



COMUNICARE NELLE ORGANIZZAZIONI CHE CAMBIANO

Pubblicato il 5 Ottobre 2025 di Romanelli Mauro



Categoria: Organizational Change and Project Management

di Mauro Romanelli¹

¹Università degli studi di Napoli "Parthenope"

Abstract

Le aziende devono ripensare la narrazione per gestire la comunicazione che sostiene il cambiamento organizzativo e digitale. La narrazione manageriale comunica il cambiamento, alimenta l'integrazione e la partecipazione delle persone al lavoro, e orienta i percorsi di transizione tecnologica per la trasformazione organizzativa, nel mutamento di strutture, processi e ruoli.



Introduzione

Nelle aziende pubbliche, che affrontano la sfida della trasformazione digitale ed organizzativa (Gasco Hernandez, 2024; Tinjan, 2025), la funzione manageriale deve assumere un ruolo centrale (Fernandez-Vidal et al., 2022) nel promuovere una narrazione convincente che sia comunicazione coerente per gestire il cambiamento (Kotter, 1995), condizione normale dell'agire organizzativo (Tsoukas & Chia, 2002), che si traduca in strutture efficaci ed efficienti (Barnard, 1970).

La narrazione manageriale, componente fondamentale del cambiamento organizzativo (Solouki, 2017), influenzato negli esiti dalla varietà di molteplici differenti contributi (Balogun, Bartunek & Do, 2015), è forma di comunicazione non sempre coerente nel gestire il cambiamento (Nielsen, Elmholdt & Noesgaard, 2024). La narrazione manageriale valorizza la dimensione comportamentale nel rinforzare senso di appartenenza e motivazione (Morelli & Masper, 2023), per contribuire al percorso di apprendimento, e promuovere il *buon andamento* della trasformazione nella quale le organizzazioni sono *embedded* (March, 1981).

Le narrazioni, strumentali al processo strategico che orienta il percorso di cambiamento organizzativo, legano eventi o azioni attraverso una trama (Boje, 1991), configurano e rappresentano una versione specifica della realtà verso la creazione di significati specifici che orientano gli attori nei contesti organizzativi (Vaara & Tienari, 2011). Le narrazioni illustrano le dinamiche e la dimensione di processo del mutamento nell'organizzazione (Czarniawska, 1998), benché possano essere interpretate secondo modalità differenti (Vaara, Sonenshein & Boje, 2016).

Tuttavia, lo sviluppo di narrazioni che orientano la comunicazione, accompagnando il cambiamento, possono rivelarsi non lineari, nella contrapposizione tra discorso astratto, nelle prospettive ambiziose e ottimistiche, e racconto concreto e veritiero, che rappresenti dubbi, perplessità e scetticismo, coerente con *perseverance* e *setback narratives*. Nella transizione digitale, opportunità per promuovere il cambiamento organizzativo, il management dovrebbe conferire significato a comportamenti coerenti, comunicando ai collaboratori aspettative chiare e riferibili ad una immagine o proiezione del futuro condivisa per alimentare nelle persone la motivazione a tradurre quel futuro delineato in realtà organizzativa di azione efficace (Nielsen, Elmholdt & Noesgaard, 2024).

Sebbene negli studi di *change management* la comunicazione manageriale sia considerata una leva necessaria per favorire la transizione organizzativa, e benché il fallimento dei percorsi di trasformazione digitale sia sempre dietro l'angolo, in pochi studi si è affrontato il tema della narrazione quale forma di comunicazione per gestire il cambiamento indotto dalla transizione digitale che apre alla trasformazione organizzativa.

Obiettivo del contributo è quello di evidenziare come la narrazione manageriale, forma di comunicazione ed elemento critico per accompagnare con successo il cambiamento, non ancorata alla realtà, e slegata dal



coinvolgimento delle persone, non possa garantire nel tempo il buon andamento del cambiamento intrapreso.

Si è scelto, quale metodo di ricerca, di proporre il caso di studio analizzato da Nielsen, Elmholdt e Noesgard (2024), che affronta il tema del ruolo della narrazione manageriale come comunicazione che gestisce il cambiamento nei processi di trasformazione digitale di un'agenzia del settore pubblico. La comunicazione per il cambiamento si manifesta nella narrazione manageriale che enfatizza, in via astratta, le *magnifiche sorti e progressive* della transizione digitale, alimentando aspettative in ragione di rallentamenti e battute d'arresto, seguendo un itinerario, non lineare, conflittuale o contraddittorio nel tempo, tra l'astratto e il reale del racconto. Le narrazioni manageriali, risorse fondamentali per gestire e comunicare il cambiamento, rispondono dinamicamente a reazioni e preoccupazioni delle persone al lavoro, effettivi artefici del percorso di transizione organizzativa e digitale (Nielsen, Elmholdt & Noesgard, 2024). All'introduzione, seguono le relazioni tra narrazione e comunicazione per gestire il cambiamento, e l'analisi del caso di studio. Conclusioni ed implicazioni sono riportate nell'ultima sezione.

Narrare per comunicare nelle organizzazioni che cambiano

Le narrazioni possono garantire stabilità, promuovere il cambiamento o produrre resistenza al cambiamento organizzativo (Vaara, Sonenshein & Boje 2016), che spinge l'organizzazione a trasformarsi, ridefinendo obiettivi e processi (March, 1981), che procede in divenire, si riconfigura nelle interazioni tra attori, e non è disgiunto dalla creazione di identità individuali e collettive (Boje, Haley & Saylor, 2016). Le narrazioni si configurano strumenti effettivi per la creazione di significati, nel rendere coerenti eventi passati e programmi futuri (Vaara & Rantakari, 2024), fornire giustificazioni e conferire legittimità al cambiamento (Landau, Drori & Terjesen, 2014), e ne rappresentano un elemento chiave (Solouki, 2017).

Le narrazioni manageriali, diverse e molteplici nel loro manifestarsi (Balogun, Bartunek & Do, 2015), influenzano le determinazioni strategiche, i percorsi di cambiamento organizzativo e di innovazione, anche rinforzando i comportamenti che ostacolano il cambiamento (Firmo & Saebi, 2025; Fischer-Appelt & Dernbach, 2023; Tinjan, 2025). Il management assume un ruolo chiave nel gestire le relazioni con i dipendenti per sostenere e promuovere l'idea ed il percorso del cambiamento, comunicando sia quel senso di urgenza, sia una visione chiara del cambiamento intrapreso, coinvolgendo e motivando le persone al cambiamento (Kotter, 1995).

Alla funzione manageriale è attribuito il compito di dover comunicare in maniera credibile ed esplicita il bisogno ed il significato del cambiamento che si vuole realizzare, alimentando la motivazione al servizio nei dipendenti (Fernandez & Rainey, 2006), per garantire condizioni di efficacia ed efficienza organizzativa (Barnard, 1970), esiti auspicabili della trasformazione organizzativa indotta dal cambiamento.

Le narrazioni si rivelano risorse critiche che i manager utilizzano per gestire la comunicazione influenzando, attraverso figure retoriche o metaforiche, le aspettative delle persone al lavoro verso il cambiamento in



divenire, traducendosi in racconti non sempre coerenti nell'evoluzione del percorso di cambiamento (Borins, 2011; Vaara & Tienari, 2011). Le narrazioni, altresì, aprono a pratiche collaborative che rendono i membri dell'organizzazione attori consapevoli di contribuire ai processi di cambiamento, alimentando percorsi di apprendimento (Gherardi, Cozza & Poggio, 2018). Nel gestire il cambiamento la comunicazione assume un ruolo critico nell'alimentare l'impegno, il senso di appartenenza e la motivazione nei dipendenti, veicolando significati che favoriscono l'integrazione, e orientano la trasformazione organizzativa e culturale (Bodega, 1996; Morelli & Masper, 2023).

Nel cogliere l'opportunità della trasformazione digitale quale leva di cambiamento, le aziende devono ripensare modelli organizzativi, processi e ruoli, ed investire nei ruoli manageriali, affidando al manager, che si configura agente e facilitatore del cambiamento, il compito di chiarirne i significati alle persone che devono implementare il percorso di trasformazione, e coinvolgere chi contribuisce a produrre valore nel costruire percorsi di cambiamento effettivi, collaborativi e condivisi, per rendere la trasformazione organizzativa un reale *driver* di crescita e fonte di benessere organizzativo, che alimenta la motivazione al lavoro delle persone (Nielsen, Elmholdt & Noesgaard, 2024).

La trasformazione digitale indotta dal percorso della transizione tecnologica contribuisce a migliorare performance ed efficacia organizzativa (Hanelt *et al.*, 2021), esige mutamenti organizzativi, culturali e relazionali coerenti (Gasco Hernandez, 2024), e richiede al management di assumere piena responsabilità (Fernandez-Vidal *et al.*, 2022) nel curare le narrazioni organizzative (Tinjan, 2025).

Nella trasformazione digitale si ripensa l'organizzazione, rivisitando strutture e processi aziendali, promuovendo quel cambiamento radicale che possa integrare il potenziale offerto dalle tecnologie digitali e intelligenti nel contesto sociale ed organizzativo (Mergel *et al.*, 2019), valorizzando la dimensione comportamentale in task espliciti e taciti (Solari, 2003), e traducendosi in cambiamento organizzativo, quale differenza nella forma, qualità, o stato in una entità organizzativa (Van de Ven & Poole, 1995).

Nei percorsi di transizione digitale, organizzativa e manageriale, la comunicazione ai dipendenti assume un ruolo strategico nell'alimentare il successo del cambiamento (Barrett, 2002), nel sostenere motivazione e *commitment* del personale nel cambiamento, valorizzando i ruoli della leadership trasformativa durante il percorso di cambiamento, e integrando l'apprendimento di nuovi ruoli, comportamenti e modalità di azione nella cultura organizzativa (Appelbaum *et al.*, 2017), nell'ancorare il cambiamento, istituzionalizzato ed *embedded* nella cultura aziendale, all'identità organizzativa (Kotter, 1995).

La narrazione che cambia nel comunicare per il cambiamento

Per orientare e guidare gli sforzi legati ai processi di transizione digitale che aprono alla trasformazione organizzativa i manager comunicano attraverso narrazioni che si rivelano risorse fondamentali per produrre



una comunicazione che enfatizza significato e valore del percorso di cambiamento o trasformazione, chiarendone scopi, portata e tempi alle persone al lavoro ed all'organizzazione.

Nielsen, Elmholdt e Noesgaard (2024) hanno condotto una ricerca di matrice qualitativa e longitudinale, analizzando ruolo e dinamiche della narrazione manageriale, quale forma di comunicazione che serve a gestire il cambiamento, che si articola in un arco temporale compreso tra il 2017 ed il 2021, nell'ambito di un processo di trasformazione digitale dovuto all'introduzione di una nuova piattaforma digitale, innovazione che apre a prospettive di cambiamento e trasformazione organizzativa, in una agenzia pubblica del governo danese, *Elderly and Social Work (ESW) department*.

Nelle rilevazioni effettuate, si sottolineava come i manager avessero comunicato speranze ed attese circa i benefici del cambiamento indotto dalla transizione digitale, influenzati anche da eventi legati a fallimenti nella digitalizzazione, e come la retorica cambiasse nel tempo ogni qualvolta ritardi si manifestavano, e nuove preoccupazioni emergevano.

Le tipologie di narrazione mutano, si modificano man mano che il percorso di trasformazione digitale intrapreso si dispiega nel tempo, e si articola in *aspirational*, *setback* e *persistence narrative*. Inizialmente, i manager enfatizzano e mettono in risalto le opportunità della nuova piattaforma digitale. In tal caso, la narrazione come comunicazione segue una prospettiva ambiziosa, propositiva o cd. *aspirational* che sintetizza le speranze ed i benefici che il management vuol riferire al progetto di trasformazione digitale. Si configura come problematica la tecnologia esistente ed in uso corrente, e si guarda favorevolmente alle nuove tecnologie introdotte, ai benefici riferibili alla nuova tecnologia in termini di efficacia ed efficienza, di soddisfazione e qualità del lavoro, nella cd. *humanization* della tecnologia adottata quale strumento più *user friendly* rispetto a dispositivi già in uso e ormai antiquati. Si sottolineano i benefici che consentono di distinguere la tecnologia adottata rispetto ad altri casi di insuccesso o fallimento che hanno prodotto anche casi di riduzione del personale. La narrazione e la comunicazione evidenziano il carattere obsoleto della tecnologia in uso, non più coerente con i fabbisogni di transizione ai moderni sistemi di archiviazione e gestione documentale, e giustificano l'irresistibile esigenza di investire in nuovi dispositivi tecnologici, costruendo attese favorevoli all'introduzione della nuova infrastruttura digitale che avrebbe facilitato il percorso di transizione organizzativa.

Nel racconto manageriale si esalta il bisogno di introdurre ed implementare una nuova piattaforma digitale, e si rivendica l'inadeguatezza di sistemi tecnologici già presenti in quanto non facilmente gestibili ed incompatibili con i nuovi standard richiesti nelle procedure di archiviazione e di gestione della documentazione. Nel racconto che illustra i benefici in arrivo si intende conferire razionalità piena alla scelta di una piattaforma che abbia la capacità di creare valore per una varietà ampia di attori, *users* ed interlocutori, nel facilitare la trasformazione organizzativa, esito del cambiamento che procede, verso la costruzione di una organizzazione *data-driven*. La narrazione come comunicazione rivolta a dipendenti, capi, gruppi di lavoro e strutture, deve sostenere le capacità, ed il valore nel capitale umano quale leva di cambiamento, e, nel richiamare il gran lavoro che la transizione richiederà, promuove ed incoraggia le persone a partecipare in



maniera proattiva nelle attività che implementano con successo i sistemi digitali e le infrastrutture tecnologiche.

Successivamente, si afferma una *setback narrative* che impone ai manager di affrontare gli ostacoli per preparare il cambiamento, riferendosi a rinvii quali momenti normali e favorevoli che attraversano il processo di transizione digitale, laddove il cd. *setback* emerga sia come forza, sia come condizione fisiologica che contraddistingue l'andamento normale del percorso di cambiamento adottato.

Finalmente, si osserva come i manager debbano rivisitare la narrazione come comunicazione, una volta che le precedenti aspettative non siano state soddisfatte, e si afferma la cd. *persistence narrative* che investe modalità nelle quali i manager comunicano e trattano la trasformazione digitale, laddove abbia deluso le precedenti aspettative, evidenziando che la produzione di benefici ed il successo del cambiamento intrapreso richiedano tempo, e che, nonostante le difficoltà e l'allungarsi dei tempi di implementazione e riuscita, il cammino intrapreso sia quello corretto, e la direzione di marcia quella giusta.

Di fronte alla frustrazione sperimentata dai dipendenti in ragione di aspettative elevate ma disattese, i manager, ben consapevoli che l'elevata aspettative possa creare problemi, tendono a dipingere un quadro abbastanza confortante della bontà della piattaforma digitale introdotta, dovendo rigenerare e rimodellare le aspettative dei dipendenti, in particolare, spostando l'attenzione sulla caratteristica del processo di digitalizzazione quale itinerario di cambiamento di lungo termine, non già di breve realizzazione, che richiede tempo, invitando i lavoratori ad essere pazienti, a non aver fretta, evitando di giudicare frettolosamente la nuova piattaforma. Inoltre, con riferimento alle aspettative disattese, il manager tendeva a precisare come le promesse iniziali non potessero così facilmente giungere ad adempimento, altresì soffermandosi con enfasi sul conseguimento dei risultati, benché parziali o intermedi, già raggiunti, focalizzando la comunicazione sul bisogno di essere pazienti in virtù di benefici che si manifesteranno nel futuro, ed al termine del percorso intrapreso. La *persistence narrative* si afferma man mano che le applicazioni e gli strumenti digitali della piattaforma si possano integrare in modo stabile e crescente nelle pratiche e nei sistemi di lavoro.

Le narrazioni del management accompagnano il percorso di cambiamento e si sviluppano nel tempo, non sempre facilitando la costruzione di un itinerario nel quale la comunicazione diretta ad alimentare fiducia, coinvolgimento ed entusiasmo nelle persone al lavoro sia fattore critico e di impatto per i risultati attesi in termini di efficacia del processo e di efficienza organizzativa quale soddisfazione nella qualità sul lavoro. La comunicazione come narrazione che accompagna il cambiamento dovrebbe evitare di promuovere messaggi e significati eccessivamente favorevoli o trionfalistici sulle *magnifiche sorti e progressive* al fine di non sperimentare azioni e comportamenti che configurino effetti contrari in termini di frustrazione e demotivazione, ed alimentare forme di resistenza. Le prospettive legate a narrazioni *aspirational*, *setback* e *persistence* possono coesistere nel periodo di osservazione temporale, laddove si possano rilevare due tipologie di discorso o cd. talk astratto e talk concreto.



Nella dimensione della *aspirational narrative* prevale un racconto di tipo astratto che si coniuga con la percezione di scetticismo nei dipendenti sulla bontà dei benefici attesi e promessi, laddove il discorso concreto investe i momenti legati alla *setback narrative* ed alla *persistence narrative*.

Gestire la narrazione per comunicare nel cambiamento

La narrazione è comunicazione che produce significati specifici, orienta verso l'azione, ed influenza il successo e l'evoluzione del cambiamento organizzativo, coniugando gli obiettivi con la gestione di progressi e difficoltà del percorso, e coinvolgendo le persone nel costruire itinerari possibili.

Nel caso di studio emergono le difficoltà della comunicazione manageriale nel gestire una narrazione responsabile verso le persone, ancorata alla realtà, che sostenga l'agire organizzativo.

Le aziende che investono in trasformazione digitale per ridisegnare l'organizzazione, devono porre particolare attenzione a risorse e competenze manageriali per la comunicazione interna, ricorrendo a forme di narrazione manageriale efficace per gestire il cambiamento, coinvolgendo le persone al lavoro, raccogliendone i contributi, per rendere la narrazione del processo in atto credibile, veritiera e responsabile, nell'osservare il percorso di apprendimento organizzativo, alimentando la costruzione di intelligenza organizzativa, sociale e collettiva, nei gruppi di lavoro per costruire una trasformazione organizzativa sostenibile nel tempo.

La narrazione che aiuta la gestione del cambiamento può alimentare la comunicazione interna che coniughi orientamento alla collaborazione e controllo organizzativo, per osservare e valutare l'entità del cambiamento, monitorarne i progressi, e ridefinire percorsi di riprogettazione su base partecipativa, favorendo approcci *bottom-up*, alimentando il confronto, il dialogo e lo scambio sociale tra gli attori.

I percorsi di trasformazione digitale, nell'investire pienamente la dimensione sociale ed organizzativa delle aziende, devono essere accompagnati dalla narrazione manageriale quale forma di comunicazione interna che possa valorizzare comportamenti cooperativi, per costruire fiducia in competenze determinanti che generano valore.

La narrazione aiuta il percorso, incerto e non sempre lineare, del cambiamento, nel preservare memoria organizzativa e *routines* efficaci, alimentando riflessioni critiche di piani e sistemi di lavoro, promuovendo l'interazione collaborativa, valorizzando la dimensione sociale e relazionale, favorendo l'*empowerment* delle persone al lavoro, agenti effettivi del cambiamento, e *co-producers* di benefici per l'organizzazione.

La narrazione che comunica per gestire il cambiamento consente di osservare e monitorare progressi e difficoltà, legittimare comportamenti che contribuiscono al benessere organizzativo, e sostenere le pratiche di



lavoro che configurano soluzioni innovative per *aggiustare la rotta della navigazione*, nell'accompagnare la transizione digitale verso la trasformazione sociale e organizzativa, coinvolgendo le persone.

Nella narrazione come comunicazione per il cambiamento, le aziende si rivelano organizzazioni innovative e resilienti che configurano itinerari per la trasformazione sostenibile, facilitando l'emergere di condizioni che promuovono l'efficienza organizzativa, ed alimentano la motivazione e l'impegno delle persone al lavoro, stimolando creatività e orientamento all'innovazione.

La comunicazione per gestire il cambiamento deve tradursi in narrazioni manageriali ed organizzative che possano facilitare, nella transizione in processi e strutture, l'interpretazione del ruolo, e motivare le persone al lavoro, valorizzando la dimensione comportamentale, nel garantire il successo della trasformazione organizzativa.

La narrazione manageriale, comunicazione per gestire il cambiamento, deve accompagnare i percorsi di maturità organizzativa, che promuovono competenze per lo sviluppo di intelligenza collaborativa, risorsa che sostiene l'innovazione organizzativa e l'apprendimento.

Bibliografia

- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0006>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, 26(4), 960-979. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Barnard, C. (1970). *Le funzioni del dirigente*. Torino: Utet.
- Barrett, D.J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>
- Bodega, D. (1996). Comunicare il cambiamento. In D. Bodega e P. Musile Tanzi, *Comunicare il cambiamento. Una raccolta critica di casi* (pp. 23-91). Milano: Egea.
- Boje, D.M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Storytelling Performance in an Office Supply Firm.



Administrative Science Quarterly, 36, 106-126. <https://doi.org/10.2307/2393432>

Boje, D.M., Haley, U.C., & Saylor, R. (2016). Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. *human relations*, 69(2), 391-418. <https://doi.org/10.1177/0018726715585812>

Borins, S. (2011). Making Narrative Count: A Narratological Approach to Public Management Innovation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(1), 165-189. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq088>

Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Sage.

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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>

Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.

Firmo, H., & Saebi, T. (2025). Why Narratives Matter: Unpacking Narrative Dynamics in Sustainable Business Model Innovation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2025, No. 1, p. 23836). Valhalla, NY 10595: Academy of Management.

Fischer-Appelt, F., & Dernbach, R. (2023). Exploring narrative strategy: the role of narratives in the strategic positioning of organizational change. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(1), 85-95. <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2062303>

Gasco Hernandez, M. (2024). Reflections on three decades of digital transformation in local governments. *Local Government Studies*, 50(6), 1028-1040. <https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2410830>

Gherardi, S., Cozza, M., & Poggio, B. (2018). Organizational members as storywriters: on organizing practices of reflexivity. *The Learning Organization*, 25(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2017-0080>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.



Landau, D., Drori, I., & Terjesen, S. (2014). Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. *Human Relations*, 67(11), 1321-1345. <https://doi.org/10.1177/0018726713517403>

March, J.G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563-577. <https://doi.org/10.2307/2392340>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Morelli, C., & Masper, M. (2023). Costruire nuove organizzazioni. Il ruolo del change management. *Prospettiveinorganizzazione*.

Nielsen, J.A., Elmholt, K.T., & Noesgaard, M.S. (2024). Leading digital transformation: A narrative perspective. *Public Administration Review*, 84(4), 589-603. <https://doi.org/10.1111/puar.13721>

Solari, L. (2003). Viaggiare nel cambiamento. In Solari, L., *Cambiamento organizzativo* (pp. 3-10). Milano: Este.

Solouki, Z. (2017). The road not taken: narratives of action and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 334-343. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0201>

Tinjan, M. (2025). Waiting for change: a case study on the social construction of digital transformation in the public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 19(1), 74-90. DOI 10.1108/TG-05-2024-0111

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120963>

Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science* 22(2), 370-390. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593>

Vaara, E., & Rantakari, A. (2024). How orchestration both generates and reduces polyphony in narrative strategy-making. *Organization Studies*, 45(2), 319-345. <https://doi.org/10.1177/01708406231191331>



Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>