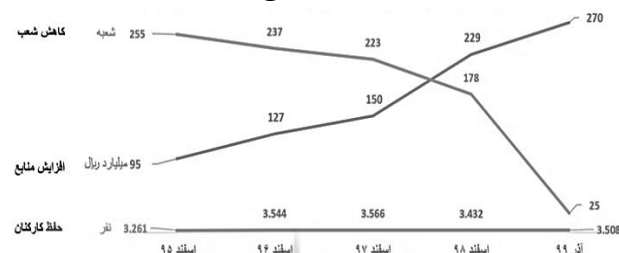


شکل شماره ۲. تبیین مفهوم بانکداری اجتماعی - برگرفته از فایل ارائه مدیرعامل در همایش مدیران - سال ۱۳۹۶

1. Yin, Robert K

2. Revelatory

این پدیده را از حیث رخ دادن در نظام بانکی از یک سو و از حیث حجم و گستردگی کار می‌توان یکی از مهم‌ترین پروژه‌های تحول دیجیتال در کشور قلمداد کرد. در نمودار زیر روند کاهش شعب بانک به همراه افزایش حجم سپرده‌های بانکی، در بانک قرض‌الحسنه رسالت نشان داده شده است که در عین کاهش شعب، روند منابع بانک حالت افزایشی داشته است:



شکل شماره ۳. روند تغییرات بانکداری اجتماعی - برگرفته از گزارش بانک به بانک مرکزی - سال ۱۴۰۰

تعداد شعب این بانک از ۲۵۵ شعبه در سال ۹۵ به یک شعبه متمرکز در کشور رسیده است. این آمار در حالی است که منابع این بانک از ۹۵ هزار میلیارد ریال در اسفند ۹۵ به حدود ۴۲۰ هزار میلیارد ریال در مرداد ۱۴۰۰ و بیش از ۱۴۰ هزار میلیارد ریال در مهر ۱۴۰۲ رسیده است که این نشان‌دهنده موفقیت آمیز بودن این تغییرات بوده است. در بعد کاهش هزینه‌های عملیاتی از یک سو و افزایش درآمدهای عملیاتی نیز، این موضوع در صورت‌های مالی بانک به وضوح قابل مشاهده است. در کنار این آمار و ارقام، افزایش تعداد مشتریان بانک که در سال ۱۴۰۰ به حدود سه هزار نفر به صورت روزانه و کاملاً مجازی رسیده است از یک سو و افزایش تعداد تراکنش‌های بانکی در شبکه شاپرک کشور (گزارش شاپرک، ۱۴۰۰-۱۲)، نشان‌دهنده توفیق این بانک در پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در این بانک است.

انتخاب نمونه

باتوجه به سؤال پژوهش، جامعه مورد مطالعه را مدیران و کارکنان بانک مورد مطالعه تشکیل می‌دهند که جهت انتخاب نمونه، تعدادی از مدیران و کارکنان بانک مورد مطالعه به صورت هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی به نوعی انتخاب گردیدند که بیش از سایر افراد در فرایندهای تحول، خصوصاً از جنبه‌های مرتبط با معنی‌بخشی به کارکنان، نقش آفرین بوده و از ابعاد آن نیز

مطلع باشند. بر همین اساس ۵ نفر از مدیران استانی و ۲ نفر از مدیران ستادی و شخص مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره انتخاب گردیده است. از سوی دیگر برای فهم اینکه معنابخشی انجام شده از سوی مدیرعامل تا چه حد در میان کارکنان گسترده شده است و از سوی آنان چگونه این موضوع دریافت شده است، ۱۵ نفر از کارکنان همین مدیران نیز بر اساس همان روش انتخاب شده و مصاحبه باز با آنها نیز انجام گرفته است. نمونه‌گیری تاجایی ادامه پیدا می‌کند که اشباع نظری حاصل شده و به عبارت دیگر هیچ مفهوم جدیدی توسط مصاحبه شوندگان ارائه نشده باشد.

جمع‌آوری داده

از منابع مختلفی جهت جمع‌آوری داده استفاده شده است که به شرح زیر است:

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته: با توجه به نمونه‌گیری انجام شده و تا رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌ها، بیش از ۵ جلسه با مدیرعامل و جلسات متعددی با دیگر مدیران مصاحبه انجام گردیده که جمعاً ۳۰ مصاحبه انجام شده است، هر کدام از این مصاحبه‌ها با توجه به شرایط و سؤالات مطرح شده در جلسه، بین سی دقیقه تا حدود چهل و پنج دقیقه به طول انجامیده است.

در مصاحبه‌ها ابتدا به صورت باز و کلی در خصوص سازمان صحبت شده است و سپس با توجه به مرحله پیاده‌سازی تحولات به دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص تحولات دیجیتال از جنبه معنابخشی و نحوه مواجهه با آن و انتقال آن به کارکنان زیر مجموعه و مواردی نظیر این پرداخته شده است. تمامی مصاحبه‌ها در صورت رضایت مصاحبه‌شونده ضبط و مکتوب شده و در غیر این صورت به صورت نکته‌برداری از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شده است.

مشاهده^۱: امکان حضور مستقیم در بسیاری از جلسات و مشاهده از نزدیک، یکی از جدی‌ترین منابع این تحقیق را شامل می‌شود. حین این جلسات از رفتار افراد و مباحث مطرح شده بین آنها، نکته‌برداری شده است. مشاهده جلسات این امکان را فراهم نموده تا تغییرات معناهای ساخته شده در سازمان و همچنین اِلمان‌ها و ابعاد مختلف ساخت معانی در سازمان در حین رفتارهای واقعی افراد در طول زمان مشاهده و یادداشت‌برداری شود. در طول این مدت ۳۰ جلسه مدیر عامل با مدیران میانی و همچنین ۵۰ جلسه مدیر عامل با استانی‌های پایلوت مشاهده و نکته‌برداری گردیده است.

1. Observations

مستندات سازمانی^۱: مستندات سازمانی موجود به دودسته اصلی تقسیم شده‌اند. دسته اول، آرشیو ویدئویی و متنی جلسات مدیرعامل با مدیران میانی و با کارکنان به صورت مستقیم است که در این خصوص بیش از هزار ساعت محتوای ویدئویی در اختیار قرار گرفته است که متن آنها توسط خود سازمان پیاده‌سازی نیز شده است و برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفته است. دسته دوم مستندات سازمانی بررسی شده شامل پژوهش‌های انجام شده برای پیاده‌سازی تحول، مصوبات هیئت‌مدیره، ابلاغیه‌ها، نشریات و دیگر مستندات مکتوب موجود در سازمان از قبیل سند استراتژی سازمان و یا سند توسعه بانکداری اجتماعی است که بررسی شده است، تا هم به توسعه مفهوم و هم به تطبیق با نتایج مصاحبه‌های انجام شده برای اطمینان از کیفیت پژوهش نیز منجر شود (ویزر، ۲۰۲۱).

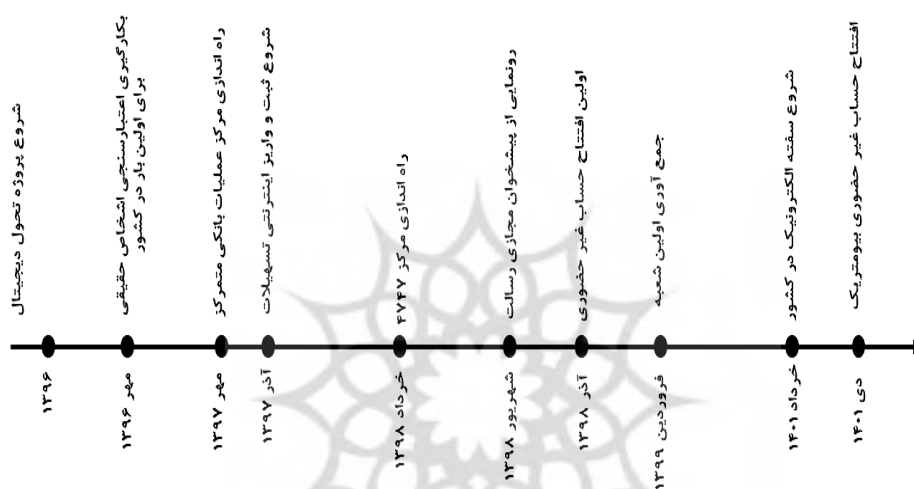
جدول شماره ۱. داده‌های مورد استفاده

داده	مخاطب/نوع	تعداد	مدت زمان/حجم
مصاحبه	مدیران ارشد - مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره	۱۰	حدود ۷۰۰ دقیقه
مصاحبه	مدیران میانی (۵ نفر استان و ۲ نفر ستادی)	۲۰	حدود ۶۰۰ دقیقه
مصاحبه	کارکنان (۱۵ نفر)	۱۵	حدود ۳۵۰ دقیقه
مستندات سازمانی	پژوهش‌های انجام شده	۲	حدود ۶۰۰ صفحه
مستندات سازمانی	اسناد سیاستی، نشریات و جزوات مکتوب	۱۴	۵ نشریه - حدود ۱۰۰ صفحه ۷ جزوه - حدود ۷۰ صفحه ۲ سند سیاستی - حدود ۳۰ صفحه
مستندات سازمانی	مصوبات هیئت‌مدیره و ابلاغیه‌ها	۴۵	حدود ۶۰ صفحه
آرشیو جلسات سازمان	جلسه با مدیران میانی - ویدئو جلسه	۳۰	حدود ۱۲۰ ساعت
آرشیو جلسات سازمان	جلسه مجازی با کارکنان - ویدئو جلسه	۱۶۰	حدود ۸۰۰ ساعت
آرشیو جلسات سازمان	جلسه با مدیران استان‌های پایلوت - متن خلاصه جلسه	۵۰	حدود ۷۰ صفحه

1. Documents

تحلیل داده

برای سهولت کار تحلیل، ابتدا روند زمانی برای تحول دیجیتال رخ داده توسط محقق طراحی شد تا بهتر بتوان زمینه تحقیق را درک کرد (لنجلی،^۱ ۱۹۹۹) و ارتباط اقدامات معنابخشی مدیران در طول زمان و گام‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال را بهتر درک نمود.



شکل شماره ۴. رخ داده‌های مهم تحول دیجیتال در بانک مورد مطالعه طی سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ - مستخرج از داده‌ها توسط محقق

در ادامه برای تحلیل داده‌ها که شامل یک فرایند رفت و برگشتی^۲ بین جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها است، با پیاده‌سازی کلیه مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و مستندات سازمانی (در صورت لزوم)، مطابق با رویکرد تفسیری جیائو در سه گام، متون کدگذاری گردیده است (نیری و جوانی، ۱۴۰۲). در گام اول به صورت درون‌متنی^۳ بر روی کلیه متون به صورت همان کلمات و عبارات مصاحبه‌شوندگان و یا اسناد سازمانی، کدگذاری باز انجام گرفته است. در این مرحله تلاش شده است تا از اصطلاحات مصاحبه‌شوندگان برای کدگذاری استفاده شود و به عبارت دیگر به آن اصطلاحات وفادار بود تا مضامین درجه اول^۴ شناسایی گردیدند. در مرحله بعد، با توجه به

1. Langley
2. Recursive
3. in vivo
4. First-Order Concepts

شبهات‌ها و تفاوت‌های موجود در مضامین درجه اول، به تعیین مضامین سطح دوم^۱ پرداخته شده است و در نهایت مفاهیم محوری و یا ابعاد اصلی^۲ در داده‌ها، شناسایی گردیده است. در این گام سوم، در واقع پژوهشگر در نقش یک فرد مطلع که هم‌زمان به سطوح سه‌گانه می‌اندیشد عمل نموده است تا بتواند به طبقات حاصل شده، برچسب مفهومی مناسب را اختصاص بدهد و به این سؤال پاسخ بدهد که در داده‌ها چه خبر است؟ (جیائو و همکاران، ۲۰۱۳)

باتوجه به آنچه ذکر شد و بر اساس سؤال پژوهش، کلیه داده‌های جمع‌آوری‌شده از بعد معنابخشی موردتوجه قرار گرفت و بر مبنای این نگاه، متون به ترتیب زمانی در نرم‌افزار MAXQDA در سه گام کدگذاری گردیدند و در نهایت ساختار داده‌ها^۳ در قالب یک ساختار داده سلسله‌مراتبی ارائه گردیده است. ساختار داده نه‌تنها داده‌ها را در قالب یک ابزار بصری و محسوس نمایش می‌دهد، بلکه فرایند تبدیل داده خام به مضامین را نیز به تصویر می‌کشد که خود، منجر به ایجاد دقت^۴ در پژوهش نیز می‌گردد (نیری و جوانی، ۱۴۰۲).

در جریان جیائو از عبارت «قابلیت اعتماد یافته‌ها»^۵ جهت ارزیابی کیفیت پژوهش به‌جای روایی و پایایی مطرح در پژوهش‌های کمی بهره گرفته می‌شود (جیائو و همکاران، ۲۰۱۳) که در همین راستا در مرحله اول از توافق دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده شد. در این پژوهش از یک همکار درخواست گردید، سه مصاحبه از بین مصاحبه‌های تحقیق را کدگذاری نماید، باتوجه به اینکه درصد توافق در شاخص‌های ثبات هر دو بیش از شصت درصد است؛ بنابراین پایایی مصاحبه‌ها و کدگذاری در این تحقیق تأیید شد. علاوه بر این، در مرحله دوم، خروجی تحلیل با سه نفر از افرادی که در طول تحول در نقش مشاور و یا بخش‌های مرتبط با تحول ارتباط داشته‌اند به‌عنوان افراد درگیر در پدیده^۶، در میان گذاشته شد و از نظر آنها نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

1. Second-Order Themes
2. Aggregate Dimension
3. Data structure
4. Rigor
5. Trustworthiness
6. Member-Checking

یافته‌های پژوهش

زمینه ایجاد تحول دیجیتال

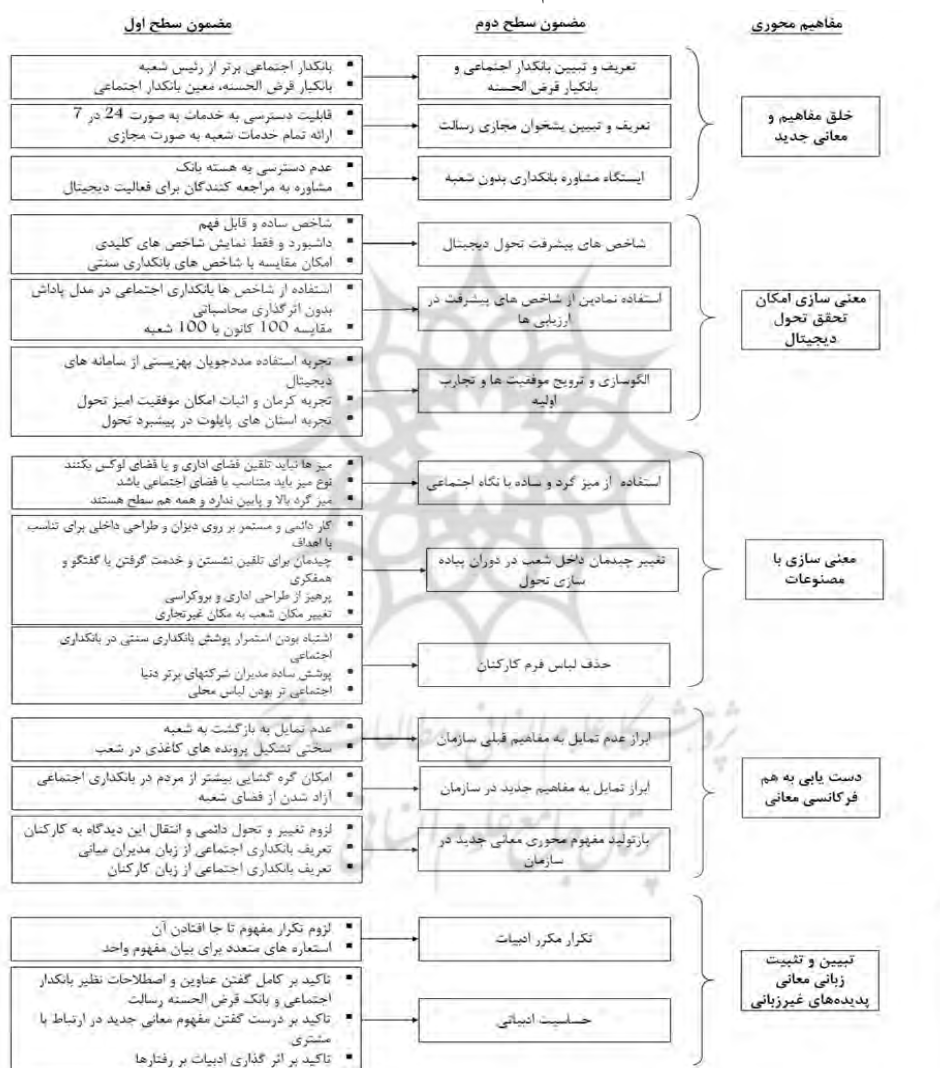
در سال ۱۳۹۲ بانک قرض الحسنه رسالت به عنوان اولین بانک خصوصی قرض الحسنه، مجوز فعالیت گرفت و فعالیت‌های خود را آغاز کرد، تا سال ۱۳۹۵ روند افزایش شعب این بانک از ۹۰ شعبه به حدود ۳۰۰ شعبه در سراسر کشور انجام شد تا اینکه در سال ۱۳۹۵ بانک قرض الحسنه رسالت، استراتژی بانکداری اجتماعی با هدفگذاری بانکداری بدون شعبه در افق سال ۱۴۰۰ را انتخاب کرد. مدیر عامل دلایل اتخاذ این هدف را اینگونه بیان کرده است (متن سخنرانی، سال ۱۳۹۶): "اگر بخواهیم به هدف هر خانواده یک حساب در بانک قرض الحسنه رسالت دست پیدا کنیم، باید بانکداری اجتماعی را پیاده کنیم و به افق بانکداری بدون شعبه دست پیدا کنیم". به‌طور کلی خدمات بانک به مشتریان به سه قسمت افتتاح حساب، خدمات بانکی و وام قرض الحسنه تقسیم‌بندی می‌شود. همان‌طور که در شکل شماره ۴ نشان داده شده است، تحول دیجیتال این فرایندها ابتدا از وام قرض الحسنه غیر حضوری آغاز گردیده است و سپس به افتتاح حساب آنلاین با استفاده از پارامترهای زیست‌سنجی^۱ انجامیده است و در طول این زمان، تمام خدمات ارائه شده در شعب بانک، به پیشخوان مجازی رسالت و مبتنی بر درخواست‌های مجازی مشتریان منتقل گردیده است.

در حوزه ساختار نیز سه بخش اصلی در تحول نقش ایفا کرده‌اند، واحد فناوری اطلاعات برای توسعه زیرساخت‌ها و توسعه سامانه‌ها بازگفته شده است که در سال ۹۸ از بانک جدا شده و به عنوان یک شرکت ارائه دهنده خدمات به بانک به فعالیت خود ادامه می‌دهد؛ واحدهای ستادی که عمدتاً نقش هماهنگی فعالیتهای شعب و تعیین خط مشی فعالیت‌های آنها را داشتند با متمرکز شدن و مجازی شدن فعالیتهای بانک، بازطراحی شده و سیاست‌گذاری‌ها و روش‌های اجرایی آنها متناسب با بانک بدون شعبه گردید و در نهایت بخش مهم و محور بررسی در این پژوهش، کارکنان شعب و مدیران سرپرستی شعب استان‌های بانک که عملیات ارائه خدمات به مشتریان را برعهده داشتند با تغییر نقش از خدمات‌دهنده به مشاوره و راهنمایی مشتریان مواجه شدند.

1. Biometrics

مفاهیم محوری شناسایی شده

با کدگذاری داده‌ها و دسته‌بندی آنها در قالب کدگذاری باز اولیه ابتدا مضامین سطح اول و سپس مضامین سطح دوم، در نهایت پنج مفهوم محوری به شرح شکل شماره ۵ شناسایی گردیده است که در ادامه به تفصیل هر یک از مفاهیم شناسایی شده تبیین گردیده است.



شکل شماره ۵. مفاهیم محوری و مضامین استخراج شده در پژوهش

تبیین ماهیت جدید فعالیت بر مبنای خلق معانی جدید

در عموم شعب بانک‌های کشور مشاغل موجود در شعبه عناوینی نظیر صندوقدار، مسئول تسهیلات، حسابدار شعبه و رئیس شعبه دارند که در بین بانک‌ها عموماً تعریف و وظایف و حتی دسترسی‌های یکسانی به سامانه‌های بانکی دارند. با شروع تحول دیجیتال در بانک قرض الحسنه رسالت، برای کارکنان شعب این سؤال مطرح می‌شد که شغل آینده ما چیست و چه سرنوشتی در انتظار است؟ (مصاحبه با کارکنان) بر همین اساس مفاهیم جدیدی در بانک ایجاد گردید که پیش‌ازین در خودبانک قرض الحسنه رسالت نمونه نداشته است و در نظام بانکی هم به صورت جدید مطرح گردیده‌اند (مصاحبه با مدیر پژوهش بانک).

در این پژوهش سه تم سطح دوم در خصوص سه مفهوم جدید که یکی در حوزه شغل کارکنان بانک با عنوان **بانکدار اجتماعی و بانکدار قرض الحسنه**، یکی در خصوص محل فعالیت کارکنان با نام **ایستگاه مشاوره بانکداری بدون شعبه** و دیگری در خصوص محل ارائه خدمات به مشتریان تحت عنوان **پیشخوان مجازی رسالت** ایجاد گردیده است که همگی این عناوین حین فرایند تحول دیجیتال خلق گردیده‌اند و کارکنان نیز به عنوان آینده مسیر شغلی خود و درک وظایف و فعالیت‌های جاری به این موضوع توجه نموده‌اند.

مشاغل موجود در شعب بانک به طور متعارف به ارائه خدمات مختلف بانکی به مشتریان می‌پردازند ولی عموم کارکنان عملیاتی، با جمع‌آوری شعب به سمت ارائه و معرفی خدمات به مشتریان در محل آنها سوق داده شدند که این شغل با عنوان بانکدار اجتماعی و بانکدار قرض الحسنه معرفی شده است (سند پژوهش بانکداری اجتماعی، ۱۳۹۶). به عنوان مثال مدیرعامل در یکی از جلسات اوایل سال ۱۳۹۶ در خصوص تعریف بانکداری اجتماعی چنین گفته است: "بانکدار ارشدی است که ارائه خدمات به مشتریان جمععی را مدیریت نموده و وظیفه کنترل و تأیید اسناد و قراردادها را بر عهده دارد" البته این تعریف با گسترش پیاده‌سازی ابزارهای دیجیتال در بانک تغییر کرد و در سال ۹۷ در اسناد بانک این گونه تعریف بانکدار اجتماعی ذکر شده است: "بانکداری است که مدیریت ارائه خدمات به اعضای قانون‌ها را بر عهده دارد".

در حوزه شعب نیز، عموماً شعبه به مکانی اطلاق می‌شود که خدمات بانکی به مشتریان ارائه می‌گردد ولی یکی از نکات مهم در فرایند جمع‌آوری شعب بانک، این بود که کارکنان به صورت

کاملاً تدریجی با ایجاد فضاها و کارهای جدید به این سمت حرکت کرده‌اند که یکی از مهم‌ترین آنها، ایجاد و پیاده‌سازی مفهوم ایستگاه مشاوره بانکداری بدون شعبه است که به‌عنوان یک تم سطح دوم شناسایی شده است. درواقع وقتی ارائه خدمات به‌صورت مجازی افزایش پیدا کرد، کارکنان همچنان در محل شعب مشغول بکار بودند ولی شعب کارایی و نقش شعبه بانکی را نداشتند و لذا مفهوم جدید "ایستگاه مشاوره بانکداری بدون شعبه" خلق گردید. در یکی از جلسات هیئت‌مدیره با مدیران استانی در سال ۹۷ این مفهوم جدید این‌طور تعریف شده است: "ایستگاه بانکداری بدون شعبه برای افزایش سطح آگاهی مشتریان مراجعه‌کننده به ساختمان شعبه برای استفاده از خدمات مجازی است". با ایجاد این مفهوم تابلوهای شعب نیز تغییر کرد و کار پرسنل از ارائه خدمات پشت کاترهای شعبه به ارائه مشاوره و راهنمایی به مراجعه‌کنندگان پشت میزهای گرد وسط ساختمان شعب تغییر کرد.

در نظام بانکی برای عمده خدمات از مشتریان خواسته می‌شود تا به شعب بانک مراجعه کنند که این مفهوم در تحول دیجیتال مورد مطالعه، با مفهوم مراجعه به "پیشخوان مجازی رسالت" جایگزین شده است. نکته مهم در این خصوص نه صرفاً ابعاد فناورانه ارائه خدمات مختلف بانکی در این حوزه می‌باشد بلکه وقت صرف کردن در جلسات مختلف برای تبیین پیشخوان مجازی رسالت برای کارکنان و همچنین حساسیت بر روی بکار بردن کامل این نام است.

ویژگی مشترک هر سه تم شناسایی شده این هست که در فرایند تحول به‌صورت **جدید** ایجاد گردیده‌اند و سابقه‌ای در فعالیت‌های قبلی بانک نداشته‌اند. به عبارت دیگر معانی جدیدی خلق گردیده‌اند که تبیین‌کننده نقش‌های جدید و وظایف جدید برای کارکنان هستند و به عبارتی در پاسخ به این ابهام که خب با جمع‌آوری شعب، کار ما چه می‌شود؟ ما چه کاری باید انجام بدهیم؟ و سؤالاتی از این قبیل، این خلق مفاهیم جدید و خصوصاً تبیین گسترده آنها در جلسات متعدد منجر به ایجاد معانی جدید برای کارکنان و کاهش ابهام آنها از تحول پیشرو گردیده است.

معنی‌بخشی با مصنوعات (پوشش کارکنان، تجهیزات کاری و چیدمان داخلی شعب)

مدیرعامل در مراحل مختلف تحول تلاش کرده است تا با استفاده از مواردی نظیر معماری و نوع ساختمان‌ها، چیدمان دفاتر کار، نحوه پوشش و به‌صورت کلی با استفاده از المان‌ها و نمادهای

فیزیکی و غیرزبانی معنی‌بخشی را به زندگی روزانه کارکنان بیشتر وارد نمایند تا آنها ادراک واقع‌بینانه‌تری از تحول و آینده سازمان پیدا کنند.

در شعب بانک‌ها، میز کارکنان و نحوه نشستن مشتریان پشت میز برای گرفتن خدمات، یکی از نمادهای نظام بانکی است که در عموم شعب بانک‌ها به صورت مشابه طراحی شده است که در تحول مورد بررسی، میزها از حالت میزهای دوطرفه به میزهای گرد و ساده، با نگاه اجتماعی تغییر کرده است. مدیرعامل در یک جلسه مجازی با کارکنان این گونه بیان کرد: "میز گرد بالا و پایین ندارد و این طور نیست که یکی رئیس باشد در بالای میز و بقیه پایین میز. ما در بانکداری اجتماعی باید میزهای کاری‌مان هم متناسب با فعالیت‌های اجتماعی با جمع‌های مردمی باشد و برای همین میزهای گرد را بکار گرفته‌ایم."

تبیین چرایی تغییر میزهای کاری شعب به میز گرد و استفاده از آنها باعث می‌گردد تا کارکنان هر روز و هنگام فعالیت کاری پشت میزهای گرد جدید، این روایت جدید را برای خودشان بازخوانی کنند و با آن آینده کاری خود و نسبت خود با مشتری را تعیین کنند که از یک خدمات‌دهنده به یک مشاور و همراه تبدیل شده است.

علاوه بر تجهیزاتی نظیر میز کار، نحوه چینش تجهیزات در شعب و یا در ایستگاه‌های مشاوره بانکداری بدون شعبه نیز باهدف تبیین معنای بانکداری اجتماعی برای کارکنان و حرکت به سمت پیاده‌سازی آن بکار گرفته شده است. در تغییر چیدمان داخلی، موارد متعددی نظیر استفاده از گل، برداشتن کانترهای شعب، استفاده از تابلت داخل شعب در زمان انتظار مشتریان برای آگاهی‌بخشی به آنها در خصوص فرایندهای غیرحضور، تغییر تابلو و عناوین داخل شعب، تغییر اطلاعیه‌ها و پوستره‌های داخل شعب در طول تحول بکار گرفته شده است.

مدیرعامل در جلسه‌ای با مدیران ستادی در تبیین چرایی این تغییر چیدمان داخلی بیان کرد: "معماری بر روی رفتار افراد اثر دارد. ما باید از طراحی‌های اداری و بروکراسی دوری کنیم و مدل‌های اجتماعی را بکار ببریم" و یا در جلسه با مدیران پنج استان در یک سفر کاری به این نکته اشاره کرد: "الان ببینید این‌ها (طراحی شعب سنتی) کلاً بالا به پایین است و دارد این گونه تلقین می‌کند که اولاً من از تو بالاتر هستم که اینجا نشستی. شما مراجعه‌کننده به من هستی. یک خواسته‌ای از من داری، انجامش می‌دهم"

یکی از موضوعات غیرزبانی دیگر، **تغییر پوشش کارکنان** در محیط بانک بود. تا پیش از شروع تحول دیجیتال، کلیه کارکنان ملزم به پوشش لباس فرم (کت و شلوار با نشان بانک) تعیین شده توسط بانک بودند ولی در حین فرایند تحول این الزام حذف شد و در جلسات متعدد با گفتگو در خصوص این اقدام از آن به اقدامی در راستای معنی‌سازی بانکداری اجتماعی و بدون شعبه استفاده شده است. مدیرعامل در یک جلسه با مدیران میانی این عبارت را گفت "فعالیت کردن با همان پارادایم و لهجه و ادبیات و همان پوشش سابق اشتباه است و پوشش افراد باید نشان‌دهنده ماهیت فعالیت آنها باشد" و یا در جلسه مجازی با کلیه کارکنان گفت "شما مدیرعامل گوگل را ببینید با یک تیشرت و کیف ساده می‌گردد، پس سطح و شخصیت کارکنان به مسائلی مانند کت و شلوار نیست و باید متفاوت نگاه کنیم" یا در جلسه دیگری می‌گوید: "شما به لباس‌های محلی در کشور نگاه کنید، اگر قرار است ما بدون شعبه و در ارتباط با گروه‌های مردمی کار کنیم، کدام لباس بهتر است، کت و شلوار یا همان لباس محلی که مردم می‌پوشند؟! " که همه این موارد در راستای تفسیر زبانی تغییر پوشش کارکنان در راستای استراتژی بانکداری اجتماعی و پیاده‌سازی تحول بوده است.

در واقع در طول تحول اقدامات غیرزبانی در سه محور تجهیزات، چیدمان داخلی ساختمان‌ها و پوشش کارکنان باهدف معنی‌بخشی فعالیت‌ها و استراتژی‌های بانک انجام شده است که در جلسات متعدد، به تفسیر و تکرار این اتفاقات غیرزبانی و استفاده از آنها برای معنی‌بخشی به بانکداری اجتماعی و لذا همراهی بیشتر کارکنان با این تحول پرداخته شده است. علاوه بر این از آنجا که این عناصر در محیط کاری و فعالیت‌های روزانه آنها اثر گذارند، موردتوجه بیشتر کارکنان نیز قرار گرفته است و منجر به همراهی بیشتر آنها شده است. یکی از مدیران میانی در جلسه با مدیرعامل این نکته را گفت "از وقتی با این رفتارها و پوشش جدید در بانکداری اجتماعی مواجه شده‌ام، دیگر حاضر نیستم به کار قبلی خودم به عنوان رئیس شعبه با آن ساختمان شعبه و میز و صندلی برگردم". این نکته نشان‌دهنده این هست که استفاده از المان‌های غیرزبانی و تفسیر آنها برای کارکنان به صورت پیوسته اثر مؤثری بر همراهی با تحول داشته است.

معنی بخشی در خصوص امکان‌پذیری دست‌یابی به تحول دیجیتال

در فرایند تحول ادراک کارکنان در خصوص اینکه اقدامات انجام شده آیا به پیشرفت تحول و بهتر شدن فعالیت‌ها منجر شده است یا خیر، عامل مهمی در همراهی کارکنان است و تصویر کلانی از مسیر طی شده و مسیر آینده برای افراد فراهم می‌کند. بر همین اساس مدیرعامل تلاش نموده است تا با استفاده از الگوسازی و ترویج موفقیت‌ها و تجارب اولیه داخلی، شاخص‌های پیشرفت تحول دیجیتال و در نهایت استفاده نمادین از شاخص‌های پیشرفت در ارزیابی‌ها، به کارکنان این معنی را منتقل نماید که دستیابی به هدف موردنظر امکان‌پذیر است و می‌توان به آن دست پیدا کرد.

در تحولات همواره امکان رسیدن به اهداف تعیین شده، مورد سؤال عموم افراد درگیر تحول است که مدیرعامل در این خصوص با "الگوسازی و ترویج موفقیت‌ها و تجارب اولیه" تلاش نموده است تا امکان‌پذیری تحول دیجیتال در ابعاد مختلف را نشان دهد. به عنوان مثال استان کرمان در فعالیت‌های مختلف بانک یکی از استان‌های پیشرو محسوب گردیده و در یکی از جلسات مدیرعامل از مدیر این استان می‌خواهد تا تجربیات خودش در حوزه جمع‌آوری شعب را برای سایرین بیان کند و سپس مدیرعامل این جملات را می‌گوید: "تجربه موفقیت‌آمیز کرمان و دستاوردهای این استان نشان‌دهنده این هست که می‌شود، ما باید به کسانی که در مسیر قله جلودار هستند مثل استان کرمان نگاه کنیم و به پیش برویم" و یا در جلسات متعددی در پاسخ به این نکته که بانکداری مجازی و بدون شعبه هنوز برای جامعه ایرانی زود است و یا افراد امکان استفاده از سامانه‌ها را ندارند، مدیرعامل بیان کرده است "حتی مددجویان کمیته امداد امام خمینی ره و یا بهزیستی و مواردی که در جنوب کرمان و جاهای دورافتاده کشور هستند، بر اساس آمار از سیستم مجازی استفاده کرده‌اند و تمام درخواست‌های وام مجازی بوده است، پس همه می‌توانند به سمت استفاده از این سامانه‌ها بروند".

عمومی شدن این تجارب اولیه، نیاز به شاخص‌هایی برای درک پیشرفت تحول دارد که بر همین اساس در طول جلسات متعدد کاری مدیرعامل با مدیران، بارها شخص مدیرعامل به ارائه شاخص‌های پیشرفت تحول دیجیتال و تبیین آن برای واحدهای مختلف پرداخته است.

نکته بسیار مهم در انتخاب شاخص‌های پیشرفت تحول دیجیتال، قابلیت آنها برای ایجاد روایت پیشرفت تحول دیجیتال و نه الزاماً شاخص‌های کلیدی تحول دیجیتال بوده است. به عنوان مثال با وجود اینکه در ابتدای تحول، هزینه‌های عملیاتی افزایش پیدا کرد و اجرای برخی از فرایندها دچار سردرگمی و ابهام شده بودند، مدیرعامل با اتکا به شاخص‌هایی ملموس برای کارکنان و با قابلیت تبیین امکان‌پذیری تحقق تحول دیجیتال و مسیر پیشرفت آن را بیان می‌کرد. به عنوان مثال مدیرعامل در یکی از جلسات با مدیران میانی سازمان، در ارائه خود این گونه بیان می‌کند: "منابع بانکداری اجتماعی نسبت به منابع بانکداری سنتی رشد قابل توجهی داشته است" و نموداری از سهم روبه‌رشد منابع بانکداری اجتماعی را در مقایسه با منابع بانکداری سنتی به نمایش می‌گذارد. در واقع از لحاظ مدل کسب و کاری بانک، هیچ تفاوتی بین این دو نوع از سپرده‌ها وجود ندارد و برای تبیین پیشرفت موفقیت‌آمیز تحول، باید به بررسی میزان رشد منابع بانک در مقایسه با نقدینگی کشور پرداخت ولی این قبیل ارائه‌ها، از جنبه معنی‌سازی پیشرفت بر روی کارکنان اثر بسزایی داشته است. به عنوان مثال یکی از مدیران استانی در جلسات جمعی این گونه بیان می‌کند: "من خیلی تلاش می‌کنم تا مانند استان کرمان بتوانم در شاخص‌های بانکداری اجتماعی رشد کنم و میزان منابع بانکداری اجتماعی را افزایش بدهم".

بر بستر شاخص‌های ایجاد شده برای نشان‌دادن پیشرفت تحول دیجیتال، شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌ها نیز مورد بازنگری قرار گرفت و تم سطح دومی با عنوان استفاده نمادین از شاخص‌های پیشرفت در ارزیابی‌ها شناسایی شده است. در یکی از جلسات ماهانه مدیرعامل با مدیران میانی، موضوع ارزیابی عملکرد و نحوه محاسبه پاداش برای هر استان توسط مدیرعامل این گونه بیان گردید: "منابع بانکداری اجتماعی و بانکداری سنتی در محاسبه پاداش جداگانه لحاظ گردیده‌اند و ضرایب آنها این دوره یکسان است ولی در دوره‌های بعدی، به منابع بانکداری اجتماعی ضریب بیشتری داده می‌شود".

تم‌های سطح دوم شناسایی شده در این حوزه نشان می‌دهد که در تمام طول تحول، مدیرعامل همواره با استفاده از عوامل مختلف مراحل مختلف پیشرفت تحول را برای کارکنان به دستاوردهای مهمی تعبیر می‌کرده است و از این طریق آنها را از رسیدن به نتایج خوشحال و به ادامه مسیر امیدوار می‌کرده است. نکته حائز اهمیت این هست که این روایت‌ها از پیشرفت تحول

دیجیتال با استناد به آمارها و یا اتفاقات میدانی به گونه‌ای معنی‌سازی شده است که برای کارکنان قابلیت پذیرش و همراهی داشته است. به عنوان مثال یکی از مدیران میانی در جلسات ماهانه این گونه بیان کرد: "ما ابتدا فکر می‌کردیم این مسیر امکان‌پذیر نیست و شکست خواهیم خورد ولی حالا مطمئن هستیم که می‌شود باید به این فعالیت‌ها با انرژی بیشتری پردازیم".

تبیین و تثبیت زبانی از طریق حساسیت ادیبانی و تکرار مکرر موضوعات

هر گونه تبیینی در حوزه معنابخشی قاعدتاً در حوزه زبانی و با اتکا به منابع زبانی مختلف در سازمان انجام می‌شود. در پژوهش حاضر، حساسیت گفتمانی و تکرار زیاد دو عامل اصلی به کارگیری ابزارهای زبانی برای تبیین پدیده‌های غیرزبانی و همچنین اهمیت معنابخشی موردنظر مدیرعامل بکار گرفته شده است.

با شکل‌گیری مفاهیم جدید در سازمان، یکی از مهم‌ترین کارهای مدیرعامل به گفته خودش در جلسات مختلف ایجاد حساسیت گفتمانی بر روی مفاهیم جدید است تا این مفاهیم کاملاً به صورت درست و کامل بیان شوند. مدیرعامل در یکی از جلسات بیان می‌کند: "اصلاً نقش من اصلاح آیین‌نامه‌ای گفت و گوها در سازمان است و ما باید در این خصوص حساس باشیم". در تمامی معانی جدیدی که در سازمان خلق شده است، این حساسیت وجود داشته است و حتی در برخی موارد در جلسات کاری به جریمه پرداختن توسط افرادی که دقت لازم در بیان ادبیات ندارند، اشاره شده است: "جریمه کسی که قرض‌الحسنه را نگوید و به تنهایی بانک و رسالت را بکاربرد، با مدیرش است و باید جریمه آن را بدهد".

حساسیت بر روی گفتمان، در واقع حساسیت بر روی پیاده‌سازی استراتژی موردنظر سازمان و با نگاه مشترک به آن است (مصاحبه با مدیرعامل، ۱۴۰۰). یکی از مدیران در یکی از کارگاه‌ها در خصوص حساسیت بیش از حد در مورد نحوه گفتگو و بکاربردن صحیح مفاهیم اعتراض می‌کند که این پاسخ توسط مدیرعامل داده می‌شود: "ببینید، این موضوع تاکید بیجا بر روی لغات نیست، بلکه نگاه و استراتژی ما را در فعالیت‌ها نشان می‌دهد و راهنمای نحوه انجام کارها برای ما است. برای همین وقتی گفتمان یکی شود، می‌شود انتظار داشت که فعالیت‌ها هم یکی شود"

یکی دیگر از رویکردها در حوزه تبیین زبانی فعالیت‌ها، تکرار مفاهیم به صورت مکرر و در سطوح مختلف سازمان است. مدیرعامل بعد از خلق یک مفهوم جدید، بارها و بارها آن را در

جلسات با کارکنان، مدیران میانی و اعضای هیئت‌مدیره تکرار می‌کند تا به تدریج مفهوم موردنظر هم به ثبات برسد و هم در میان عموم افراد تثبیت شود که این موضوع توسط مدیرعامل بارها مورد اشاره قرار گرفته است.

هم‌فرکانسی معانی و مفاهیم، نماد پیاده‌سازی تحول در سازمان

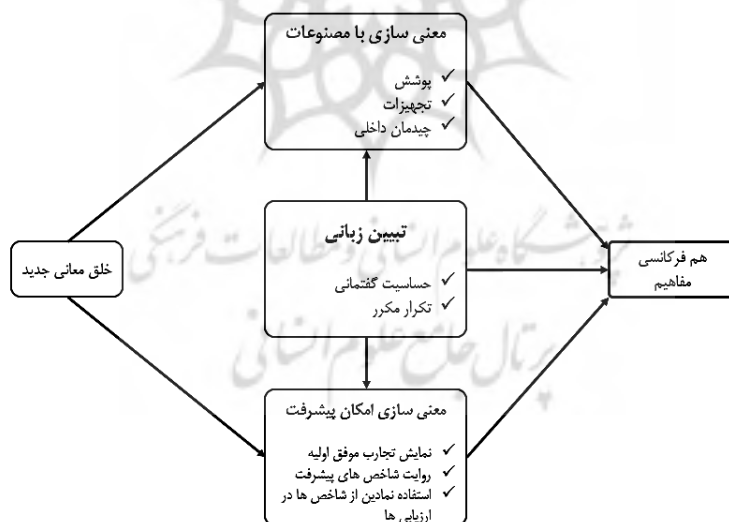
چه با استفاده از ابزارهای گفتمانی و زبانی و چه با استفاده از ابزارهای غیرزبانی، هدف مدیران سازمان در معنی‌بخشی به کارکنان، دستیابی به معنی واحد در میان کارکنان سازمان و در نتیجه پیاده‌سازی استراتژی‌های موردنظر سازمان می‌باشد. با این نگاه به ایجاد تحول در سازمان و یا پیاده‌سازی استراتژی‌ها، زمانی می‌توان این‌گونه در نظر گرفت که مدیرانی به هدف موردنظر خود دست پیدا کرده‌اند که به هم آهنگی و یا هم‌فرکانس مفاهیم از جانب کارکنان با مفاهیم موردنظر مدیران دست پیدا کرد.

بازتولید مفاهیم از زبان کارکنان و یا مدیران میانی و به روایت خودشان، یکی از نشانه‌های دستیابی به هم‌فرکانسی و هم‌آهنگی مفاهیم در سازمان است. مدیرعامل علاوه بر تلاش در جهت معنی‌بخشی همواره به صورت فعالانه به گفتگوهای افراد در جلسات مختلف در خصوص سازمان و استراتژی آن گوش کرده و با توضیحات تکمیلی سعی در دستیابی به همین هم‌فرکانسی نموده است. در یکی از جلسات سراسری یک مدیر استان این‌گونه به تعریف مفهوم بانکدار اجتماعی از زبان خودش می‌پردازد: "به جای اینکه مشتری به شعبه بیاید، ما در بانکداری اجتماعی به دفتر مشتری می‌رویم و این خیلی روی رضایت آنها اثرگذار است" و یا در جلسه دیگری یکی از مدیران ستادی، در خصوص ادراکش از بانکداری اجتماعی این‌طور بیان می‌کند: "حالا ما بیشتر گره‌گشایی می‌کنیم و مواردی که در شعبه نمی‌توانستیم با مشتریان مطرح کنیم، را اینجا با حمایت مشتریان از مسائل خاص حل می‌کنیم که همان بانکداری اجتماعی است". یکی دیگر از نشانه‌های هم‌فرکانسی معانی، ابراز تمایل به مفاهیم جدید و ابراز عدم تمایل به بازگشت به مفاهیم قبلی است. یکی از مدیران اشاره می‌کند که دیگر علاقه‌ای برای کار کردن در شعبه ندارد و از قفس شعبه آزاد شده است و یا یکی دیگر از مدیران استانی این‌طور ابراز می‌کند: من قبلاً رئیس شعبه بودن را تجربه کرده‌ام ولی از زمان تجربه بانکداری اجتماعی، دیگر تمایلی به برگشتن به شغل قبلی ندارم.

تم‌های سطح دوم شناسایی شده در این مقوله محوری، نشان‌دهنده این نکته است که با رویکرد معنابخشی به پیاده‌سازی تحول دیجیتال، باید به هم فرکانسی معانی در میان کارکنان به‌عنوان نمادی از پیاده‌سازی تحول دیجیتال توجه کرد و آن را منتج از شیوه‌های متعدد معنی‌بخشی مدیران در نظر گرفت.

ارائه مدل چندوجهی معنی‌بخشی بر مبنای مفاهیم شناسایی شده

در پژوهش کیفی با رویکرد جیائو، تا کنون و بر اساس مفاهیم محوری شناسایی شده، صرفاً تصویر استاتیکی از پدیده به‌دست آمده است؛ ولی جیائو بیان می‌کند که در یک پژوهش کیفی، مدل زمانی خلق می‌شود که بتوان ارتباط دینامیک میان مفاهیم در حال خلق را نیز نمایش داد (جیائو و همکاران، ۲۰۱۳). بر همین اساس از طریق گفتگو با افراد درگیر در پدیده، نحوه روابط مفاهیم و ابعاد محوری شناسایی شده، مشخص گردید و با در نظر گرفتن تئوری‌های موجود در حوزه معنابخشی، مدل زیر به‌دست آمده است که رابطه دینامیک و پویای ابعاد مختلف مدل چندوجهی معنی‌بخشی را در حین پیاده‌سازی تحول دیجیتال نمایش می‌دهد:



شکل شماره ۶. مدل چندوجهی معنی‌بخشی

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان گردید، سؤال اصلی پژوهش این است که ابعاد زبانی و غیرزبانی فعالیت‌های معنی‌بخشی مدیر شامل چه مواردی هستند و چگونه بر هم اثرگذارند تا بتوان مدل چندوجهی آن را ارائه نمود. این سؤال در راستای خلأ نظری موجود سال‌های اخیر پژوهش‌های حوزه معنی‌بخشی انجام گرفته است که عمدتاً بر روی ابعاد زبانی و شناختی این موضوع متمرکز شده است و به دیگر اقدامات مدیران در سازمان که منجر به معنابخشی می‌شود پرداخته نشده است (پاکلت موریرا^۱، ۲۰۲۲؛ دروند و همکاران، ۲۰۱۹؛ تساکوس و ساندبرگ، ۲۰۱۵). در مطالعات تغییرات استراتژیک هم به معنی‌بخشی بیشتر از جنبه زبانی و اقدامات ذهنی پرداخته شده است (مایلتز و کریستیانسون، ۲۰۱۴)؛ این در حالی است که پژوهش‌های جدیدی به بررسی جنبه‌های غیرزبانی در معنی‌بخشی پرداخته‌اند (ویزر، ۲۰۲۱) و لازم است تا در این خصوص و نحوه ارتباط آن با بخش زبانی مطالعات بیشتری انجام شود.

بر همین اساس در این پژوهش برای پاسخ به این خلأ نظری، بر اساس مفاهیم محوری شناسایی شده، به این نکته اشاره شده است که مدیران با استفاده از معنی‌بخشی با مصنوعات و همچنین معنی‌بخشی از طریق نمایش امکان تحقق تحول دیجیتال، با در نظر گرفتن کارکردهای تبیین زبانی از طریق حساسیت‌گفتمانی و تکرار مکرر پرداخته‌اند.

علاوه بر این در حوزه مطالعات معنی‌بخشی، به مفاهیمی نظیر تغییر سازمانی، یادگیری و یا خلاقیت و نوآوری در خصوص نتیجه معنی‌بخشی اشاره شده است (مایلتز و کریستیانسون، ۲۰۱۴) اما در این حوزه به خود معنی‌بخشی و نحوه نمود پیاده‌سازی آن در سازمان اشاره نشده است که بر همین اساس در پاسخ به این خلأ نظری، در این پژوهش مفهوم دست‌یابی به هم‌فرکانسی معانی مورد اشاره قرار گرفته است.

خلق معانی نو، زیرساخت معنابخشی در تحول سازمان

در تحولات سازمان، رهبران با اقداماتی نظیر ایجاد تغییرات شناختی و نام‌گذاری و شکل‌دادن به هویت جدید، تلاش می‌کنند تا تجربیات کاری افراد را به نحو مطلوب شکل دهند (فولدی^۲ و

1. Paquelet Moreira
2. Foldy

اوسپینا^۱، ۲۰۱۰) ولی در این پژوهش‌ها به چگونگی نام‌گذاری‌ها و خلق مفاهیم اشاره نشده است. در این مطالعه به این نکته اشاره شده است که در صورت خلق مفاهیم جدیدی که پیش از آن در سازمان تعریف نشده باشند؛ ساخت معانی برای آنها با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد و کارکنان نیز به‌عنوان آینده‌مسیر شغلی خود به این موضوع توجه می‌کنند.

در یک مطالعه دیگر به همین موضوع اشاره شده است که با استفاده از مواردی نظیر کارگاه‌های آینده‌پژوهشی فناوری می‌توان فضایی را فراهم کرد که افراد با معانی کاملاً جدید و ناشناخته مواجه شوند و بتوانند جایگاه فعلی خود و سازمان را با آینده مقایسه کنند و معانی جدید در اذهان آنها ساخته شود (کلاس و اسپیس، ۲۰۲۱) و هاورمانز (۲۰۱۵) نیز به استفاده از پیوند دادن ارزش‌های مورد حمایت به ارزش‌های اعمال‌شده برای ساخت تجربیات کارکنان اشاره کرده است (هاورمانز و همکاران، ۲۰۱۵) ولی با توجه به کدهای سطح دومی توان این نکته را به این مطالعات افزود که در صورتی که ارزش‌ها و همچنین تعاریف ناظر به نام‌ها و نمادهای جدید باشند، معنی بخشی و به تبع آن ارزش‌گذاری بیشتر بر روی مفاهیم جدید خلق شده، با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد.

رید و همکاران (۲۰۲۰) نیز در مطالعه خود به لزوم بازتعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سازمان برای هموارسازی تحول دیجیتال می‌پردازند ولی در این مورد هم ناظر به تعریف نام‌ها و معانی جدیدی که پیش از این وجود نداشته است، پرداخته نشده است و علاوه بر این، در مطالعه مذکور به اضافه شدن نقش‌هایی نظیر نقش CDO اشاره شده است که در حوزه تحول دیجیتال مسئولیت دارند (رید و همکاران، ۲۰۲۰) ولی تفاوت این هست که در اینجا نقش جدید، برای افرادی تعریف شده است که تحول دیجیتال شغل آنها را در معرض تغییر و حتی حذف شدن و نه دیجیتالی‌تر شدن قرار داده است. البته در این خصوص رید و همکاران (۲۰۲۰) به این نکته هم اشاره می‌کنند که رهبران با صحبت کردن در خصوص ترس افراد برای از دست دادن شغل هایشان و یا ارائه آموزش‌هایی که هم در سازمان فعلی و هم در شغل‌های جایگزین که به آنها داده خواهد شد برایشان مفید باشد، باید به ایجاد اعتماد بپردازند (رید و همکاران، ۲۰۲۰) که در این پژوهش نیز این مطلب دیده شده است و همراهی با همین نکته می‌باشد.

1. Ospina

معنی‌سازی با مصنوعات سازمان، مواجهه با ادراک روزانه کارکنان

بخش دیگری از یافته‌های پژوهش به این نکته اشاره دارد که با مصنوعات و معماری فضاهای کاری نیز می‌توان به معنی‌بخشی فرایند تحول برای کارکنان پرداخت و این موضوع از حیث مواجهه روزانه کارکنان با این فضاهای کاری اثر مهمی در معنا‌بخشی به فعالیت‌های آنها دارد که در تحقیقات گذشته به این موضوع پرداخته نشده است.

در مطالعات متعددی به این نکته اشاره شده است که رهبران می‌توانند بر نحوه درک دیگران از موقعیت و نحوه واکنش آنها به آن تأثیر بگذارند و آن را به شیوه‌ای خاص چارچوب‌بندی کنند (لوین^۱ و همکاران، ۱۹۹۸). به عبارت دیگر، مدیران سازمان می‌توانند با ساختن روایت‌هایی که باعث می‌شود تا کارکنان به مسائل از زاویه دیگری نگاه کنند بر روی فرایند معنی‌بخشی کارکنان اثرگذاری داشته باشند و آنها را به سمت مورد نظر خود سوق بدهند (هاورمانز و همکاران، ۲۰۱۵). حال نکته اینجاست که ساخت روایت‌های مورد نظر و معنی‌بخشی مورد نظر صرفاً با استفاده از ابزارهای زبانی نیست و رهبران با استفاده از موارد دیگر نظیر معماری ساختمان‌ها، چیدمان دفاتر کار، نحوه پوشش و... تلاش می‌کنند تا این معنی‌بخشی را به زندگی روزانه کارکنان بیشتر وارد نمایند تا آنها با تحول دیجیتال همراه شوند. هاورمانز نیز در مطالعه خود به این نکته اشاره می‌کند که استفاده رهبران از زبان، فراتر از «کلمات صرف» است و این موضوع تأثیرات مهمی بر ساخت روایت‌های مورد نظر رهبران و در نتیجه نحوه عملکرد تیم‌های پروژه و برخورد با مشکلات پیچیده اضطراری دارد (هاورمانز و همکاران، ۲۰۱۵).

ادگار شاین نیز در مطالعات خود در خصوص فرهنگ به این نکته اشاره کرده است که لایه بیرونی و قابل مشاهده فرهنگ‌ها را مصنوعات^۲ تشکیل می‌دهند (شاین، ۱۹۹۰) و از این منظر تغییر مصنوعات مورد استفاده در سازمان، حرکت به سمت معنی‌بخشی جدید و ایجاد تلقی فرهنگ جدید در سازمان متناسب با تحول دیجیتال است. در تعدادی از مطالعات تحول دیجیتال دیگر نیز به ایجاد فرهنگ دیجیتال به عنوان یکی از نقش‌های اصلی مدیران اشاره شده است و در این تحقیقات به استفاده از روش‌هایی نظیر بکارگیری محتواهای آنلاین، برگزاری سمینارها، تقویت فرهنگ یادگیری و نه‌راسیدن از خطر کردن در سازمان، به اشتراک گذاری دانش در سازمان

1. Levin
2. artifacts

اشاره شده است (بالاکریشن^۱ و داس، ۲۰۲۲؛ رید و همکاران، ۲۰۲۲؛ فرناندز و همکاران، ۲۰۲۲؛ کلاس و اسپیس، ۲۰۲۱).

ولی در مطالعات مذکور استفاده رهبران از مصنوعات برای ساخت معانی و در نتیجه درگیری‌سازی کارکنان در فعالیت‌های روزانه اشاره نشده است و علاوه بر این، این نکته که رهبر باید ضمن استفاده از این المان‌ها و ابزارهای غیرزبانی در جلسات متعدد به تفسیر و تبیین علت و چرایی این تغییرات پردازد تا معانی موردنظر از این تغییرات توسط کارکنان نیز ادراک شود و به این موضوع در پژوهش‌های قبلی پرداخته نشده است.

روایت پیشرفت و امکان تحقق تحول دیجیتال با استفاده از فرایندهای سازمانی

یک یافته دیگر این پژوهش این است که بعد از خلق مفاهیم جدید و تفسیر و معنی‌بخشی آنها با استفاده از ابزارهای زبانی و غیرزبانی، باید حس پیشرفت و امکان موفقیت تحول را نیز به کارکنان منتقل نمود تا با فرایند تحول همراهی بیشتری داشته باشند. ایجاد شاخص‌هایی با قابلیت روایت سنجش پیشرفت تحول دیجیتال و گفتمان‌سازی این شاخص‌ها، یکی از یافته‌های این پژوهش است. نکته بسیار مهم در انتخاب شاخص‌های پیشرفت تحول دیجیتال، قابلیت آنها برای ایجاد روایت پیشرفت تحول دیجیتال و نه الزاماً شاخص‌های کلیدی تحول دیجیتال بوده است.

این نوع نگاه به انتخاب شاخص در حالی است که در مطالعه‌ای در خصوص تصمیم‌گیری که چه شاخص‌هایی انتخاب کنند و یا چه مطالبی در خصوص شاخص‌ها را با کارکنان سازمان در میان بگذرانند، به این نکته اشاره شده است که با اتکا به تجربیات گذشته مدیر در تحولات، شاخص‌ها انتخاب شوند (رید و همکاران، ۲۰۲۰) و در یک مطالعه دیگر لونا^۲ و همکاران (۲۰۱۸) با بررسی ده مقاله مطالعه موردی انجام شده بر روی تحول دیجیتال در صنایع مختلف به ارائه یک چهارچوب در خصوص اقدامات مدیریتی لازم برای تحول دیجیتال رسیده‌اند. در این مدل در بعد اقدامات مرتبط با سازمان به شناسایی شاخص‌هایی اصلی موفقیت در تحول دیجیتال و تمرکز بر روی ساختار و فرایندهای سازمان برای تحول اشاره شده است (لونا^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). در هر دو مطالعه مذکور شاخص‌های مورد نظر از بعد پروژه تحول نگریسته شده است و به این نکته پرداخته نشده است که این شاخص‌های باید قابلیت معنی‌بخشی به پیشرفت تحول دیجیتال داشته

1. Balakrishnan

2. Loonam

باشند هر چند که تحول هنوز به نقطه پیشرفت واقعی نرسیده باشد و لذا می‌توان این نکته را ارزش افزوده جدید این پژوهش در نظر گرفت که به سه روش نمایش تجارب موفق اولیه، روایت شاخص‌های پیشرفت و استفاده نمادین از شاخص‌ها در ارزیابی‌ها نشان‌داده شده است.

تبیین و تثبیت زبانی معنابخشی با حساسیت ادبیاتی و تکرار مکرر

اگرچه زبان به عنوان بخش کلیدی معناسازی شناخته شده است، باین وجود، نقش دقیق زبان در این حوزه تحقیقاتی، همچنان به طور کامل مشخص نشده است و نیاز به مطالعات تجربی بیشتری در این خصوص وجود دارد (ویتل و همکاران، ۲۰۲۳) که با بررسی انجام شده در این پژوهش، به دو موضوع زبانی، شامل حساسیت ادبیاتی و تکرار مکرر مباحث زبانی به عنوان موضوعی جدید اشاره شده است.

در مطالعات انجام شده در این حوزه سه نقش زبان، شامل موضوعات شناختی، طرح‌واره‌ها و چارچوب‌های مورد استفاده در معناسازی، تمرکز بر رویه‌های اجتماعی استفاده از زبان، مانند رویکردهای بلاغی، روایی و یا تعامل‌گرایانه و در نهایت نقش ساختارهای گفتمانی در معناسازی اشاره شده است (ویتل و همکاران، ۲۰۲۳) که یافته‌های این پژوهش در دو نقش رویه‌های اجتماعی و گفتمانی دیده شده است.

یکی از مهم‌ترین موضوعات در بحث رویکردهای بلاغی به کارگیری استعاره و مواردی نظیر آن است. استعاره‌ها اشکال گفتاری هستند که پدیده‌ها را به روش‌هایی توصیف می‌کنند که به معنای واقعی کلمه درست نیستند، اما باتکیه بر تجربیات (تصاویر) شناخته شده برای درک تجربیات جدید به توضیح یک ایده یا مقایسه کمک می‌کنند (اوسوارده^۱، ۲۰۱۹). برخی از پژوهشگران به صورت کلی به نقش استعاره در همسوسازی کارکنان در تغییر سازمان اشاره کرده‌اند (آکین و شولتایس^۲، ۱۹۹۰) و پژوهشگران دیگری به نقش استعاره در شناخت توانمندی‌ها و توسعه آن در نیروی انسانی به عنوان عاملی برای دستیابی به تحول اشاره کرده‌اند (منتظری و تحفه، ۱۴۰۲) ولی یوکل در مطالعات خود در خصوص رفتارهای رهبری، به صورت خاص، به استعاره به عنوان یکی از ابزارهای مؤثر مورد استفاده رهبر در مواقع مختلف و خصوصاً در

1. Ossewaarde
2. Schultheiss

زمام چشم‌اندازسازی و تصویرسازی برای تغییر اشاره می‌کند (یوکل^۱ و همکاران، ۲۰۰۲) و در این پژوهش نیز مدیرعامل موارد متعددی استعاره بکار گرفته است اما آنچه مهم است، استفاده از این استعاره‌ها به جهت ایجاد حساسیت ادیباتی بر روی موضوعات موردنظر و تکرار مکرر یک مفهوم واحد بوده است که در پژوهش‌های دیگر به این موضوع اشاره نشده است.

دست‌یابی به هم‌فرکانسی مفاهیم جدید در سازمان

پرداخت به تحولات و تغییرات سازمانی از نگاه معنی‌بخشی نتایج مختلفی را در موضوعات متنوع نظیر یادگیری سازمانی، تغییر و یا نوآوری به همراه داشته است (مایلتز و کریستیانسن، ۲۰۱۴) که در این پژوهش به هم‌فرکانسی معانی به‌عنوان تحقق پیاده‌سازی تحول از زاویه معنی‌بخشی به‌عنوان یک ارزش‌افزوده نظری جدید اشاره شده است.

مفهوم رزونانس و یا هم‌فرکانسی که در حوزه فیزیک مطرح می‌گردد، در حوزه گفتمانی به قدرت برانگیختن تصویر، مفهوم و یا احساسات در مخاطب موردنظر اشاره دارد که در تجربیات روزانه افراد نهفته شده است و بر اساس نهادهای موجود ساخته و حفظ می‌شوند (شروک^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). در یک سازمان زمانی که هم‌فرکانسی چهارچوب‌ها رخ دهد، می‌توان بیان کرد که افراد حتی حاضرند از علایق شخصی خود صرف‌نظر کرده و اهداف موردنظر سازمان را محقق کنند (جورجی^۳، ۲۰۱۷) که بر همین اساس در پژوهش‌های اخیر به دو نوع هم‌فرکانسی شناختی و احساسی اشاره شده است (لانگمن و همکاران، ۲۰۱۹).

در این مقاله هم‌فرکانسی معانی به‌عنوان مفهوم جدید مطرح گردیده است که به معنی تکرار عین ادبیات و یا گفتمان مطرح شده در سازمان از سوی کارکنان و یا مدیران میانی نمی‌باشد، بلکه به معنی درک مفهوم محوری مفاهیم توسط افراد و بازتولید آن به زبان دیگر و یا با استفاده از توصیفات و استعاره‌های دیگر و... است. در چنین شرایطی به طور معمول این بازتولید همراه با ابراز تمایل به مفاهیم جدید و عدم تمایل به مفاهیم قبلی در سازمان است که به‌نوعی اشاره به بعد احساسی و شناختی نیز دارد؛ و می‌توان این شرایط را نمادی از پیاده‌سازی تحول در سازمان در نظر گرفت.

1. Yukl
2. Schrock
3. Giorgi

برخی از پژوهشگران بر ابعاد شناختی و احساسی هم‌فرکانسی بیشتر پرداخته‌اند و آن را حاصل عقاید و انتظارات افراد در نظر می‌گیرند (گلنزر و همکاران، ۲۰۱۱) و برخی از پژوهشگران دیگر به هم‌فرکانسی در بعد احساسی و واکنش‌های احساسی آنها به چهارچوب‌های مفهومی مختلف در سازمان پرداخته‌اند (ماسا و جونز^۱، ۲۰۱۳). ولی در این پژوهش به این موضوع اشاره گردیده است که با معنابخشی می‌توان به هم‌فرکانسی معانی و یا گفتمانی در سازمان دست پیدا کرد که نشانه آن، هم‌فرکانسی در سطح گفتمان مورد استفاده کارکنان و مدیران سازمان در طول و یا اتمام پیاده‌سازی یک تحول در سازمان است.

در پژوهش دیگری به هویت به‌عنوان مکانیزم اصلی هم‌فرکانسی احساسی اشاره شده است و مشابهت‌ها به‌عنوان مکانیزم اصلی دست‌یابی به هم‌فرکانسی شناختی اشاره شده است (جورجی، ۲۰۱۷) که تم‌های سطح دو و همچنین مدل طراحی شده در این پژوهش نشان‌دهنده این نکته است که راهبردهای مختلف معنی‌سازی توسط مدیران خصوصاً دو راهبرد مورد اشاره در این پژوهش، مکانیزم اصلی هم‌فرکانسی معانی و مفاهیم از بعد گفتمانی در سازمان هستند.

پیشنهادهای

پژوهش حاضر به درک ما از تحولات دیجیتال با رویکرد معنی‌بخشی خصوصاً در بعد مصنوعات و برخی فرایندهای سازمان کمک نموده است که پیش‌ازاین کمتر موردتوجه قرار گرفته است (مایلتز و کریستیانسون، ۲۰۱۴) و بر همین اساس پیشنهادهای کاربردی و پیشنهاداتی جهت انجام پژوهش‌های آتی ذکر گردیده است.

پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌ها و متولیان برگزاری دوره‌های توسعه رهبری به مهارت معنابخشی به‌عنوان یکی از مهارت‌های موردنیاز رهبری در عصر پیچیده و پر از ابهام حاضر بپردازند.

پیشنهاد می‌گردد به‌شناسایی فرهنگ اصطلاحات زبانی جاری در هر سازمان برای شناخت سازمان و یا ایجاد تغییر در آن پرداخته شود.

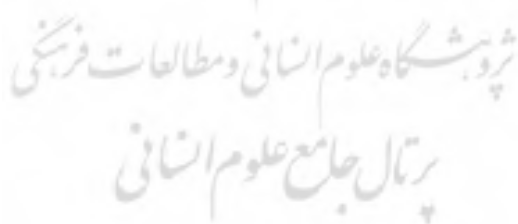
1. Jones

پیشنهاد می‌گردد مدل ارائه شده با استفاده از داده‌های کمی و در جامعه آماری متفاوتی مورد اعتباریابی کمی نیز قرار بگیرد.

پیشنهاد می‌گردد به فرایندهای درونی هر یک از محورهای شناسایی شده به‌عنوان یک پژوهش مستقل پرداخته شود. به‌عنوان مثال نحوه خلق و یا کشف معانی جدید در سازمان موضوع بسیار مهمی برای پژوهش است.

پیشنهاد می‌گردد به موضوع هم‌فرکانسی معانی در سازمان با فرهنگ‌های مختلف پرداخته شود؛ چراکه احتمال می‌رود کارکنان به هم‌فرکانسی ظاهری بپردازند؛ ولی در واقع با تغییرات همسو نباشند.

از آنجاکه در رویکرد معنی‌بخشی، ابزارهای گفتمانی و تسلط بر آنها به یکی از منابع قدرت در سازمان تبدیل می‌شود، پیشنهاد می‌گردد با رویکرد معنی‌بخشی به موضوع قدرت در سازمان‌ها پرداخته شود.



فهرست منابع

- باباشاهی، جبار؛ مقدم، رضا و سلطانی، مرتضی. (۱۴۰۲). معرفی چارچوب استراتژیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی هم‌راستا با محیط متلاطم. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۳)، ۱۵۹-۱۹۵.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.3.4.6>
- تربیت فرساد، نرجس خاتون؛ شمس مورکانی، غلامرضا و جعفری، اسماعیل. (۱۴۰۲). نقش فناوری در رهبری با رویکرد ترکیبی اکتشافی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۲)، ۱۹۱-۲۲۷.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.2.3.3>
- رحمتی کرهرودی، سارا؛ شمس مورکانی، غلامرضا؛ شامی زنجان، مهدی و ابولقاسمی، محمود. (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۹-۴۲.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.1.1.5>
- زیانی، محبوبه و تاج‌فر، امیرحوشنگ. (۱۳۹۹). تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر بازی‌وارسازی در تحول دیجیتالی کارکنان سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۱۰۷-۱۳۵.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.1.4.1>
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۵(۲ پیاپی ۱۰)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عارف، هادی؛ سیدجوادین، سید رضا؛ پورعزت، علی‌اصغر و محمد الیاسی، قنبر. (۲۰۱۹). معناسازی: تحلیل مفهومی و کاربست‌ها در مدیریت منابع انسانی. مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ۵۰۹-۵۲۹.
- منتظری، محمد و تحفه، محمدرسول. (۱۴۰۲). نگاشت نقشه ذهنی کارکنان از توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان فارس). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۱۶۷-۱۹۰.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.4.1.5>
- نصرتی، طاهره؛ غلام‌زاده، داریوش و مؤمنی، ماندان. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۲)، ۱۰۷-۱۴۰.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.2.4.0>
- نوری، مژگان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجان، مهدی و عابدین، بابک. (۲۰۱۹). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی: مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۲۴۲.
- نیری، شهرزاد و جوانی، وجیهه. (۱۴۰۲). شوک‌ها، استراتژی‌های مدیریت فردی و تصمیم‌های مرتبط با مسیر شغلی در دوران همه‌گیری کووید - ۱۹: پژوهشی داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد جیوتیا. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۱)، ۲۲۹-۲۶۱.
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.1.1.9>

- Ahn, M. J., & Chen, Y.-C. (2022). Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101664 .
- Akin, G., & Schultheiss, E. (1990). **Jazz bands and missionaries: OD through stories and metaphor**. *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 12-18 .
- Ancarani, A., & Mauro, C. D. (2018). Successful digital transformations need a focus on the individual .Book chapter
- Attride-Stirling, J. (2001), **Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research**, *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405
- Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). **How do firms reorganize to implement digital transformation?** *Strategic Change*, 29(5), 531-541 .
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601 .
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). **Making sense of sensemaking in organization studies**. *Organization Studies*, 36(2), 265-277 .
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. **Organizational Research Methods**, 12(3), 614-617
- Cunliffe, A., & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human relations*, 65(1), 63-88 .
- De Rond, M., Holeman, I., & Howard-Grenville, J. (2019). **Sensemaking from the body: An enactive ethnography of rowing the Amazon**. *Academy of management journal*, 62(6), 1961-1988 .
- Dictionary, O. E. (1993). **Oxford english dictionary**. Simpson, JA & Weiner, ESC.-1989 .
- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). **Managing digital transformation: The view from the top**. *Journal of Business Research*, 152, 29-41 .
- Gheidari, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). **The pattern of factors affecting the formation of digital employee experience**. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 23-50 .
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). **Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology**. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31 .
- Giorgi, S. (2017). The mind and heart of resonance: The role of cognition and emotions in frame effectiveness. *Journal of Management Studies*, 54(5), 711-738 .
- Glaser, V., Fiss, P. C., & Kennedy, M. T. (2011). Rhetoric and resonance: framing strategies for institutionalizing new market conceptions. *Academy of Management Proceedings* ,
- Haddadi Harandi, A. A., Rezaeifard, M., & Esmaelii, s. (2022). **Digital Transformation Maturity Model; Areas and Trends of Research in Iran**. *Digital Transformation*, 2(2), 43-72.

- Havermans, L. A., Keegan, A., & Den Hartog, D. N. (2015). **Choosing your words carefully: Leaders' narratives of complex emergent problem resolution**. *International Journal of Project Management*, 33(5), 973-984 .
- HosseiniNasab, S. M., ShamiZanjani, M., & Gholipor, A. (2022). **A competency model for chief digital officer as organizational governor of digital transformation**. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 36(3), 835-860.
- Iveroth, E., & Hallencreutz, J. (2015). *Effective organizational change: Leading through sensemaking*. Routledge .
- Jones, C., & Massa, F. G. (2013). From novel practice to consecrated exemplar: Unity Temple as a case of institutional evangelizing. *Organization Studies*, 34(8), 1099-1136 .
- Karahroodi, S. R., Shams, G., ShamiZanjani, M., & Abolghasemi, M. (2020). **A Qualitative Meta-analysis of Digital Leader's Role** .
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). **Algorithms at work: The new contested terrain of control**. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410 .
- Klos, C., & Spieth, P. (2021). READY, STEADY, DIGITAL?! How foresight activities do (NOT) affect individual technological frames for managerial SENSEMAKING. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120428 .
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). **A grounded model of organizational schema change during empowerment**. *Organization science*, 11(2), 235-257 .
- Langley, A. (1999). **Strategies for theorizing from process data**. *Academy of management review*, 24(4), 691-710 .
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational behavior and human decision processes*, 76(2), 149-188.
- Li, F. (2020). **Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition**. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.
- Logemann, M., Piekkari, R., & Cornelissen, J. (2019). **The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change**. *Long Range Planning*, 52(5), 101852 .
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). **Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations**. *Strategic Change*, 27(2), 101-109 .
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). **Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox**. *Academy of management journal*, 51(2), 221-240 .
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). **Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward**. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125 .
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). **Digital Transformation Leadership Characteristics: A Literature Analysis**. *Journal of Decision Systems*, 1-31

- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of management journal*, 50(4), 821-847 .
- Ng, S. H., & Deng, F. (2017). Language and power. In *Oxford research encyclopedia of communication* .
- Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The leadership quarterly*, 21(2), 292-307 .
- Ossewaarde, M. (2019). Digital transformation and the renewal of social theory: Unpacking the new fraudulent myths and misplaced metaphors. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 24-30 .
- Paquetalet Moreira, B. F., Davel, E., & Cunha, M. P. E. (2022). **Embodying improvisational education for managers: learning from theater**. *Culture and Organization*, 28(3-4), 296-312 .
- Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational research methods*, 11(3), 481-509
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S6-S32 .
- Schein, E. H. (1990). **Organizational culture** (Vol. 45). American Psychological Association .
- Schneider, P., & Sting, F. J. (2020). **Employees' perspectives on digitalization-induced change: Exploring frames of industry 4.0**. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 406-435 .
- Schrock, D., Holden, D., & Reid, L. (2004). Creating emotional resonance: Interpersonal emotion work and motivational framing in a transgender community. *Social Problems*, 51(1), 61-81 .
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). **Making sense of different responses to corporate change**. *Human relations*, 60(1), 137-177 .
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). **Digital transformation is not about technology**. *Harvard business review*, 13(March), 1-6 .
- Takkunen, S. (2021). Understanding Organizational Orientations Towards Digitalization: A Sensemaking Approach
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of management journal*, 36(2), 239-270 .
- Trenerri, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). **Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors**. *Frontiers in psychology*, 822 .

- Van Der Schaft, A. H., Lub, X. D., Van Der Heijden, B., & Solinger, O. N. (2022). **How Employees Experience Digital Transformation: A Dynamic And Multi-Layered Sensemaking Perspective.** Journal of Hospitality & Tourism Research, 10963480221123098 .
- Weiser, A. K. (2021). **The role of substantive actions in sensemaking during strategic change.** Journal of Management Studies, 58(3), 815-848 .
- Whittle, A., Vaara, E., & Maitlis, S. (2023). The role of language in organizational sensemaking: An integrative theoretical framework and an agenda for future research. Journal of Management, 49(6), 1807-1840 .
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. Managerial and Decision Economics, 41(8), 1549-1567 .
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage .
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). **A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research.** Journal of leadership & organizational studies, 9(1), 15-32.

