Nowa forma zarządzania informacją w firmie – *storytelling*

Sposoby efektywnego porozumiewania się w biznesie, skuteczny przepływ informacji, sprawna komunikacja – to problemy, z jakimi na co dzień zmagają się pracodawcy. O możliwościach udoskonalenia komunikacji między pracownikami rozmawiamy z Janem Fazlagićiem, prof. UE w Poznaniu oraz Uczelni VISTULA w Warszawie

P. Czym jest właściwie *storytelling* i jakie ma zastosowanie w prowadzeniu firmy?

J.F. Opowieści (ang. *stories*) w ciągu ostatnich 20 lat zyskały popularność jako narzędzia komunikacji z pracownikami i motywowania. Pomagają one także lepiej zrozumieć kulturę organizacyjną nowym pracownikom, podejmować decyzje, zarządzać zmianą. W opowieściach występują bohaterowie, jest zło i dobro, które zwycięża. W bajkach bohaterami są królowie i zbójnicy. W opowieściach, które funkcjonują w przedsiębiorstwie bohaterami są jego pracownicy. Typowa opowieść opisuje trudności, jakie napotkała firma, zmagania o utrzymanie się na rynku, poświęcenie pracowników i kierownictwa, a kończy się opisem spektakularnego zwycięstwa. Opowieści to także niezwykle skuteczna metoda, służąca transferowi wiedzy w organizacjach. Mark Walton, były korespondent CNN uważa, że aby dobrze przedstawić opowieść należy po pierwsze określić, jakie zachowanie chcemy wywołać u odbiorcy. Po drugie należy nadać opowieści tytuł, który wskazuje na optymistyczną przyszłość, jaka rysuje się przed odbiorcą. Następnie należy przedstawić odbiorcy wizję, w jaki sposób jego potrzeby zostaną zaspokojone.

P. Co wyróżnia *storytelling* na tle innych narzędzi komunikacyjnych jako pomoc w przekazywaniu informacji w firmie?

J.F. Metodę tę wyróżnia m.in. to, że wymaga relatywnie dużych nakładów czasu związanych z tworzeniem opowieści. Jest to klasyczny przykład dokumentu, który jest drogi w tworzeniu, lecz tani w wykorzystaniu. Wysokie nakłady poniesione przez np. dział HR na stworzenie dobrej opowieści (a może to zająć nawet kilkadziesiąt godzin) zwracają się dzięki temu, że pracownicy, korzystający z tego dokumentu są dobrze poinformowani. Tymczasem większość firm stosuje strategie tworzenia tanich dokumentów, np. postów w intranecie, komunikatów itp. Ich stworzenie zajmuje kilkanaście minut, lecz koszty związane z niewłaściwym bądź niepełnym odczytaniem intencji nadawcy komunikatu są bardzo wysokie. Czas zaoszczędzony na tworzeniu niskokontekstowego dokumentu jest później marnowany z powodu niewłaściwego jego zrozumienia przez odbiorców. Historie więc służą temu, aby odwrócić te proporcje.

P. Jakich tematów może dotyczyć *storytelling* w przedsiębiorstwie?

J.F. Historie to dokumenty wysokokontekstowe. Udało się zidentyfikować 7 rodzajów historii, które są najczęściej spotykane i opowiadane w firmach:

1) „*Jak złamano zasady*" – podwładny nie podporządkowuje się decyzji kierownika, np. wchodzi na teren chroniony

bez potrzebnych dokumentów. Główny bohater powieści Suworowa „Akwarium" jako dowódca czołgu w czasie alarmu daje rozkaz do przebicia muru koszar, gdy wyjazd kolumny pojazdów zostaje zablokowany przez unieruchomiony czołg. Z tego powodu zostaje ukarany przez dowódcę jednostki za zniszczenie mienia wojskowego, lecz jednocześnie odkryty przez agenta KGB, który poszukuje inteligentnych, kreatywnych kandydatów na szpiegów.

2) „*Szef też człowiek*" – nie zważając na hierarchię służbową szef okazuje ludzki gest wobec szeregowego pracownika lub wykonuje prostą pracę fizyczną, np. sprząta parking przed biurem zarządu.
3) „*Od pucybuta na szczyt*" – szeregowy pracownik awansuje na wysokie stanowisko kierownicze bez pomocy koneksji i układów, tylko dzięki ciężkiej pracy.
4) „*Nie zwalniamy pracowników*" – pomimo ciężkiej sytuacji na rynku firma postanawia nie dokonywać zwolnień grupowych.
5) „*Czy firma mi pomoże, gdy będę zmuszony zmienić miejsce zamieszkania?*" – firma pomaga znaleźć pracownikowi pracę w swoim oddziale w innym mieście, do którego przeprowadza się pracownik.
6) „*Czy można popełniać błędy?*" – jak zareaguje szef na błąd popełniony przez pracownika?
7) „*Jak firma zareaguje na trudności?*" – czy zmobilizuje zasoby i przetrwa kryzys czy też podda się?

W takich opowieściach, tak jak w powieści epickiej, centralne miejsce zajmuje pozytywny bohater, a organizacja jest przedstawiana jako dobre sanktuarium w złym świecie. Historie służą jako metafory. Ponieważ ludzi cechuje mała tolerancja dla wieloznaczności, historie pomagają im lepiej zrozumieć otaczający ich świat. Im bardziej wieloznaczny jest otaczający nas świat, tym bardziej potrzebujemy symboli i metafor. Symbole przedstawiają abstrakcyjne pojęcia, takie jak idee, pomysły, postawy, sądy i przekonania. Opowieści służą także jako narzędzia nauczania wskazując, jakie są pożądane zachowania. W opowieściach zwykle duży nacisk jest kładziony na wyjaśnianie wydarzeń, wskazywanie na źródła sukcesu, lecz jednocześnie w historiach unika się wskazywania winowajców.

P. Czy ładunek emocjonalny opowiadania wpływa na efektywność zastosowania wiedzy w firmie? Dlaczego?

J.F. Tym, co odróżnia historię od zwykłego służbowego dokumentu jest właśnie ładunek emocjonalny. Ludzie nieustannie poszukują znaczenia i sensu w otaczającym ich świecie. Nasz umysł wykorzystuje emocje do zapamiętywania, kategoryzowania i wartościowania informacji. Im silniejsze emocje zawarte są w przekazie, tym większe szanse, że zostanie zapamiętany i przekazany dalej.

P. Czy warto kłaść nacisk jedynie na rozsądną motywację i racjonalną komunikację z pracownikami?

J.F. To zależy od pracownika, niektórzy ludzie preferują racjonalne argumenty i emocje są dla nich niezrozumiałe. Nawet w historii można zawrzeć elementy racjonalności i w tym sensie jest ona uniwersalnym medium transferu wiedzy, medium trafiającym do różnych umysłów.

P. W jaki sposób możemy zapobiec wkradającemu się subiektywizmu przekazywania informacji tak, aby zachować postawę obiektywności?

J.F. To bardzo ważny problem w dzisiejszych czasach. Internet pozwala na zamieszczanie w nim opinii na masową skalę. Ludzie powoli się przyzwyczajają, że opinia takiego czy innego blogger a staje się faktem. Później mniej doświadczeni, zaznajomieni z tematem ludzie zaczynają powielać raz zasłyszany schemat. Internet wraz z jego cechą polegającą na możliwości taniego publikowania przywraca nas do czasów średniowiecza. Wtedy to plotka, magia, przeczucie jednej osoby łatwo stawało się powszechnie obowiązująca prawdą. Dziś jest podobnie: opinia wzburzonego dziennikarza zamieszczona na blogu może w kilka godzin stać się obowiązującym dogmatem. Ludzie tracą powoli zdolność do oceny wartości informacji. Klasyczne filtry, jakie obowiązywały kiedyś, np. recenzja książki, Rada Redadakcyjna w wydawnictwie, dobre wykształcenie z uniwersytetu niepozwalające na szafowanie opiniami itp. były

W opowieściach, które funkcjonują w przedsiębiorstwie bohaterami są jego pracownicy. Typowa opowieść opisuje trudności, na jakie napotkała firma, zmagania o utrzymanie się na rynku, poświęcenie pracowników i kierownictwa a kończy się opisem spektakularnego zwycięstwa. Opowieści to także niezwykle skuteczna metoda służąca transferowi wiedzy w organizacjach.

Ryzyko złego zinterpretowania informacji

jest mniejsze niż ryzyko permanentnej bierności pracowników spowodowane otrzymywaniem „śmieciowych" informacji

w świecie informacji pozytywnymi weryfikatorami. Teraz czasy się zmieniają. Informacje tanie, niskiej jakości zdominowały przestrzeń informacyjną…

P. *Storytelling* pomaga zapamiętać informacje za pomocą tworzenia barwnych historii. Jak duże jest ryzyko tego, iż poniesie nas wyobraźnia w opowiadaniu – przekazaniu informacji współpracownikom ? Jak można tego uniknąć?

J.F. Lepiej ryzykować, że pracownicy nas źle zrozumieją, niż że nas nie zrozumieją. Historie motywują do działania. Być może nie zawsze dadzą oczekiwany efekt. Ale problemem na dziś jest duże ryzyko, że ludzie z informacją nie zrobią nic. Ryzyko złego zinterpretowania informacji jest mniejsze niż ryzyko permanentnej bierności pracowników spowodowane otrzymywaniem „śmieciowych" informacji.

P. Czy istnieje gotowa struktura, którą możemy posługiwać się w celu poprawnej i skutecznej formy *storytelling*?

J.F. Dobry menedżer potrafi przedstawić prawie każde wydarzenie lub zasadę w postaci powieści. Stworzenie nastroju napięcia ułatwia przyciągnięcie uwagi odbiorcy. Robert Dennehy proponuje, aby stworzyć dobrą opowieść poprzez:

1) Przedstawienie kontekstu (miejsce, czas, bohaterowie itp.)
2) Zbudowanie dramaturgii wydarzenia.
3) Rozładowanie napięcia poprzez opis przełomowego momentu w akcji.
4) Opisanie wiedzy, jaką możemy czerpać z tego wydarzenia.
5) Przedstawienie zmian, jakie zaszły u głównych bohaterów.

Z kolei David Armstrong proponuje, aby zacząć od opisania „bohaterskiego czynu". Należy upewnić się, że przedstawione fakty są prawdziwe. Powinniśmy nadać opowieści tytuł, tak jak w powieści sensacyjnej. Nie należy wprowadzać zbyt wielu wątków pobocznych. Nie wolno zanudzić odbiorcy – opowieść powinna być w miarę krótka. Koniecznie używajmy imion, dzięki temu opowieść będzie bardziej osobista. Powinniśmy używać bogatego słownictwa. Morał opowieści powinien być prosty i zrozumiały.

P. Jak ustrzec się przed gawędziarstwem i niepotrzebnymi dygresjami ?

J.F. Bardzo trudno, trzeba powierzyć zadanie pisania historii odpowiednim osobom, o których wiemy, że potrafią znaleźć równowagę pomiędzy gawędziarstwem a technokratyczną nowomową. Każda profesjonalnie zarządzana organizacja powinna mieć eksperta od pisania historii.

P. *Storytelling* jest zapewne bardzo pomocy w działalności

marketingowej, menedżerskiej. Jak funkcjonalnie wykorzystać to narzędzie komunikacji w sektorze biznesu, wysokich technologii, gospodarki?

J.F. Należy zintegrować praktyki w zakresie *storytelling* z innymi funkcjami komunikacji, np. *Corporate Identity,* komunikacją wewnętrzna i intranetami, strategią marketingową. Zintegrować, tzn. znaleźć wspólny mianownik dla przekazu treści i komunikować go w różnych mediach.

P. W jakim jeszcze celu możemy wykorzystać formę *storytelling* ?

J.F. Opowiadanie historii można wykorzystać do wielu zadań, np.:

1) Opisu kultury organizacyjnej – kultura organizacyjna w języku laika to nic innego, jak „sposób, w jaki u nas się żyje i pracuje". Kultura organizacyjna jest niematerialna, dlatego jej istnienie objawia się w postaci bohaterów i anegdot, mitów itp.
2) Zmian i kontroli zachowań pracowników – w dzisiejszych firmach menedżerowie mają znacznie mniej możliwości bezpośredniego wpływania na prace podwładnych. Rola współczesnego menedżera będzie wkrótce polegać na utrzymywaniu ładu społecznego w firmie, strzeżeniu wartości i zasad etycznych i komunikowaniu wizji. Historie świetnie nadają się do tego zadania. Jest to tzw. kontrola trzeciego stopnia (*third-order control*), która polega na wpływaniu na przekonania, system wartości i oczekiwania.
3) Rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji – w zbiurokratyzowanych firmach pracownicy stają się mniej skłonni do podejmowania ryzyka, ponieważ ich praca staje się z czasem pozbawiona pierwiastka emocjonalnego. Opowiadanie historii może zaradzić temu problemowi. W wielu firmach proces podejmowania decyzji odbywa się w grupach.
4) Zarządzania zamianą – rola lidera w okresach zmian polega na podważaniu przestarzałych założeń, dyskredytowaniu ich i stwarzaniu warunków do zmiany sposobu myślenia. Brak wsparcia ze strony pracowników jest jednym z głównych powodów porażek programów zmiany. Kluczem do zjednania sobie serc pracowników w okresie zmian jest dobra komunikacja z nimi. Opowiadanie historii wprowadza „ludzki wymiar" do zmian technologicznych. Arystoteles mówił o 3 filarach, które wspierają dobrą perswazję: *logos* – odwoływanie się do intelektu; *patos* - odwoływanie się do emocji oraz *etos*, czyli podkreślenie wiarygodności osoby dokonującej perswazji. Dobrze sformułowana opowieść odwołuje się do emocji.
5) Planowania strategicznego – w firmie 3M opowieści o przełomowych odkryciach dokonywanych w przeszłości inspirują pracowników. Lista celów strategicznych czasami nie wystarczy do przedstawienia zamierzeń zarządu. Wtedy można wykorzystać opowieść, jako narzędzie komunikacji.
6) Poprawy wizerunku kierownictwa – wykorzystanie opowieści pozwoli na przedstawienie członków zarządu w ludzkich barwach. Poprzez opowieści prezes firmy może w bezpieczny sposób przyznać się do błędu a jednocześnie zwiększyć swoją wiarygodność (Arystotelesowski *etos*). Ludzie chętniej uczą się od tych, którzy sami popełnili błędy. Osobiste doświadczenia lepiej trafiają do wyobraźni.
7) Szkolenia przyszłych liderów – opowieści tworzą konieczny kontekst dla przekazywania wiedzy nowej generacji liderów w firmie. ■

Rozmawiała
Małgorzata Skorupa

Ryzyko złego zinterpretowania informacji jest mniejsze niż ryzyko permanentnej bierności pracowników spowodowane otrzymywaniem „śmieciowych" informacji