

Örgütsel Araştırmalarda Hikâye Anlatıcılığı: Sistemik Bir Değerlendirme

Mehmet Orkun Ünsever¹

Emine Şener²

Özet

Hikâye anlatıcılığı, literatürde insanların duygularına hitap eden, anlatıcıların fikir ve bilgilerini karşısındaki kişilere aktarabilmesine olanak sağlayan, çalışanlar üzerinde çok etkisi bulunabilecek yöntem olarak tanımlanmaktadır. Örgütün birçok işlevi ile bağlantısı olduğu öngörülen hikâye anlatıcılığının, literatürde sıklıkla üretim, pazarlama, marka yönetimi, iletişim, kurum kültürü ve değerlerini yaratma ve değiştirebilmede ve liderlik gibi alanlarda kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel hikâye anlatıcılığının sistemik derleme şeklinde ele alındığı bu çalışmada, 2000-2023 yılları arasında yayınlanan makale ve kongre bildirimleri incelenerek ulaşılan ve çalışmaya dâhil edilen 58 çalışma, bazı hususlar göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Çalışmada incelenen makaleler özellikleri dikkate alınarak, hikâye anlatıcılığının örgütsel amaçlarla nasıl ve nerede kullanılabileceği hikâye anlatıcılığının örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimindeki rolü ile hikâye anlatıcılığına ilişkin eleştirel bakış açısına yer verildiği çalışmalar şeklinde 3 grupta kategorize edilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise ileride yapılabilecek olan çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülen ve yapılan çalışmaların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarılan boşluklar dikkate alınarak öneriler geliştirilmiştir.

GİRİŞ

Hikâye anlatıcılığı, insanların rasyonel taraflarına değil, duygularına hitap edebilen ve çalışanlar üzerinde en çok etkisi bulunan yöntemlerden biridir. Hikâye anlatıcılığının etkin kullanılabilmesi durumunda anlatıcıların fikirlerini karşısındakine açıklamasına, bilgisini onlara aktarabilmesine, problemler-

1 Doktora Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, orkununsever@yahoo.com, ORCID: 0000-0003-3978-9056

2 Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, esener@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8903-1684

rin büyümeden çözülebilmesine, kurum kültürünün aktarılması ve ortak bir vizyon yaratılmasına katkı sağlayabilmektedir. Literatürde birçok yönüyle ele alınan hikâye anlatıcılığının; örgüt içi iletişimde önemi vurgulanmış, örgütün birçok fonksiyonuyla iç içe olduğu ve bu fonksiyonlar arasında bağlantılar oluşturabileceği vurgulanarak, aynı zamanda farklı yıllarda yapılan bazı çalışmalarda da örgütsel hikâye anlatıcılığına başka bir bakış açısı getirilmeye çalışılarak eleştirel yönüyle de ele alınması gerektiği dile getirilmiştir. Bu bölümde de örgütsel çalışmalarda hikâye anlatıcılığına ilişkin bir çerçeve çizilebilir ve gelecek çalışmalara yol haritası oluşturabilmek amacıyla sistematik derleme yapılmıştır. Öncelikle örgüt çalışmalarında hikâye anlatıcılığına ilişkin literatüre dayalı genel bilgiler sunulmuş ardından çalışmanın amacı, önemi, yöntemi, bulguları ve sonuçları ile elde edilen sonuçlara dayalı geliştirilen öneriler sunulmuştur.

ÖRGÜTSEL ÇALIŞMALARDA HİKÂYE ANLATICILIĞINA GENEL BAKIŞ

Hikâye anlatımının hâlâ kabul gören bir akademik tanımı yoktur, ancak iki açıdan yapılandırılabilir: Hikâye ve anlatım. Literatüre göre öyküler epizodik şema aracılığıyla gözlemlenen ve farklı içerimler taşıyan bir bakış açısına sahip belirli bir kavram olabilir. Anlatı öykü içeriğini sunmanın bir biçimi ve öyküye canlılık katan duygu uyandırma sürecidir (Liu & Wu, 2011, s. 60). Bruner (1986)'in "Actual minds, possible worlds" adlı çalışmasında belirttiğine göre klasik anlatı analizinin kökenleri edebiyat teorisi ve göstergebilimde izlenebilir. Potts (1968) tarafından bu yolculuk "Aristotle on the art of fiction: An English translation of Aristotle's Poetics" başlıklı çalışmada belirtildiği şekliyle de Aristoteles'in (İÖ 384-322) Poetics adlı çalışmasında altı ana unsuru olan "Diyaloglar" şeklinde felsefi bir araştırma olan Yunan trajedisi araştırmasına kadar izlenebilir: Olay örgüsü, sekansın düzeni, karakter, diksiyon, düşünce ve gösteri (sahne etkisi), bunlardan ilk ikisi birincildir. Aristoteles bu hikâyeleri birer anlatı olarak değerlendirerek olay örgüsünün bir başı, ortası ve bir sonu olması gerektiğini söylemiştir. Sosyal bilimciler anlatıyı neyin oluşturduğu konusunda hemfikir olmasalar da anlatımın rolü giderek daha belirgin hale gelmektedir (Sahni & Sihna, 2016, s. 368). Swap ve diğerleri (2001) "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace" başlıklı çalışmalarında örgütsel hikâyeyi, "örgüt içinde gayri resmi olarak iletilen geçmiş yönetim eylemlerinin, çalışan etkileşimlerinin veya diğer örgüt içi veya örgüt dışı olayların ayrıntılı bir anlatımı" olarak tanımlamıştır. Hikâyeler genellikle karakterleri, olay örgüsünü, sürprizleri ve anlatı perspektiflerini içerir. Ayrıca becerileri, örgütsel normları, değerleri ve kültürü de yansıtır (Duffield ve Whitty, 2015, s. 430). Örgütsel hikâyeler,

kolektif örgütlenmeyi oluşturan bireylerin ve ekiplerin anlamlandırma süreçlerini ve yeteneklerini kolaylaştıran kültürel biçimlerdir (Whitener, 2007, s. 3). Hikâye anlatmak insanın evrimi ile her zaman alakalı olmuştur. Doğal, eğlenceli, etkileşimli bir iletişim yolu ile bilgeliği, kültürü aktarmanın, bilgi paylaşmanın, gerçekleri bildirmenin, duyguları kıskırtmanın ve dinleyicinin veya okuyucunun dikkatini çekmenin eski ve etkili bir yoludur (Gouvea ve diğerleri, 2019, s. 124). Literatürle güçlendirilmiş olarak yüz yüze anlatım yoluyla hikâyelerin enerjisini serbest bırakmanın örgüt içindeki topluluk üyelerinin birbirlerini farklı görmeleri, birbirlerini daha iyi anlamaları, görünüşte bağlantısız olanları birbirine bağlamaları için yeterli ışık tutabileceği ifade edilmektedir (Tyler, 2007, s. 561). Hikâye ve anlatı, bir uygulama ögesi olarak insanların yalnızca ne yaptıklarını değil, neden yaptıklarını anlamamıza da yardımcı olabilir. “Uygulama” kelimesi, örgütsel düzeyde bilgi yönetimi ile ilgilenenler için özellikle ilgi çekicidir. Bu kelimenin üzerinde durulmasının en önemli nedenlerinden biri örtülü ve açık bilgi arasında bir köprü görevi görmesidir (Friedman ve Prusak, 2008, s. 814).

Weick ve Browning (1986) tarafından gerçekleştirilen “Argument and narration in organizational communication” başlıklı çalışmada aktarıldığı şekliyle, hikâye anlatımı, örgütlerde uzun yıllardan beri kullanılmaktadır ve bu alandaki en eski araştırmalardan bazıları 1980’lerin başına kadar uzanmaktadır. Wilkins (1984) tarafından yazılan “The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems” başlıklı çalışmada belirtilen şekliyle de o zamandan beri hikâye anlatımı kültürü anlamak ve yaratmak için bir araçtan marka yönetimini sürdürmedeki kullanımlarına doğru gelişmiştir (Mendonca, 2015, s. 2). Örgütlerde hikâye anlatımı iç ve dış paydaşlar arasında insan ilişkilerinde tercih edilen anlamlandırma birimidir. Çalkantılı bir ortamda daha zengin ve daha canlı olan örgütün bazı ortamlarında anlatılan hikâyeler örgütün daha resmi olarak görülen iş ortamına kıyasla bilgi paylaşımı açısından çok daha aktiftir. İstikrarlı zamanlarda bile hikâye oldukça değişkendir ve bazen politiktir. Çünkü hikâye anlatıcılığı hikâyelerin farklı versiyonlarını farklı izleyicilere anlatmayı da içerir (Boje, 1991, s. 106). Hikâyeler; karmaşık, çok boyutlu fikirleri temsil etmenin ve iletmenin çok güçlü bir yolu olabilir. Snowden (2000)’nın da “The art and science of story or are you sitting uncomfortably?” adlı eserinde ifade ettiği gibi iyi tasarlanmış, iyi anlatılmış hikâyeler hem bilgiyi hem de duyguyu açık ve zımnî olarak özü ile bağlamı koruyarak iletebilir. Hikâye anlatımı, eğitim ve gelişim alanlarında gömülü bilgiyi iletme, çatışmaları çözmek ve problem çözmeyi simüle etmek için kullanılmaktadır (Sole & Wilson, 2004; s. 3). “*Örgütlerde Hikâye Anlatımı*” adlı eserinde Yannis Gabriel (2000), modernizmin hikâye anlatıcılığını getirdiği itibarsızlığa itiraz etmektedir. Yo-

rumlayıcı bir duruş benimseyerek, “hikâyelerin, örgütlerin duygusal, politik ve sembolik yaşamlarına değerli pencereler açarak araştırmacılara araştırma yapmaları için güçlü bir araç sunduğunu” öne sürmektedir. Ona göre örgütsel anlatılar “üyelerinin deneyimleriyle yakından bağlantılı daha derin örgütsel gerçeklere erişmemizi” sağlar. Kitabın ilk bölümü olan “*Towards a Theory of Organizational Storytelling*”de hikâyenin ne olduğunu tanımlamak için çok çaba harcamaktadır ve tüm anlatıların hikâye olmadığı ve tüm hikâyelerin derinliğe ulaşan iyi hikâyeler olmadığı konusunda ısrar etmektedir (Corvellec, 2004, s. 212). Hikâyeler, insanların hayal güçlerini harekete geçirerek anlatının dolaylı katılımcıları olmalarını sağlar. Hikâyeler, zamansız dersleri ve evrensel gerçekleri iletmemize yardımcı olur. Hikâye anlatımı aynı zamanda sadece anlamayı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda bilginin akılda tutulmasını da geliştirir. Hikâyeler aynı zamanda etkili bir iletişim aracı olarak bilgiyi, bağlamı ve duyguyu tek bir kompakt pakette bir araya getirebilirler. Hikâyeler karmaşık kavramların anlaşılmasını kolaylaştırmak için metaforlar ve benzetmeler kullanabilir. Bir hikâyenin anlatı formatı tipik olarak hem zamansal hem de nedensel ilişkileri aktarmayı kolaylaştıran sıralı bir model izler (Devaney & Johnson, 2017, s. 1). Tyler’ın (2007: 559) “Incorporating storytelling into practice: How HRD Practitioners foster strategic storytelling” başlıklı makalesindeki görüşüne göre herhangi bir örgütteki hikâyelerin, örgütün DNA’sının bir parçası olduğu, retinal bir model kadar benzersiz olduğu ve bu nedenle standartlaştırılmış uygulama şablonlarını, araçları ve teknikleri sorunlu hale getirdiği yönündedir. Başarılı deneyimleri paylaşmak, kültür oluşturmak, geçmişi aktarmak veya başarısızlıktan ders çıkarmak için örgüt hikâyeleri anlatılır. Aynı örgütsel hikâye, farklı amaçlar için farklı izleyicilere farklı bağlamlarda anlatılacaksa farklı şekilde oluşturulmalıdır. Farklı mesajlar iletmek için aynı hikâyenin birkaç versiyonu geliştirilebilir. Hikâyenin özü aynı kalsa da içeriğin vurgulanmasında ve mesajın ifade edilme biçiminde farklılıklar olmalıdır. Dinleyicinin geçmiş, motivasyon ve deneyimlerindeki farklılıklar nedeniyle, oluşturulacak örgüt öyküsünün, iletilecek mesajı açık ve tutarlı bir şekilde vurgulayan bir paragraf veya cümle içermesi önerilmektedir (Tyler, 2007, s. 559).

Wilson (2004) tarafından gerçekleştirilen “Story work in organizations: The purposes, practices and challenges of working with stories in organizations” başlıklı çalışmada da örgüt hikâyelerinin amaçları araştırılmıştır ve bu amaçlar 3 ayrı başlık altında toplanmıştır. Bunlar liderlik, bilgi paylaşımı ve öğrenme ile kültürel değişimi hızlandırmadır. Liderlik başlığı altındaki amaçlar; bir vizyon başlatmak, stratejik planlama, başkalarını ikna etmek, iletişim kimliği, başkalarını motive etmek, söylentileri kontrol etmek şeklinde sıralanmaktadır. Bilgi paylaşımı ve öğrenme başlığı altında yer alan amaçlar;

stratejileri/çözümleri değiş tokuş etmek, örtülü bilgiyi paylaşmak, karmaşık fikirlerin iletilmesi, simülasyonlar aracılığıyla eğitim, öğrenmeyi kolaylaştırma, kariyer gelişimi olarak sıralanmaktadır. Son olarak da kültürel değişimi hızlandırma başlığı altında ise inançları açığa çıkarmak, güven ve taahhüt oluşturma, değerleri ve normları iletmek, iş birliğini teşvik etmek, çatışmalarda uzlaşma başlıkları yer almaktadır (Wilson, 2004, s. 2). Örgüt hikâyeleri Martin ve arkadaşları (1983:442-443) tarafından “The uniqueness paradox in organizational stories” adlı çalışmada 7 başlık altında toplanmıştır, fakat bu 7 hikâye türünün her örgütte mutlaka geçerli olduğunu iddia edilmemektedir. Bunlar:

1. Kural yıkan hikâyeler
2. Büyük patron insan mı?
3. Alt kademe insanları tepeye çıkabilir mi?
4. Kovulacak mıyım?
5. Taşınmak zorunda olduğumda kurum bana yardım edecek mi?
6. Patron hatalara karşı nasıl tepki verecek?
7. Örgüt engellerle nasıl başa çıkacak?

Lee ve arkadaşları tarafından (2010: 39-42) 20 farklı hikâye türü üzerine yapılan “Developing a framework for analyzing organizational stories” başlıklı araştırmada; en genel hikâye tiplerini, eylemdeki değerler (arzulanan değerlerin içselleştirilmesini destekleyen hikâyeler), uyarı hikâyeleri (yanlış veya hatalı yolda olduğunu belirten uyarı nitelikli hikâyeler), kahraman hikâyeleri (olağanüstü başarı hikâyeleri) ve “ben kimim?” hikâyeleri (seyircinin hikâye anlatıcısını, hikâye anlatıcısının algılanmak istediği gibi algılamasına yardımcı olur. Seyirciyi güvenilir olduğuna ikna etmek için hikâye anlatıcısının bir yönünü ortaya çıkarır, lidere olan güveni arttırmak amacıyla kullanılan hikâyeler) olarak dört başlık olarak belirlenmiştir. Hikâyelerde yer alan detaylar ise şunlar üzerine kuruludur; değerler, davranışlar, deneyimler ve tarih (örgütün başlangıcı ve gelişimi). Yapılan incelemede bu hikâyelerin fonksiyonları ise değerlerin aktarımı, bilgi paylaşımı, örgütsel değişimi canlandırmak, gelecek yaratmak olarak belirtilmiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çalışmalar alanı dikkate alınarak hikâye ve anlatı literatürünün mevcut yapısını gözden geçirmektir. Bu çalışmada yer alan çalışmaların gözden geçirilmesiyle birlikte örgütlerde hikâye anlatıcılığı konusunda hangi bakış açılarının yer aldığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Örneğin, literatürde hikâye anlatıcılığının liderlerin üyelerini etkileyebilme, iletişimi daha kolay hale getirme çabalarında diğer yöntemlere göre çok daha etkili bir yöntem olduğu vurgulanırken ya da örgütün departmanları arasında, pazarlama-üretim departmanları gibi, hikâye anlatıcılığı yoluyla bir bağlantı oluşturulabileceği ve bunun da inovasyonu ortaya çıkarabileceği vurgulanırken diğer taraftan da hikâye anlatıcılığının karanlık bir tarafı da olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle herkes kendine göre etik olan hikâyeyi anlatabilmekte ve baskın olan grubun hikâyesi geçerli olmaktadır. Bu durum lider dâhil olmak üzere örgüt üyelerinin baskın tavrını meşrulaştırmalarında kullanılabilir. Buna ek olarak hikâye anlatıcılığının hangi alanlarda ve hangi amaçlarla örgütlerde daha çok kullanıldığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Örneğin, görüşme tekniği kullanılarak, örgütte çalışanların anlattıkları hikâyelerden örgütlerine dair bakış açıları, olumlu ve olumsuz kurumsal algıları, örgütsel hikâyelerle çalışanlar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılıp çıkarılamayacağı, anlatılan hikâyelerden geleceğe yönelik tahmin edilebilir süreçlerin varlığı ve son olarak da anlatılan hikâyelerden yönetim sürecinde yer alan kişilerin ne gibi sonuçlar çıkartabileceği tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu kadar farklı bakış açılarının olduğu (olumlu veya olumsuz) ve lider-üye, örgütün farklı departmanları ile ilişkisi bulunan bir konuda sistemik derleme çalışması yoluyla örgütler ve hikâye anlatıcılığı konusu hakkında gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayabilmenin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu amaçla sistemik olarak derlenen çalışmalarda aşağıdaki başlıklar araştırılacaktır:

- (i) Örgütlerde anlatılan hikâyelerin örgüt içi iletişimdeki rolü
- (ii) Hikâye anlatıcılığının işlevleri, hangi amaçlarla kullanıldıkları
- (iii) Mevcut literatürde ortaya çıkan araştırma boşlukları
- (iv) Örgütsel hikâyelere dair eleştirel yaklaşımlar

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada yukarıda belirtilen amaca ulaşabilme gayesi ile sistemik derleme tekniği kullanılmıştır. Sistemik derlemenin etkin olarak yürütülmesi için de PRISMA Protokolü benimsenmiştir (www.prisma-statement.org). “Bu anlamda her ne kadar sosyal bilimlerde yaygın olarak benimsenen bir protokol mevcut olmasa da özellikle sağlık alanında geliştirilmiş bir model olan PRISMA 2009 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses*) protokolü, sistemik bir literatür analizi raporunda, sağlan-

ması gereken minimum bir dizi bilgiyi temsil edebilen ve derlemenin gerekçesini, çalışmaları tanımlamak için kullanılan veri tabanlarını, dâhil etme ve hariç tutma kriterlerini, her bir kriterin gerekçesinin ne olduğunu, yürütülen meta analizlerin sonuçlarını ve inceleme bulgularının etkilerini kapsayan 27 maddelik bir kontrol listesinden oluşmaktadır” (Yavuz, 2022, s. 354). PRISMA bildirimiminin amacı sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalarının sunumunu geliştirmede yazarlara yardımcı olmaktır. Ayrıca PRISMA Bildirimi yayınlanan sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalarının eleştirel değerlendirilmesinin yapılabilmesi için de kullanılabilir. Bu kontrol listesinin sistematik derleme hazırlamanın başlangıcından itibaren dikkate alınması, özellikle araştırma metodolojisinin gerekliliklerini sağlamada çok daha doğru bir yaklaşımdır. İlgili kontrol listesi şunlardan oluşmaktadır (Karaçam, 2013, s. 29-30):

- Yapılandırılmış özet,
- Giriş,
- Sistematik derlemenin sorularının açıkça belirtilmesi,
- Kanıtları bir araya getirmek için kullanılan yöntemler,
- Dâhil edilen ve dışlanan çalışmaların detay kısımları,
- Sistematik derlemenin bulguları,
- Tartışma,
- Sonuçlar,
- Teşekkürler,
- Kaynaklar,
- Ekler (mevcutsa).

Araştırmada tercih edilen sistematik literatür taraması, olası anahtar sözcükleri kullanarak belirli bir konu alanı veya ilgilenilen fenomenle ilgili mevcut çalışmaları değerlendirme ve yorumlamanın açık ve titiz bir yöntemidir (Bennett, 2004; *Aktaran*: Sahni ve Sinha, 2016, s. 368). “Sistematik derleme, kanıta dayalı uygulamalar için en güçlü kanıtların ortaya çıkarıldığı bir araştırma yöntemidir. Sistematik derleme hazırlamanın aşamaları ise; işin tanımlanması, bilgi için tarama yapma, kanıt kalitesinin değerlendirilmesi ve analizi, kanıtın sunumu ve özetlenmesi, kanıtın tartışması, sistematik derlemenin yazımı, dış hakemler ve yayınlamadan oluşmaktadır. Bu araştırma yöntemi kullanılarak bir konu hakkındaki birden fazla çalışmanın bulguları bir araya toplanmakta ve eleştirel bir analiz yapılarak en iyi kanıtlar oluşturu-

bulmaktadır” (Karaçam, 2013, s. 27). “Sistemik literatür analizi geleneksel literatür analizinden farklı olarak, sosyal bilimlerdeki bir başka kullanım alanı, var olan çalışmaların sonuçlarının bir araya getirilmesi yoluyla belirli bir araştırma sorusuna cevap aranmasıdır. İkincil veri analizi diyebileceğimiz bu durum ile, incelenen çalışmaların direkt olarak ilgi odağı olmayan yeni soruların dahi araştırılması, mevcut kuramların bu sentezlenen bulgular yoluyla test edilebilmesi veya yeni kuramların geliştirilmesi mümkün olabilmektedir” (Yavuz, 2022, s. 348). Makaleler, anahtar kelime arama kriterleri aracılığıyla belirlenmiştir. Kullanılan anahtar sözcükler ve metin sözcükleri “*örgütlerde hikâye anlatıcılığı*”, “*narratives in organizations*” ve “*storytelling in organizations*” olarak belirlenmiştir. Arama tüm disiplinleri ve tüm ülkeleri içerecek şekilde ancak İngilizce ve Türkçe çalışmalarla sınırlı tutulmuştur. Belirtilen arama stratejisi kullanılarak 2000’den 2023’e kadar olan makaleler ve konferans bildirileri dahil edilerek, kitaplar ve tezler hariç tutulmuştur. Bu tarih aralığının belirlenme nedeni olarak örgüt ve işletme alanında hikâye anlatıcılığı konusunun çalışılma sıklığının artmış olduğu dönem olmasıdır. Ayrıca Türkiye’de bu konu üzerine sistemik derleme çalışması yapılmış olmamakla birlikte, yurtdışında yapılan çalışmaların; Beigi ve diğerleri (2019)’nin 1975-2015 yıllarını kapsamı ve bir diğer çalışma olan Sahni ve Sinha (2016)’ya ait çalışmanın da 1995-2014 yıllarını kapsamı ve son 10 yılı içeren çalışmalara da yer verilebilecek olması nedeniyle 2000-2023 tarihleri arası baz alınmıştır.

Dâhil etme kriterleri:

- Örgütlere ve örgütsel konulara odaklanma
- Akademik dergi makalesi veya konferans bildirisi olma (İncelenecek çalışma türlerinin çeşitlendirilmesi ve konuyla ilgili gelinen noktanın değerlendirilmesi amaçlarıyla konferans bildirileri de çalışmaya dâhil edilmiştir).
- Örgüt departmanları (İnsan kaynakları, üretim, pazarlama vb.) ile ilgili olması.
- İngilizce ve Türkçe dilinde yayınlanmış makale olması
- Çalışmanın tam metnine ulaşılabilmesi

Dışlama kriterleri:

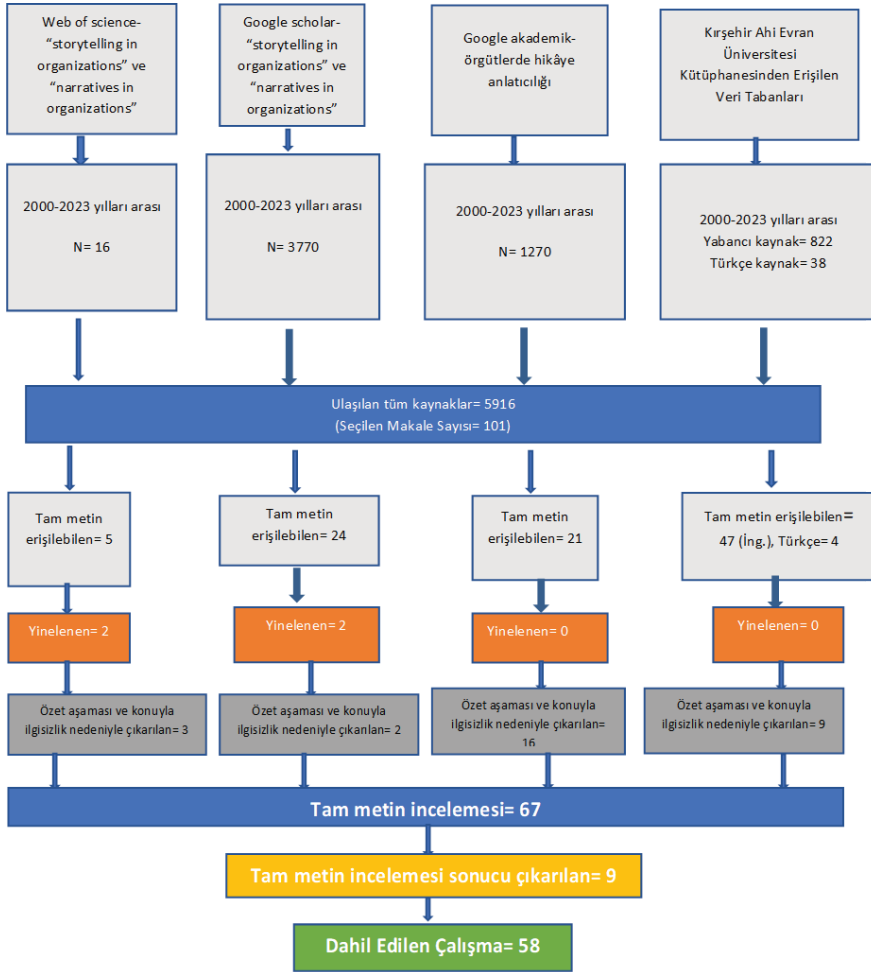
- Örgütsel konular dışındaki herhangi bir alana odaklanma
- Kitap, tez, kitap incelemesi olması

- İngilizce ve Türkçe dışında yayınlanmış makale olması
- Sadece özetin olması

BULGULAR

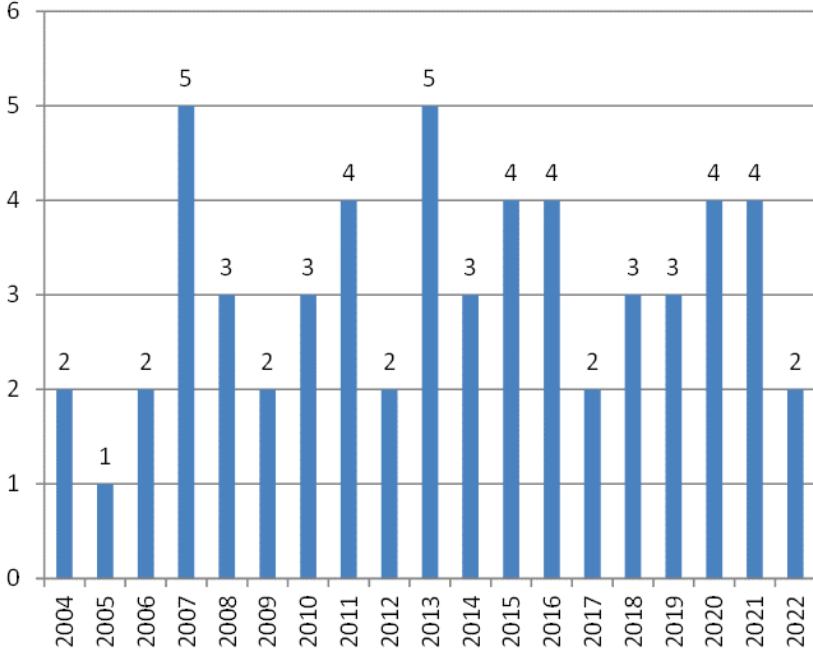
Bu çalışma, örgütlerin önemli alanlarına hikâye anlatıcılığının katkısını analiz edip değerlendiren araştırmada boşlukların ortaya çıkarılması ve genel resmin ortaya konulması için yapılmıştır. Çalışmada “*Web of Science*”, “*Google Scholar*”, “*Google Akademik*” ve bu kaynakların yanı sıra tespit edilen yayınların kaynakçaları da gözden geçirilerek çalışmayla direkt ilgisi olabilecek ve ek katkı sağlayabileceği düşünülen kaynaklara da yer verilerek çalışmaya dâhil edilmiştir. İlk yapılan taramada “*storytelling in organizations*” başlıklı aramada Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Kütüphanesi üzerinden erişilen veri tabanında (*Taylor and Francis, Science Direct, Emerald Publishing, Wiley Online Library, Springer Link, Libdis Makale Koleksiyonu, IEEE Xplore, Scopus, SAGE Publications, Ovid LWW*) 772 makale tespit edilmiştir (Web of Science üzerinde aynı terimlerle tarama yapıldığında 14 adet makale tespit edilmiştir), benzer şekilde “*narratives in organizations*” terimi ile arama yapıldığında 50 makale tespit edilmiştir (Web of Science üzerinde aynı şekilde tarama yapıldığında yalnızca 2 makale tespit edilmiştir), Türkçe dilindeki taramada ise tırnak işareti kaldırılarak örgütlerde hikâye anlatıcılığı şeklinde arama yapılmış ve 38 adet kaynağa ulaşılmıştır. Tarama sonucunda elde edilen ve tam metnine ulaşılabilen makale sayısı 101 olarak tespit edilmiştir fakat elde edilen makalelerden bir kısmı hikâye anlatıcılığının örgütün dış çevreyle olan ilişkilerine odaklandığından (markaların dış dünyaya anlattıkları hikâye) veya ilgili örgüt tipleriyle ilgisi olmadığından (örneğin turizm deneyimleriyle ilgili hikâye anlatıcılığı veya bağış ya da yardım kuruluşları ile ilgili hikâye anlatıcılığını kapsamasından dolayı) analiz dışı bırakılmıştır (toplam 30 adet). Elde edilen makalelerden bir kısmı tekrar ettiği için (toplam 4 adet) bunlar da analiz dışı bırakılmıştır. Analiz için yalnızca 67 makale dâhil edilmiştir. Tam metin incelemesi sonucunda da elde edilen 67 makaleden 9 tanesi daha analiz dışı bırakılmıştır. Bununla birlikte, incelenen makaleler, önde gelen dergilerdeki içerik hakkında güvenilir bir izlenim vermekte ve örgütlerdeki anlatılar alanına ilişkin en önemli içgörülerini içerdiği varsayılmıştır. Sonuç olarak, çalışma 58 makalenin sistematik literatür taraması yoluyla hikâye anlatıcılığının örgütsel ortamlardaki katkısını özetleme çalışmaktadır. Şekil 1’de, tarama sürecine ilişkin açıklayıcı bir genel bakış sunulmuştur.

Şekil 1. Tarama Sürecine İlişkin Akış



2000-2023 yıllarını kapsayan Grafik 1 incelendiğinde ise özellikle bazı yıllarda hikâye anlatıcılığı ile ilgili çalışmalarda artış yaşandığı gözlemlenmektedir. 2007 ve 2013 yıllarında konuyla ilgili 5'er tane yayın yapıldığı görülmektedir. Diğer yıllara bakıldığında ise 2011, 2015, 2016, 2020 ve 2021 yıllarında ise 4'er çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili çalışmaların sayılarının oldukça düşük düzeyde kaldığı grafikte görülmektedir.

Grafik 1. Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı



Tablo 1. 2000-2023 Yılları Arasında Yayımlanan Hikâye Anlatıcılığı Konulu Makale/Bildirilerin İçerikleri ve Türleri

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
1	Müceddili ve Duran (2022)	Liderlik	Vaka Analizi (Görüşme Tekniği) (Nitel)
2	Pelenk ve diğerleri (2022)	Kurum değerlerinin anlaşılması, kuruma uyum ve aidiyet sağlama, iş verimliliği, kurum kültürü	Vaka analizi (Görüşme Tekniği) (Nitel)
3	Mladkova (2021)	Örgüt değerleri	Vaka analizi/Konferans Bildirisi (Nitel)
4	Zhernov ve Strelnikov (2021)	Bilgi yönetimi (örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü süreci)	Vaka analizi (Nitel)
5	Eskola ve Hundal (2021)	Hikayelerin özü, işlevi ve nasıl yapılandırıldığı üzerine	Vaka analizi (Nitel)
6	Taylor (2021)	İnovasyon	Vaka analizi (Nitel)
7	Özoran (2020)	Pazarlama Stratejisi	Vaka Analizi (Nitel)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
8	Fotaki ve diğerleri (2020)	İletişim kurma ile manipüle etmeyi yan yana getiren, yeterince temsil edilmeyen gruplar ve empati yoksunluğu gibi temalara değinilmiş	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
9	Kernbach (2020)	Liderler için anlamlı ve hatırlanabilir hikayeler anlatmanın anahtar yollarından bahsedilmiş.	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)
10	Hulst ve Ybema (2020)	Hikâye anlatımının analizi için genel bir çerçeve geliştirilmeye çalışılmış	Vaka analizi (Nitel)
11	Gouvea ve diğerleri (2019)	Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, örgütsel değişim ve yaratıcılık	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)
12	Beigi ve diğerleri (2019)	Hikâye anlatımının örgütsel bir role özellikle de liderlik rolüne uygunluk duygusunu güçlendirmeye hizmet ettiği	Sistemik derleme (Eleştirel) (Nitel)
13	Boje (2019)	Sanal organizasyonlara geçilmesinden dolayı, gerçek hikâye anlatımı olmadan sahte haberlere, sahte söyleme ve anlamsızlığa inildiği sonucuna ulaşılmış	Vaka analizi (Nitel)
14	Thompson (2018)	Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
15	Morgan ve diğerleri (2018)	Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
16	Eray (2018)	Kriz yönetimi	Vaka analizi (Nitel)
17	Devaney ve Johnson (2017)	Proje yönetimi, bilgi yönetimi, projelerde iletişimi ve katılımı sağladığı	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
18	Martinetti ve diğerleri (2017)	Stratejik Planlama, beklenmedik durumlara hazırlanmada hikâye anlatıcılığının rolü	Vaka analizi (Nitel)
19	Sahni ve Sinha (2016)	Farklı departmanlarda (İK, pazarlama, finans) işlevleri araştırılmış ve anlatı metodolojisinin örgütlerde yeterince kullanılmadığı, anlatılar yoluyla örgütün daha fazla işlevinin keşfinin örgütlerdeki sosyal süreçleri anlamada yardımcı olacağı vurgulanmış	Sistematiik derleme
20	Halaç ve Çelik (2016)	Örgütsel hikayelerin duygusal hafıza üzerinde ara değişken etkisine ulaşılmış ayrıca örgütsel hikayelerle çalışanlardaki yenilikçi iş davranışları ilişkisinde örgütlerin yenilikçi eğilimlerinin belirleyici olduğu	Vaka analizi (Nicel)
21	Arrigo ve diğerleri (2016)	Hikâye anlatıcılığı ve yaratıcı iş davranışı arasındaki ilişki	Vaka analizi (Nicel)
22	Statler ve Oliver (2016)	İş etiği ile ilgili, makalenin örgütsel uygulama için nispeten basit ama potansiyel olarak önemli olan anlamı, bir etik davranış kurallarının etkililiğini tasarlamak, uygulamak ve değerlendirmek görevli kişilerin, onun anlatımsal yönleri üzerinde dikkatli bir şekilde düşünmeleri gerektiği üzerine	Vaka analizi
23	Mendonca (2015)	İşletmelerdeki Uygulama Alanları (Bilgi yönetimi, finans, liderlik, değişim yönetimi, pazarlama, personel bağlılığı)	Literatür taraması

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
24	Duffield ve Whitty (2015)	Örgütsel Öğrenme ve örgütsel bilgi	Vaka analizi (Nitel)
25	Eshraghi ve Taffler (2015)	Fon Yöneticiliği ve liderlik	Vaka analizi (görüşme tekniği) (Nitel)
26	Gill (2015)	Kurumsal markaya içsel sadakati nasıl geliştirilebileceği ve nihayetinde iç ve dış itibarı güçlendirebileceği	Literatür taraması
27	Rowlinson ve diğerleri (2014)	Bilgi yönetimi ve örgüt kültürü	Vaka analizi (Nitel)
28	Rantakari ve Vaara (2014)	Anlatılar ve süreçsellik (Anlatıların yapısı hakkında)	Vaka analizi (Nitel)
29	Jorgensen ve Klec (2014)	Etik vurgusu yapılan çalışmada, hikâye anlatımının insan niteliklerini örgütsel yaşama geri getirme ve bu konuda hikâye anlatımının belki de mütevazı bir katkı sağlayacağı yönünde (insanın batı siyaset geleneğinde geleneksel olarak bir nesne olarak görüldüğü fakat zanaatkar hikâye anlatımı insanı farklı benzersiz hikâye anlatıcıları olarak anlamalıdır vurgusu yapılmış)	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
30	Malenczyk (2013)	Organizasyonel yapı ve gerçekliği gösterdiği ve kişilerin fikrin özünü anlayabilmeleri (Kültür, politik ve sorunları görme aracı)	Vaka analizi (Nitel)
31	Kowalewski (2013)	Örgüt kültürü	Vaka analizi (Nitel)
32	Bowman ve diğerleri (2013)	Stratejik planlama ve yönetim	Vaka analizi (Nitel)

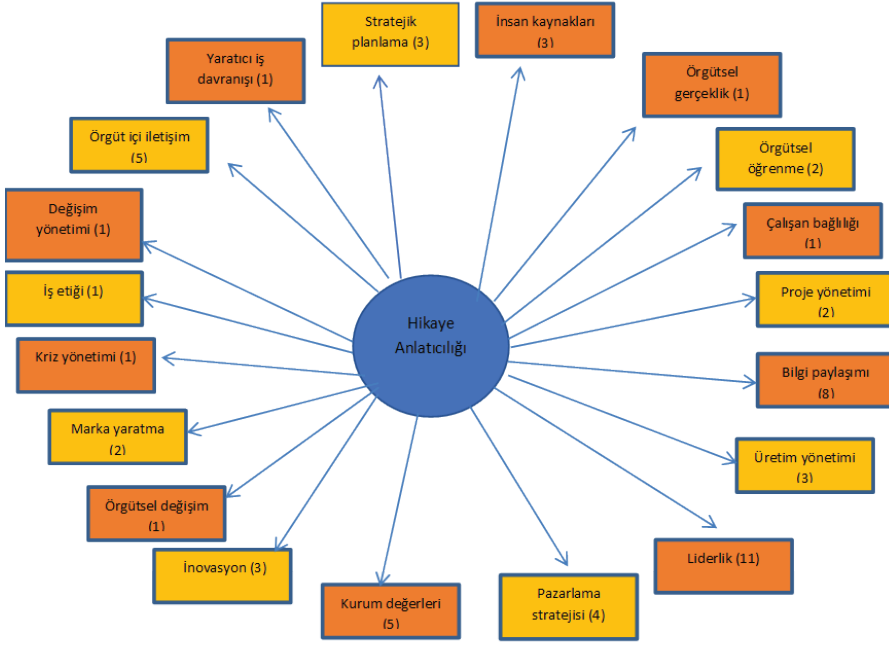
No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
33	Auvinen ve diğerleri (2013)	Öykü anlatımında liderlerde bulunan 4 tür manipülasyon tanımlanmış; mizahi, sözde katılımcı, baştan çıkarıcı ve sözde empatik	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
34	Collins (2013)	Hikâye anlatımının hayal edilenden daha az üretken olduğunu savunmuşlardır, popüler yönetimin doğası ve süreçleri hakkında eleştirel bir inceleme sunmuşlardır	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
35	Pedersen ve Johansen (2012)	İnovasyon	Vaka analizi (Nitel)
36	Boje (2012)	Değişim yönetimi için çıkarımları olan yeni bir tür hikâye anlatımının ortaya çıktığı vurgulanmış, günümüzde hikâye anlatımının ek teori ve praksişlere ihtiyaç olduğu yönünde	Vaka analizi (Nitel)
37	Escalfoni ve diğerleri (2011)	İnovasyon (Ürün ve üretim süreçlerinde)	Vaka analizi (Nitel)
38	Liu ve Wu (2011)	Pazarlama	Vaka analizi/Konferans bildirisi
39	Gill (2011)	Çalışan bağlılığı oluşturduğu üzerine	Sistemik derleme
40	Kowalewski ve Villagomez (2011)	Liderlik ve insan kaynakları	Vaka analizi (Nitel)
41	Lee ve diğerleri (2010)	Bilgi yönetimi	Vaka analizi (Nitel)
42	Takagi ve Hoshi (2010)	Örgütsel gerçeklik (aynı olayla ilgili farklı anlatıların olabildiği ve örtüştüğü, çalışanların farklı geçmiş konum ve değerlerinden ötürü örgütsel gerçekliğin inşası her bir örgüt üyesine farklı geldiği vurgulanmış)	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
43	Boje ve Smith (2010)	Liderlik, girişimcilerin örgütsel ve toplumsal düzeylerde söylem yoluyla nasıl üretildiği üzerine	Vaka analizi (Nitel)
44	Beckman ve Barry (2009)	Üretim yönetimi	Vaka analizi (Nitel)
45	Berry ve Nelson (2009)	Örgütsel değişim ve örgüt içi iletişim.	Vaka analizi/Konferans bildirisi
46	Friedman ve Prusak (2008)	Bilgi yönetimini anlamada, örtük bilginin ortaya çıkmasında ve insanların neyi niye yaptıklarını anlamada	Vaka Analizi (Nitel)
47	Reissner (2008)	Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
48	Love (2008)	Örgüt stratejisi	Vaka analizi (Nitel)
49	Boal ve Schultz (2007)	Stratejik Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
50	Whitener (2007)	Örgütsel öğrenme ve liderlik	Vaka analizi (Nitel)
51	Tyler (2007)	Bilgi üretimi ve paylaşımı, iş süreç ve stratejileri (İK yöneticileri tarafından)	Vaka analizi v
52	Kalid ve Mahmood (2007)	Bilgi Yönetimi (Örtük bilginin hikâye anlatımı yoluyla transferi hakkında)	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)
53	Klein ve diğerleri (2007)	Organizasyonel değişim ve marka yaratma	Vaka analizi (Nitel)
54	Boje (2006)	Örgütsel gerçeklik ve liderlik	Vaka analizi (kitap eleştirisi)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
55	Driscoll ve McKee (2006)	Çoğu örgütsel hikâyenin maneviyattan ve duygusallıktan uzak olduğu ve yöneticilerin eğitimleri sırasında bile tefekkürden çok eyleme yönelik eğitildikleri ve çok azının içsel değerlerini dışsallaştırabildiği ve savaş alanları, makinalar, kovboylar ve ağgözlülük gibi metaforların iş dünyasında yaygın kullanımı vurgulanmış	Vaka analizi (eleştirel) (Nitel)
56	Rhodes ve Brown (2005)	Anlatıların esnekliği ve yorumsal esnekliği onları özellikle bireylerin ve koalisyonların rıza ve coşku sağlamak için farklı izleyicilere farklı şekilde bilgi sunmaya ihtiyaç duyduğu siyasi oyunlarda kullanım için çok uygun hale getirir	Vaka analizi (eleştirel) (Nitel)
57	Sole ve Wilson (2004)	Bilgi paylaşımı	Vaka analizi (Nitel)
58	Wilson (2004)	Liderlik, bilgi paylaşımı ve öğrenme, kültürel değişim	Vaka analizi (Nitel)

Tablo 1’de 2000-2023 yılları arasında yayınlanan makale ve konferans bildirilerine ilişkin bilgilere yer verilerek, ilgili çalışmalar kronolojik olarak sıralanmıştır. Tabloda ilgili çalışmayı gerçekleştiren yazarlar ve yayınlanma tarihi, ilgili makale veya bildirin içeriği, türü (eleştirel, bildiri-makale, vaka analizi, görüşme tekniği gibi detaylar yer almaktadır), nitel-nicel ayrımı yapılarak verilmiştir. Şekil 2’de ise söz konusu makalelerde ele alınan başlıca örgütsel konular çalışılma sıklığı bilgisini de içerecek şekilde şematize edilmiştir.

Şekil 2. Makalelerde Ele Alınan Başlıca Örgütsel Konular



Literatürde yapılan çalışmaların konu itibarıyla belli alanlarda ve konularda odaklandığı görülmektedir, örneğin liderlik, bilgi paylaşımı, örgüt içi iletişim ve kurum değerleri konularında daha fazla çalışma yapıldığı göze çarpmaktadır ancak iş etiği, örgütsel gerçeklik ve örgütsel değişim gibi konularda ise fazla çalışma yer almamaktadır.

İncelenen 58 adet çalışma dikkate alınarak yapılan kategorizasyon ile (*hikâye anlatıcılığının işlevleri ve hangi amaçlarla kullanıldıkları, örgütlerde anlatılan hikâyelerin örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimindeki rolü, mevcut literatürde ortaya çıkan araştırma boşlukları*) üç başlık elde edilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Hikâye Anlatıcılığının İşlevleri ve Hangi Amaçlarla Kullanıldıkları

Mendonca (2015) tarafından yapılan literatür taraması şeklindeki *“Application of storytelling in organizations: a review of latest literature with implications for india”* başlıklı makalede, hikâye anlatıcılığının bilgi yönetimi, finans, liderlik, değişim yönetimi, pazarlama, personel bağlılığının güçlendirilmesi gibi amaçlarla kullanılabileceği belirtilmiştir. Beckman ve Barry (2009) tarafından gerçekleştirilen *“Design and innovation through storytelling”* başlıklı çalışmada örgütlerde üretim yönetimi süreçlerinde yer alanların, müşteriye

daha iyi anlayabilmeleri açısından hikâye anlatıcılığının önemi vurgulanmıştır. Müceldili ve Duran (2022) tarafından gerçekleştirilen “*Hikâye anlatıcılığı ve etkili liderlik ilişkisi üzerine nitel bir çalışma*” başlıklı çalışmada, etkili liderlik için duygulara hitap eden hikâye anlatıcılığının kullanımının öneminden bahsedilmiştir. Özoran (2020) tarafından yapılan “*Manifesto storytelling: a new method of organizations*” başlıklı çalışmada ürünlerin tüketilmesinde, kullanım değerinin yerine, örgütler tarafından oluşturulan simgeler, semboller ve anlamların geçtiği belirtilmiştir. Pelenk ve diğerleri (2022) tarafından yazılan “*Kurumsal hikâye anlatımı: akademisyenler üzerine bir inceleme*” başlıklı makalede hikâye anlatıcılığının kurum değerlerinin anlaşılması, kuruma uyum ve aidiyet sağlamada, iş verimliliği ve kurum kültürünün oluşturulmasında kullanılabileceği vurgulanmıştır. Escalfoni ve diğerleri (2011) tarafından gerçekleştirilen “*A method for capturing innovation features using group storytelling*” başlıklı çalışmada ürün ve üretim süreçlerinde inovasyon gerçekleştirilebilmenin yolunun hikâye anlatıcılığı ile bağlantısı üzerinde durulmuştur, ayrıca bilgi yönetim sistemi aracılığıyla örgütsel hafızanın farklı birimlerde çalışanların farklı hikâyeleri olmasından dolayı oluşturulabileceği vurgulanmıştır. Boal ve Schultz (2007) tarafından gerçekleştirilen “*Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems*” başlıklı çalışmada örgütlerin karmaşık sistemler olmasından yola çıkarak, diyalog ve hikâye anlatımı yoluyla stratejik liderlerin, örgütün geçmişinin, bugününün ve geleceğinin birleştiği mantığı sağlayacak olan anlamları oluşturacaklarını belirtmişlerdir. Eshraghi ve Taffler (2015) tarafından yazılan “*Heroes and victims: fund manager sensemaking, self-legitimation and storytelling*” başlıklı çalışmada fon yöneticilerinin, hikâyeler anlatarak tatmin edici anılar inşa ederek hem kendilerine hem de başkalarına yatırımlarının neden işe yaradığını, düşük performans ortaya çıktığında ise makul nedenler sundukları hikâye anlatımının profesyonel yatırımcının işinin ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmıştır. Liu ve Wu (2011) tarafından gerçekleştirilen “*Storytelling for business blogging: a process on two path model*” başlıklı çalışmada pazarlamada (blog pazarlama) hikâye anlatımı ele alınmıştır, içeriklere dayalı ayrı hikâye anlatımı kategorileri oluşturulabileceği ve bunun da hikâye anlatımı teorisini genişleteceği vurgulanmıştır. Sahni ve Sinha (2016) tarafından yapılan “*Systematic literature review on narratives in organizations: research issues and avenues for future research*” başlıklı sistematik derleme çalışmasında örgütlerin farklı departmanlarında işlevleri sorgulanan hikâye anlatıcılığının (anlatı metodolojisinin) örgütlerde yeterince kullanılmadığı ve anlatılar yoluyla örgütün daha fazla işlevini keşfetmenin örgütlerdeki sosyal süreçleri anlamada yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Pedersen ve Johansen (2012) tarafından gerçekleştirilen “*Strategic and everyday innovative narratives: translating ideas*

into everyday life in organizations” başlıklı çalışmada hikâyelerin fikirlerin aktarılması yoluyla inovasyon üzerindeki etkisi incelenerek, ortak strateji üretme, iş birliği ve etkileşim yoluyla bazı hikâyelerin inovasyon sürecinde daha etkili olduklarına değinilmiştir. Malenczyk (2013) tarafından gerçekleştirilen “*I thought rd put that in to amuse you*”: *tutor reports as organizational narrative*” başlıklı çalışmada hikâye anlatıcılığı ile kişilerin fikrin özünü anlayabilecekleri ve hikâyelerin örgütsel gerçekliği gösterdiğini ayrıca çalışanların yaşadıkları deneyimlerle anlatılan hikâyeler arasında yakından ilişki olduğu belirtilmiştir. Hikâye anlatıcılığı ile kültürel, politik ilgili örgütte gözlemlenebilir ve sorunların ortaya çıkması sağlanabilir. Kowalewski (2013) tarafından yazılan “*Storytelling: an integral facet in organizations*” başlıklı makalede hikâye anlatımını örgüt kültürüne dâhil etmenin önemi açıklanarak, dinamik ortamlarda fikirleri, kültürü ve eğitimi uyumlu hale getirmedeki rolü vurgulanmıştır. Wilson (2004) tarafından yazılan “*Story work in organizations: the purposes, practices and challenges of working with stories in organizations*” başlıklı makalede hikâyelerin hangi amaçlarla kullanıldıklarına değinilirken, kültürel değişimi hızlandırma, bilgi paylaşımı ve öğrenme, liderlik gibi örgütsel konularda kullanılabilmesi vurgulanarak, ayrıca hikâye anlatımında karşılaşılabilecek sorunlara da değinilmiştir, örneğin izleyicilerin deneyimlerini yansıtmayan hikâyeler, hikâyelerin fazla samimiyetsiz ve aşırı cilalanmış olması durumları belirtilmiştir. Kowalewski ve Villagomez (2011) tarafından gerçekleştirilen “*Storytelling and career narratives in organizations*” başlıklı çalışmada kariyer anlatıları, çalışanlar için mevcut veya gelecekteki eğitimi belirlemek için insan kaynaklarında (İK) birçok kez kullanılmaktadır. İK yöneticileri, çalışanları kariyer anlatısından daha derinlemesine öğrenebilir, yöneticilik eğitimi konusunda karar vermek için kullanılabilir.

Örgütlerde Anlatılan Hikâyelerin Örgüt İçi İletişim ve Bilgi Yönetimindeki Rolü

Çalışma kapsamında değerlendirilen makalelerde, hikâye anlatıcılığının örgütlerde iletişim işlevi sağladığına yönelik bulgular söz konusudur. Örneğin Duffield ve Whitty (2015) tarafından “*How to apply the systemic lessons learned knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling*” başlıklı makalede anlatılan şekliyle hikâye anlatma becerisi ve uygun hikâye anlatımı öğrenme ve geliştirme araçlarına sahip olma, hikâye anlatıcılarının öğrenilen dersleri iletmede etkili olmalarını sağlayan önemli faktördür. Çalışmada, insanların ve sistem öğelerinin (*öğrenme, kültür, sosyal, teknoloji, süreç ve yapı*) uyumlu hale getirilmesinin, örgütsel bilgi ve öğrenilen derslerin hikâye anlatma becerisini geliştirerek olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmış Gouvea ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir diğer çalışmada,

“*Epos: the hero’s journey in organizations through group storytelling*”, hikâye anlatıcılığının bilgi yönetimi açısından önemi vurgulanarak, çalışanların bir şeyler öğrenebilmesinde hikâye anlatıcılığının diğer yollardan daha etkili bir yöntem olduğu vurgulanmış, örtük bilginin açığa çıkarıldığı, iletişimi kuvvetlendirdiği, dikkat çekici olduğu, değişime ve yaratıcılığa olan etkileri vurgulanmıştır. Devaney ve Johnson (2017) tarafından yazılan “*Storytelling as a key enabler for systems engineering*” başlıklı makalede de hikâye anlatıcılığının sistem mühendisliğinde kullanılabileceği, bağlamsal bilgi sağlamada geleneksel yöntemlere göre daha etkili olduğu belirtilerek, projelerde karar vermeyi etkilemek için iyi bir yöntem olduğu vurgulanmış ve projelerde iletişimi ve katılımı artırdığı (kültür ve değer sağladığı) vurgulanmıştır. Tyler (2007) tarafından yazılan “*Incorporating storytelling into practice: how HRD practitioners foster strategic storytelling*” başlıklı makalede de insan kaynakları yöneticileri iş süreçleri ve iş stratejilerinde hikâye anlatıcılığını kullanabilecekleri dile getirilirken, kritik düşünme, duygular, bilgi üretimi ve paylaşımının bu yolla sağlanabileceği ayrıca eğitim ve diğer örgütsel amaçlar için kullanılabileceği vurgulanmıştır. Kalid ve Mahmood (2007) tarafından “*The development of a knowledge management storytelling process framework for the purpose of transferring knowledge*” başlıklı makalede örtük bilginin bilgi yönetimi ve hikâye anlatımı yollarıyla transfer edilebileceği, yüz yüze etkileşim yoluyla hikâyeler paylaşılırken, insanların bu etkileşimden ders çıkarabileceğinin iddia edilemeyeceği belirtilmiş, bu durum şöyle açıklanmıştır; birincisi bu etkileşim yakalanamaz ve ikincisi değiş-tokuş edilen bilgi yapılandırılmamış olma eğilimindedir. Bu da bilgi değerinin kaybına neden olmaktadır. İlgili makale de bilgi öyküsü oluşturmak için bir süreç çerçevesi geliştirilmiştir. Bu çerçeve bilginin yakalanmasını içerir ve bu bilgiyi anlatı biçimine sokar. Friedman ve Prusak (2008) yılında yapılan “*On heuristics, narrative and knowledge management*” başlıklı çalışmada hikâyelerin bilgi yönetimini anlamada ve bilgi akışı sağlamada, örtük bilginin ortaya çıkmasında önemli rolü olduğunu ayrıca, hikâyelerin insanların neyi niye yaptıklarını ortaya koymada önemli bir işlevi olduğunu belirtmişlerdir. Rowlinson ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilen “*Narratives and memory in organizations*” başlıklı çalışmada ise örgütlerin hafızasının hikâyelerde olduğu belirtilmiş, örgüt kültürünün oluşumunda da hafıza ve tarihin rolü vurgulanarak, bunun da geçmişin hikâyeleriyle oluştuğu belirtilmiştir. Zhernov ve Strelnikov tarafından (2021) yapılan “*Storytelling and Speech Act Theory in Knowledge Management: The potential of synthesis*” başlıklı çalışmanın önemli noktası olarak hikâye anlatımının, bilgi yöneticileri tarafından örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme mekanizmasının etkinliğini artırmak için kullanılabilmesi ve bunun tersinin de gerçekleşebileceğinin de söz konusu olmasında yatmaktadır. Hikâye anla-

tımı ile bilgi yönetimi teorisi arasında ilişkinin tanımlanması ve uygulanması gerektiği vurgulanmıştır. Lee ve diğerleri tarafından (2010) gerçekleştirilen *“Developing a framework for analyzing organizational stories”* başlıklı çalışmada hikâyelerin yapısı, işlevleri bilgi yöneticilerinin örgütsel hikâyelerin yapılarını ve temel özelliklerini bilmelerinin bilgi yönetimi açısından önemi vurgulanmıştır. Gill (2015) tarafından gerçekleştirilen *“Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review”* başlıklı çalışmada ise hikâye anlatımının kurumsal markaya olan içsel sadakati nasıl geliştirebileceğini ve nihayetinde iç ve dış itibarı güçlendirebileceğini vurgulanmıştır.

Mevcut Literatürde Ortaya Çıkan Araştırma Boşlukları

Literatürde örgütsel hikâyelerin üst yönetim tarafından manipüle amaçlı kullanılıp kullanılmadığına dair -eleştirel- yaklaşımlara yer verilip verilmemesine ilişkin literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, Beigi ve diğerleri (2019) tarafından yapılan *“A critical plot twist: changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling”* başlıklı makalede aktarıldığı şekliyle, yaptıkları gözden geçirmede eleştirel yönetim çalışmalarının artan etkisini ortaya koyarak, öykülerin geleneksel anlatıları bozmada oynadığı rol vurgulanarak, kuruluşlarda mevcut ve gelecekteki öykü anlayışını zenginleştirmeyi amaçlamışlardır. Söylemsel hikâyeler, örgütsel gerçekliğin çeşitli bağlamlarında bir bireyi, “lider” olarak meşrulaştırmayı ve kabulü kolaylaştırmak için kullanılabilir. Bu tür hikâyeler, örgütsel bir role, özellikle de liderlik rolüne, uygunluk duygusunu güçlendirmeye hizmet etmektedir. Rhodes ve Brown (2005) tarafından *“Narrative, organizations and research”* başlıklı makalede aktarılan şekliyle, anlatıların esnekliği ve yorumsal esnekliği, onları özellikle bireylerin ve koalisyonların, rıza ve coşku sağlamak için farklı izleyicilere farklı şekilde bilgi sunmaya ihtiyaç duyduğu siyasi oyunlarda kullanım için çok uygun hale getirmektedir. Auvinen ve diğerleri (2013) tarafından *“Leadership manipulation and ethics in storytelling”* başlıklı makalede belirtilen şekliyle, hikâye anlatımında liderler tarafından kullanılan; mizahi, sözde katılımcı, baştan çıkarıcı ve sözde empatik olmak üzere 4 tür manipülasyon tanımlanmıştır. Driscoll ve McKee (2006) tarafından *“Restorying a culture of ethical and spiritual values: a role for leader storytelling”* başlıklı makalede belirtildiği şekliyle, örgütsel hikâye anlatımı, işyerinde maneviyat, örgüt kültürü ve otantik liderlik literatürleri arasındaki bazı bağlantıların ana hatlarını çizmeye çalışmışlardır. Ahlaki ve manevi bir bileşeni bütünleştiren lider hikâye anlatımının bir örgüt kültürünü dönüştürebileceğini ve böylece örgüt üyelerinin daha büyük bir topluluğa ve daha yüksek bir amaca bağlı hissetmeye başlayacağını önermişlerdir. Ancak, lider hikâye anlatımının karanlık tarafını

da kabul etmişlerdir. Lider öncülüğünde örgütsel yapıyı eski haline getirme, etik bir yapının ve manevi örgüt kültürünün yeniden kurulmasına yardımcı olabilecektir. Çünkü çalışanlar küçülme, hızla değişen teknoloji, yoksulluk ve küresel ekolojik bozulma gibi nedenlerle giderek daha fazla belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Yazarlara göre yöneticiler, şu anda tefekkürden çok eyleme yönelik olacak şekilde eğitilmektedirler. Sevinç, şefkat, alçakgönüllülük, affetme gibi kavramları tartışmak şöyle dursun, çok azı içsel değerlerini dışsallaştırmaya cesaret edebilmektedir. Bugün birçok örgütte hikâyelerin ahlâktan da arındırıldığını belirtmişlerdir. Solomon (1999), savaş alanları, ormanlar, oyunlar, makinalar, kovboylar ve açgözlülük gibi bazı metaforların iş dünyasında yaygın olarak kullanıldığını belirtmektedir. Örneğin rakipleri ezerek ne kadar para kazanılacağına dair hikâyeler de örgütlerde mevcuttur. Hissedarlara getiriye en üst düzeye çıkarma fikri, birçok ticari kuruluşta sorgusuz sualsiz baskın hikâye haline gelmiştir. Bununla birlikte, kısa vadeli kâr maksimizasyonuna odaklanmak, etik olmayan davranışlara elverişli bir kültür yaratır. Jackall (1988)'e göre bireyin özlemleri genellikle işyerinin kolektif kişiliği tarafından geçersiz kılınmaktadır. Başka bir deyişle, ahlâki davranış ve örgütsel erdemler “tek” örgütsel hikâye tarafından tanımlanmaktadır. Bu nedenle liderlerin, toplumdaki ticari örgütlerin amaçlarını yeniden tesis etmeleri gerekmektedir. Örgütlerde kimin tarafından etik davranış fikrinin ilan edildiği sorusu sorulmuş ve hikâyelerin yapabildiği gibi, birden çok yorum olduğu gibi, maneviyatın da birden çok anlamı vardır. Jorgensen ve Klec (2014) tarafından “*Artisan storytelling and management dispositifs*” başlıklı makalede yönetimle ilgili 3 sonuç çıkarılmıştır: çok sesli uygulamaların yaratılmasına odaklanılması, bu uygulamaların bir sorumluluk etiği tarafından bilgilendirilmesi gerektiği ve kuruluşların sürekli olarak yeniye doğru ilerlemek için hikâye anlatımı teşhisi ile çalışması gerektiği vurgulanmıştır. Hikâye anlatımı, insan niteliklerini örgütsel yaşama geri getirme ve modern yönetim ilkeleri tarafından yaratılan “kaçınmayı” doldurma girişimidir. Hikâye anlatımı, çağdaş düzeneklere karşı etkili bir silah olabilir mi diye sorularak ayrıca alternatif bir yola ihtiyaç olduğu ve hikâye anlatımının belki de mütevazı bir katkı sağlayabileceği yönünde görüş belirtilmiştir. Collins (2013) tarafından yazılan “*In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project*” başlıklı makalede hikâye anlatımının bağlam içinde bakıldığında, daha çeşitli ve yine de daha önce hayal edilenden daha az üretken olduğunu savunmuşlardır. Popüler yönetimin doğası ve süreçleri hakkında eleştirel bir inceleme sundukları çalışmalarında, popüler yönetimin akademik analizinin, bu edebi türleri üretenleri karikatürize ettiğini ve dahası bu metinlerde öne çıkan örgütsel öykülerin doğası ve potansiyeli hakkında geniş ama asılsız iddialarda bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Fotaki

ve Altman (2020) tarafından yazılan *“Spirituality, symbolism and storytelling in twentyfirst-century organizations: understanding and addressing the crisis of imagination”* başlıklı makalede yönetim biliminin aşırı pozitivist anlatısına karşı bir anlatı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda anlam yaratmayı alt üst etmeyle, iletişim kurmayı manipüle etmeyi yan yana getirerek daha eleştirel bir ses aşlamak istendiği belirtilmiştir. Hikâye anlatımıyla ilgili ortaya çıkan temel endişelerden bazıları, hikâye anlatımında; yerinde, bağlamsal veya ortama özgü hususların ihmal edilmesini, zamana ve geçiciliğe odaklanmayı içerdiğini ve yeterince temsil edilmeyen gruplara ve empatiye yer verilmemesine değinilmiştir. Takagi ve Hoshi (2010) tarafından yazılan *“Storytelling and organizational reality: a case of the computer security incident response team”* başlıklı makalede belirtildiği şekliyle de öykü anlatımı araştırmalarına ve çok sesli öyküler ile örgütsel gerçekliğin inşası arasındaki ilişkiye yönelik yerleşik olan kanıdan alternatif bakış açısı ortaya koymaya çalışmışlardır. Aynı olayla ilgili çeşitli farklı Hikâyelerin bir arada var olduğunu ve örtüştüğünü dile getirmişlerdir. Çok seslilik vurgusu yapılan çalışmada her birimizin dili kullanılarak dünyamızı inşa ettiğimiz ve üyelerin konumu, geçmişi ve değerleri karmaşık olduğu için örgütsel gerçekliğin inşası her bir örgüt üyesine göre farklılık göstermektedir. Boje (2006) tarafından gerçekleştirilen *“Book review essay: pitfalls in storytelling advice and praxis.”* başlıklı çalışmada ise hikâye anlatımının iktidara sahip olanlar ile iktidara karşı marjinal olanlar arasındaki bir mücadele olduğu vurgulanarak, akademisyenler olarak karmaşık varlık biçimlerinden bazılarını ve hikâyelerin kullanımı yoluyla örgütsel dönüşümün gerçekte nasıl çalıştığına anlaşılmasına daha yeni başlanıldığı belirtilmiştir. Karmaşık yaklaşımların, insanların örgütlerde yaşadıkları deneyimlere daha yakın hale geldiği yönünde görüş belirtilmiştir.

SONUÇ

Genel olarak hikâye anlatıcılığını, örgütün birçok fonksiyonu ile bu fonksiyonlar arasındaki bağlantıların sağlanabilmesi, başarısızlık ve bu bağlantılardaki aksamaların tespitinde kullanılacak ayrıca çalışanlar arasındaki memnuniyetsizlik, lider-üye etkileşimi arasındaki kopukluk gibi insani ve duygusal temelli bir yapıyla da birçok problemin görülebilmesine ve çözüm üretilebilmesine olanak tanıyabilecek bir unsur olarak görebiliriz. Bunun nedeni olarak da hikâye anlatıcılığını örtük olan bilginin açık bilgi haline dönüştürebilmesinde getirdiği kolaylıktır, çünkü çalışanlar düşüncelerini açıkça ifade edemedikleri durumlarda, bunları şirketin daha gayri resmi ortamlarında ifade edebilmektedirler. Duygusal ve insani tarafı çok yüksek olduğu için çalışanlar hakkında ne düşündükleri konusunda kolaylıkla fikir edinebilece-

ğimiz, içinde insan unsuru barındırdığında çok kapsamlı sosyal ve psikolojik tarafı olan bir alandır.

Hikâye anlatıcılığı başlıklı çalışmalar genellikle örgüt temelli veya lider temelli olarak yapılmıştır. Örgütte çalışanlar üzerinden onlara yönelik çıkarımlar veya düzenlemeler yapmak amacıyla kullanılabilmesine ilişkin ifade veya düzenlemelere yer verilmemiştir. Diğer bir ifadeyle örgütün kendisi veya baskın olan gruplar açısından yapılan değerlendirmelerin hakimiyeti mevcudiyeti göze çarpmaktadır. Etik konulara da çok fazla değinildiği görülmektedir. Driscoll ve McKee (2006) tarafından yapılan çalışma dışında, örgütlerin, liderlerin yaptıkları işlerde etik bir yön bulunduğu ihmal edilerek çalışmaların genelinde hikâye anlatıcılığının olumsuz taraflarının göz ardı edildiği görülmektedir. Hikâyelerin anlatımından sonuçlar çıkarılabileceği ve örgütün özünü yansıtabileceği hatta birçok araştırmadan çok daha net bilgiler elde edilebileceği söylenebilecektir, fakat bu bilgilerden her zaman olumlu sonuçlar çıkartılamayacağı da bir gerçektir.

Örgüt hakkında, lider hakkında veya çalışanların örgütlerine olan bakış açılarını yakalayabilmek diğer bir ifadeyle örgütün DNA'sı hakkında bilgi edinebilmek için anlatılan hikâyeleri daha net görebilmemiz için araştırmacıların derinlemesine görüşme tekniği kullanmaları daha uygun bir yöntem olarak önerilebilir. Yapılan çalışmalarda çok fazla kullanılmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar için getirilebilecek bir diğer yöntemsel öneri ise [yapılan çalışmalarda nicel çalışmaların sadece 2 tane olduğunun tespit edilmesinden yola çıkarak *Bknz:* Tablo 1)] bu alanda daha fazla çalışma yapılabileceği önerilmektedir. Daha fazla nicel çalışma yapılarak araştırma evreni düzeyinde genellenebilir bilgi üretilmesi artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Auvinen, T., Lämsä, A. M., Sintonen, T., & Takala, T. (2013). Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), 415-431.
- Beckman, S. L., & Barry, M. (2009). Design and innovation through storytelling. *International Journal of Innovation Science*, 1 (4), 151-160.
- Beigi, M., Callahan, J., Michaelson, C. (2019). A critical plot twist: Changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling. *International Journal of Management Reviews*, 21, 447-465.
- Berry, T., Nelson, G. (2009). Storytelling: Improving technical communication through organizational change. *IEEE International Professional Communication Conference*, 1-8.
- Boal, K. B., Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411-428.
- Boje D. M. (2012). Reflections: What does quantum physics of storytelling mean for change management? *Journal of Change Management*, 12 (3), 253-271.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office- supply firm. *Researchgate Publications*, 1-26.
- Boje, D. M. (2006). Book review essay: Pitfalls in storytelling advice and praxis. *The Academy of Management Review*, 1-13.
- Boje, D. M. (2019). "Storytelling Organization" is being transformed into discourse of "digital organization". *Management*, 22 (2), 336-356.
- Boje, D., Smith, R. (2010). Re-storying and visualizing the changing entrepreneurial identities of Bill Gates and Richard Branson. *Culture and Organization*, 16 (4), 307-331.
- Bowman G., Mackay, R. B., Masrani, S., McKiernan P. (2013). Storytelling and the scenario process: Understanding success and failure. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 735-748.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Collins, D. (2013). In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. *Culture and Organization*, 19 (1), 42-61.
- Corvellec, H. (2004). Book reviews. *Scand. J. Mgmt*, 20, 197-224.
- D'Arrigo, F. P., Robini, E., Larentis, F., Camargo, M. E., and Schmiedgen, P. (2017). Storytelling and innovative behavior: an empirical study in a Brazilian group. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 722-736.

- Devaney, K., Johnson, J. (2017). Storytelling as a key enabler for systems engineering. *27th Annual INCOSE International Symposium*, 1-14.
- Driscoll, C., McKee, M. (2006). Restorying a culture of ethical and spiritual values: A Role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73, 205-217.
- Duffield, S., Whitty, S. J. (2015). How to apply the systemic lessons learned knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling. *International Journal of Project Management*, 34, 429-443.
- Eray, T. E. (2018). Storytelling in crisis communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8 (2), 131-144.
- Escalfoni, R., Braganholo, V., Borges, M. R. S. (2011). A method for capturing innovation features using group storytelling. *Expert Systems with Applications*, 38, 1148-1159.
- Eshraghi, A., Taffler, R. (2015) Heroes and victims: fund manager sensemaking, self-legitimation and storytelling. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 691-714.
- Eskola, A., Hundal, S. (2021). Organizational storytelling translated to successful business. *Asian Journal of Business and Management*, 9 (2), 23-34.
- Fotaki, M., Altman, Y., Koning, J. (2020). Spirituality, symbolism and storytelling in twentyfirst- century organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination. *Organization Studies*, 41 (1), 7-30.
- Friedman, R. S., Prusak, L. (2008). On heuristics, narrative and knowledge management. *Technovation*, 28, 812-817.
- Gabriel, Y. (2000). Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies. *Administrative Science Quarterly* 47(1), Oxford Univ. Press.
- Gill, R. (2011). An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism*, 8(1), 1-16.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41, 662-674.
- Gouvea, M. T., Santoro, F. M., Borges, M. R. S., Cappelli, C., Motta, C. L. R. (2019). Epos: The hero's journey in organizations through group storytelling. *Proceedings of the 2019 IEEE 23rd International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design*, 123-128.
- Halacı, D.S., Çelik, T. S. (2016). The moderating role of organizational storytelling in the relation between organizational memory and innovative work behaviors. *İletişim*, 25,261-285.
- Hulst, M., Ybema, S. (2020). From What to Where: A setting-sensitive approach to organizational storytelling. *Organization Studies*, 41 (3), 365-391.

- Klein, J. H., Connell, N. A. D., Meyer, E. (2007). Operational research practice as storytelling. *Journal of the Operational Research Society*, 58 (12), 1535-1542.
- Jorgensen, K. M. (2014). Artisan storytelling and management dispositifs. *Researchgate Publication*, 15-33.
- Kalid, K.S., Mahmood, A.K. (2007). The development of a knowledge management storytelling process framework for the purpose of transferring knowledge. *Conference: Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*, 1-5.
- Karaçam, Z. (2013). Sistemik derleme metodolojisi: Sistemik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6 (1), 26-33.
- Kernbach, S. (2020). Storytelling Canvas: A visual framework for developing and delivering resonating stories. *22nd International Conference Information Visualisation (IV)*, 1-6.
- Kowalewski, S. J. (2013). Storytelling: An integral facet in organizations. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3 (3), 51-54.
- Kowalewski, S. J., Villagomez, L. W. (2011). Storytelling and career narratives in organizations. *Global Journal of Business Research*, 5 (4), 83-92.
- Lee, L.-P., Liu, H.-W., Shi, D.-M., Khoo, C.S.G., & Pang, N. (2010). Developing a framework for analyzing organizational stories. *Ibres*, 24 (1), 34-49.
- Liu, H., Wu, C. (2011). Storytelling for business blogging: a process on two path model. *2011 International Conference on e-Education, Entertainment and e-Management*, 60-63.
- Love, H. (2008). Unraveling the technique of storytelling-Taking advantage of a simple method to make your message stick. *Melcrum Publishing*, 12 (4), 24-27.
- Malenczyk, R. (2013). "I thought i'd put that in to amuse you": Tutor reports as organizational narrative. *The Writing Center Journal*, 33 (1), 74-95.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 438-453.
- Martinetti, A., Moerman J. J., Dongen L. A. M. (2017) Storytelling as a strategy in managing complex systems: using antifragility for handling an uncertain future in reliability. *Safety and Reliability*, 37 (4), 233-247.
- Mendonca, V. (2015). Application of storytelling in organizations: A review of latest literature with implications for India. *Researchgate*, 1-15.
- Mladkova, L. (2021). Stories and meta-stories in organizational context. *The 15th International Days of Statistics and Economics*, ss.679-687.

- Morgan, S., Pittenger, K. S., McIntyre, N. (2018). Storytelling - an effective tool for moving the needle towards engaged learning. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 45, 180-183.
- Müceldili, B., Duran, I. (2022). Hikâye anlatıcılığı ve etkili liderlik ilişkisi üzerine nitel bir çalışma. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 278-297.
- Özoran, B. A. (2020). Manifesto storytelling: A new method of organizations. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 15 (1), 277-308.
- Pedersen, A. R., Johansen, M. B. (2012). Strategic and everyday innovative narratives: Translating ideas into everyday life in organizations. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), 1-18.
- Pelenk, A., Koçer, S., Aydın, K. (2022). Kurumsal hikâye anlatımı: Akademisyenler üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 12 (24), 138-159.
- Potts, L. J. (1968). *Aristotle on the art of fiction: an english translation of aristotle's poetics*. Cambridge University Press.
- Rantakari, A., Vaara, E. (2014). Narratives and processuality. *SAGE Handbook of Process Organization Studies*, 1-25.
- Reissner, S. (2008). Narrative & Storytelling: New perspectives on coaching. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 1-10.
- Rhodes, C., Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7 (3), 167-188.
- Rowlinson, M., Casey, A., Hansen, P. H., & Mills, A. J. (2014). Narratives and memory in organizations. *Organization*, 21 (4), 441-446.
- Sahni, S., Sinha C. (2016). Systematic literature review on narratives in organizations: Research issues and avenues for future research. *Sage Publications*, 20 (4), 368-379.
- Snowden, D. J. (2000). The art and science of Story or 'Are you sitting uncomfortably?' *Business Information Review*, 17(4), 215-226.
- Sole, D., Wilson, D.G. (2004). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Lila Harvard University Press*, 1-12.
- Statler, M., Oliver, D. (2016). The Moral of the Story: Re-framing ethical codes of conduct as narrative processes. *J Bus Ethics*, 136, 89-100.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
- Takagi, T., Hoshi, K. (2010). Storytelling and organizational reality: A case of the computer security incident response team. *Okinawa University Journal of Law & Economics*, 18, 1-10.

- Taylor, K. T. (2021) Innovators must be powerful storytellers. *Research-Technology Management*, 64 (3), 43-47.
- The PRISMA statement. Erişim: 18.06.2023. www.prisma-statement.org.
- Thompson, S. C. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*, 132-140.
- Tyler, J. A. (2007). Incorporating storytelling into practice: How HRD practitioners foster strategic storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 559-587.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.
- Whitener, J. K. (2007). Just a good story?: Shaping organizational learning through storytelling. *Texas A&M University*, 1-8.
- Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41-60.
- Wilson, D. G. (2004). Story work in organizations: The purposes, practices and challenges of working with stories in organizations. *The President & Fellows of Harvard College*, 1-16.
- Yavuz, N. (2022). Sosyal bilimlerde sistematik literatür analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 347-360.
- Zhernov, E., Strelnikov, P. (2021). Storytelling and speech act theory in knowledge management: the potential of synthesis. *Access to science, business, innovation in digital economy*, ACCESS Press, 2(3), 211-221.