

Tarinankerronta yrityselämässä

Sisältö

1 Johdanto.....	1
2 Yrityselämässä tarvitaan erilaisia tarinoita eri tilanteissa.....	2
2.1 Esimerkki 1: Toiminnan alulle saaminen (sparking action).....	2
2.2 Esimerkki 2: Sen viestiminen, kuka olet (communicating who you are)	3
2.3 Esimerkki 3: Arvojen välittäminen (transmitting values).....	3
2.4 Yhteenveto seitsemästä erilaisesta tavoitteesta, joihin tarvitaan erilaisia tarinoita	3
3 Motivaatiopuheissa on kolme elementtiä: suunta, empatia ja merkityksenanto.....	4
3.1 Kolmen elementin painoarvo riippuu asiayhteydestä ja kohdeyleisöstä	5
3.2 Esimerkkejä motivaatiopuheiden tärkeydestä urheilubisneksessä	5
3.3 Kyky motivoida muita on tärkeä johtamis- ja tiimityötaito	6
4 Yhteenveto.....	6

1 Johdanto

Kuten tämän kerran kurssivideoilla puhutaan, tarinankerronta on tänä päivänä keskeinen osa monen yrityksen toimintaa, ja sitä voidaan käyttää vaikkapa brändimielikuvien luomiseen. Esimerkiksi Apple on yritys, joka on osittain vahvalla tarinankerronnallaan onnistunut luomaan yhden maailman tunnetuimmista brändeistä. Toisaalta tarinoita voidaan käyttää myös sisäisesti, esimerkiksi inspiroimaan henkilöstöä suuren muutoksen kuten yritysfuusion yhteydessä tai motivoimaan työntekijöitä mahdollisimman hyvään suoritukseen.

Tarinat ovat ikivanhoja, ja jo Aristoteles määritteli, miten juoni tulisi rakentaa: hänen mukaansa siinä tulisi olla alku, keskikohta ja loppu, ja niiden pitäisi seurata toisiaan loogisesti tässä järjestyksessä. Useimmat tarinat voikin tiivistää samaan tarinan peruskaavaan, kuten videolla todetaan:

1. Olipa kerran...
2. Joka päivä...
3. Kunnes eräänä päivänä...
4. Siitä seurasi, että...
5. Sen päivän jälkeen...
6. Tämän tarinan opetus on, että...

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että eri tilanteisiin tarvitaan yrityselämässä erilaisia tarinoita. Alla tarkastellaan lähemmin, minkälaisia tarinoita ja tarinoiden elementtejä yrityselämässä saatetaan tarvita. Tekstin tavoitteena ei ole tarjota kattavaa listaa kaikista erityyppisistä tarinoista, vaan ensisijaisesti laajentaa ymmärrystä siitä, miksi eri tilanteissa saatetaan tarvita erilaisia tarinoita ja mitä nämä erilaiset tarinat voivat mahdollisesti tarkoittaa.

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

2 Yrityselämässä tarvitaan erilaisia tarinoita eri tilanteissa

Ajatus tarinankerronnasta yrityksissä saattaa kohdata paljon epäilyksiä ja ennakkoluuloja. Yksi tarinankerronnan puolestapuhujista on Stephen Denning, useiden johtamistaidon kirjojen kirjoittaja ja maailmalla laajasti tunnettu 'ylimmän johdon guru', joka toimi nuorempana muun muassa Maailmanpankin tietojohtamisen ohjelmajohtajana. Hän kertoo artikkelissaan *Telling tales* (2004) suhtautuneensa itse aiemmin tarinoihin hyvin epäluuloisesti. Hänen ajatuksissaan analyttinen oli hyvä, anekdoottinen paha, kuten useat yritysjohtajat yhä ajattelevat.

Alla oleva teksti on tiivistetty suomennos artikkelista *Denning, S. (2004), Telling Tales, Harvard Business Review, 122-129*. Koko artikkeli löytyy osoitteesta <http://bib.fi/TrzORA>.

Denningin mukaan analyttisyyden vahvuus on ilman muuta sen objektiivisuus, mikä on erittäin tärkeää liiketoiminnassa. Hän sanoo kuitenkin myöhemmin muuttaneensa omaa suhtautumistaan tarinoihin nähtyään, miten tarinat, eivät kylmät faktat, auttavat johtajia tavoittamaan ihmisten sydämet ja motivoimaan alaisia toimimaan energisesti ja innostuneesti. Hän väittääkin, että hyvä tarinankerronta pohjautuu analyyseihin ja numeroihin ja auttaa johtajaa kääntämään kuivat ja abstraktit numerot houkuttelevaksi kuvaksi johtajan tavoitteista. Aikana, jolloin yritysten on selviytyäkseen sopeuduttava jatkuviin muutoksiin, auttaa tehokas tarinankerronta inspiroimaan työntekijöitä toimimaan uusilla tavoilla.

Artikkelissaan Denning mainitsee seitsemän erilaista tilannetta, joissa johtajat voivat hyödyntää tarinoita. Alla esitellään näistä tarkemmin kolme. Näiden esimerkkien tarkoitus on avata sitä, minkälaisissa tilanteissa tarinankerrontaa voidaan yrityksen sisällä hyödyntää ja minkälaisia tarinoita niissä voidaan käyttää.

2.1 Esimerkki 1: Toiminnan alulle saaminen (sparking action)

Johtajuus vaatii ennen muuta sitä, että saa alaiset muuttamaan käytöstään ja toimintatapojaan sekä toimimaan muutosten paineessa. Tämän onnistumiseksi johtajan osata kertoa, minkälaisia, usein monimutkaisiakin muutoksia tarvitaan, ja inspiroida usein skeptinen organisaatio viemään muutos onnistuneesti läpi.

Denning sanoo ns. "ponnahduslautatarinan" olevan hyvä tällaisessa tilanteessa. Tällainen tarina auttaa kuulijoita ymmärtämään tarvittavan muutoksen ja sitten toimimaan tämän ymmärryksen pohjalta.

Ponnahduslautatarina perustuu tositapahtumaan, mielellään melko äskettäiseen ollakseen merkityksellinen. Tarinassa on yksi protagonistista, johon kohdeyleisö pystyy samaistumaan, ja aidosti onnellinen loppu, missä muutos on saatu ainakin osittain menestyksekkäästi toteutettua. (Tarinassa on myös 'piilevä' vaihtoehtoinen onneton loppu, johon olisi päädytty, jos muutosta ei olisi tehty.)

Ponnahduslautatarinassa tulee olla sen verran yksityiskohtia, että se on ymmärrettävä ja uskottava, mutta ei kuitenkaan niin paljon, että yleisö tarttuisi niihin liikaa. Tällaisessa tapauksessa kuulijalle ei jää mieleen tilaa luoda tarinasta yhteyttä omassa organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Esimerkiksi jos organisaatiossa on tarkoitus ottaa käyttöön uusi teknologia, voi johtaja kertoa tarinoita muualla työskentelevistä yksilöistä, jotka ovat menestyksekkäästi näin tehneet, menemättä liikaa yksityiskohtiin.

2.2 Esimerkki 2: Sen viestiminen, kuka olet (communicating who you are)

Hyvä johtajuus on mahdollista yleensä vain, jos alaiset luottavat johtajaan. Luottamuksen perusta on, että alaiset tietävät, kuka johtaja on, mistä hän tulee ja miksi hänellä on tietynlaisia näkemyksiä.

Tämän viestimiseen luodut tarinat pohjautuvat usein johonkin elämäntapahtumaan, joka paljastaa jonkun vahvuuden tai haavoittuvuuden johtajasta ja näyttää, mitä tämä oppi tapahtuneesta. Esimerkiksi General Electricin menestykseen luotsannut Jack Welch kertoo elämäkerrassaan tarinan siitä, kuinka nuorena sai äidiltään läksytyksen heitettyään jääkiekkomailansa jäälle petettyään hävittyyn otteluun. ”Senkin nulikka,” äiti sanoi. ”Jos et opi tietämään, miten hävitä, et ikinä tule oppimaan, miten voittoa.”

Tällainen tarina on parhaimmillaan silloin, kun se on sujuvasti ja värikkäästi kerrottu ja kun se sisältää paljon kuvailua itse tilanteesta. Siksi puhujan on hyvä varmistaa, että yleisöllä on tarpeeksi aikaa ja mielenkiintoa kuunnella tarina.

2.3 Esimerkki 3: Arvojen välittäminen (transmitting values)

Tarinat voivat olla tehokas tapa arvojen istuttamiseksi organisaatioon. Erityisesti tarinat, jotka auttavat ennaltaehkäisemään ongelmia asettamalla selkeät rajat haitalliselle käyttäytymiselle, voivat olla hyödyllisiä. Arvojen välittämiseen tähtäävä tarina varmistaa, että kohdeyleisö ymmärtää ”miten asiat täällä tehdään.”

Tällaiset narratiivit ovat usein vertauskuvallisia (ja esimerkiksi uskonnolliset johtajat ovat käyttäneet tällaisia tarinoita tuhansia vuosia arvojen viestimiseen). tarinat sijoittuvat usein jonkinlaiseen yleiseen menneisyyteen, ja niissä on joitakin tilannetta kuvailevia piirteitä. Tärkeää on, että asiayhteys tuntuu kuulijoille merkitykselliseltä. Tarinan ”faktat” saattavat olla hypoteettisia, mutta niiden täytyy olla uskottavia. Esimerkiksi tarina saattaa kertoa surullisen kohtalon kohdanneesta työntekijästä, joka ei ymmärtänyt kertoa omasta eturistiriidastaan tärkeässä päätöksentekotilanteessa ja joutui sen vuoksi eroamaan tehtävästään.

On tärkeää muistaa, että tarinat yksinään eivät riitä luomaan arvoja organisaatioon, vaan johtajien täytyy elää arvojen mukaisesti johdonmukaisesti päivästä toiseen.

2.4 Yhteenveto seitsemästä erilaisesta tavoitteesta, joihin tarvitaan erilaisia tarinoita

Yllä mainittujen kolmen tarinatyyppin ohella Denning kuvaa neljää muun tyyppistä tarinaa, joita voidaan käyttää, kun tavoitteena on yhteistyön edistäminen (fostering collaboration), huhujen kumoaminen (taming the grapevine), tiedon jakaminen (sharing knowledge) tai ihmisten johtaminen tulevaisuuteen (leading people into the future). Näistä voit lukea lyhyesti lisää alla olevasta yhteenvetotaulukosta, joka löytyy artikkelin sivulta 127. Mikäli haluat lukea tarinoista enemmän, tarjoaa Denning artikkelinsa sivuilla 126-127 tarkemman yhteenvetdon jokaisesta.

If your objective is:	You will need a story that:	In telling it, you will need to:	Your story will inspire such responses as:
Sparking action	Describes how a successful change was implemented in the past, but allows listeners to imagine how it might work in their situation.	Avoid excessive detail that will take the audience's mind off its own challenge.	"Just imagine..." "What if..."
Communicating who you are	Provides audience-engaging drama and reveals some strength or vulnerability from your past.	Include meaningful details, but also make sure the audience has the time and inclination to hear your story.	"I didn't know that about him!" "Now I see what she's driving at."
Transmitting values	Feels familiar to the audience and will prompt discussion about the issues raised by the value being promoted.	Use believable (though perhaps hypothetical) characters and situations, and never forget that the story must be consistent with your own actions.	"That's so right!" "Why don't we do that all the time?"
Fostering collaboration	Movingly recounts a situation that listeners have also experienced and that prompts them to share their own stories about the topic.	Ensure that a set agenda doesn't squelch this swapping of stories—and that you have an action plan ready to tap the energy unleashed by this narrative chain reaction.	"That reminds me of the time that I..." "Hey, I've got a story like that."
Taming the grapevine	Highlights, often through the use of gentle humor, some aspect of a rumor that reveals it to be untrue or unlikely.	Avoid the temptation to be mean-spirited, and be sure that the rumor is indeed false.	"No kidding!" "I'd never thought about it like that before!"
Sharing knowledge	Focuses on mistakes made and shows in some detail how they were corrected, with an explanation of why the solution worked.	Solicit alternative—and possibly better—solutions.	"There but for the grace of God..." "Wow! We'd better watch that from now on."
Leading people into the future	Evokes the future you want to create without providing excessive detail that will only turn out to be wrong.	Be sure of your storytelling skills. (Otherwise, use a story in which the past can serve as a springboard to the future.)	"When do we start?" "Let's do it!"

3 Motivaatiopuheissa on kolme elementtiä: suunta, empatia ja merkityksenanto

Yksi esihenkilöiden tärkeistä rooleista yrityksissä on työntekijöiden motivointi hyviin suorituksiin paitsi muutostilanteissa myös perusarjessa. Esihenkilöt voivat olla erilaisia niin persoonallisuuksiltaan kuin tavoiltaan motivoida alaisiaan, ja kuten Denning sanoo, erilaiset tarinat toimivat erilaisissa tilanteissa.

Daniel McGinn (2017) on tutkinut yrityksissä kerrottavia tarinoita hieman eri näkökulmasta ja paneutunut erityisesti esihenkilöiden alaisille suuntaamiin motivaatiopuheisiin. Tutkimustensa pohjalta McGinn väittää, että onnistuneet motivaatiopuheet sisältävät kolme elementtiä: suunnan antaminen (direction giving), empatian ilmaiseminen (expressions of empathy) ja merkityksen luominen (meaning making). Näistä hänen mukaansa erityisesti merkityksen luomisessa käytetään usein hyväksi tarinoita ja tarinankerrontaa.

Alla oleva teksti on tiivistetty suomennos artikkelista McGinn, D. (2017, July-August), *The Science of Pep Talks: To Fire Up Your Team, Draw On A Research-Proven, Three-Part Formula*, *Harvard Business Review*, 133-137. Koko artikkeli löytyy osoitteesta <http://bib.fi/T5dF0Q>.

McGinnin mukaan *suunnan antaminen* tarkoittaa "epävarmuutta vähentävän kielen käyttöä," kun annetaan tietoa siitä, miten käsillä oleva tehtävä tulisi tehdä. Tähän liittyy esimerkiksi helposti ymmärrettävien ohjeiden antaminen, selkeä tehtävien määrittely ja tieto siitä, miten suoritusta arvioidaan.

Empatian ilmaiseminen osoittaa, että tehtävän suorittajaa arvostetaan ihmisenä. Se voi pitää sisällään kehuja, kannustusta, kiitollisuutta ja sen tunnistamista, että suoritettava tehtävä on haastava. Esimerkiksi ilmaisut kuten "Miten meillä menee?", "Tiedän, että tämä on haastavaa, mutta luotan siihen, että osaat tehdä sen" ja "Sinun hyvinvointisi on yksi minulle erittäin tärkeää" kuuluvat tähän kategoriaan.

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

Merkityksen luominen selittää, miksi tehtävä on tärkeä, ja linkittää organisaation mission kuulijan tavoitteisiin. Erityisesti merkityksen luomisessa käytetään usein hyväksi tarinoita. tarinat voivat esimerkiksi kertoa ihmisistä, jotka ovat tehneet paljon töitä tai menestyneet yrityksessä, tai siitä, miten tehdyllä työllä on ollut todellinen merkitys asiakkaiden tai yhteisön elämässä.

3.1 Kolmen elementin painoarvo riippuu asiayhteydestä ja kohdeyleisöstä

McGinnin mukaan hyvän kannustuspuheen, olipa se suunnattu yhdelle tai usealle ihmiselle, tulisi sisältää kaikki kolme elementtiä, mutta elementtien painoarvo riippuu sekä asiayhteydestä että kohdeyleisöstä. Kokeneet työntekijät, jotka tekevät tuttua tehtävää, eivät luultavasti tarvitse juurikaan suunnan antamista, eivätkä vahvan ryhmähengen omaavat tiimit, jotka ovat läheisiä johtajan kanssa, välttämättä tarvitse niin paljon empatian ilmaisemista. Merkityksen luominen sen sijaan on hyödyllistä useimmissa tilanteissa, mutta sitä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse painottaa niin paljon, jos tavoitteet ovat päivänselviä.

Artikkelissaan McGinn antaa esimerkin kahdesta hyvin erilaisesta tilanteesta. Ensimmäinen liittyy kalifornialaiseen start-up-yritykseen, joka kehitti lääkkeitä sydänsairauksiin. Useilla yrityksen työntekijöillä oli läheisiä, jotka olivat kuolleet erilaisiin sydänsairauksiin. Tämän seurauksena työntekijöillä oli poikkeuksellisen vahva tarkoituksellisuuden tunne työtään kohtaan, eikä pääjohtajan tarvinnut juurikaan motivoida alaisiaan. Sen sijaan hän saattoi vain lyhyesti todeta, että ”Tiedän kaikkien olevan täällä, koska haluamme pelastaa ihmisiä ja tehdä heidän elämästään parempaa. Se on meidän työmme ydin.”

Vastakohtana edelliselle esimerkiksi pikaruokaravintolan esihenkilö, jonka alaisena on joukko osa-aikaisia, teini-ikäisiä työntekijöitä, kohtaa haastavamman tilanteen työntekijöitä motivoidessaan. McGinnin mukaan esihenkilön voi olla hyvä tässä tilanteessa käyttää kaikkia kolmea motivoivan viestinnän elementtiä sen sijaan, että hän käyttäisi vain suuntaa antavaa elementtiä. Esimerkiksi hän voi ilmaista ymmärtävänsä työntekijöiden tilannetta (empatia): ”Tiedän, että työ on haastavaa kaikkien koulutoiden keskellä ja myöhään työskentely jättää sinulle vähemmän aikaa läksyjen tekoon.” Tai tehdäkseen työnteosta merkityksellistä, esimies voi sanoa ”tavoitteenamme ei ole vain tarjota ihmisille nopeita aterioita, vaan myös tarjota hyviä, vakaita työpaikkoja niin että sinulla ja muilla nuorilla on mahdollisuus ansaita rahaa ja sen avulla nauttia vapaa-ajasta silloin, kun et ole töissä. Mitä paremmin meistä jokainen tekee työnsä, sitä paremmin pystymme saavuttamaan tavoitteemme ja tarjoamaan samoja mahdollisuuksia jatkossakin.” (Huom: Suomessa on hyvä miettiä tarkkaan, miten motivoivaa kieltä voi käyttää ilman, että se kuulostaa päälle liimatulta).

3.2 Esimerkkejä motivaatiopuheiden tärkeydestä urheilubisneksessä

Motivoiva johtajuus kuuluu läheisesti myös esimerkiksi urheiluun, joka on valtava bisnes: australialaisen Torrens-yliopiston mukaan urheilubisnes on kasvanut n. 4,3 % vuodessa vuodesta 2014 lähtien, ja sen kokonaisarvon on arvioitu olevan yli 500 miljardia Yhdysvaltain dollaria¹. Aivan kuten hyvät johtajat liiketoiminnassa yleensäkin, hyvät valmentajat ovat urheilubisneksessä kullannarvoisia, sillä he saavat vietyä joukkueensa parhaimpiin suorituksiin.

Tutkimusten mukaan valmentajien kommenteilla ennen pelejä on suuri merkitys. Esimerkiksi Tiffany Vargas, California State Universityn urheilupsykologian professori, on tutkinut, millaiset puheet motivoivat urheilijoita. Hän sanoo, että tutkimusten mukaan jopa 90 % pelaajista sanoo nauttivansa

¹ <https://www.torrens.edu.au/blog/why-sports-industry-is-booming-in-2020-which-key-players-driving-growth>

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonkaisuus: Christa Uusi-Rauva

valmentajien puheiden kuuntelemisesta, ja 65 % sanoo puheiden vaikuttavan siihen, miten he pelaavat.

Vargasin tutkimukset tukevat McGinnin näkemyksiä. Hänen mukaansa pelaajat pitävät parempina epävarmuutta vähentäviä puheita (suunnan antaminen) silloin, kun he pelaavat tuntematonta joukkuetta vastaan tai kohtaavat vastustajan, jolle ovat aiemmin hävinneet niukasti (esimerkiksi: "Voitamme tämän joukkueen vahvalla mies miestä vastaan puolustuksella. Joe, sinun tehtäväsi on huolehtia, ettei heittävä takamies pääse hyviin heittopaikkoihin, ja Jimmy, sinun tehtäväsi on varmistaa, ettei joukkueen pelaaja X pääse ottamaan reboundeja."

Jos puolestaan joukkue on selkeä altavastaja tai pelaa korkeista panoksista kuten sarjan voitosta, toimii tunteellisempi kannustuspuhe, jossa on enemmän empatian ilmaisua ja merkityksen luomista, paremmin (esimerkiksi: "Olemme ylittäneet kaikki odotukset tässä turnauksessa. Kukaan ei odota meidän voittavan. Mutta *minä* odotan teidän voittavan, tiedän, että voitte voittaa. Te ansaitsette voittaa.")

3.3 Kyky motivoida muita on tärkeä johtamis- ja tiimityötaito

Työelämässä (ja tällä kurssilla) tehdään paljon töitä tiimeissä. Useimmilla meistä on kokemuksia sekä motivoivista että epämotivoivista johtajista ja tiimeistä. Motivoivan esihenkilön ja tiimin kanssa työn tekeminen on useimmille meistä paljon mielekkäämpää. Siksi on tärkeää miettiä, miten voi itse oppia motivoimaan muita entistä paremmin esimerkiksi hyödyntämällä tarinankerrontaa muiden johtamis- ja tiimityötaitojen ohella.

Taito käyttää motivoivan puheen osa-alueita linkittyy myös aiemmin käsittelemäämme aiheeseen, palautteenantoon. Kuten palautteenantoon liittyvässä lukemistossa sanottiin, Paul Greenin² mukaan "kun negatiivista tai kehittävää rakentavaa palautetta annetaan, on [...] tärkeää samalla varmistaa, että palautteen saajat tuntevat olevansa arvostettuja, ja että heidän panostaan pidetään yleisesti positiivisena." Empatian ilmaisemisen tärkeyden muistaminen voi olla yksi keino vahvistaa ihmisten tunnetta arvostetuksi tulemisesta.

4 Yhteenveto

Tarinankerronnalla on nykypäivänä tärkeä rooli yrityksissä sekä ulkoisesti että sisäisesti. Kyky kertoa tarinaa on myös tärkeä osa esiintymistaitoa, kuten seuraavan kerran lukemistossa pohditaan. Kurssin aikana harjoittelemmekin sekä tarinoiden rakentamista että niiden kertomista.

Tarinankerronnassa voi kehittyä myös tarkkailemalla, miten muut kertovat tarinoita. Kun kuulet jonkun yrityksen, johtajan tai vaikkapa luennoitsijan kertomia tarinoita, kannattaa pysähtyä miettimään, miten ja mistä elementeistä tarina rakentuu. Onko se uskottava vai ei? Toimiiko se halutusti? Miten sinun oma esihenkilösi tai valmentajasi motivoi sinua ja muita tiimissään? Miten itse motivoit muita, käytätkö apuna tarinoita?

²Green, P. (2018, January-February). Negative Feedback Rarely Leads to Improvement. *Harvard Business Review*, 32-33.

Samaan aikaan on tärkeä muistaa, että tarinankerrontaan sisältyy myös erilaisia riskejä. Pohdimmekin mahdollisesti yhdessä tunnilla seuraavia kysymyksiä. Mieti siis omia näkemyksiäsi näihin ennen kuin tulet tapaamiseen:

1. Mitä vaaroja liittyy tarinankerrontaan ja tarinatalouteen (tarinoiden ylivaltaan, jossa koskettavin tarina voittaa)?
2. Mitä tyyppisiä mallitarinoita (jaettuja, yleisiä tapoja ymmärtää (työ)elämää) tunnistat? Mieti esimerkkejä liittyen esim. uramuutoksiin ja ihmisten terveyteen.