

HISTORIER ER STRATEGI

Af Anders Stahlschmidt

Kommunikationsrådgiver, Lumholt og Stahlschmidt Kommunikation

Artiklen har tidligere været bragt i Uddannelse og Udvikling

Historien eller eksemplet knytter faktuelle oplysninger, abstrakte, komplekse sammenhænge og det følelsesmæssige sammen på en naturlig måde. Den rigtige historie skaber på én gang argumentation, perspektiv og motivation. Alt sammen forudsætninger for handling. Det er formentlig en af årsagerne til at storytelling er blevet populært i erhvervslivet.

I en statslig institution (hvis navn er redaktionen bekendt) så sekretariatschefen pludselig direkte ned i noget der ligner en afgrund. Politikerne havde besluttet at beskære det årlige tilskud med 35 procent.

I stedet for at trække i begravelsesmine og fremlægge de nøgne og nedslående facts for sine medarbejdere, valgte hun en anden strategi. Hun fortalte medarbejderne, at de skulle til at sælge deres ydelser til andre institutioner og til private virksomheder. Hvorfor? Fordi det medarbejderne leverer her er så enestående, at andre virksomheder vil betale for det! Det er penge værd. Medarbejderne købte strategien og gik ihærdigt på salgskurser og anden efteruddannelse for at geare sig til de nye opgaver. Og da den nedslående meddelelse kom ud, var alle klar. De havde ikke et problem, men en udfordring. Og den blev formidlet til dem vha. begyndelsen på en historie, som de vel at mærke selv var en del af. En historie, hvor de fik mulighed for at være helte, hvis de kunne tjene det tocifrede millionbeløb hjem. Historier er altid blevet brugt til at formidle og afspejle værdier, strategier og andre abstrakte størrelser. Kristendommen ville næppe have fået den store udbredelse, hvis ikke Jesus havde brugt storytelling – talt i lignelser.

I politik oplever vi, hvordan historier ikke bare skaber forståelse for komplekse sammenhænge. Her er de også drivkraft for initiativer. De skaber handling og forandring.

På fortælle tekniske kurser kan man stifte be-

kendtskab med analysemodeller, der afspejler de fleste historiers opbygning. Én af de kendte er aktantmodellen, som blev lanceret i 60'erne og som mange lykkeligt har glemt at de så læreren tegne på tavlen tilbage i skolen eller gymnasiet. Aktantmodellen afbilleder faktorerne i en historie og deres indbyrdes spændingsforhold. Den viser historiens præmis. Vil det lykkes subjekt at nå sit mål, objekt, på trods af modstanden og ved hjælp af sine hjælpere? Som analyseredskab udmærker aktantmodellen sig ved også at kunne bruges i en slags meta-funktion. Hvis vi sætter fortælleren i subjektets sted og spørger: »Hvad er det hun gerne vil opnå med sin historie? Hvilke forhindringer står i vejen? Hvor er der hjælp at hente?« Så har vi et redskab, der brugt rigtigt kan anvendes af lederen, som vil kommunikere narrativt ud fra en strategisk hensigt.

Men for virksomheder i forandring sker der det samme som i de store historier: Målet – objektet – flytter sig. Det man tror er målet i begyndelsen af en forandringsproces, viser sig kun at være et delmål – eller en halv erkendelse. Politiske beslutninger eller udsving i konjunkturerne kan få vinden til at vende. Historien – eller processen – tager en ny drejning og peger i retning af et nyt mål. Og – når vi nærmer os dette mål skifter vi igen kurs.

Alle disse kursskift kan virke meningsløse og uoverskuelige. Men sat ind i en berettermodel, hvis grundstruktur stammer helt tilbage fra de gamle græske heltesagn, giver det hele pludselig mening. Om ikke andet så på et intuitivt plan. Der viser sig et overordnet mål. Vi øjner pludselig en strategi. Heltehistoriers opbygning er i bund og grund en strategisk overlevelselsesmodel. En model der rummer de samme faser, som en leder eller en virksomhed gennemgår, når der indtræffer store forandringer.

»Heltens rejse« kaldes modellen af nogle (bl.a. af Christopher Vogler i »The Writer's Journey«) Her gennemgår jeg hurtigt en version, der er tilpasset formålet.

Vi har et problem

Vi er i det hjemlige univers, landsbyen. Alt er som det plejer, og så alligevel ikke. Noget er

ikke som det burde være. En lille ulykke varsler større katastrofer. Nogen er nødt til at drage ud efter en eliksir. Denne »nogen« er den person, der senere skal blive helt, men som regel afviser hovedpersonen sit kald i begyndelsen. Fuldstændig som mange virksomheder og medarbejdere vil afvise større forandringer. Der er imidlertid altid en mentor i landsbyen. En Gandalf, der kan overbevise den lille hobbit om nødvendigheden af at hovedpersonen må bringe et offer. Hovedpersonen presses hen imod et vendepunkt. En foreløbig erkendelse af problemet. Og på et tidspunkt træder hovedpersonen over tærsklen til den ukendte verden. Analogien til virksomheder i forandring er, at vi går fra at have et problem, som vi først ikke ville se i øjnene, til at påtage os den udfordring det er, at løse problemet. Hvordan, ved vi endnu ikke.

Vi har en udfordring

Herefter vil hovedpersonen skulle forholde sig til kræfter, personer og interesseforskelle i det nye univers. Hvem er venner? Hvem er fjender? Der skabes alliancer og modstand. Og langsomt, men sikkert nærmer vi os ondets rod. Det onde i historierne holder ofte til i en dyb grotte, hvor helten må vove sig ind for at møde det uhyrlige i en kamp på liv og død. Overlever man denne kamp skifter historien igen retning. Det onde viser sig som regel større og stærkere end først antaget. Og i næste akt må helten forholde sig til konsekvenserne af at have påtaget sig udfordringen – af at have erklæret det onde krig. Mens helten slikker sine sår, bevæger vi os hen imod endnu en kamp. Den afgørende, hvor vi skal konstatere om helten har lært af sine erfaringer. Det er en kamp, hvor man ikke kan overleve i den skikkelse, man havde. I denne sidste kamp må hovedpersonen ofre noget af sig selv og tage en endegyldig afsked med den han var. Det er på dette punkt i historien at hovedpersonen genfødes som helt. Parallellen til en virksomhed er ombygning, flytning, frasalg af aktiviteter, omstrukturering, afskedigelser, ansættelser osv.

Vi har en række opgaver

Efter genfødslen er vejen hjem til landsbyen – med eliksiren – banet. Først var der et problem. Problemet blev til en udfordring. Nu er der tale om opgaver. Én lang todo-liste – før historien kan slutte.

Som alle andre modeller, fortæller denne heller ikke hele sandheden om et forløb. Men som redskab til strategiplanlægning – både for personer og virksomheder – rummer den en klangbund, der har dybe relationer til vores selvforståelse. Pædagoger og lærere vil genkende mønstret fra læringsprocesser: Vi nægter først at lære noget nyt. Så indser vi at det er fordelagtigt eller ligefrem nødvendigt, og når vi har fundet ud af hvad der er op og ned og kæmpet med den nye viden, må vi sige farvel til en del af os selv – fortidens identitet – inden vi »genfødes« med den nye erkendelse.

Historier motiverer

Forbindelsen mellem strategiske forløb og store historiers opbygning er næppe tilfældig. Mennesker har formentlig i mange tusinde år fortalt begivenheder vha. denne eller beslægtede formler for at tilhørerne skal kunne genkende mønstret og overføre det til egne overlevelses- og udviklingsstrategier.

Men hvor man hidtil ikke i upræget grad har brugt historier som model for tilblivelsen af en strategi, har man til gengæld flittigt brugt storytelling som pædagogisk kommunikationsværktøj i forbindelse med implementering af strategier og værdier. Især i USA er værdibaseret ledelse og storytelling gået hånd i hånd.

At ramme det rigtige eksempel i en virksomhed, hvor nye strategier og værdier skal implementeres fra top til bund, har vist sig at være meget effektivt. Historien eller eksemplet knytter faktuelle oplysninger, abstrakte, komplekse sammenhænge og det følelsesmæssige sammen på en naturlig måde. Den rigtige historie skaber på én gang argumentation, perspektiv og motivation. Alt sammen forudsætninger for handling.

Den leder, der forstår at udtrykke sig vha. eksempler fortalt som historier, kan altså opfylde flere hensyn på én gang:

■ Historier taler både til medarbejderens

intellekt og følelser. En forudsætning for motivation.

■Kompleksitet og abstrakte sammenhænge formidles enkelt og forståeligt med de rigtige historier.

■Ny adfærd kan begrundes i de rigtige historier.

■Historier kan skabe et legitimt og accepterende rum for konflikter.

Eksemplets magt

Hvordan kommunikerer ledelsen, konkret, hvad hensigten med en mere værdibaseret ledelse er? Her kan eksempler fortalt som historier forklare hensigterne.

Den kvindelige gartner, der er ude at køre i afdelingens biler, har ikke ansvar for at vedligeholde bilerne. Hun er ansat til at køre i dem med det formål at komme fra opgave til opgave. Hun ser en lampe, der lyser rødt i panelet, men som sagt: Det er ikke hendes ansvar. Hun bryder ingen regler ved ikke at nævne hændelsen. Resultatet er, at bilen næste dag løber tør for olie, mens hun kører i den.

Det er naturligvis en konfliktfyldt historie, der i den forkerte sammenhæng udstiller den kvindelige gartner. Men som springbræt til forandring i den pågældende afdeling er den meget anvendelig, fordi den med al ønskelig tydelighed fortæller, hvad det vil sige at tage ansvar, at tænke selv osv. For gartnerafdelingen er der et effektivitetspotentiale i at ændre gartnerenes adfærd. Historien angiver retningen og motiverer medarbejderne ved både at tale til deres fornuft og til deres følelser.

Den kan kapitaliseres når man betragter den som en del af første akt. Den hjemlige verden, hvor alt er som det plejer og problemerne endnu ikke er udfordringer. Hvad sker der, når gartnerne, mekanikerne, ledelsen og alle de andre bevæger sig forbi tærsklen til den nye verden?

Ifølge den tidligere direktør i Verdensbanken Steve Denning, der arbejder med storytelling som forandringsværktøj i store virksomheder, har økonomer regnet ud, at 25 procent af verdens BNP kan tilskrives storytelling – historiefortælling. Og her taler vi ikke reklamebudgetter og forfatterhonorarer, men alene om det

faktum, at vi påvirker og skaber resultater gennem historier.

I den før omtalte statslige institution lykkedes det medarbejdere og ledelse at opfylde målene. Og lidt til. Om det var gået ligesådan uden historien og strategien får vi aldrig at vide. Jeg tror det ikke.