

# Fortællinger fremmer forståelsen

## Storytelling i ledelse og virksomhedskommunikation

Niss, Hanne

### *Document Version*

Final published version

### *Publication date:*

2003

### *License*

CC BY-NC-ND

### *Citation for published version (APA):*

Niss, H. (2003). *Fortællinger fremmer forståelsen: Storytelling i ledelse og virksomhedskommunikation.*

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Aug. 2022



Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur  
Handelshøjskolen i København  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Nr. 3/2003

**Hanne Niss**

[hn.kom@cbs.dk](mailto:hn.kom@cbs.dk)

Fortællinger fremmer forståelsen.

Storytelling i ledelse og  
virksomhedskommunikation

## 1. Indledning

*Efter i en årrække at have været fortrængt til fordel for mere faktuelle udtryksformer, har historiefortælling i de senere år oplevet en renæssance. Storytelling kaldes fænomenet i sin moderne form, der angiveligt udtrykker virksomhedens værdier og identitet bedre end strategiplaner og bundlinjer. Dette paper forklarer fortællingers funktion og betydning i moderne virksomhedskommunikation, og diskuterer en række grunde til, at storytelling er kommet på virksomhedernes dagsorden. Gennem konkrete eksempler beskrives, hvordan fortællinger kan anvendes i forskellige sammenhænge og med forskellige formål. Endelig diskuteres hvad en god historie er og hvordan historiefortælling kan supplere virksomhedernes øvrige formidlingsformer.*

Storytelling er et af tidens buzz-words inden for ledelse, markedsføring og reklame. I USA er corporate storytelling det seneste værktøj inden for stakeholder relations, og også herhjemme bliver flere og flere opmærksomme på historiefortællingens potentiale. Med de gode historier får virksomheden nemlig mulighed for at udtrykke og formidle virksomhedens værdier på en langt mere konkret og levende måde end gennem tørre tal og lakoniske forretningsvisioner. Det giver et bedre og mere helstøbt billede af virksomheden og gør det muligt at trænge igennem med sit budskab på et marked, hvor larmen af kommunikationsbudskaber er øredøvende og hvor produkterne ofte ligner hinanden til forveksling.

Med historier kan der sættes billeder på ellers luftige begreber som strategier, visioner og værdier, så de bliver konkrete, lette at huske og mulige at identificere sig med.<sup>1</sup> Det gælder over for hele kredsen af interessenter eller stakeholders, der omgiver en virksomhed – fra kunder og samarbejdspartnere, over aktionærer og potentielle investorer, til konkurrenter, politikere og presse. Og det gælder ikke mindst i forhold til medarbejderne, hvis tilhørsforhold til virksomheden kan styrkes via originale, vedkommende og visionære historier.

## 2. Historier om at gøre sig umage

Danske Bank fortæller historier på livet løs. I TV-spots og trykte annoncer opfordres potentielle kunder til at gøre det de er bedst til – for det gør Danske Bank. Koncernens fem kernekompetencer – kompetent, værdiskabende, ordentlig, engageret og tilgængelig - formidles gennem historier om vidt forskellige mennesker, der alle arbejder hårdt for at blive bedre - hvad enten det er balletdanseren, der træner 7 dage om ugen, eller pottemageren der igen og igen må begynde forfra på sit mesterværk. Til sammen skaber historierne billedet af en virksomhed der gør sig umage med "at gøre det den er bedst til".

Værdierne går igen i bankens interne kommunikationsmaterialer. I en medarbejderfolder stilet til bankens ansatte knyttes en lille og i virkeligheden ganske banal historie til hvert værdiord. Historierne har til formål at konkretisere betydningen af de på overfladen ret abstrakte værdier, som koncernen ønsker skal være synonyme med Danske Bank. Således lyder bankens historie om værdien "tilgængelighed":

"I Nakskov går der en kunde rundt og taler pænt om Danske Banks tilgængelighed. Omkring juletid flyttede han sit engagement fra en lokal sparekasse til Danske Bank. Ved en fejltagelse var pengene ikke blevet overført fra sparekassen til hans nye konto i banken, og det opdagede kunden

først, da han lillejuleaften skulle ud at købe julegaver og dankortterminalen ikke ville, som han ville. Vores kunde havde imidlertid hørt noget om, at Danske Bank kan kontaktes også efter lukketid. Han ringede til Nakskov afdeling, hvorfra han automatisk blev stillet om til kundelinjen. Her bevilgede rådgiveren ham straks et midlertidigt lån – juleaften var reddet.” (Danske Bank, 2001).

På samme måde har Danske Bank vakt de øvrige fire værdier til live ved at gøre dem til omdrejningspunkt i dagligdagshistorier om ganske almindelige hændelser. Og selvom den slags historier måske virker banale, er deres effekt ikke til at se bort fra. I hvert fald ikke hvis man skal tro virksomhedsledere, teoretikere og professionelle historiefortællere. De er nemlig alle sammen enige om, at storytelling er et særdeles slagkraftigt værktøj, når ledelsen skal have medarbejdere og kunder til at forstå hvad virksomhedens mission og værdier er (Engh, 2001; Holten Larsen, 2000).

### **3. Storytelling og værdiformidling**

Ikke mindst i en tid, hvor der er øget fokus på de værdier, virksomhederne står for, får storytelling en særlig berettigelse. Kravene til virksomhederne om større åbenhed og gennemsigtighed i alt hvad de foretager sig, er højere end nogensinde. Det gælder i USA, hvor en række store finansskandaler har øget opmærksomheden omkring virksomhedernes etiske og sociale ansvar. Men det gælder også i resten af verden, hvor kunder og forbrugere i stigende grad stiller skarpt på virksomhederne *bag* produkterne. De tider er forbi, hvor virksomheder kunne nøjes med at betragte sig selv som vareproducenter og koncentrere sig om bundlinjen. I dag er virksomhedernes værdier, holdninger og etik i stigende grad i fokus (Morsing, 2002).

Når virksomhedernes image og omdømme knyttes tættere sammen med værdier, bliver behovet for at kunne formidle dem også større. I dag skal virksomhederne ikke kun kunne stå inde for produkternes funktionelle kvalitet; de skal også kunne svare for virksomhedens samlede livsstil. Hvordan driver virksomheden forretning? Hvem handler den med? Hvad tror den på? Hvordan behandler den sine medarbejdere, sine kunder, sine underleverandører, lokalsamfundet?

Evnen til at fremstille sig selv på en attraktiv måde stilles på prøve i kampen om at rekruttere, fastholde og engagere medarbejdere. I dag er hyppige jobskift mere regelen end undtagelsen, og det der tiltrækker os, er virksomheder med en historie og et værdisæt, som vi kan stå inde for og identificere os med.<sup>ii</sup> Dermed bliver værdiformidlingen afgørende, herunder virksomhedernes evne til at fremstille sig selv i et sprog, der vækker tillid og sympati hos modtagerne.

Storytelling kan bidrage til at skabe det grundlag og den fælles forståelse, der er forudsætningen for, at en virksomhed eller en organisation opnår accept og forståelse fra omverdenen. Eller som direktøren for IBMs Institute of Knowledge Management, David Snowden, siger:

”Organizations are beginning to understand that storytelling is not an optional extra. Stories are something that already exist as an integral part of defining what an organization is, what it means to buy from it, what it means to work for it” (Snowden, 2001).

Det kan hævdes, at historier om virksomhedernes værdier og sociale ansvar blot er et nyt element i rækken af smarte kommunikationsstrategier designet til at kapre kunder og medarbejdere og tiltrække sig omverdenens opmærksomhed. Men som Morsing (2002) påpeger, har moderne forbrugeres manglende loyalitet over for brands, og den øgede forbrugerbevidsthed om virksomhedernes sociale ansvar, samtidig gjort virksomhederne mere sårbare. Tendensen er at stadig flere interessenter – forbrugere, investorer, medier, foreninger og politikere - lægger pres på virksomhederne for at få dem til at opføre sig etisk og socialt ansvarligt.

Hvor corporate branding i starten drejede sig om at skabe følelsesmæssige bånd mellem forbruger og virksomhed gennem den strategiske og sammenhængende anvendelse af virksomhedens særlige identitet i alle virksomhedens aktiviteter (Holten Larsen og Schultz, 1998), udgør den moralske dimension i dag en ny udfordring for virksomhedernes corporate branding. Det indebærer, ifølge Morsing (2002), et skift i fokus og en udvidelse af perspektivet på det moderne corporate brand:

”Fra en narcissistisk optagethed omkring brugen af æstetiske og emotionelle marketingredskaber, som skal ’virke’ uden at gøre krav på at være ’virkelighed’, til en diskussion af, hvordan virksomheder ’opfører sig ordentligt’ som aktører i samfundet, kommunikerer at de gør det – og så omsætter det i praksis. Det er en diskussion, som forpligter virksomhederne over for deres interessenter til at rykke et skridt nærmere på virkeligheden.” (ibid: 43-44).

### **Behovet for gode historier**

Et af resultaterne af virksomhedernes branding aktiviteter er, som anført af forfatteren og aktivisten Naomi Klein, at de store globale virksomheder i dag fremstår som nogle af de mest identitetsskabende aktører i moderne samfund (Klein, 2001)

Klein anklager de store virksomheder for at misbruge deres økonomiske magt til at udnytte menneskers søgen efter identitet og mening i en ensidig satsning på øget profit. Hun viser, hvordan virksomhederne og deres mærkevarer trænger stadig længere ind på hidtil fredede områder som kultur- og uddannelsesinstitutioner via reklamefinansieret forskning og sponsorering af lærematerialer og bøger.

”No space is untouched: schools, sports stars and even youth identity are all being co-opted by brands. Powerful brands no longer just advertise in a magazine, they also control its content” (Klein, 2001: 54).

Man kan være enig eller uenig i Kleins anklager, og virksomhederne bærer utvivlsomt også selv et medansvar for, at de i dag skal leve op til et stadigt større forventningspres fra omverdenen. I hvert fald tilfører mange virksomheder etiske og moralske beskrivelser af sig selv og deres aktiviteter i deres værdiformuleringer, og dermed forpligter de sig også til at leve op til værdierne. Men der er næppe nogen tvivl om, at globale virksomheder og deres mærkevarer - Nike, Body Shop, Microsoft m.fl. – som påpeget af bl.a. Naomi Klein, er nogle af vor tids mest potente kulturelle identitetsmarkører. Hvilket ikke blot er et resultat af kyniske branding strategier, men også et udtryk for en stadig mere udbredt søgen efter mening og identitet, både på individuelt plan (blandt forbrugere, medarbejdere osv.) og på kollektivt plan (i f.eks. subkulturer og nationalkulturer).

I gamle dage holdt vi os til Gud, Konge og Fædreland, når vi søgte svar på tilværelsens store spørgsmål. I dag bombarderes vi med informationer fra et hav af sider og det giver rodløshed og forvirring. Meningen og helheden må vi selv konstruere, og det gør vi i stigende grad gennem de fortællinger, som virksomhederne tilbyder.

Nu er storytelling jo ikke en ny opfindelse, idet virksomheder altid har fortalt historier. De har bare ikke tidligere været anvendt så strategisk og målrettet som det er tilfældet i dag. Værdibaseret ledelse og corporate branding er heller ikke nye fænomener. Mange større virksomheder har i en årrække arbejdet med visioner og strategier. Men hvor strategiplanen appellerer til hjernen, appellerer historier til hjertet (Jensen, 1999). Strategiplanen er saglig, fornuftsbetonet, logisk og målbar, og som sådan uundværlig for at sikre økonomisk indtjening og vækst. Den er bare ikke nær så velegnet til at skabe engagement og tilhørsforhold hos medarbejdere og kunder som den gode historie. Strategiplanen er stadig nødvendig, men den kan ikke stå alene. Den må suppleres af fortællinger og lignende narrative udtryksformer, der kan mediere mellem det abstrakte og det konkrete, mellem fornuft og følelser, mellem logik og intuition (ibid).

Fortælle historier kan vi nemlig alle. Engang for længe siden er vi blevet fortalt ind i verden. Først ved at lytte til andres fortællinger, dernæst ved at fortolke og overlevere fortællingerne til næste generation. Og selvom vi i dag hælder til videnskaben og ikke til myterne, når vi skal forklare hvordan verden hænger sammen, betyder det ikke, at vi ikke forstår verden ved hjælp af myter og fortællinger, tværtimod.<sup>iii</sup>

Når storytelling er blevet gjort til genstand for så massiv en interesse, både i medierne og i erhvervslivet, hænger det derfor utvivlsomt også sammen med et helt grundlæggende menneskeligt behov for meningsfulde historier. Et narrativt begær efter drama og intensitet i en stadig mere omskiftelig og effektivitetskrævende hverdag.

Vi lytter til historier, fordi vi gennem historier lærer om livet, fordi vi spejler vores eget liv i dem, og fordi vi høster inspiration og erfaring fra dem.

Forfatteren til bogen *The Springboard*, Stephen Denning, siger om historiers grundlæggende appel:

”The attractions of narrative are obvious. Storytelling is natural and easy and entertaining and energizing. Stories help us understand complexity. Stories can enhance or change perceptions. Stories are easy to remember. Stories are inherently non-adversarial and non-hierarchical. They bypass normal defense mechanism and engage our feelings” (Denning, 2000: 9).

Denning skriver først og fremmest om den genre, han kalder springboard stories, hvor historiefortælling anvendes som et ledelsesredskab i forbindelse med organisatoriske forandringer. Men storytelling kan anvendes i en lang række andre sammenhænge - jf. figur 1. Nedenfor gennemgås nogle eksempler på, hvordan storytelling konkret kan tænkes anvendt i forskellige sammenhænge.

## **5. Storytelling i ledelseskommunikation**

Inden for virksomhedens egne rammer kan historier bruges til at udtrykke og konkretisere virksomhedens mission og værdier – jf. Danske Bank eksemplet ovenfor. Men storytelling er også en metode til indkredsning af værdier, kultur og identitet, og et ledelses- og forandringsredskab (Denning, 2000; Nymark, 2000).

Om historiefortællingens funktion i ledelseskommunikationen siger Nymark:

”Hvis du som leder skal have kontakt til Hr. Jensen, der fejer gulvet, er flotte strategier og handlingsplaner ikke altid den mest velvalgte måde at kommunikere på. Historier skaber billeder i hovedet på folk og giver dem en klar idé om, hvad ledelsen mener, når den for eksempel taler om den og den værdi eller vision. Jo mere du som leder kan kommunikere til alle medarbejdere om, hvor virksomheden skal hen, jo mere er alle indstillede på at løbe i samme retning.” (i: *Politiken* 9. juni 2002).

Svend-Erik Engh er professionel historiefortæller og begejstret for fortællingens nyvundne betydning. Han mener, det er oplagt at bruge historier til værdiafklaring og til at sætte forandringsprocesser i gang, fordi historiefortælling principielt kan rumme alt. Samtidig er historiefortælling noget af det mest simple og naturlige, mennesker foretager sig sammen:

”Folk fortæller historier hele tiden (...). Det er ikke noget, der kræver et stort instrument, for vi gør det helt af os selv. Vi kan ikke lade være. Når man for eksempel går i gang med at søge historier, der skal afklare virksomhedens værdier, skal man ikke komme med de færdige historier og prøve at lægge dem ned over medarbejderne. For det er der ikke nogen grund til – de fortæller selv de historier, der viser om værdierne bliver levet eller ej.” (ibid).

#### *Formelle og uformelle historier*

Ifølge Nymark (2000) og Engh (2001) kan man skelne mellem to slags organisationshistorier – de formelle og de uformelle. De formelle fortællinger kommer fra ledelsen og er virksomhedens officielle budskaber formidlet via historier, der har til formål at gøre de abstrakte og ofte lidt diffuse værdiformuleringer konkrete og genkendelige for medarbejderne - som i medarbejderfolderen for Danske Bank. De uformelle historier, derimod, er ikke nødvendigvis udtryk for virksomhedens officielle politik. Derfor er de heller ikke styret oppefra, i hvert fald ikke bevidst. Disse historier fungerer som ledestjerner for medarbejderne i dagligdagen og foreskriver hvordan man som medarbejder skal agere i konkrete situationer. De bruges også til at forstå og legitimere egne og andres beslutninger og handlinger, og fungerer således både som erkendelsesredskab og som sanktionsredskab.

Svend Erik Engh (2001) fortæller bl.a. historien om ”rørene der var alt for små” og bruger den som et eksempel på, hvordan uformel historiefortælling blandt medarbejderne på et kraftvarmeværk viste sig at være afgørende for medarbejdernes evne til at handle ”korrekt” i en given situation. Historien blev senere en vigtig, værdiskabende historie i virksomhedens selvforståelse og identitet.

#### *Historien om rørene, der var alt for små.*

En ingeniør havde beordret, at nogle bestemte rør skulle installeres i en central del af kraftvarmeværket. Det havde en af de ansatte i kontrolrummet hørt fra en af stedets faste håndværkere. Håndværkeren havde hånligt fortalt historien om den unge ingeniør, som ikke ville lytte til håndværkerens advarsel: ”De rør holder ikke, hvis trykket pludselig vender rundt”. Da ingeniøren havde insisteret på, at det skulle han nok bestemme, havde

håndværkeren installeret rørene, fordi han ikke gad have mere vrøvl end højst nødvendigt. Denne historie blev fortalt over en uformel snak i en tilfældig middagspause i kantinen. På en aftenvagte lige før midnat begynder trykket pludselig at stige. Situationen er dog ikke alvorlig nok til at "gå i rødt." Der er kun tre visere, der angiver det forkerte tryk og temperaturerne er moderate, men stigende. Alligevel bliver beslutningen taget: Rød Alarm! Derefter sker der noget! En masse handlinger bliver udført meget hurtigt, for det er i sidste øjeblik, at der skrives ind. Det viser sig, at rørene ikke er dimensionerede til at modstå lige præcis det tryk, som var opstået i denne helt specielle situation. Det kunne være gået helt galt, hvis ikke kontrolmedarbejderne havde tilsidesat manualen og handlet på grundlag af intuition og den viden, de i kraft af den uformelle fortælling sad inde med.

Historien illustrerer, hvordan historiefortælling både er et erkendelsesredskab for den enkelte og et redskab til kollektiv erfaringsbearbejdning. Ved at fortællingen bliver fortalt videre til nye medarbejdere, får de gamle medarbejdere på én gang fortalt om den daglige rutine og bearbejdet kollektive erfaringer. Historien viser også, at en information givet som en historie (den uformelle samtale under middagspausen i kantinen) kan være med til at konkretisere de formelle værdier (her manualen), idet det først er efter, at historien er fortalt, at medarbejderne kan begynde at handle i overensstemmelse med værdierne. I dette tilfælde bliver historien desto mere værdifuld, fordi den indeholder så meget drama og intensitet, at den 'naturligt' bliver en skelsættende begivenhed i organisationens liv.

En af grundene til, at historien virker er, at opbygningen og personerne i den virker genkendelige. Det er et eventyr med alle de klassiske ingredienser: Den onde skurk (ingeniøren), den hjælpende hånd (håndværkeren), den modige helt (medarbejderen i kontroltårnet) og en lykkelig slutning, hvor verden (virksomheden) bliver reddet fra en frygtelig skæbne (død og ulykke). Vi kender mønsteret og den narrative skabelon – skal ikke sidde og være usikre på, hvad der sker lige om lidt – og det gør os trygge at vide hvor fortællingen fører os hen.

I en verden fyldt med forandring kan det være svært at fastholde forhistorien. Der er så mange daglige beslutninger, der skal træffes, at det kan synes umuligt at se dem som led i et større hele. Organisationens omverden er hele tiden i bevægelse, der træffes hele tiden nye beslutninger og gennemføres ændringer, der skal hjælpe organisationen med at indfri omverdens krav. De beslutninger, den enkelte træffer, kan let forekomme løsrevne fra den store sammenhæng og uden forbindelse med tidligere hændelser. Her kan historiefortælling være med til at skabe disse sammenhænge. Men det kræver, at ledelsen kender virksomhedens historier godt, og at der skabes uformelle rum, hvori historierne kan fortælles.

## **6. Storytelling i forandringsledelse**

Flere forfattere (Denning, 2000; Nymark, 2000; Simmons, 2001) fremhæver historiers betydning i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser. I en sådan situation giver historierne retning og mening, forklarer medarbejderne hvor de er på vej hen, hvor de kommer fra, hvad der forventes af dem og hvorfor. Det er ikke mindst nødvendigt i en forandringsproces, hvor der ofte vendes op og ned på vante forestillinger og arbejdsrutiner. Dermed stilles også virksomhedens selvforståelse og særlige identitet på prøve - som i nedenstående historie fra Apple Macintosh.



## Historien om Apple Macintosh

Apple Macintosh blev bl.a. skabt af Steve Jobs, som forlod foretagendet i 1985 efter store uoverensstemmelser i ledelsen. I midten af 1990'erne udviklede Apple et stort underskud, bl.a. på grund af en forkert satsning på Newton, en lille note book, som havde alt for mange begyndervanskeligheder. Power Mac'en slog heller ikke igennem, bl.a. fordi den lignede de traditionelle pc'ere til forveksling. I 1996 kontakter Steve Jobs Apple på ny og bliver igen en af de førende skikkelser i koncernen. Han gennemfører en række tiltag, herunder introduktionen af I-Mac, afviklingen af Newton og en tilbagevenden til en stilsikkerhed, som før havde været et af kendetegnene ved Mac'en. Denne tilbagevenden til gamle Mac-dyder gjorde, at firmaet i 1998 havde overskud for første gang i 1990'erne.

Hvad gjorde forskellen? Ifølge Denning (2000) Steve Jobs' brug af historiefortælling som forandringsredskab. Steve Jobs kendte og kender Apple Macintosh bedre end nogen. Så da han vender tilbage til koncernen i 1996, er noget af det første han gør at introducere en række uformelle møder. Her sidder folk i cirkler og fortæller historier om den første Macintosh-maskine. Produktets og virksomhedens forhistorie bruges til at fastholde nogle grundlæggende og samtidig unikke værdier hos Mac-brugere og Mac-skabere: De er innovative, de er kreative, og de ser sig selv som unikke individer. På den måde skabes en holdfølelse, som er essentiel for at realisere virksomhedens visioner og efterleve værdierne i praksis. Og det gøres, fremhæver Denning, ved at skabe en forbindelse mellem gamle og nye værdier, mellem fortid og fremtid.

Historien fra Apple Macintosh viser, at hvis ledelsen ikke formår at konkretisere organisationens værdier for medarbejderne, så de bliver mulige at handle efter, opstår der modløshed og forvirring. Resultatet er ikke alene demotiverede medarbejdere, men også usammenhængende og selvmodsigende kommunikation, med dårlige bundlinjeresultater til følge.

Men historien illustrerer også en i grunden banal men alligevel afgørende pointe i forbindelse med corporate storytelling: At historier og adfærd er to forbundne kar. Vi er vores handlinger, og de historier, der fortælleres om vores handlinger, afspejler os på godt og ondt. De historier, der kommunikerer ud til medarbejdere og omverden, skal derfor afspejle organisationens egne 'fortællinger', som de kommer til udtryk i adfærd, værdier og udtryksformer. Ellers reduceres virksomhedskommunikationen til overflade og stil og bliver til udtryk uden indhold. Det virker måske på kort sigt, men vil i det lange løb underminere hele virksomhedens troværdighed.

## 7. Storytelling i markedsføring og branding

Som det fremgår kan historier bruges til lidt af hvert internt i en virksomhed. Det gælder også eksternt, hvor storytelling i stigende grad indgår i virksomhedernes produktudvikling, markedsføring og branding.

Historier er for eksempel en drivende kraft i Legos produktudvikling, som for få år siden tog udgangspunkt i produktet selv (byggeklodserne). I dag produceres historierne

først, og først derefter udvikles de produkter og marketingstrategier, historierne skal kunne sælge. Betydningen illustreres måske bedst af det skift, der består i, at Lego ikke længere blot hæfter deres merchandise op på de historier, der fortælles. I dag er det historierne, der er selve kernen i værdiskabelsen (Stokholm, 2002).

PricewaterhouseCoopers er en af de virksomheder, som tidligt fik øje på sammenhængen mellem den gode historie og corporate branding. En af virksomhedens partnere, Bill Dauphinais, har til erhvervsmagasinet Fast Company udtalt:

”Brands are built around stories. And stories of identity – who we are, where we’ve come from – are the most effective stories of all. (in: Juul Jensen, 2001)

En virksomhed som Coca-Cola bruger meget bevidst storytelling som en del af dens eksterne markedsføring. Koncernen har ligefrem bygget et helt story-telling center i Las Vegas, som rent fysisk har form som den karakteristiske Coca-Cola flaske. I ”The World of Coca-Cola” præsenterer virksomheden publikum for en hel eventyrverden i tekst, lyd og billeder centreret om Coca-Cola brandet.

Direktøren for Coca-Colas College Channel, Deborah MacCarthy, siger om branding-strategien bag initiativet:

”We wanted to bring the brand to life, to tell the stories of Coca-Cola, and to express Coca-Colas core values: fun, refreshment, and specialness in people’s lives” (in: Rosenfeld, 2001).

Men Coca-Cola nøjes ikke med at fortælle sine egne historier. Også publikum opfordres til at fortælle deres personlige historier om, hvad verdens eneste ægte cola – ”the real thing” – har betydet for dem. Således kan man få fortalt historien om manden, der tog seks Coca-Cola flasker med sig i bagagen, da han rejste ud som soldat under Anden Verdenskrig. Han drak de fem flasker og beholdt den sjette som en slags talisman. Flasken beholdt han under hele krigen, og da han omsider blev sendt hjem, havde han den stadig i tasken. Coca-Cola flasken fik en hædersplads i mandens hjem, og da hans hus nogle år senere nedbrændte, var flasken det eneste, han nåede at redde.

Historien er naturligvis værdifuld for Coca-Cola, fordi den indirekte fortæller historien om et produkt, der er hævet over selv krig og ulykke. Historien bliver et kraftfuldt udtryk for nogle helt grundlæggende værdier ved produktet og virksomheden bag (Juul Jensen, 2001).

*Figur 1: Fortællingers funktion i organisationer*

**Den gode historie kan bruges til:**

- At profilere virksomheden udadtil
- At markedsføre produkter
- At indkredse, klargøre og forandre værdier
- At formidle visioner og strategier til medarbejdere og omverden
- At samordne organisationskulturer ved fusioner
- At afdække handlemuligheder i nye situationer
- At få organisationen til at arbejde efter ledelsens idé

- At løfte aktiekurser
- At modarbejde negativ sladder
- At løse interne konflikter
- At gennemføre organisationsforandringer

*Kilde: Stockholm ( 2002).*

## 8. Hvad gør en historie god?

Spørger man børn, hvad der gør en historie god, svarer de forbløffende præcist i forhold til hvad litterære eksperter foreskriver. En god historie er en fortælling, der er spændende og som har en begyndelse, en midte og en afslutning. Eller som Czarniawska (1997) formulerer det:

”A narrative, in its most basic form, requires at least three elements: an original state of affairs, an action or an event, and the consequent state of affairs.”

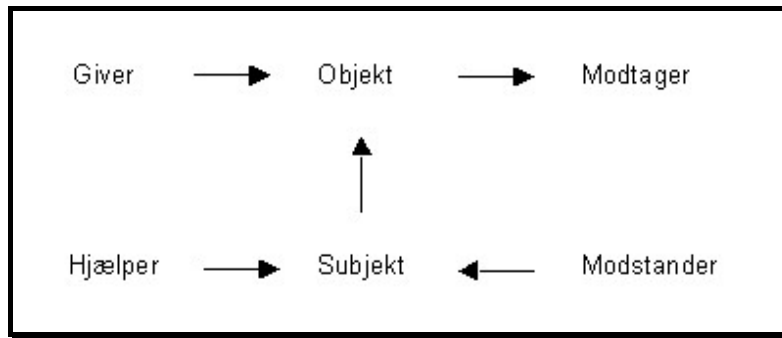
Hun siger videre, at historier er plot-styret og at det centrale i en historie er plottet:

”...To become a narrative, they (*i.e. the different parts of a story*) require a plot, that is, some way to bring them into a meaningful whole (...) The easiest way to do this is by introducing chronology (and then...), which in the mind of the reader easily turns into causality (as a result of, in spite of).

Historier er dog også defineret ved at de indeholder genkendelige arketyper, dvs. personer eller figurer, der kan udføre plottet og hjælpe handlingen på vej. I modsætning til Czarniawska og Aristoteles, som begge fokuserer næsten udelukkende på den narrative struktur (handlingsforløbet) og plottet i historien, fremhæver A.J. Greimas figurenes betydning for ”den gode historie”. Greimas er ophavsmanden for aktantmodellen, der er udviklet inden for strukturalistisk narratologi som en struktureret metode til analyse af tekster.

Greimas mente, at alle historier har følgende grundelementer: en giver, et objekt, en hjælper, et subjekt og en modstander, og at der kan eksistere forskellige positioner, funktioner og relationer aktanterne imellem – jf. figur 2.

*Figur 2: Greimas’ Aktantmodel*



*Kilde: egen tilvirkning*

Aktantmodellen tager udgangspunkt i fortællingens hovedperson (subjektet), dvs. den der handler i fortællingen. Den der handler er typisk helten, men kan i princippet også være en af de andre aktanter, for eksempel giveren eller hjælperen. Subjektet har et mål eller et ønske, dvs. et objekt, som han eller hun efterstræber eller begærer. Det kan være "prinsessen og det halve kongerige" som i eventyret om Klods Hans, eller "social retfærdighed" som i historien om Robin Hood.

Til objektet er ofte knyttet en giver, som skal sørge for, at objektet overføres til modtagerne. I langt de fleste tilfælde er modtageren ligeledes subjektet, da subjektet oftest efterstræber eller begærer noget til sig selv. På begge sider af subjektet figurerer henholdsvis en hjælper-aktant og en modstander-aktant, som i løbet af fortællingen enten vil hjælpe eller forsøge at forhindre subjektet i at nå sit mål.

En hyppig illustration af aktantmodellen anvendt på en konkret tekst er historien om Robin Hood. Robin Hood er subjektet, hans objekt er at afhjælpe armod og social uretfærdighed, hvorfor han efterstræber "at tage fra de rige og give til de fattige." Robin Hoods hjælpere er bl.a. Brother Tuck og Little John, mens Sheriffen af Nottingham, som forsøger at modarbejde ham, er hans modstander. Giveren er loven og den gode moral, personificeret af den fraværende, men gode og retfærdige, King Richard. Modtageren af objektet er det lidende engelske folk.

Sådan ser historien ud set med Robin Hoods øjne. Men som i enhver historie er det muligt at skifte perspektiv og give de forskellige aktanter andre 'roller'. Hvordan ville historien om Robin Hood eksempelvis se ud set fra sheriffens synsvinkel, dvs. hvis han var subjektet? Det er en metode, der er umiddelbart anvendelig i forbindelse med indsamling af fortællinger i en organisation og som kan hjælpe med at afdække de forskellige holdninger og virkelighedsopfattelser, der eksisterer i en organisation. Hvem er heltene og skurkene, hvem har begået de største "brøler", hvem er lykkedes bedst med en opgave og under hvilke forudsætninger?

En sådan afdækning kan være første skridt på vejen mod en bedre videns- og arbejdsdeling, en klarere fornemmelse for virksomhedens værdier og dermed en mere helstøbt og velfungerende virksomhedskultur.

## 9. Den rummelige fortælling

Historiefortælling indgår som nævnt i det samlede paradigme af 'tekster', som en organisation indskriver, efterhånden som den konstruerer sin selvforståelse og identitet som gruppe. Fortællinger kan dermed modstilles strategier, handlingsplaner, årsberetninger og lignende selvbeskrivelser. Mens sådanne beskrivelser tegner et øjebliksbillede af organisationen, kan fortællinger spænde over et meget længere tidsforløb – jf. ovenfor - og kan inddrage såvel fortids- som fremtidsaspekter. På den måde er fortællinger både mere dynamiske og mere rummelige end strategier og handlingsplaner. Dynamiske fordi de skitserer et forløb med aktanter og konflikter, pointer og løsninger. Rummelige fordi fortællingen kan udfolde sig historisk, samtidig med at den kan skabe forbindelsesled til både nutiden og fremtiden. Forbindelserne skabes f.eks. gennem analogier, kontraster, ligheder og associationer, der sætter den aktuelle konflikt/aktivitet/problem ind i en historisk kontekst og samtidig - via fortællingens slutning - peger fremad mod mulige løsninger. Fortællingens største ressource er netop dette, at den kan bygge bro mellem fortid og fremtid, mellem det kendte og det ukendte. Man kan også sige, at historier (samt myter, metaforer og lignende narrative former) er konstitutive på den måde, at de fremmer skabelse og fortolkning af sociale virkeligheder. Narrativer hjælper os med at forstå 'noget' i lyset noget andet og sætter dermed tolknings- og kommunikationsprocesser i gang.

Fortællinger har forlæg og forbilleder, men ingen entydige tolkninger.

Modtageren må selv gå ind i fortællingens handlingsforløb og udfylde fortællingens tomme pladser. En god fortælling er netop kendetegnet ved dens evne til at trække tilhørerne ind i fortællingens betydningsunivers og engagere dem aktivt i betydningsskabelsen. Man behøver bare at se på børn, der får fortalt en god historie. De lever sig helt ind i fortællingens univers, hvor historierne bliver begyndelsen til en kæde af fantasibilleder, som giver grobund for leg, læring og vækst. På den måde formidles pointerne nærmest intravenøst, gennem modtagerens egne fortolkninger. Herved kommer en ny verden til syne, så enhver fortælling lægger kimen til nye historier, nye måder at forstå verden på. Derfor er der ikke blot fortællinger om kampe, men også kamp om fortællinger – om at gøre et særligt syn på verden gældende.

Inden for en kultur kan der være forskellige fortællinger om de samme begivenheder. Men da fortællingerne forholder sig til den samme (oplevede) virkelighed, kan de som oftest kommunikere intertekstuelt. Også selvom de har forskellige perspektiver, tematikker, og pointer.<sup>iv</sup> Den realitet, som fortællingen beskriver, er ganske vist betinget af en række selektioner, som giver historien dens særlige drejning og perspektiv. Men fortællingen er samtidig nødt til at repræsentere virkeligheden på et eller andet plan. Man kan ikke bare fortælle hvad som helst, netop fordi den enkelte fortælling altid er omgivet af andre fortællinger med andre forløb og andre iagttagelser. Det samme hændelsesforløb kan i princippet beskrives på uendelig mange måder. I praksis er der dog som oftest kun nogle få historier, der virkelig bundfælder sig som kollektiv bevidsthed. Både fordi der opstår bestemte kulturelle traditioner for hvordan en fortælling skal 'skæres til', og fordi den skal være nogenlunde repræsentativ for kommunikationsparternes fælles erfaringsverden og tolkninger heraf.

Fra ledelsens synspunkt er det især fremtidsbillederne der er interessante, dvs. fremtidsindholdet af de historier, som medarbejderne fortæller. Det, vi forestiller os om fremtiden, styrer os nemlig meget mere end det der står nedfældet på papir. Det understreger samtidig betydningen af at ledelsen formår at skabe positive historier, som

organisationen kan spejle sig i. Positivt sprog skaber optimisme og tro på at tingene kan lade sig gøre. Hvorimod negativt sprog får folk til at fokusere på problemerne.<sup>v</sup>

Historier der beskriver, hvordan problemer er blevet løst, eller konflikter er blevet forløst, betegnes i faglitteraturen som "appreciative stories."<sup>vi</sup> Filosofien bag appreciative stories, eller appreciative language, er at sproget - de ord vi bruger til beskrive verden med - påvirker den måde, vi tænker om og forstår verden. Ved at fokusere på løsninger snarere end problemer kan sproget bane vej for positiv tænkning og erfaringsbearbejdning, således at der finder læring sted. Men historier kan også bruges i strategisk øjemed til at legitimere nye strategier og aktiviteter, upopulære beslutninger eller utilsigtede handlinger. På den måde er virksomhedens sproglige beredskab, dvs. dens evne til at mediere mellem forskellige udtryksformer og 'logikker', også en form for risikostyring. Det kan dog aldrig blive en garant mod negativ omtale eller negative historier. Bl.a. fordi sproget - og sprogliggørelsen af visioner og værdier - hører hjemme på ét plan, mens de mennesker og midler, der skal realisere dem, hører hjemme på et andet.

## 10. Afrunding

Gode historier kan ikke erstatte traditionelle analyseværktøjer og udtryksformer, men de kan være et supplerende redskab, som i kraft af deres narrative form og billedskabende kraft kan gøre komplekse budskaber klare og forståelige. I modsætning til strategiplaner og regnskaber, appellerer historier nemlig til følelserne og behovet for drama, nærvær og intensitet.

Den visionære ledelse forstår dette og faciliterer, at dette kan ske. Ledelsen skal selv være i stand til at fortælle historien om organisationen, både internt i virksomheden og i eksterne sammenhænge, og skal kunne gøre det på en sådan måde, at der skabes sympati, tillid og motivation hos modtagerne. Men ledelsen skal også kunne lytte til de historier, der cirkulerer i organisationen og i dens omverden og skabe rum for uformel historiefortælling, dvs. de historier der opstår naturligt i enhver organisation og som i høj grad afspejler om organisationen og dens ansatte lever de formelle historier og værdiformuleringer ud i deres konkrete adfærd.

Den ledelsesmæssige implikation af ovenstående er derfor, at der skal være sammenhæng mellem 'fortælling' og 'handling', mellem det, ledelsen siger (den gør), og det, den gør. Det nytter for eksempel ikke at fortælle historier om, at virksomheden er nødt til at spare, hvis chefen stadig flyver på business class og mæsker sig i dyre rødvine. Det er selvmodsigende og dobbeltmoralsk og virker negativt på både ansatte og omverden. Dermed bliver hele virksomhedens kommunikation utroværdig.

## Litteratur

Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York. The Free Press

- Christensen, L.T. (2001). *Reklame i selvsving*. København. Samfundslitteratur
- Czarniawska, B.J. (1997). *Narrating the organization – dramas of institutional identity*. Chicago, ILL. Chicago University Press.
- Denning, S. (2000). *The Springboard - how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Boston. Butterworth-Heinemann.
- Engh, S.E. (2001): "Organisatoriske Fortællinger." [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk)
- Gardner, B.B & S.J. Levy (1955) "The Product and the Brand." *Harvard Business Review*, March-April, pp.33-39
- Hatch, M.J. & M. Schultz (2001). "Are the Strategic Stars aligned for Your Corporate Brand?" *Harvard Business Review* (February), pp. 129-134.
- Helder, J. & Pjetursson (red.) (1999): *Modtageren som Medproducent – nye tendenser i virksomhedskommunikation*. København. Samfundslitteratur.
- Holten Larsen, M. (2000) „Managing the Corporate Story”, in: Schultz, M., M.J. Hatch & M.H. Larsen (eds), *The Expressive Organization: Connecting Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford, Oxford University Press
- Holten Larsen, M.H. & M. Schultz (1998). *Den udtryksfulde virksomhed. Vejen til større gennemslagskraft er brolagt med ny organisationslogik og holistisk kommunikation*. København. Bergsøe.
- Jacobsen, G. (1999). *Branding i et nyt perspektiv. Mere og andet end mærkevarer*. København. Handelshøjskolens Forlag
- Juul Jensen, M. (2001). "Storytelling – gode historier om alle virksomhedens værdier." [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk)
- Jensen, R. (1999). *The Dream Society - how the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York. McGraw-Hill.
- Klein, N. (2001). *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. London. Flamingo
- Kunde, J. (2000), *Unik - Nu eller Aldrig*. København. Børsens Forlag
- Morsing, M. (2002). "Corporate Branding Basics", in: "*DesignDK*" nr. 1, 2002, pp. 33-44.
- Nymark, S. (2000). *Organizational storytelling – creating enduring values in a high-tech company*. Hinnerup, Ankerhus.
- Olins, W. (1989), *Corporate Identity*. London. Thames & Hudson.
- Olins, W. (2000), "How Brands are Taking over the Corporation". in: Schultz, M., M.J.

Hatch & M.H. Larsen (eds.) *The Expressive Organization: Connecting Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford. Oxford University Press.

*Politiken* (9. juni 2002). "Fortællinger fremmer forståelsen", Jobsektionen, s. 1-3

Rosenfeld, J. (2001). "Experience the real thing". [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)

Schultz, M., M.J. Hatch & M. Holten Larsen (2000), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford. Oxford University Press.

Simmons, A. (2001). *The Story Factor – Secrets of Influence from the Art of Storytelling*. Reading, Mass., Perseus Books.

Snowden, D. (2001), "Storytelling and other organic tools for chief knowledge and learning officers". [www.traininguniversity.com](http://www.traininguniversity.com)

Stokholm, F. (2002): "Historier kan flytte bjerge – og virksomheder." *Børsens Nyhedsmagasin* 28. januar- 3. februar, s. 52-55

*The Economist* (September 8th, 2001) "Prologo. Why brands are good for you". (p. 9 & 27-30)

## Noter

---

<sup>i</sup> Igennem historier sættes arbejdslivets små og store spørgsmål ind i meningsgivende narrative 'scripts' eller skabeloner, der skaber sammenhænge og mønstre mellem historiens forskellige dele. Mønstre forenkler og er med til at lette hukommelsen. Det er nemmere at huske et 'mønster', et sammenhængende handlingsforløb, end en sværm af enkeltstående begivenheder.

<sup>ii</sup> Alle imageundersøgelser og omdømmemålinger viser, at medarbejdere i virksomheder, der er gode til at formidle deres værdier, er langt mere tilfredse og stolte af deres arbejdsplads end medarbejdere i virksomheder, der kun jager bundlinjeeffekter (Morsing, 2002).

<sup>iii</sup> Som semiotikken ved bl.a. Propp og Greimas har vist, forstår vi verden ved at narrativisere den. Uanset hvor tilfældige begivenheder eller handlinger måtte forekomme, tillægger vi dem betydning ved at sætte dem ind i meningsgivende narrative strukturer med aktanter og konflikter, pointer og løsninger.

<sup>iv</sup> *Perspektivet* afhænger bl.a. af hvem der fortæller historien, og fra hvilken synsvinkel den fortælles. *Tematikken* afhænger af hvad der fortælles om, eller hvad der i et given repræsentation af virkeligheden vælges at fokusere på.

<sup>v</sup> Forskning fra Harvard Medical School viser at hjertepatienter, som bruger et positivt sprog og tænker positivt om fremtiden ("jeg klarer den"), bliver meget hurtigere raske end patienter hvis indre dialog er overvejende negativ ("jeg kan dø") - og det uafhængigt af deres fysiske tilstand.

<sup>vi</sup> To appreciate betyder at værdsætte, sætte pris på, være glad for - og det er svært at bruge som adjektiv på dansk. Derfor anvendes de engelske udtryk.