VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 11-10-2013

Skab mening med ”Der var engang...”

Storytelling er blevet et populært redskab for ledere og organisationer, der vil skabe mening med arbejdet og konkretisere målene for medarbejderne. Her får du tre væsentlige grunde til, at storytelling virker og nogle redskaber til selv at blive en god historiefortæller.

Skribentinfo



Morten Svalgaard Nielsen

Chefkonsulent i Region Hovedstaden

Region Hovedstaden

Storytelling er blevet et anerkendt ledelsesværktøj, fordi fortællinger kan bruges til at konkretisere, illustrere og skabe mening omkring organisationens værdier og mål. Lederens opgave er i høj grad at skabe fælles retning og ikke mindst skabe ejerskab og mening.

Derfor har lederen brug for at kunne kommunikere på en måde, der skaber en vedkommende identifikation til det budskab, der skal leveres. Der er derfor tre væsentlige grunde til, at storytelling virker:

1. Historien skaber værdi og følelsesmæssige bånd mellem mennesker og budskab. Når du som leder vil formidle nye mål, værdier eller retninger for arbejdet, kan en metafor eller en historie hjælpe med at give en fælles reference til, hvad den ønskede tilstand skal være.
2. Historien kan give et perspektiv på en udfordring, som vi måske ellers ikke ser. Den leverer alternativer til den måde, vi ’plejer’ at tilgå en udfordring på.
3. Vi husker velfortalte historier bedre end nogen anden kommunikationsform. Derfor vil vi lettere genkalde os budskabet, når vi fx er midt i en udfordrende forandringsproces.

Sådan fortæller du historien

En god historie kan både være underholdende og morsom, og samtidig kan den understrege dit budskab, skabe mening med arbejdet og tydeliggøre et mål for medarbejderne. Skal I fx igennem en forandring, kan

du gennem en god fortælling give medarbejderne idé om, hvad forandringen skyldes, hvorfor den er nødvendig lige nu, og hvad visionen er. Fra antikken kan du hente inspiration til, hvilken profil din historie skal have:

Den evaluerende historie handler om at lære af fortiden. Den beskæftiger sig med at fortolke og vurdere noget, som er sket – enten fordi man gerne vil fælde dom og bede om ændret adfærd, eller fordi man ønsker, at noget godt skal fortsætte. Når du vælger at bruge den evaluerende historie, og dit budskab fx handler om at tilskynde til, at alle tager ansvar for arbejdsopgaverne, kan du overveje at fortælle historien om, hvordan en konkret medarbejder tog initiativ til at løse en problemstilling på egen hånd. Tænk fx på, hvordan det lykkedes for Klods Hans at få prinsessen: Han ridder af sted egenhændigt til slottet.

Den statuerende historie fremstiller personer eller forhold her og nu, og diskuterer, hvordan vi bør forholde os til øjeblikkelige fænomener. Hvad går godt, hvad går skidt, og hvordan kan vi forstå, forklare eller optimere det? Den statuerende fortælling kan fx bruges til at beskrive en konflikt i jeres afdeling. Du kan fx vælge at bruge starten af ”Den grimme ælling” som metafor for klimaet i afdelingen, for dernæst at udtrykke hvordan du forestiller dig, problemet skal håndteres, så afdelingen udvikler sig som ønsket.

Den visionære historie sigter mod fremtiden. En slags politisk rådgivning eller hensigt om hvordan en fælles fremtid skal forme sig, hvad man kan forvente, og hvordan man skal forberede sig. Den visionære historie er eksempelvis god at bruge, når du som leder vil forklare politikere eller borgere om den fantastiske fremtid, der er i vente. Eller du måske vil fortælle medarbejderne om det nye it-systems fortræffeligheder.

Konkret indhold til dine historier kan du hente mange steder fra. Du kan bruge eventyr, hverdagshistorier eller eksempler fra din egen organisations historie. Det kan være en god idé at opbygge dit eget historiekartotek, og der er god inspiration at hente i organisationens milepæle, succeser og kriser eller blandt medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere.

En guide til en god historie

For at få din fortælling til at fungere er det nødvendigt, at den indeholder et modsætningsforhold eller en konflikt. Enhver historie bliver derfor naturligt sat i gang af en forandring eller et kaos, der griber ind og forstyrrer harmonien. Konflikten er historiens drivkraft, og konflikter tvinger os til at finde løsninger. Peg derfor altid på problemet, før du afslører løsningen.

Ligeså nødvendig for din fortælling er det, at der figurerer helte og skurke. Helten i historien er naturligvis den figur, vi kan identificere os med, mens modstanderen arbejder imod helten ved at skabe forhindringer.

Skurken kan fx være påtvungne besparelser eller det gamle, ineffektive it-system. Skurken er således heltens modstander(e); en fælles fjende eller et system, som dine tilhørere igennem historien vil kunne se, hvordan de skal gribe an eller forandre i forhold til, alt afhængigt af hvad, der er din fortællings ’skurk’.

Forslag til opbygning af din historie

Når du skal konstruere din historie, bør du også gøre dig nogle tanker om din fortællings opbygning - om start, midte og slutning. På den måde sikrer du, at din pointe fremstår klar. Opbyg eksempelvis din fortælling således:

- **Start:** Sæt scenen og væk opmærksomhed
  Fortæl om stedet og tiden for begivenheden. Din fortælling bliver bedst hvis din hovedpersons (helten) mission præsenteres tydeligt.
- **Midte:** Konflikt opstår og optrappes
  På et tidspunkt introducerer du ”skurken”, og derved synes heltens mission umulig. Historiens vendepunkt er på det sted, hvor helten aktivt vælger at tage kampen op med skurken.
- **Slut:** Konflikt løses og gerne ved hjælp af en overraskelse
  Historiens klimaks indtræffer, og det bliver nu tydeligt, om historien får en ’happy ending’ eller ej. Når du slutter din historie, bør du overveje, hvordan den skal rundes af med en lille krølle, der tydeliggør, hvad du vil med fortællingen i jeres organisation.