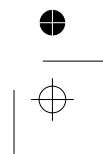
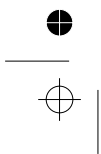
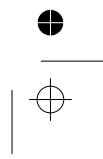
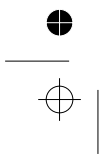
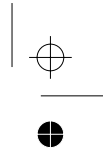
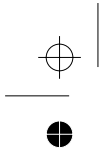
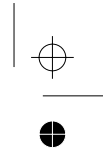
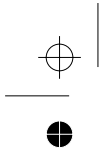


Historiefortælling i organisationer



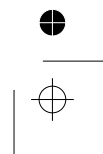
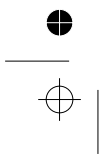


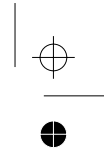
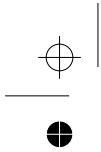


SASCHA AMARASINHA

Historiefortælling i organisationer

Forlaget Samfundslitteratur





Sascha Amarasinha
Historiefortælling i organisationer
1. udgave, 2004

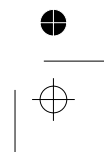
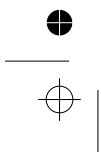
© Forlaget Samfundslitteratur, 2004

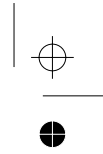
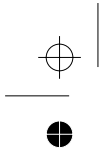
Sats: Samfundslitteratur
Omslag: Jeanett Wetche
Tryk: Narayana Press, Gylling

ISBN 87-593-1020-0

Forlaget Samfundslitteratur
Rosenørns Allé 9
1970 Frederiksberg C
Tlf. 38 15 38 80
Fax 35 35 78 22
slforlag@sl.cbs.dk
www.samfundslitteratur.dk

Alle rettigheder forbeholdes.
Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner,
der har indgået aftale med COPY-DAN,
og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.
Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.





Indhold

FORORD ▶ 7

Formålet med og opbygningen af bogen

1. HISTORIENS KRAFT ▶ 11

Historiefortælling spiller en stor rolle for, hvordan vi opfatter verden. I organisatorisk sammenhæng er det et velegnet værktøj til at konkretisere organisationers værdi- og kulturbegreber.

2. HISTORIEHJULET

– HISTORIEN I KONSTANT BEVÆGELSE ▶ 19

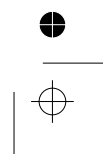
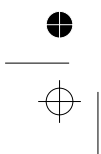
Hverdagens historier forandrer og udvikler sig løbende i en slags hjul. Arten af historien har betydning for organisationens selvopfattelse. Professionelle kommunikatører kan være med til at fremme eller forhindre historierens forløb.

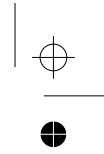
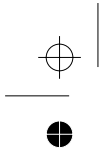
3. HISTORIEFORTÆLLINGEN SOM VÆRKTØJ ▶ 27

Behovet for historier øges, og mulighederne for at benytte formen er mange. Fortællingerne kan gengives som eventyr, som tegninger, på skrift eller via nysgerrig samtale.

4. HISTORIENS BYGGEKLODSE ▶ 33

Fokus på de rigtige detaljer. Historier har forskellig intimitetsgrad afhængig af formål. Vinklerne har betydning for modtagelsen. Hverdagens udfordringer kan iklædes eventyrets forklædning.





5. HISTORIEFORTÆLLERENS VIRKEMIDLER ▶ 47

Historiefortælleren har en række virkemidler ved hånden. Ved bevidst brug af virkemidlerne kan han eller hun styrke effekten af historien.

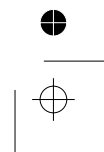
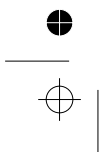
6. DEN GODE HISTORIE – EKSEMPLER PÅ BRUG ▶ 55

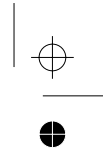
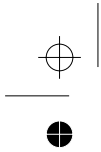
Eksempler på brug af forskellige formidlingsmetoder: Eventyret, Maleriudstillingen, Skriv et postkort og Skattejagt.

7. FORTÆLLINGER FOR FREMTIDEN ▶ 67

Tanker om fortællingens rolle i fremtidens organisationsudvikling.

LITTERATURLISTE ▶ 71





Forord

“Jeg er ud af en ældgammel slægt, der er ved at dø ud,’ sagde fortællersken for en generation siden. Og den nye tid kom med sin store kost af elektroniske underholdningsmaskiner og fejede fortællerne ud af den almindelige bevidsthed. I dag er lysten og interessen for historiefortælling ved at vende tilbage.

Vi begynder at lede efter vores rødder. Vi finder de gamle fortælletraditioner og historier frem, hvor de har overlevet: på lydbånd, på filmstrimlen, hos bedsteforældrene og ikke mindst i bøgerne.

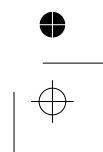
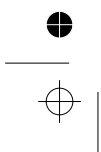
I metervis står de gamle fortællinger på hylden. Lige fra vittigheder og skipperskrøner til *Iliaden*, *Odyseen*, *1000 og én nat* og sagaerne.

Nu er de på vej tilbage fra papiret og ind i fortælleren, hvor de skal lagres sammen med alle de nye historier, der aldrig er skrevet ned (...) Men en meget elitær holdning er nu heller ikke fornuftig. Og for historiefortælling er den dræbende. For historier lever af og blandt ganske almindelige mennesker.

Man kan ikke plante en skov ved at starte med de store træer. Der må være plads til en mangfoldighed af vækster, store og små. Ellers går der kuk i økobilancen. Både skovens og historiens. Fortællekunsten dør, hvis den ikke dyrkes i stort og småt.”

Vigga Bro: *Orkanens øje. En bog om folkelig historiefortælling og dens sceniske fremstilling*

”



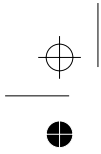


Denne bog er tænkt som en kort introduktion til historiefortælling, og til hvordan historier i forskellig indpakning kan bruges som værktøj, når organisationer skal forandre og udvikle sig. Via konkrete eksempler fra mit eget arbejde som kommunikationsrådgiver håber jeg at inspirere læseren til selv at benytte historiefortælling i forskellige sammenhænge i organisationens dagligdag. Bogen handler derfor ikke om historier som professionelt markedsføringsredskab og ekstern branding og er heller ikke en teoretisk gennemgang af fortælleteknikker og genrer. Den bygger først og fremmest på praktiske erfaringer med historiefortælling som internt udviklingsværktøj i organisationer.

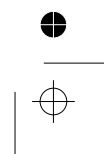
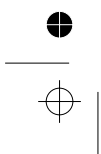
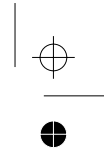
Bogen er bygget op på følgende måde: Kapitel 1, Historiens kraft, rummer overvejelser over, hvorfor historiefortælling er blevet så vigtig for organisationernes udvikling. Desuden opremses en række konkrete områder, hvor værktøjet efter min mening umiddelbart kan bruges. Kapitel 2, Historiehjulet, opregner de mange former for historier, som omgiver os, og viser, hvordan en konkret begivenhed bevæger sig rundt i historiehjulet med forskellig effekt på modtageren. Kapitel 3, Historiefortællingens muligheder, beskriver de mest oplagte muligheder og barrierer for historiefortælling. Kapitel 4, Historiens byggeklodser, gennemgår elementerne og dybden i den gode historie. Kapitel 5, Historiefortællerens virkemidler, ser nærmere på historiefortællerens virkemidler og kommer med forslag til et træningsprogram. Kapitel 6, Den gode historie – eksempler på brug, gengiver konkrete erfaringer med forskellige former for historiefortælling. Kapitel 7, Fremtidens fortællinger, filosoferer over, hvordan vi fremover kan benytte historiefortælling til konstruktiv udvikling af organisationer.

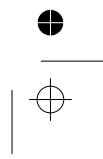
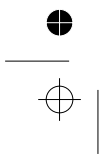
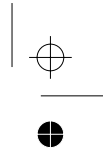
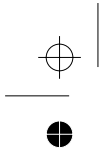
Jeg vil gerne sige tak til en række mennesker, som har in-

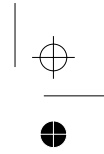
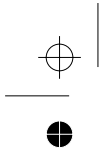




spireret mig til arbejdet med historiefortælling. Tak til skuespiller og kommunikationsrådgiver Terese Damsholt for de mange inspirerende samtaler og eksperimenter med fortælleform og virkemidler, tak til kommunikationskonsulent Kira Hald fra Novo Nordisk, som turde lade historiefortælling indgå som del af mellemlidernes kommunikationskursus, tak til uddannelseschef Dorte Christiansen fra Magisterforeningens Efteruddannelse, som stædigt holdt fast i emnet og dermed tvang mig til hele tiden at undersøge mulighederne. Tak til alle dem, der i de seneste år har bidraget med historier fra deres hverdag på jobbet. Uden jer var historien ikke blevet til noget.







KAPITEL 1

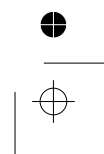
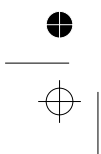
Historiens kraft

Hvorfor overhovedet historiefortælling i virksomheds- og organisationsammenhæng? Er historier ikke noget, som hører barndommen, fritiden eller skønlitteraturen til? Hvordan kan man få gavn af historier i organisationsudvikling?

Det er nogle af de typiske spørgsmål, der opstår, når samtalen falder på virksomheders behov for historiefortælling. Netop fordi historier og fortællinger har været med os, siden vi var børn, spiller de en helt speciel rolle i vores bevidsthed. Tænk bare på, hvordan vi automatisk spidser ører, når vi hører ordene “Der var engang...”. Vi har en forventning om, at her kommer noget spændende. Noget, som vi kan lære af, som gør os klogere på os selv og den verden, vi lever i.

Ser vi tilbage i tiden, har historier fungeret som meget mere end underholdning. De var en vigtig del af stammens, landsbyens eller samfundets selvforståelse og en stærk kulturbærer. I verdens oprindelige kulturer var historiefortælleren en vigtig person; den, som huskede og forstod, hvordan universet var opstået, og som hele tiden gentog historien for at sikre, at gruppen havde en fælles forståelse af regler, mål og værdier.

I middelalderen fik landsbyens historiefortæller selskab af den omrejsende troubadour. Fordi han kom så meget omkring, bragte han ofte nyt med fra andre steder i verden:





historier, som kunne inspirere til nytænkning i det lille samfund eller omvendt mane til besindighed. På samme måde betragtes folkeeventyrene som historier, der beskriver, hvad der kan ske, hvis man træder ved siden af normerne i det samfund, som man forventes at være en del af.

Historier får os altså til at forstå og genkende overordnede værdier og holdninger, som skal hjælpe os til at manøvrere i den komplekse verden, vi lever i. Historier skaber erkendelsehop ved hjælp af aha-oplevelser, klarhed og håb om forandring. Historier får tingene til at falde på plads – de skaber sammenhæng. Og sammenhæng og eksempler er der brug for i en tid, hvor organisationernes strategier og mål hele tiden ændrer sig, og værdibaseret ledelse derfor spiller en stadig større rolle.

“

“Historiefortælling handler om mere effektiv kommunikation, men kan også være med til afdække kultur, stikke til selvtilfredsheden og genindføre menneskelige værdier.”

David Snowden: *Simple but not Simplistic: The art and science of Story*

Under overfladen

Enhver organisation med respekt for sig selv har defineret både mission, vision og værdier. Smukke ord og begreber, som citeres flittigt på hjemmesider, i rekrutteringsmateriale og i kundebrochurer. Ofte er det vanskeligt på overfladen at være uenig med de fine hensigter, men når vi skal til at definere, hvad ordene egentlig betyder i det daglige, så viser det sig hur-





tigt, at det er så som så med enigheden. Ordene fortolkes forskelligt, ikke bare fra virksomhed til virksomhed, men også fra medarbejder til medarbejder.

Her spiller historiefortællingen en vigtig rolle. Historierne kan være med til hurtigt og konkret at forklare, hvad organisationen mener, når den taler om fx ærlighed eller fleksibilitet. Og da udviklingen ser ud til at gå mere og mere i retning af, at vores arbejdsliv består af korte ophold i forskellige organisationer, kan historierne være en effektiv vej til at sikre, at nye medarbejdere hurtigt bliver en del af kulturen og agerer rigtigt i forhold til kodeks, normer og forventninger. Set fra organisationens side kan bevidst brug af historiefortælling være med til at sikre, at både nye og mere erfarne medarbejdere via den fælles forståelse begår færre fejltagelser og arbejder mere effektivt mod de fælles mål.

Det skal emme af aura og værdi

“(Kravene til lederskabet) indebærer, at topchefen kommer til at fremstå som en slags ikon. Dels ved at positionere sin virksomhed udadtil i forhold til aktionærer og stakeholders. Dels ved internt at mestre storytelling. Topchefen skal praktisere den svære kunst at kommunikere konsistent, klart og præcist.

Men det skal ikke bare være om nøgletal og kolde facts. Det handler om at sætte informationerne ind i en kontekst, så de emmer af aura og værdier.”

Tobias Petri (headhuntern virksomheden Heidrick & Struggles):
“Fremtidens leder: Den langhårede specialist”, *Mandag Morgen* nr. 1, 2003

”





Hvornår kan historiefortælling bruges?

TEAMBUILDING

Fortællinger kan afdække individuelle oplevelser af fortidens begivenheder og skabe visioner for, hvordan teamet fremover skal udvikle sig.

ORGANISATIONSUDVIKLING

Fortællinger anskueliggør værdisæt og visioner ved fx at liste "best practice" via medarbejdernes egne historier/oplevelser.

FUSIONER, OPKØB OG PARTNERSKABER

Fortællinger afdækker, hvordan parterne opfatter hinanden; hvilke fordomme der evt. skal arbejdes med, før samarbejdet kan komme til at fungere.

INTRODUKTION TIL NYE MEDARBEJDERE

Fortællinger hjælper den nyansatte til at forstå, hvorfor en bestemt adfærd eller tankegang er fremherskende i virksomheden.

STRATEGIARBEJDE

Via fortællinger identificerer virksomheden sin kerne og/eller tegner visioner for, hvordan fremtiden skal se ud.

INTERN KOMMUNIKATION/EKSTERN KOMMUNIKATION

Fortællinger er nemmere at huske og gengive end tal og fakta.

PRÆSENTATIONER

Fortællinger skaber billeder i hovedet på tilhørerne, rammer følelserne og er dermed et supplement til de mere faktuelle informationer.





UDVIKLING AF INTERNT BRAND

Via fortællinger forstår og oplever medarbejderne konkret, hvad der gør deres virksomhed og produkt unikt.

VÆRDIBASERET LEDELSE

Fortællinger demonstrerer hele tiden, hvad vi mener, når vi taler om virksomhedens fælles værdier.

Som sagt er det på overfladen svært at være uenig med de fleste organisationers værdisæt. Faktisk er de så generelle, at det kan være vanskeligt at skelne den ene organisation fra den anden. Tager man fem virksomheders værdier og sætter dem op mod hinanden, er der mange fællesnævnerne:

Filosofi	Værdigrundlag og filosofi
Økologisk bevidsthed	Rettidig omhu
Positiv tænkning	Kvalitet
Ansvarsfølelse	Service
Åben dialog	Pålidelighed
Engageret arbejdsindsats	
Godt arbejdsmiljø	
Kreativitet	
Personlig udvikling	
Aarstiderne, leverer økologiske madvarer til abonnenter	Mærsk, rederivirksomhed, olie & gas-industri, skibsbyg, flytrafik, industri, detailhandel og it-service

Fortsættes næste side ...



Værdigrundlag	Værdigrundlag	Værdigrundlag
Muligheder, udfordringer og vækst	Udadvendt	Ansvarlige
Visioner og produkter, der giver stolthed og mening	Udviklingsorienteret	Ambitiøse
Frihed, fleksibilitet og samarbejde	Respekt	Ansvarsbevidste
Venskab, åbenhed og humor	Ligeværdighed	Samspil med interessenter
Inspirerende ledelse	Dialog	Åbne og ærlige
	Tillid	Parat til forandring
	Ansvarlighed	
	Engagement	
Right Kjaer & Kjerulf, konsulentvirksomhed med speciale inden for ledelses- og organisationsudvikling	Københavns Kommune, service og administrationsenhed for kommunens borgere	Novo Nordisk, medicinalvirksomhed, der producerer insulin og hormonprodukter

Figur 1.1. Overordnede værdisæt. De fem virksomheders værdigrundlag og/eller filosofi er hentet fra deres egne hjemmesider (juni 2003). Grundlaget beskrives på en overordnet måde, som det umiddelbart er vanskeligt at se forskel på. Uanset om grundlaget er ordrigt eller ordknap, så er begreberne almene og derfor åbne for fortolkning.

Det er først, når man kigger nærmere på de enkelte virksomheders organisationskulturer, at man rigtig begynder at kunne se forskellighederne. Respekt for individet betyder måske et sted, at alle arbejder i ét stort lokale, så de hele tiden kan være i kontakt med hinanden, mens en anden organisation respekterer individet ved at lade alle have deres eget kontor. Forskellene kommer også til udtryk i de historier, som medarbejderne fortæller, når de skal beskrive, hvordan værdierne kommer til syne i hverdagen. Og her er det nødvendigt at se nærmere på de lag af historier, som flourer i organisationen.



“Under en gigantisk krig besluttede en japansk general sig til at angribe, selvom hans hær var langt mindre end fjendens. Han var sikker på, at de ville vinde, men hans mænd var mere i tvivl. På vej til selve slaget standsede de ved et tempel. Efter de havde bedt en bøn, tog generalen en mønt frem og sagde: ‘Nu kaster jeg mønten op i luften. Hvis det bliver krone, vinder vi. Hvis det bliver plat, taber vi. Vores skæbne bliver nu afgjort.’ Han smed mønten op i luften og alle fulgte med øjnene dens vej til jorden. Det var krone. Soldaterne blev så glade og selvsikre, at de angreb fjenden med stor iver og vandt overlegent. Efter slaget sagde en løjtnant til generalen: ‘Ingen kan bestemme over sin skæbne.’

‘Ganske rigtigt,’ svarede generalen og viste løjtnanten mønten, som havde krone slået på begge sider.”

John Suler: *Zen stories to tell your neighbour*

Historier sætter tankerne i gang

Traditionelle Zen-historier bruges ofte som oplæg til diskussion og dialog. Hvordan fortolker tilhørerne dem? Hvilket budskab rummer de – for den enkelte og for gruppen?

”

!

