

# Agnieszka Natalia Rybińska

---

## Zarządzanie przez opowiadanie

---

Edukacja - Technika - Informatyka 2/2, 81-87

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Agnieszka Natalia RYBIŃSKA**

Uniwersytet Warszawski, Polska

## **Zarządzanie przez opowiadanie**

„U podstaw naszej zdolności motywowania, sprzedawania, inspirowania, angażowania i przewodzenia leży przecież stara, tradycyjna forma przekazu ustnego” [Guber 2008: 60–69]. Mimo licznych udoskonaleń technologicznych wielu menedżerów nadal uważa kontakt bezpośredni za najskuteczniejszą formę przekazu [zobacz więcej na temat odmiennych form kontaktu w: Karaszewski, Karwacka 2009: 22–24]. Komunikowanie wizji i celów organizacyjnych to jedno z najważniejszych zadań menedżera. W środowisku globalnego biznesu kontakt bezpośredni bywa niemożliwy i jest zastępowany przez kontakt pośredni z wykorzystaniem różnych instrumentów.

Diametralnego znaczenia nabiera przywódcza fabuła, tj. „opowiadanie wyrażające tożsamość organizacji oraz kierunek, w którym zmierza. Zawiera ono trzy elementy: pomysł na osiągnięcie przez organizację powodzenia, opis i podkreślenie wartości organizacji oraz strategię wytwarzania energii potrzebnej do osiągnięcia założonych celów” [Tichy, Bennis 2008: 98–108]. Potencjalne konsekwencje decyzji można wtedy przyrównać do fabuły i uzyskać klarowny obraz postępowania.

Właściwe decyzje są skutkiem wykorzystywania głębokiej mądrości, której podstawą jest wiedza utajona, tj. doświadczenie, umiejętności dostrzegania całości kształtu i szczegółów danej kwestii.

Ukierunkowane doświadczenie jest „uczeniem się poprzez działanie z uwzględnieniem informacji zwrotnych [...] prowadzi do głębokiego zrozumienia danej kwestii”, np. w sytuacjach, gdy umiejętność zachowania się w relacjach interpersonalnych nie podlega jednoznacznym regułom (np. członkostwo w radzie nadzorczej, negocjowanie fuzji lub przejęcia); ukryte aspekty umiejętności są trudne do zidentyfikowania (np. łagodzenie napięć w trakcie spotkania, wyprodukowanie nowego luksusowego produktu); istnieją umiejętności dostosowania się do nowych warunków (np. zarządzanie w obcej kulturze, rozwiązywanie problemów typu tabu); występują umiejętności radzenia sobie w nowych i niepewnych okolicznościach (np. wprowadzanie nowej usługi na rynek) [Leonard, Swap 2007: 68–81].

Wiedza jawna jest uporządkowana i sformalizowana, natomiast wiedza utajona powstaje z subiektywnych spostrzeżeń, intuicyjnych przekonań i przeczuć. Wiedza utajona nie poddaje się sformalizowaniu, ponieważ „wiemy więcej niż potrafimy przekazać”, ponadto istnieją mentalne wzorce, przekonania i pod-

świadomość, gdzie wiedza ta jest utajona, stąd tak trudno jest ją wyartykułować i przedstawić. Przekształcenie wiedzy utajonej w jawną wymaga odnalezienia metody polegającej na użyciu obrazowych słów i metaforycznych zwrotów, aby wyrazić to, co jest niewyraźne [Nonaka 2008: 158–167].

Zarządzanie wiedzą odbywa się na dwa sposoby. Pierwszy polega na strategii kodyfikacji, a drugi na strategii personalizacji. Kodyfikacja wiąże się z inwestycjami w specjalistyczne bazy danych. Personalizacja nie wymaga nakładów na technologię, ale wymaga wymiany wiedzy i dialogu.

Opowiadanie jest krytycznym spojrzeniem na uczenie organizacyjne, odpowiednią na repozytoria baz danych i artefaktem utajonej wiedzy [zobacz więcej na temat opowiadania np. w: Snowden 2001: 28–31]. Przez wieki poprzez opowiadanie ludzie przekazywali wartości i wiedzę o świecie sobie nawzajem. Opowiadanie także pomaga odkryć nową wiedzę o świecie i przekazać ją innym, tak aby ludzie mogli mieć nowe wspólne spojrzenie na świat [Brown, Duguid 2000: 73–78].

Opowiadanie pozwala na identyfikację wiedzy organizacyjnej oraz implementację procesów poznania [Snowden 2000: 50–64]. Opowiadanie w organizacji jest wykorzystywane jako narracja dotycząca polityki organizacji, jej przeszłych działań, interakcji pracowników oraz innych wewnątrzorganizacyjnych i pozaorganizacyjnych wydarzeń. Opowiadania w porównaniu z przepisami i rozporządzeniami są łatwiej zapamiętywane i bardziej wiarygodne, żywe, angażujące, zabawne i poprzez odnoszenie się do osobistych doświadczeń bardziej perswazyjne [Swap, Leonard, Shields, Abrams 2001: 95–114]. Jeśli opowiadanie może być stosowane w celu ujawniania wiedzy, może być także stosowane w celu jej komunikowania. Opowiadanie jest perswazyjną techniką wywołującą chęć zdobywania wiedzy i powodującą jej lepsze zapamiętywanie. W połączeniu z metaforą może przekazywać złożone idee w prosty sposób, nawet w kulturowo odmiennych społecznościach lepiej niż jakiegokolwiek media [Snowden 2000: 16–17].

W świecie biznesu opowiadanie jest narzędziem mającym na celu instruowanie i kierowanie odbiorcą. Marzenia można zmieniać w cele, a cele w efekty. Autentyczność opowiadanej historii zależy od wewnętrznej zgody osoby opowiadającej z wypowiedzaną treścią, musi zachodzić spójność między tymi elementami. Dlatego też „miarą siły opowiadanej historii jest jej prawdziwość” [Guber 2008: 60–69].

Autentyczność jest również zależna od autentyczności osoby, która opowiada i chce przekazać odbiorcom swoje odczucia i emocje. Autentyczność, tj. naturalność i wiarygodność, cechuje liderów, którzy interpretują własne biografie i siebie „nie jako obserwatorów własnego życia, ale jako osoby, które potrafią rozwijać samoświadomość na bazie osobistych doświadczeń”. Postępują według wartości i zasad, którym są wierni nawet w sytuacjach ryzyka [zobacz więcej na temat rozwoju zdolności przywódczych w: George, Sims, McLean, Mayer 2007: 110–120]. W procesie komunikacji przekaz niewerbalny z komunikatu nadawcy

jest odbierany jako pierwszy bodziec, tj. impuls, a następnie dopiero słowa, które tłumaczą gest, ruch ciała. Świadoma myśl i jej werbalizacja jest poprzedzona naturalnym, niewymuszonym ruchem, co oznacza, że gest czy ruch ciała wyprzedza świadomą myśl i jej werbalizację. N. Morgan zaznacza, że nadawca staje się autentyczny w oczach odbiorcy, jeśli przekaz niewerbalny jest adekwatny do werbalnego w procesie komunikacji. To pozwala na nawiązanie emocjonalnej i prawdziwej więzi [zobacz więcej na temat, jak być autentycznym mówcą w: Morgan 2010: 154–159].

„Między mówcą a jego odbiorcami zawsze istnieje pewna niepisana umowa. Kiedy opowiadający rozbudzi oczekiwania swojej publiczności, to tym samym obiecuje jej, że te oczekiwania spełni. Odbiorcy ofiarowują mówcy swój czas, ufając, że będzie nim potrafił mądrze rozporządzić” [Guber 2008: 60–69]. Czas jest zasobem bardzo rzadkim i dlatego cennym. Po pierwsze, jak radzi P. Guber, menedżer powinien zadać sobie pytanie, kim są jego odbiorcy, co wiedzą i co ich interesuje, aby nawiązać z nimi dobry kontakt, spełnić ich oczekiwania i przekonać do zawartego w opowiadaniu przesłania. Po drugie, menedżer powinien poznać potrzeby emocjonalne swoich odbiorców, aby móc je zaspokoić. Po trzecie, odbiorcy powinni odczuć, że opowiadana historia jest kierowana do nich osobiście i że ich dotyczy. Prosty sposób na to jest zamiana „ja” na „my”, tak aby opowiadana idea stała się wspólnym doświadczeniem, a zakończenie historii dawało poczucie spełnienia i pozostawiało w odbiorcach konkretną myśl oraz aprobatę dla działań i misji menedżera. Misji, w którą odbiorcy wierzą i zgodnie z którą chcą postępować. Tak jak nie wchodzi się dwa razy do tej samej rzeki, tak nie powinno się opowiadać jednej historii w ten sam sposób, ponieważ za każdym razem stoi się w obliczu nowej rzeczywistości.

Często menedżerowie posługują się faktami, danymi i cytatami mającymi rozwinąć procesy intelektualne. Jednakże odbiorcy subiektywnie interpretują fakty i dane, a co za tym idzie sprzecznie odbierają komunikat. Jedynym sposobem, by ich przekonać do swoich racji jest wywód intelektualny, który w przeciwieństwie do opowiadania nie posiada takiej siły inspiracji [McKee 2003: 51–55]. Punktory nie odzwierciedlają tła danego problemu, powodują iluzję klarowności, pozostawiają niesprecyzowane krytyczne relacje i nie przedstawiają krytycznych założeń, ponieważ nie pozwalają na przemyślenie planów czy ich ocenę [Shaw, Brown, Bromiley 1998: 41–50].

Opowiadanie aktywnie angażuje odbiorców, wyklucza pozostałe myśli, jest zajmujące i przystępne. Jest generatorem wielu pomysłów, ponieważ stosowane metafory pozwalają na różnorodną interpretację. Przyszłość jest tworzona przez osobę, która opowiada i odbiorców, ponieważ nie narzuca się jej, a dostosowuje do indywidualnych potrzeb [zobacz więcej na temat zarządzania wiedzą i opowiadań np. w: Denning 2000, 2004, 2005]. Dzięki opowiadaniu można zakorzenić ideę, która potem rozkwita nieobciążona ciężarem antagonizmu wygranego i przegranego, tak jak np. w przypadku debaty [Denning 2001: 46–55].

Dobre opowiadanie to takie, które opisuje prawdziwych ludzi i wydarzenia danej organizacji, z którymi odbiorcy mogą się identyfikować [zobacz więcej na temat, jak być autorem opowiadań np. w: Sawyer 1975; Mellon 1992; Maguire 1998; Lipman 1999]. Poza tym odbiorcy powinni wiedzieć, że inni pracownicy organizacji również ją znają i zgodnie z nią postępują. Opowiadanie musi być wiarygodne, by wywrzeć wpływ i być umową społeczną, opisującą normy, nagrody i kary [Morgan, Dennehy 1997: 494–501].

W organizacji dominuje wiele typów opowiadań: opowiadanie o łamaniu zasad, czy wielki szef jest człowiekiem, jak przeciętny pracownik może znaleźć się na szczycie, czy zostanie zwolniony, jak szef zareaguje na pomyłki, jak organizacja poradzi sobie z przeciwnościami [Swap, Leonard, Shields, Abrams 2001: 95–114].

Dobre opowiadanie powinno składać się z następujących etapów: wprowadzenia, tj. czasu, miejsca, bohaterów, kontekstu; wzrostu napięcia, tj. pojawienia się problemu; kryzysu lub punktu kulminacyjnego, tj. zmagania lub przeszkody do przezwyciężenia; czy nowego zachowania lub świadomości, tj. zmiany świata, morału [Morgan, Dennehy 1997: 494–501].

Jednakże dobre opowiadanie powinno także zawierać historię walki z przeciwnościami losu. Pozytywne historie nie są wiarygodne, ponieważ życie to ciągle zmaganie z przeciwnościami losu i nieustające poczucie lęku przed tym, co nieuniknione. R. McKee radzi, aby przed każdym opowiadaniem zadać sobie kilka pytań. Po pierwsze, co bohater chce i musi zrobić, by powrócić do równowagi. To pragnienie jest kluczową potrzebą. Po drugie, co powstrzymuje bohatera od zaspokojenia swojego pragnienia, np. jego świat wewnętrzny, czy może świat, który go otacza. Następnie, co bohater powinien zrobić w celu zaspokojenia pragnienia mimo wcześniej opisanych przeciwności losu. W końcu menedżer opowiadający historie powinien cechować się sceptycyzmem i zwrócić się do odbiorców, pytając o ich odczucia i opinie.

Ponadto opowiadanie powinno przedstawiać zmaganie pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością oraz być kombinacją idei z emocjami. Biznes opiera się na perswazji i sugestii skierowanej nie tylko na zewnątrz organizacji, ale i do wewnątrz. Pewne formy przekazu, którymi kierują się menedżerowie, są mniej sugestywne, np. prezentacje lub bardziej, np. opowiadanie, które pozwala odbiorcom na bardzo osobiste i emocjonalne doznania. Sugestia powinna zainspirować ludzi do dalszego działania, a racjonalne argumenty nie dadzą im do tego podstawy [McKee 2003: 51–55].

Nie istnieje złoty środek i jeden właściwy sposób opowiadania. Wyróżnia się wiele rodzajów opowiadań w zależności od celu, jaki chce się osiągnąć, np. wywołać działanie, przekazywać wartości, rozwijać współpracę, czy wprowadzać ludzi w przyszłość [Denning 2006: 42–48].

Wiedza jest kojarzona z władzą. Poziomy transfer wiedzy ma na celu zwiększenie efektywności pracowników, przy założeniu, że nadawca rozumie i ufa

odbiorcy [zobacz więcej na temat wykorzystania opowiadania w biznesie, np. w: Hawkins 2005; Parkin 1998, 2001, 2004; Owen 2001, 2004; Simmons 2006, 2007; Silverman 2006; Wacker, Silverman 2003; Wortmann 2006]. Tak więc opowiadanie może pomóc menedżerom najwyższego szczebla w budowaniu tożsamości, zaufania i zrozumienia, rozwijaniu talentów przyszłych liderów, stymulowaniu dialogu, refleksji i działań [Ready 2002: 63–69]. Opowiadanie może służyć jako platforma wymiany informacji [Davenport, Prusak 1999: 12]. Przykładami opowiadań mogą być cotygodniowe prezentacje, sprawozdania, śniadania czy codzienne raportowanie pracownikom różnych organizacji, co dzieje się w innych zdecentralizowanych jednostkach [Cohen, Prusak 2001: 151].

## Literatura

- Brown J.S., Duguid P. (2000), *Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It*, „Harvard Business Review”, 7(3).
- Cohen D., Prusak L. (2001), *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, „Harvard Business Review”, 79(3).
- Davenport T.H., Prusak L. (1999), *Working the Watercooler*, „Across The Board”, 36(3).
- Denning S. (2000), *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Denning S. (2001), *Narrative Understanding*, „Reflections” 3(2).
- Denning S. (2004), *Squirrel Inc. A Fable of Leadership through Storytelling*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Denning S. (2005), *Leader's guide to storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Denning S. (2006), *Effective Storytelling: Strategic Business Narrative Techniques*, „Strategy & Leadership”, 34(1).
- George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D. (2007), *Przywódstwo oparte na autentyczności*, „Harvard Business Review Polska”, nr 12(58).
- Guber P. (2008), *Sekrety porywających opowieści*, „Harvard Business Review Polska”, nr 6(64).
- Hawkins P. (2005), *The Wise Fool's Guide to Leadership. Short Spiritual Stories for Organizational and Personal Transformation*, O Books, Winchester.
- Karaszewski R., Karwacka M. (2009), *Skuteczna komunikacja wizji: recepty światowych liderów*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11(81).
- Leonard D., Swap W. (2007), *Głęboka mądrość to więcej niż wiedza i informacja*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5(51).
- Lipman D. (1999), *Improving Your Storytelling: Beyond the Basics for All Who Tell Stories in Work or Play*, Little Rock, AR: August House.
- Maguire J. (1998), *The power of personal storytelling: Spinning tales to connect with others*, New York: Tarcher, Putnam.
- McKee R. (2003), *Storytelling That Moves People*, „Harvard Business Review”, nr 6.

- Mellon N. (1992), *Storytelling and the Art of the Imagination*, Element.
- Morgan N. (2010), *Bądź autentycznym mówcą*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3(85).
- Morgan S., Dennehy R.F. (1997), *The Power of Organizational Storytelling: a Management Development Perspective*, „Journal of Management Development”, 16(7).
- Nonaka I. (2008), *Firma kreująca wiedzę*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4(62).
- Owen N. (2001), *Magic of Metaphor. 77 Stories for Teachers, Trainers and Thinkers*, Crown Publishing, New York.
- Owen N. (2004), *More Magic of Metaphor. Stories For Leaders Influencers and Motivators*, Crown Publishing, New York.
- Parkin M. (1998), *Tales for Trainers. Using Stories and Metaphors to Facilitate Learning*, Kogan Page, London.
- Parkin M. (2001), *Tales for Coaching. Using stories and metaphors with individuals and small groups*, Kogan Page, London.
- Parkin M. (2004), *Tales for Change. Using Storytelling to Develop People and Organizations*, Kogan Page, London.
- Ready D.A. (2002), *How Storytelling Builds Next-Generation Leaders*, „MIT Sloan Management Review”.
- Sawyer R. (1975), *The Way of the Storyteller*, Penguin, New York.
- Shaw G., Brown R., Bromiley P. (1998), *Strategic Stories. How 3M is Rewriting Business Planning*, „Harvard Business Review” (May-June).
- Silverman L.L. (2006), *Wake Me Up When The Data Is Over. How Organizations Use Stories to Drive Results*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Simmons A. (2006), *The Story Factor. Secrets of Influence from the Art of Storytelling*, Basic Books, New York.
- Simmons A. (2007), *Whoever Tells the Best Story Wins. How to use your own stories to communicate with power and impact*, Amacom, New York.
- Snowden D.J. (2000), *New Wine in Old Wineskins. From Organic to Complex Knowledge Management Through the Use of Story*, „Emergence”, 2(4).
- Snowden D.J. (2000), *Storytelling and Other Organic Tools for Chief Knowledge and Learning Officers*, „Corporate University Review”, 8 (4).
- Snowden D.J. (2001), *Story Telling as a Strategic Communication Tool*, „Strategic Communication Management”, nr 4/5.
- 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).
- Tichy N.M., Bennis W.G. (2008), *Podjęmowanie decyzji. Najważniejszy element przywództwa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4(62).
- Wacker M.B., Silverman L.L. (2003), *Stories Trainers Tell. 55 Ready-to-Use Stories to Make Training Stick*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Wortmann C. (2006), *What's Your Story? Using Stories to Ignite Performance and Be Successful*, Kaplan Publishing, Chicago.

**Streszczenie**

Opowiadanie wpływa na zachowanie odbiorców poprzez ciekawe odwołania do ich doświadczeń osobistych, ponadto ułatwia uczenie się i zapamiętywanie. Ma to znaczenie w komunikowaniu niepowtarzalności organizacji.

**Słowa kluczowe:** wiedza, zarządzanie, zarządzanie wiedzą.

**Management of the story****Abstract**

Storytelling is a process of engaging listeners and influencing their behaviour through relating information to their personal experience, facilitating learning and remembering. This is a powerful tool of communicating organizational uniqueness.

**Key words:** knowledge, management, knowledge management.