

Kapitel 1

Historier, der overbeviser

Historiefortælling som led i strategisk udvikling af organisationens branding

Gitte Rosholm og Jesper Højberg

Så længe mennesker har kunnet tale, er historier blevet fortalt, og uden historier ville menneskeheden have vansmægtet og være tørret ud, som den ville være gået til grunde uden vand ... Den guddommelige kunstart er og bliver historien. I begyndelsen var historien
Karen Blixen

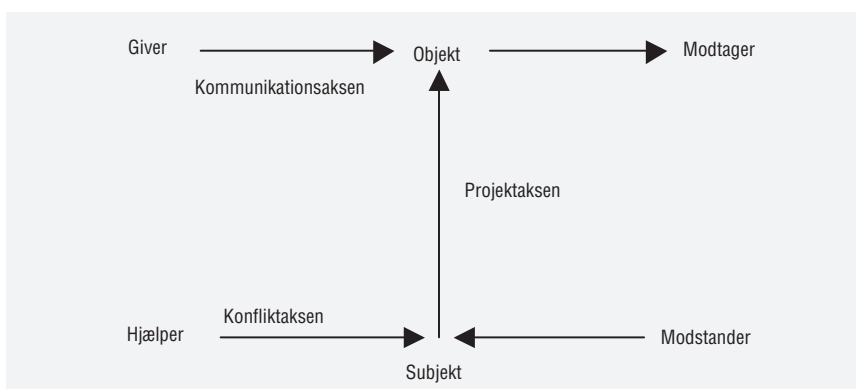
Hvad er historier for os?

Et af de steder, hvor historiefortælling er blevet populær, er i moderne organisationer, hvor historier optræder i forbindelse med skiftet til værdibaseret ledelse og positionering på markedet. Her beskriver vi, hvad der ligger i begrebet historie, hvorfor organisationer kan bruge historiefortælling, og hvordan de kan bære sig ad i praksis.

Historiefortælling er en særlig måde at kommunikere på i arbejdet med at skabe en helhedspræget og strategisk corporate branding. Men hvis historierne ikke ligefrem er indbundet og står på bibliotekets hylder, hvordan skal vi så skelne dem fra al mulig anden tale, tekst og snak?

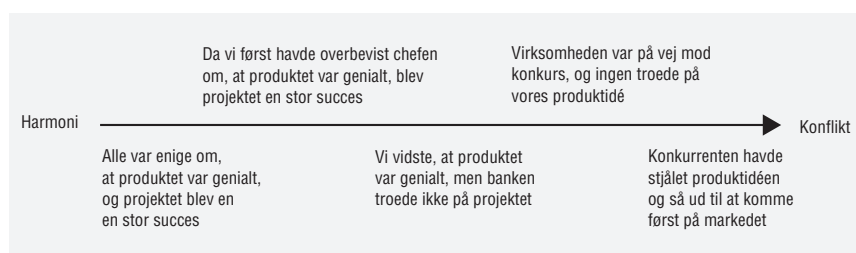
Der findes mange definitioner af, hvad en historie er. Vi har fundet os til rette med tre grundlæggende karakteristika, der er nødvendige, når formålet med historiefortællingen er strategisk branding: konflikt, kronologi og pointe.

Konflikt: Vladimir Propp viste ud fra sine analyser af gamle myter og folkeeventyr, at en historie udgøres af en række aktanter, heriblandt helte og skurke. Greimas almengjorde Propps aktantmodel til at beskrive en grundstruktur under alle historier, se figur 1. I vores praktiske brug er læren, dels at der altid må være flere aktanter på spil (i form af personer eller begreber), dels at der må være et element af konflikt, før vi kan tale om en »rigtig« historie. Sidstnævnte pointe er vigtig, når organisationer giver sig til at arbejde med historier, fordi ledelser kan tendere mod at ønske konfliktfri udtryk, såvel i strategiformidling som i markedsførings- og kommunikationsindsatser.



Figur 1. Aktantmodellen

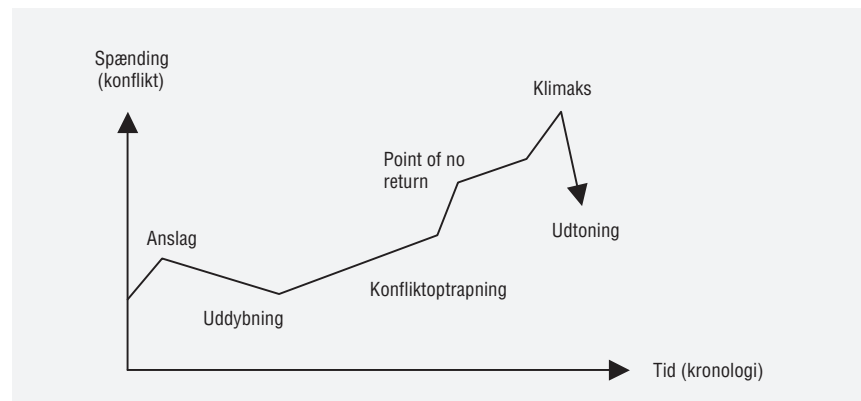
Uden konflikt bliver organisationers historier gabende kedsommelige og ofte også utroværdige. Figur 2 illustrerer forskellige grader af konflikt i en historie.



Figur 2. Fra harmoni til konflikt

Kronologi: Aristoteles udtrykte ganske jordnært om historier, at de har en begyndelse, en midte og en slutning. Historier har altså en tidsmæssig udstrækning – eller et narrativt forløb.

Senere har forskellige litterater og dramaturger arbejdet med kombinationen af konflikt og kronologi, fx i den såkaldte berettermodel, se figur 3. Modellen viser, hvordan en histories konflikt og kronologi spiller sammen for at skabe identifikation og engagement.



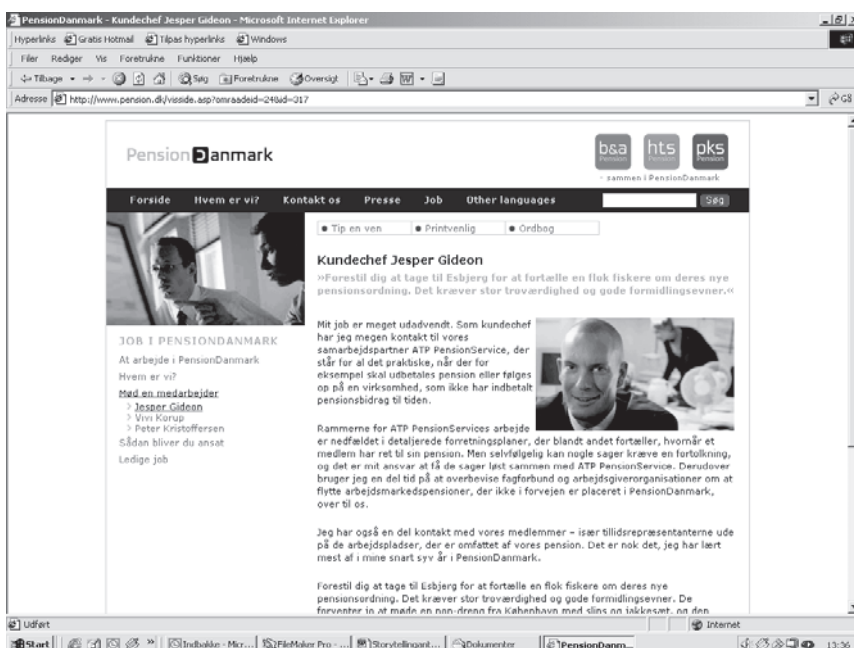
Figur 3. Berettermodellen

Pointe: En historie opstår, når vi tillægger et hændelsesforløb betydning: Nåååh, han blev fyret, fordi han havde kritiseret ledelsen! Altså når de hændelser, vi fortæller om, kan tillægges en eller flere moraler eller et eller flere budskaber, hvad enten fortælleren selv er bevidst om dem eller ej. Det er pointen, der giver historien dens eksistensberettigelse. Uden pointe viser historien ikke sit sande ansigt – hvad vil den os så egentlig? I historien om Peter og ulven, hvor Peter gentagne gange råber »ulv«, selvom der ingen ulv er, bliver pointen afsløret til slut, da Peter endelig råber »ulv«, fordi der er en ulv. Så hører ingen nemlig efter. Pointen er, at man ikke skal slå falsk alarm, fordi man risikerer at ødelægge virkningen af at slå alarm i det hele taget.

Det kriterium er særlig vigtigt for os, fordi vi ikke arbejder med historier for historienes egen skyld – men fordi vi har et strategisk eller didaktisk formål med dem. Pointen skal ikke være skåret ud i pap, men den skal være der.

De tre kriterier giver mening for os, når vi har brug for at indkredse, hvad der tæller som historier til strategisk brug, altså når vi medudvikler en organisations historier eller undersøger, hvad der »mangler« i dem. I en stor del af det uformelle liv på en arbejdsplads fortælles der ansatser til historier i form af vittige, ironiske og sarkastiske bemærkninger, og der refereres ofte til fælles metaforer og billedannelser. Der er ingen tvivl om, at sådanne talemåder og vittigheder kan analyseres som komprimerede historier, for de rummer principielt set elementer af både konflikt, kronologi og pointe. Men vi vælger her til vores strategiske brug kun at betragte dem som historier, hvis de indgår i mere sammenhængende og bevidst tilrettelagte historieprocesser.

Når vi synes, kriterierne er vigtige at eksplicite, er det bl.a. fordi mange forsøg på historiefortælling mislykkes på grund af mislykkede historier. Desuden gør en klar definition det muligt at anvende historiefortælling i praksis. Men lad os afprøve kriterierne på et eksempel på historiefortælling i en organisation:



Figur 4. Screenshot fra www.pension.dk

Eksemplet stammer fra virksomheden PensionDanmarks hjemmeside www.pension.dk, hvor besøgende under menupunktet »Job« kan læse tre medarbejders egne tekster om at arbejde i PensionDanmark. Vi er klikket ind på kundechefen Jesper Gideons tekst, hvis indledning består af en række relativt abstrakte og konstaterende udsagn, som vi ikke vil klassificere som historiefortælling. Men vi har taget fat i den sidste del af teksten om kundechefen hos PensionDanmark, som lyder sådan her:

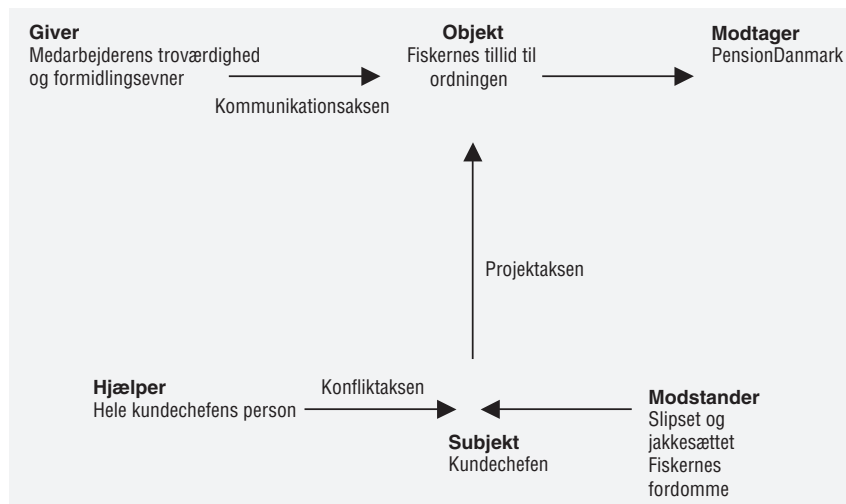
»Forestil dig at tage til Esbjerg for at fortælle en flok fiskere om deres nye pensionsordning. Det kræver stor troværdighed og gode formidlingsevner. De forventer jo at møde en pop-dreng fra København med slips og jakkesæt, og den forventning skal man ikke skuffe ved at møde op i kedeldragt. Man må i stedet forsøge at skabe tillid med hele sin person – på trods af jakkesættet. De skal ikke vide alt om pension, når mødet er slut, men de skal have tillid til den ordning, de har. Så må de godt grine af min lyserøde skjorte og sølvfarvede slips, hvis bare de går fra mødet med følelsen af, at ham der fra København, han var nu ikke helt tosset«.

Selvom sproget fortsætter i samme stil som den indledende tekst, selvom teksten ikke begynder med »der var engang«, og selvom kundechefen skjuler sig selv som fortæller og forklæder sin historie som et generaliseret eksempel, opfylder teksten vores kriterier for en historie og er altså i vores øjne et eksempel på historiefortælling. Kundechefen følger nemlig en fremadskridende kronologi i historien – fra han tager til Esbjerg, til mødet er slut. Det viser figur 5:

<i>Tekst-afsnit</i>	<i>Kronologi</i>
... tage til Esbjerg	Afgang til mødet
Man må i stedet forsøge at skabe tillid ...	Under mødet
... når mødet er slut	Mødet slutter
... de går fra mødet med følelsen af ...	Fiskerne forlader mødet

Figur 5. *Kronologi i teksten*

Der er også flere aktanter og en indbyrdes konflikt på spil – og en aktantanalyse af historien kan fx se sådan her ud:



Figur 6. Aktantanalyse af teksten

Ligesom eventyrets Klods Hans kæmper for at få prinsessen på trods af konkurrerende brødre og en sur oldermand, prøver kundechefen at tale igennem fiskernes fordomme, så han opnår det ønskede.

Der kan udledes en pointe af historien. Eksempelvis kan man tolke historien sådan, at kundechefen ved at stå ved sig selv får skabt respekt om sin person og om den virksomhed og det produkt, han repræsenterer. Da historien optræder på PensionDanmarks jobsite, kan vi endda tillade os at udlede den overordnede pointe, at det er en værdi i PensionDanmark, at medarbejderne har indlevelse og respekt for virksomhedens kunder, og at de har format til at håndtere kunderne på en tillidvækkende måde.

Historien kunne fortællemæssigt foldes mere ud à la »jeg trådte op på fiskekassen og rømmede mig. Fiskerne fortsatte deres lavmælte mumlen, mens de skulede til min lyserøde skjorte og flyttede uroligt på fødderne ...« Sigtet med stilen på jobsitet er, at historien skal passe ind i den øvrige tekst. Faren ved at udfolde historien i denne sammenhæng vil være, at teksten stilistisk »knækker over«, og historien kommer til at virke påtaget, så pointen ikke virker overbevisende.

Teksten på PensionDanmarks hjemmeside er et lille eksempel fra en organisation på den type bevidst historiefortælling, som vi alle dagligt støder på. Hvis vi ser på teksten som et stykke strategisk

historiefortælling, kan den tænkes at have to formål. Dels at projicere virksomhedens kultur og identitet og skabe image udadtil, for bl.a. at tiltrække de rigtige medarbejdere til virksomheden. Dels at »autokommunikere« – altså reflektere – PensionDanmarks identitet indadtil og dermed påvirke kulturen blandt organisationens medarbejdere.

Historiefortælling som ydre og indre branding

Historiefortælling er slået an som strategisk ledelsesværktøj i erhvervslivet. For os at se hænger det sammen med skiftet til værdibaseret ledelse samt skærpet positionering på markedet. Dels kan historiefortælling knyttes til den brandudvikling, der er sket på markedet de sidste hundrede år. Dels rummer historier en overbevisningskraft, som savnes af moderne ledelser, der vil skabe og genskabe mening i og for organisationer og deres kunder. Historiens sprog er typisk mere uformelt og billedrigt, og kan dermed give virksomheders og deres ledelsers kommunikation en anden troværdighed og autenticitet.

I vores praktiske arbejde som kommunikationsrådgivere i rådgivningsvirksomheden Advice er historiefortælling et element i den strategiske branding af de virksomheder, vi arbejder med. Branding kan defineres som summen af de forretningsmæssige handlinger, medarbejderaktiviteter og kommunikation, som en organisation genererer, og som differentierer den fra andre organisationer. Sigtet er at skabe sammenhæng i forskellige modtageres og stakeholderes indtryk af organisationen og at symbolisere organisationens værdier og identitet i alt, hvad den skaber, siger og syner.

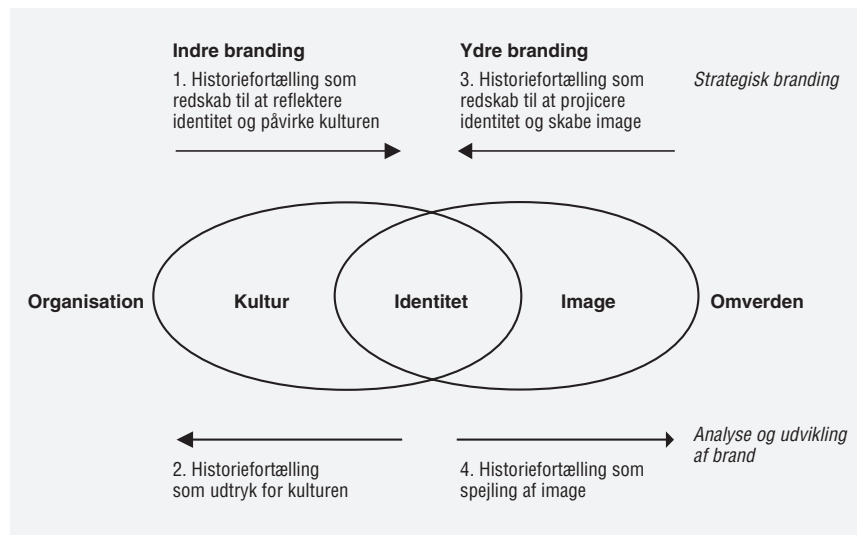
Behovet for nye værktøjer til branding hænger sammen med konkurrencen på modne markeder, hvor udbud er større end efterspørgsel. Her sker der det, at ved at differentiere produkterne – pakke dem ind i ord – bliver de meget mere værd. Jo mere man artikulerer forskellene på kaffe, vin, øl eller chokolade, jo større immateriel merværdi kan produktet forlenes med. Jo mere man kan artikulere om kaffekvaliteter, typer, blandinger, produktionssteder og bryggemetoder, og forudsat at man kan få det til at give mening for modtageren, jo dyrere kan man sælge sin kaffe. Og eftersom forskellene i mange

produkters kvalitet i en vis udstrækning er immaterielle og dermed af natur vanskelige at finde og dokumentere, bliver det i stedet den bedste historie, der vinder¹.

En anden begrundelse for, at der er behov for nye værktøjer til branding, er, at ledelse af organisationer har ændret sig med autoritetsformernes udvikling – eller rettere afvikling. Ledelse er ikke automatisk legitim, fx har en undersøgelse vist, at halvdelen af danske unge ikke vil udføre en ordre, hvis den ikke giver mening for dem. I dag spørges der til værdier, mening og begrundelse. Legitimitet og overbevisningskraft henter ofte bedre ammunition i historier og etos/patos-dimensioner end i de rene logos-argumenter.

Hvorfor historier overbeviser, vil vi ikke fyldestgørende kunne dække her, men kort fortalt skyldes det, at historier danner uafrystelige billeder på modtagerens netinde og derfor er lettere at huske end tal og fakta, og at historier ofte hævder deres argument indirekte – og dermed sniger sig uden om modtagerens bevidste stillingtagen.

Branding er altså relevant i forholdet mellem en organisation og dens omverden. Det forhold kan beskrives som i figur 7, der bygger på antagelsen om, at en organisation består af en række kulturer, som mere eller mindre bevidst giver organisationen dens identitet, som igen afspejles i det image/de images, som eksisterer af organisationen i omverdenen. Når vi arbejder med historiefortælling, ser vi særligt på, hvordan historier er med til at konstruere organisationen. Historier bliver fortalt alle steder, fx i medarbejderbladet og i kantine, i organisationens kundemagasin, i reklamekampagner og ude på møder og blandt kunder. De historier, der kan læses i medarbejderbladet, eller som ledelsen systematisk udbreder i organisationen (1 i figur 7), ser vi som et redskab til at reflektere organisationens identitet og *påvirke* kulturen. Mens de historier, som fortælles blandt medarbejderne i kantine (2 i figur 7), er et *udtryk* for kulturen i organisationen – samtidig med at de naturligvis (som 1) er med til at forme kulturen og identiteten. Går vi uden for organisationen og kigger på de historier, organisationen fortæller udadtil (3 i figur 7), handler det om at projicere organisationens identitet og *skabe image*. Men lytter vi til de historier, forskellige stakeholdere fortæller hinanden (4 i figur 7), har vi at gøre med en *spejling* af organisationens image, der (som 3) medvirker til at skabe organisationens image.



Figur 7. Historiefortælling som redskab i brandingprocessen. Kilde: Schultz i Johnsen og Hildebrandt (red.) 1997

Det, som i vores terminologi hedder indre og ydre branding, betyder altså, at vi skelner mellem to overordnede strategiske perspektiver, som organisationer kan vælge som udgangspunkt for deres historiefortælling: nemlig historiefortælling som intern ledelse og historiefortælling som kommunikation til marked og omverden.

Den strategiske branding starter typisk som et ledelsesprojekt, hvor vi som kommunikationsrådgivere hjælper en organisation med at klargøre sin retning og sit grundlag i form af vision, mission, kerneværdier og kernekompetencer. Vi har i adskillige år anvendt historiefortælling som et redskab i den strategiske branding, fordi vi mener, at ledelser både for kommercielle og politiske organisationer kan have glæde af at arbejde med at udvikle og udtrykke historier, fordi der er stor trækraft i dem. Det klassiske og fortærskede eksempel handler om den forskel, det gør, om en murer, der sidder og murer, i sin egen forståelse bare stabler mursten, eller om han er med til at bygge en katedral. Eksemplet lyder: En mand kommer forbi en byggeplads, hvor tre murere sidder på rad og række og murer. Han spørger den første, hvad han laver, og mureren kigger trist op og svarer: »Jeg stabler mursten«. Manden går videre og spørger den næste, hvad han laver,

og denne svarer: »Jeg bygger en mur«. Derefter går manden videre til den tredje murer, som på spørgsmålet om, hvad han laver, begejstret svarer: »Jeg er med til at skabe en katedral!«

I praksis kan arbejdet med at skabe en fortælling foregå ved, at ledelsen ved hjælp af en *feed forward backwards*-teknik skal forestille sig den ønskede fremtid og fortælle om den som en nutidig historie. Det var fx sådan, ledelsen i Spar Nord fik hold på sine planer om at ændre banken radikalt og skabe en kæde af lokalbanker, der via stærk lokal styring og engagement skal brande banken som et attraktivt alternativ til både de store landsdækkende banker og de små lokalbanker. Vi bad ledelsen om at fortælle hinanden historier om situationer, hvor de hver især oplevede stolthed og glæde over banken. Ud fra denne anerkendende historiefortælling bad vi dem om at forestille sig og beskrive banken, som de drømte om, at den ville være fem år fremme i tiden. På den måde fik ledelsen konstrueret en visionær grundhistorie, der kunne engagere bankens 1000 medarbejdere i at realisere en helt anden type lokal bankmodel. Med udgangspunkt i de forestillede og beskrevne mål gik de derpå i gang med at (re)konstruere milepælene i hvert år på vejen. Milepæle, som efterfølgende kunne inspirere til en plan for udvikling af banken. Planen er blevet fulgt nøje de sidste 3 år, og det strategiske brand er beskrevet på bankens website og i en brochure »Stafetten«, så nye medarbejdere også kan leve sig ind i bankens strategiske særpræg.

Når den grundlæggende strategiske branding er afklaret, kan vi som kommunikationsrådgivere arbejde videre med den *indre* branding. Her handler det typisk om at påvirke medarbejdere til at forstå organisationens kultur ved at omsætte og oversætte organisationens værdier til historier eller om at skabe forandring i organisationens kultur ved fx at fortælle andre historier end de sædvanlige. I en organisation, hvor det er nødvendigt at skabe en mere risikovillig kultur for at styrke virksomhedens innovationsevne, støtter man fx lederne – både mundtligt og i medarbejderbladet – i at fortælle om fiaskoer og fejlslagne forsøg, hvor pointen i historierne er, at fiaskoerne har givet nyttig viden og indsigt, og at de derfor faktisk er positive. Meningen er så, at de nye historier skal blande sig med de eksisterende og forhåbentlig blive de mest dominerende historier.

I den *ydre* branding handler det om at påvirke eksterne stakehol-

deres opfattelse af organisationen gennem de historier, som organisationen fortæller om sig selv eller indskriver sig i. Et eksempel er A.P. Møllers historie om rettidig omhu, mens det for en medicinalvirksomhed kan handle om at støtte en patientforening eller om at fortælle en medrivende historie om, hvordan det aktive stof i et præparat blev opdaget af en forsker i virksomheden, der besøgte nogle oprindelige folk dybt inde i Ny Guineas jungle.

Historiefortælling som led i både ydre og indre branding er selv sagt også strategisk, fordi historierne er bevidste udtryk for organisationens corporate brand. Nok så vigtig en påvirkning af virksomhedens brand foregår nemlig uden for ledelsens direkte kontrol som de historier, kunder og andre helt uopfordret fortæller hinanden ud fra, eller i forhold til, det imagebillede, de allerede har af organisationen. Det kan fx være en historie om en kikset julegave fra Magasin, som var købt på tilbud allerede en gang i oktober, men som det alligevel lykkedes den uheldige modtager at få byttet til et gavekort, der kunne bruges til noget andet. Hvis en sådan historie – som her – fortælles gentagne gange, er den utvivlsomt med til at brande Magasin som en virksomhed, der går langt i sin kundeservice. Eller hvad med de historier, der bliver fortalt i kantinerne rundt omkring på arbejdspladserne, som handler om, at den og den medarbejder blev afskediget, ikke fordi han ikke skabte resultater, men fordi han havde dårlig kemi med chefen. Den slags historier har det også med at blive genfortalt igennem mange led (og generelt er det sådan, at jo mere dæmpede stemmer historier kræver, jo mere florerer de). Pointen i den type historier, som måske er ganske konkrete i udgangspunktet, bliver også det generelle, at man ikke skal stole på, hvad der officielt meldes ud fra ledelsen – og disse historier bliver dermed ganske destruktive for organisationens liv.

Figur 8 viser, hvordan ledelser typisk ser kommunikation ud fra et systemperspektiv som noget, der skal gentages ned gennem organisationen eller ud mod forbrugerne i kaskader, hvor hvert led er megafon til det næste. Det sker med kommunikation af ledelsens strategiske budskaber, der »oversættes« til formelle historier, der skal påvirke. Medarbejderne vurderer derimod denne asymmetriske envejskommunikation yderst skeptisk, som en af mange påvirkninger, der bortselekteres, hvis den ikke opfylder deres kriterier for relevans,

troværdighed og forståelighed. For i livsverdenen er kommunikation ikke det, der står i personalebladet, men det, man snakker med kolleger og nærmeste chef om. Og her er en stor del af kommunikationen small talk og uformelle fortællinger, der primært tjener til at bekræfte de sociale roller på arbejdet.

To perspektiver på kommunikation

Systemets blik	Livsverdenens blik
Information går oppefra og ned Information skal ske formelt og i lukkede fora Modtagerne ønsker informationen Hvert led skal fungere og gentage Struktur og system Kommandoveje og envejskommunikation i hierarkiet	Kommunikation går på tværs Kommunikation er uformel og enten faglig eller cirkulær Træge for alt ude- og ovenfra, de ikke ser som relevant Hvert leds egne behov er udgangspunkt Rum og proces Fortællinger og nær tovejskommunikation i teams og grupper

ADVICE AIS

Figur 8. Organisationens kommunikation set i system- og livsverdensperspektiv.
 Kilde: Advice A/S

Der er god grund til at tro, at de ukontrollable historier er dem, der har den største gennemslagskraft og indflydelse på en organisations ydre og indre branding – netop fordi de ikke er styrede af virksomheden selv – og at det derfor er mindst lige så vigtigt at interessere sig for, hvilke historier der verserer om ens organisation i korridorerne og over middagsbordene. For mange virksomheder bliver historiefortælling derfor brugt som et forsøg på at få deres egne strategiske historier til at blive dem, der fortæles i de uformelle fora. De forsøger derfor at finde organisationens gode historier og formidle dem strategisk. Men det er ikke nødvendigvis en god idé systematisk at støvsuge en organisation for alle dens gode historier, da mange af dem måske netop har levet i kraft af, at de var uskrevne og uformelle. Deres kraft kan

svækkes af at blive formaliseret og nedskrevet. Men de er relevante at forholde sig til og analysere, bl.a. fordi der kan blive så stor forskel mellem de ukontrollable historiers pointer og livsløb og de bevidste ledelsesudmeldte historier, at der opstår en troværdighedskløft, internt såvel som eksternt. Som det ses i figur 9, har vi altså indført en skelnen mellem det at styre og påvirke de historier, som fortælles i og om organisationen (den strategiske historiefortælling) og det at interessere sig for og forsøge at analysere den ustyrede historiefortælling, som nu engang foregår.

Formål/Perspektiv	Internt/indre	Eksternt/ydre
Strategisk branding	1. Indadtil Historiefortælling som redskab til at reflektere identitet og påvirke kulturen Bruges fx i forbindelse med: <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsudvikling • Værdiprocess 	2. Udadtil Historiefortælling som redskab til at projicere identitet og skabe image Bruges fx i forbindelse med: <ul style="list-style-type: none"> • Reklame • PR
Analyse og udvikling	3. Indefra Historiefortælling som udtryk for kultur og identitet Bruges fx i forbindelse med: <ul style="list-style-type: none"> • Kulturanalyse • Klimamåling 	4. Udefra Historiefortælling som spejling af image Bruges fx i forbindelse med kvalitative analyser og metoder som: <ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppe • Stakeholderanalyse

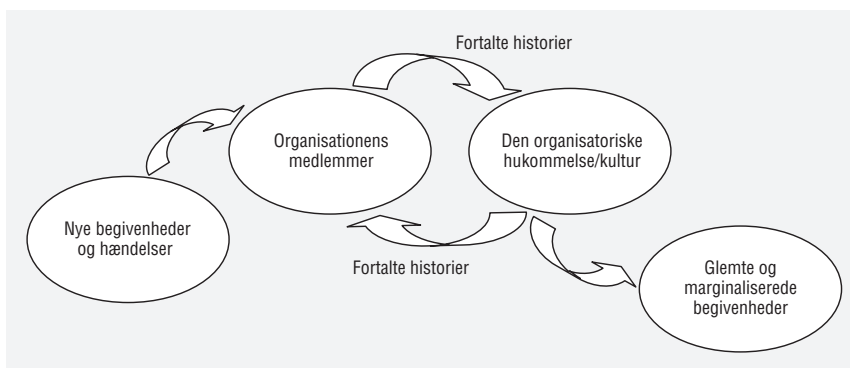
Figur 9. Forskellige måder at anvende historiefortælling i organisationer

For os er det nyttigt at skelne analytisk imellem i hvert fald fire forskellige slags fokus for arbejdet med historiefortælling, som hver især giver anledning til at anvende nogle bestemte metoder i arbejdet. I det konkrete arbejde med historiefortælling for en organisation kan der sagtens indgå både fortolkende og strategiske processer. Vi kan fx typisk bruge fokusgrupper med kunder og samarbejdspartnere i arbejdet med at udvikle en virksomheds ydre branding, ligesom arbejdet med at udvikle en virksomheds brand ofte tager udgangspunkt i en intern værdiprocess. Men vægten i det følgende vil ligge på den strategiske branding, altså kasse 1 og 2 i figur 9.

Arbejdet med indre branding. Appreciative og kreative fortælleprocesser

I den indre branding handler det om at bevidstgøre organisationen om dens historier og anvende dem aktivt. Det sker fx hos David Snowden fra IBM's Institute of Knowledge Management, der anvender historiefortælling til at starte en diskussion i virksomheden. Han tager udgangspunkt i de historier, virksomheden rummer, idet han først tager ophold i organisationen som antropolog, rubricerer historierne og dernæst diskuterer dem. Det er en teknik, der kan sammenlignes med det fynske Dacapo-teaters forestillinger, hvor publikum skal diskutere den fortsatte historie ud fra teatertruppens indledning, eller med teambuildingforløb, hvor oplevelserne og historierne om dem også skal skabe en ny ramme for en gruppes eller en virksomheds selvforståelse.

Figur 10 viser, hvordan historier lever og former kulturen i organisationer ved at blive fortalt og genfortalt til organisationens medlemmer.



Figur 10. Historiers liv i organisationer. Kilde: Nymark 2000

De historier, som vi ofte finder interessante at beskæftige os med i forhold til at udvikle organisationen, er de glemte og marginaliserede begivenheder. Men også her er vores indgriben som konsulenter selvsagt strategisk, når historiefortællingsprocessen konstruerer en ny virkelighed, idet den reducerer kompleksitet på én bestemt måde. For

det er jo ikke sådan, at alle glemte historier bare har værdi at grave op og støve af. Formålet er at se og fremme de historier og forståelser, som er nyttige i den kontekst, som organisationen befinder sig i her og nu, men som ikke er (tilstrækkelig) bevidste i organisationen.

Og hvilke historier er det da, som er nyttige? Det kan man selvfølgelig ikke svare generelt på, men i arbejdet med indre branding i organisationer har vi som rådgivere ofte haft glæde af at arbejde ud fra et *Appreciative Inquiry-perspektiv*. Appreciative Inquiry kan oversættes med »anerkendende undersøgelse« eller »værdisættende samtale« og handler om at skabe udvikling ved at søge metodisk efter historier, fortællinger og erfaringer om, hvad der virker, motiverer og skaber energi i organisationer² som i eksemplet med Spar Nords ledelse.

Frem for kun at finde og analysere problemer går metoden ud på at opdage de – måske små – elementer af succes, som organisationen allerede har, men har brug for flere af. I en meget problemtyngt organisation kan disse elementer være så oversete og marginaliserede, at organisationen slet ikke udnytter de ressourcer, som de udgør. Her handler det altså om i en styret proces at stikke snabelen ned i cirklen med de glemte eller marginaliserede begivenheder og give dem opmærksomhed og plads til at folde sig ud og fylde i organisationen. De nye, mere livsbekræftende historier fremmer organisationens proaktivitet og styrker organisationens og dens individers engagement i sig selv og i egen situation.

I et projekt med BUPL, Børne- og Ungdomspædagogernes Landsforbund, benyttede vores rådgivningsvirksomhed systematisk værdisættende samtale og historiefortælling for at skabe bedre arbejdsforhold for pædagoger i landets skolefritidsordninger, SFO'erne. Den offentlige diskurs om SFO'erne er nemlig temmelig negativ og fokuserer på problemer som fx overfyldte institutioner og dårlige lokaleforhold, samtidig med at pædagogerne oplever, at deres professionelle status i den pædagogiske verden er lav i forhold til lærere og socialpædagoger. Idéen med projektet var gennem historiefortælling at styrke pædagogernes identitet og selvværd, og metoden blev både brugt internt blandt pædagogerne og eksternt ved at inddrage brugerne af SFO'erne.

Første skridt i SFO'erne var, at pædagogerne skulle interviewe

hinanden om højdepunkterne i deres pædagogiske arbejde ud fra spørgsmål som:

- Hvornår har du følt dig mest inspireret i dit arbejde? Fortæl historien om dette højdepunkt.
- Hvad var det, der gjorde situationen til en særlig oplevelse? Hvad gjorde situationen mulig, og hvad bidrog du med?

Interviewene gav en masse energi og skabte en ny nærhed mellem pædagogerne. Efterfølgende fandt pædagogerne frem til fælles temaer i de historier, der blev fortalt. Temaer, som efterhånden udviklede sig til visioner for, hvor pædagogerne ønskede at bevæge sig hen. Imens interviewede pædagogerne nu børnene i institutionerne, forældrene, lærerne og politikerne ud fra de temaer, de selv havde været med til at frembringe i deres interviewhistorier. Der opstod en fælles oplevelse af en stærk fagidentitet – ikke bare blandt pædagogerne selv, men i lige så høj grad mellem dem og deres forskellige samarbejdspartnere og brugere.

Dialektikken mellem mødet med omverdenen og egne historier har vi også oplevet i ATP, Arbejdsmarkedets Tillægspension, hvor opgaven gik på at bevidstgøre de mange administrative medarbejdere om deres kunderelation. Her foregik historiefortællingen også i grupper ud fra et anerkendende grundlag, men ATP-huset inddrog tillige videooptagelser med fortællinger fra kunder, der evaluerede ATP, og som var med til at udfordre og udvikle deres egne forestillinger.

I Spar Nord skulle den nye strategi formidles på en måde, så den ville påvirke kulturen i banken og sætte skub i udviklingen. Det blev til et stort aftenarrangement, hvor bankens ledelse støttet af en videopræsentation fortalte 1000 medarbejdere om den nye bank, de ville skabe. Videoen var udformet som DR's *Pengemagasinet*, men hed i stedet *Finansmagasinet* og foregav at være en udsendelse en aften i oktober fire år ude i fremtiden. Ole Thisted var den velkendte studievært, der introducerede aftenens tema om Spar Nords succes. Storyboardet for videoens første minut så sådan ud:

Scenenummer/ mikset lyd	Billedside	Tekst/speak
1 Spar Nord sang. Ouverture, der mikses over i jingle for <i>Finans-</i> <i>magasinet</i> .	Finansmagasinstudiet.	Ole Thisted: <i>Finansmagasinet</i> den 23. oktober 2004. I aften skal det handle om de senere års største danske banksucces: Spar Nord Bank er en af de mest fremgangsrige banker i Danmark. Sidste årsregnskab viste et overskud helt i top på 477 mio., og kunderne strømmer til. I dag sluttede endnu en stærk lokal bank, Roskilde Sparekasse, sig til Spar Nords kæde af lokale banker og satte kvalitetsstemplet Nordstjernen på facaden. Hvad er historien bag denne danske banksucces? <i>Finansmagasinet</i> spoler tilbage og tager et vue over de sidste tre års udvikling i den danske banksektor.
2	Efterårslandskab, storm og dramatisk landskab.	Speak: I efteråret 2001 gik voldsomme kastevinde igennem det danske banklandskab.
3	Collage af sammenklip fra tv-aviser m.v. Nordea, Midtbank, Svenska Handelsbanken, Realkredit Danmark, Home, Peter Straarup i studiet, Jyske Bank osv.	Hæderkronede danske banker blev opkøbt af udenlandske finanshuse, og bankerne ekspanderede i hele Norden. Rækken af fusioner gav et forøget pres på indtjeningen i sektoren. De små banker skuttede sig. Selvom enkelte viste mod og mandshjerte og gik imod strømmen, vidste alle, at der kun ville være plads til de allerbedste i fremtiden ... Og konkurrencen så kun ud til at intensiveres.
4 Scene 4-6 mikses sammen med scene 3.	«Ulykkelig» privatkunde: kvinde ca. 60 år.	Jeg vil helst have en bank, som jeg kender, og som kender mig, men min bank er nu fusioneret 3 gange på bare få år ...
5	«Ulykkelig» erhvervs-kunde: mindre produktionsvirksomhed, landmand el. lign.	Min bank er helt klart mere fokuseret på de store virksomheder end på min lille virksomhed. Kan man ikke få en bank, der gerne vil være bank for sådan nogle som mig?
6	«Ulykkelig» privatkunde: karrieremor.	Til daglig går jeg i banken over internettet. Det skal bare være nemt, når man har børn. Men jeg har jo også brug for personlig og professionel rådgivning om min pensionsopsparing – og så dur det ikke, at jeg skal helt ind til Ålborg.
7	Langsom zoom ud fra utydeligt, mørkt billede til Spar Nord hovedsæde med opgående sol bag bygningen (fra nu af roligere, mere solbeskinnede billeder).	Speak: Men én bank så det som sin opgave at forene kundernes tilsyneladende modsatrettede ønsker, at forene det professionelle med det nære og uhøjtidelige. Én bank vovede at tænke nyt:
8	Direktionen omkring mødebord/alvorlige mænd på vej ind og ud af mødelokaler med mapper osv.	Ekspansionen blev besluttet i 2001 og blev gennemført med udgangspunkt i konceptet, der skulle gøre Spar Nord Bank til en kæde af lokale banker.

Figur 11. Storyboard for videopræsentation i Spar Nord

Aftenen blev starten på en proces, hvor medarbejderne blev inviteret med ind i ledelsens spændende fremtidshistorie, og hvor hele banken derefter tog på en »ekspedition« mod det attraktive fremtidige mål, men uden en fast rejseplan. Den skulle medarbejdere og ledelse etablere undervejs. I mange år havde banken forsøgt at blive en af de store, nu gik vi i gang med at interviewe bankens medarbejdere og kunder om, hvordan deres lokale tilhørsforhold og kompetence kom til udtryk. Formålet var dels at skabe større bevidsthed om disse kvaliteter, dels at få input til den ydre branding af banken.

For andre virksomheder har vi i en række såkaldte værdiprojekter haft til formål at formulere og skabe ejerskab til organisationens værdier. Også her har vi haft glæde af historiefortælling som led i at give substans og prægnans til de ofte ret banale værdier. Vi har typisk bedt grupper fortælle, hvordan de »lever« værdierne, i form af konkrete historieeksempler. Det giver fylde og fælles reference til strategiske værdier, der ellers let kan synes tomme. Ofte er det nødvendigt, fordi systemets og strategiens sprog er fattigt i forhold til livsverdenens og de oplevede historiers sprog.

Historiefortælling ud fra det skitserede anerkendende perspektiv kan give en vældig energi i en organisation og være med til at overvinde de problemer, organisationen har. Men det er vigtigt at huske, at selv om Shrivastva og Cooperriders design af anerkendende processer er ment modsat, kan de selvsagt også – som så mange andre koncepter prædiket i organisatoriske og konsultative sammenhænge – bruges for mekanisk og derved stivne, og så er de ikke mere værd end de glade ydre reklamehistorier.

Arbejdet med ydre branding. Reklame versus kommunikationshistorier

Branding bruges i dag i offentligheden primært til at forstå, hvorfor en Carlsberg er dobbelt så dyr som en Harboe, eller hvorfor Beckham er en dobbelt så dyr fodboldspiller som sine kolleger. Altså til at indfange den immaterielle merværdi af de betydninger, navnet, mærket, landet eller kendissen har fået tillagt. Den immaterielle værdi er knyttet til

historier (der ofte er det næste buzzord efter branding), fordi »brandet skal fortælles i en unik historie for at sælge«, som det hedder i dagens marketingjargon.

For os er branding først og fremmest interessant, når vi ser på hele virksomhedens brand (corporate brand). Det strategiske corporate brand rummer virksomhedens særlige forretningsidé, og den retning og mening, det giver til virksomheden, skal så mærkes i, hvad alle i virksomheden skaber, siger og syner. Det vil sige, at brandet skal vise sig i organisationens adfærd og resultater, dens kommunikation og dens artefakter. Formålet er at skabe et brand, der samlet differentierer virksomheden. Under den strategisk-forretningsmæssige branding opererer vi så med forskellige dimensioner, som virksomheden kan udtrykke sit brand i: medarbejderbrand, stakeholderbrand og reklamebrand.

Figur 12 kan ses som en hjælp til at vælge mellem disse dimensioner. Og det er relevant, fordi en virksomhed lever refleksivt. Den kan – ligesom vi selv som personer – hele tiden vælge mellem måder at udtrykke sine værdier og tilrettelægge sine historier på. Skoda var fx meget længe forbundet med billige snarere end gode biler, og IKEA med billigere, men ofte halvdårlige, møbler. Skoda har rebrandet sig selv med succes ved at sætte fokus på det strategiske samarbejde med Volkswagen, og IKEA har brandet andre sider af sig selv ved i sin markedsføring at lægge mere vægt på tilgængeligt design og gode medarbejderforhold end på kvalitet.

Sagt på en anden måde har virksomheden mulighed for at se sig selv i de mange spejle, som interne og eksterne stakeholdere holder op for den. Den bliver mødt med et multivers af historier og stemmer i og uden for virksomheden, som vil tale med. Virksomheder forholder sig ofte til denne kompleksitet ved at lade hver sin afdeling se på branding og historiefortælling på sin egen måde, frem for at forholde de forskellige historier om virksomheden til hinanden og skabe en kompleks, men afbalanceret identitet.



Figur 12. Forskellige interne blik på branding. Kilde: Advice A/S

Der er forskellige traditioner for historierne type, form, status og indhold svarende til de tre afdelinger: marketing, kommunikation og organisation (se figur 13). De kan beskrives således:

- *Marketingafdelingens* ambition er at skabe en bærende fiktion som fx teleselskabet Sonofons Klods Hans-inspirerede historie om Polle fra Snave, DSB's Harry-historie eller den rørende historie om marmelade fra Den gamle Fabrik, som selvsagt er ligeså højteknologisk som andre fabrikker, men alligevel i mange år har båret en nostalgisk billedfiktion. I reklamer har historien meget karakter af underholdende fiktion.
- *Kommunikationsafdelingens* ambition er at producere en eller flere fortællinger, der rører forskellige stakeholdere. Eksempelvis fortællingen om Novo Nordisk som etisk virksomhed, der vil afhjælpe diabetes – en grundfortælling, der udtrykkes redaktionelt i hundreder af individuelle historier i alt fra årsberetninger til pressekontakt, og som stiller Novo Nordisk kolossalt stærkt i alle relationer, også under stærkt ydre pres. Fakta er her helt anderledes forpligtet på at være sand i forhold til virkeligheden, om end der i høj grad – fx i nyhedsstof – indlægges konflikt- og dramatiseringselementer, der skaber blandingsformer, såkaldt »faktion«.
- For *organisations- og HR-afdelingen* er sigtet, som vi har behandlet, at skabe identifikation og engagement.

Pointen her er ikke mindst, at den fælles syntese på historierne altså ikke er der automatisk og på forhånd, men hele tiden genkonstrueres i forhold til markeds-, konkurrent- og samfundsforhold, og at det er ledelsens samlede blik og prioritering, der må sætte forholdet mellem brugen af tilgangene ud fra organisationens samlede strategiske branding. I figur 13 opsummeres forskellen på brugen af historiefortælling i forbindelse med marketing-, stakeholder- og medarbejderbranding.

I det marketingmæssige blik er det forstyrrende med det multivers af forskellige historier kommunikationstilgangen og organisationstilgangen opererer med. For i marketing er den store udfordring at skabe opmærksomhed i en massiv overkommunikation af reklamer, og så er der ikke råd til mange forskellige budskaber. Én historie om én virksomhed, der så kan fortælles kreativt forskelligt – det er den praktiske erfaring bag al ydre reklamebåret branding fra Marlboro-cowboyen til Coca Cola.

Denne vinkel har danske praktikere³ især anvendt på tv-reklamer for de store mærker. Den giver en række illusioner om, at alle faktisk lever i et drømmesamfund fri af socialitet, og at branding i form af tv-reklamer alene kan gøre forskellen. Men betyder først og fremmest et markant fokus på den marketing- og salgsbårne grundhistorie, der differentierer – og det er ikke nødvendigvis egentlige udfoldede historier. Tager vi eksemplet LEGO, har deres corporate story eller grundhistorie altid været »kreativ leg«. Et sådant overordnet statement definerer Rolf Jensen i *The Dream Society* som storytelling. Man kan selvfølgelig godt kalde det en core story eller en corporate story, fordi den finder udtryk i forskellige historiefortællinger på produktniveau, fx for Bionicle-produktserien med lån fra maoriernes kultur. Men i sig selv er »kreativ leg« ikke en historie, fordi den ikke har historiens karakter af kronologi, konflikt og pointe.

Vi har kaldt det en grundhistorie, men der er nok mere tale om et strategisk omdrejningspunkt eller det, Schultz og Larsen (1998) kalder et »ståsted«. En kundedrevet virksomhed kan i høj grad have forretningsmæssig glæde af en sådan formel grundhistorie eller et ståsted. Og vi vil tilføje, at denne grundhistorie ikke skal være ren fiktion eller bare et slogan, men en strategisk fælles konstruktion eller platform, der hele tiden vedligeholdes ved at blive afprøvet og udviklet i internt og eksternt sam- og modspil. Det understreger vi, fordi de postmoderne

filosoffers erklæring om, at de store historier som marxisme, liberalisme osv. er døde, tilsyneladende ikke har anfægtet fx Rolf Jensen i at genfinde de store virksomhedsfortællinger og her se dem som mere naturlige end egentlig reflektivt-konstruerede.

1) Marketing	2) Kommunikation	3) Organisation
Handler om at skabe én gennemgående historie	Handler om at opfange og påvirke historier mellem stakeholdere	Handler om gensidigt at fortælle historier
Opbygger image	Skaber omdømme	Opbygger identitet
Noget at brænde for	Troværdighed	At føle man er del af organisationen
Én historie	Flere delhistorier	Plads til mange historier/stemmer
Knytter sig reelt til produkterne som spejl af virksomhed	Knytter sig til virksomhedens finansielle og andre resultater	Knytter sig til organisationen og kulturen
Fokus på resultat/salg	Fokus på relationer	Fokus på proces
Historie: Fiktion – fx Marlboro	Historier: Faktion – fx Vi vil have de laveste omkostninger	Historie: Fakta/sandsynlig konstruktion – fx Da vi fik rettet op på afdeling Y

ADVICE AIS

Figur 13. Forskel mellem marketing-, kommunikations- og organisations-/HR-afdelingernes opfattelse af historiefortælling. Kilde: Advice A/S

Spar Nord Bank – som vi har behandlet som eksempel på strategisk og indre branding – kan også være et eksempel på, hvordan vi arbejder med storytelling i den ydre marketingbranding. Spar Nords ydre marketingbrandingstrategi skal ses som udslag af, at de som landets femte største bank aldrig kan blive så stor som de to største, men på den anden side kan de i forhold til services og rådgivning tilbyde langt mere end de rent lokale lokalbanker. Over for private kunder skal banken derfor strategisk differentiere sig på, at de er mere lokale og uformelt personlige end de store banker, men til gengæld mere kompetente end de mindre. Værdierne »lokal« og »kompetent« er kommet frem gennem de strategiske processer i ledelsen og de interviews og analyser blandt medarbejdere og kunder, som vi har fortalt om. Nu er det at være lokal og kompetent en formel strategi, der først skal gøres relevant for kunderne i form af en historie.

Hvis værdien »lokal« kommer til at handle om at være »nær« både fysisk og i overført betydning, så begynder den at virke billedskabende

og autentisk. Værdien »kompetent« er også meget vigtig i forhold til bankens strategi og for bankens egne medarbejdere. Det er dog en klar forventning fra kunderne, at en banks medarbejdere er kompetente og ved, hvad der er værd at vide om ind- og udlån. Det differentierer ikke Spar Nord fra andre banker. Men hvis medarbejderne nu er så kompetente, at de kan finde ud af at tilbyde kunderne rådgivning og produkter, der er relevante netop for kundens situation, så begynder kompetence at få en interessant betydning. En historie kunne fx være, at en kunde kommer ind i banken og skal holde møde med sin bankrådgiver. Man fornemmer en vis nervøsitet. De sidder over for hinanden og tøver lidt begge to. Så siger de i munden på hinanden, henholdsvis bankrådgiveren »Jeg har tænkt på ... spekulerer I ikke snart på at købe hus?« og kunden »Jeg ville høre ... hvad har jeg af muligheder for at låne til et hus?« Herefter bryder de begge ud i et stort grin – og speak/afmeldingstekst siger noget i stil med: »Vi er tættere på dig«.

Det svære ved denne type marketinghistorier er, at de på den ene side har en strategisk bundet didaktik: De skal sige noget helt bestemt. På den anden side afvises de af modtageren, hvis de bliver filmede strategier som fx »Nummer 1 inden for hvidevarer« eller for ideelle og glansbilledagtige, som når reklamer for opvaskemiddel lader en kvinde snuse overlykkeligt til sine opvaskehænder⁴. De skal altså læne sig ind i de virkelige historiers menneskelige rum og overholde de fortællekonventioner, der hersker her. Som det også er tilfældet i den indre branding, så har de lidt for glatte og idealiserede historier det med at producere modhistorier. Som når de efterhånden ældgamle reklamer for Werthers Echte-karameller, hvor en hyggelig bedstefar tager sit barnebarn på skødet og gør stor lykke med en karamel, stadigvæk citeres med indsmigrende børnelokkerstemme.

I det *kommunikative* blik ser man mere end markedet, hvorfor det er vanskeligere at foretage en reduktion af virksomhedens kompleksitet i forhold til stakeholdernes forskellige hensigter. Virksomhedens virkelighed kan ikke udtrykkes med én enkelt grundhistorie til omverdenen. En virksomheds analyse af sin omverdens stakeholdere er kompleks, fordi virksomheden har forskellige og unikke relationer til og »issues« med hver enkelt stakeholdergruppe. Her er mange historier relevante – fx om hvordan banken inviterer medlemmerne

i den lokale golfklub, som banken er sponsor for, til foredragsaften, om hvordan de kan tilrettelægge økonomien i pensionisttilværelsen. Eller hvordan banken årligt uddeler et arbejdslegat til en lokal kunststuderende, hvad banken gør for at minimere trafikgener for naboerne til en af de travleste filialer, eller hvordan bankens resultat kommer aktionærene til gode.

Heri ligger også, at organisationen kommunikativt set, endnu mindre end ved marketing, selv kan definere sin situation og sine strategiske parametre. Historierne indgår i et spil om at sætte de overordnede dagsordener, der siver ned og præger den samlede ramme, et emne opfattes inden for. Når Dansk Industri fx i sommeren 2002 sætter en dagsorden om manglende effektivitet i den offentlige sektor, så regeringen nedsætter en Strukturkommission, så kan »modstanderne« af centraliseringsprocessen, fx KL og Amtsrådsforeningen, jo ikke definere deres modhistorier frit. De er dels bundet af den overordnede diskurs, som er sat af medierne (og går ud på, at små kommuner og amter er ineffektive), dels skal de selvsagt prøve at sætte nye, som fx en demokratihistorie om, at uden folkevalgte forsvinder magten og bliver usynlig. Det kan, som Amtsrådsforeningen har gjort, ske ved kombinationer af mundtlig historiefortælling (regionshøringer i amter med forsamlinger, der afspejler befolkningssammensætningen) og ved skriftlige rapporter, kronikker osv., der forsøger at søsætte en fortælling om et afbalanceret og folkevalgt regionalt Danmark. Ingen gider høre Amtsrådsforeningen fortælle rosenrøde historier, om hvor godt de selv mener at forvalte deres ressort. Først når 3. parter – borgere og eksperter – fortæller om det regionale projekt fra deres vinkel, bliver historierne legitime og kan indgå i den offentlige kamp om dagsordenen.

En anden strategisk-kommunikativ forholden sig består i at overtage sin politiske modstanders historie. Venstre overtog fx op til regeringsskiftet i 2001 meget konsekvent velfærdshistorien fra Nyrup-regeringen ved at blande den med Venstres grundlæggende brandværdi om frihed, sådan at eksempelvis et frit sygehusvalg var en offensiv løsning på styringsproblemer. Omvendt kan oppositionen jo så prøve at overtage Venstres frihedstema, sådan som LO forsøgte på deres kongres i 2003 ved at prøve at udstrække friheden til at gælde lønmodtagernes indflydelse på eget arbejde, ud fra analyser af, at den

frihed er ulige fordelt. Det skete ved oversættelse bl.a. i annonceform til spørgsmål som »Er det altid bedst bossen bestemmer?«, »Er direktørtid kun for direktører?« og »Er uddannelse kun for duksedrenge?« Her er der tale om lån af arbejdspladssprog og metaforer, der med sine konflikter lægger op til historiefortælling, og som i stedet for selv at indløse den, beder modtagerne indsende deres arbejdspladshistorier til en webadresse.

Også virksomheder vil kunne opleve at blive spændt ud mellem flere forskellige logikker, som de tvinges til at forholde sig til og argumentere i forhold til. Det kan fx være en forretningsmæssig og en etisk diskurs. Som vi så det, da servicevirksomheden ISS skulle forklare sin børnehavedrift. Her indgik ISS i et krydsfelt mellem forretning, pædagogik og et politisk forhandlingsspil om udlicitering. Og ISS var nødt til at forholde sig strategisk til disse vidt forskellige logikker. Det vil sige til de forestillinger, som andre har, eller som skabes af ISS. Det gjorde, at ISS ikke bare kunne fremlægge sin »egen« historie, men strategisk måtte forholde sig til stakeholdernes divergerende historier.

Samtidig forholder stakeholderne og især pressen sig også reflektivt til virksomheden. De iagttager ikke bare virksomheden, men virksomhedens relationer til medarbejdere, til kunder, til NGO'er (non-governmental organizations) osv. og danner deres holdning og fortæller deres historier om virksomheden ud fra disse iagttagelser.

Konsekvensen af offentlighedens forskellige logikker og sammen-smeltningen mellem forskellige stakeholdergruppers interesser er, at det i et hyperkomplekst samfund bliver langt vanskeligere at etablere én ydre brandinghistorie til omverdenen. En virksomhed eller organisation må nødvendigvis være mangestemmig. Men det udelukker ikke, at ledelsen i givne situationer skal kunne udtrykke en hovedhistorie, der samler trådene og forener billederne. Ligesom der skal være en vis kronologi og tematisk sammenhæng for, at en roman kan opleves som roman og ikke bare en samling af spredte situationer.

For ledelsen kommer corporate branding til at ligne en romanforfatters opgave. Ledelsen skal kunne forholde sig organiseret til de mange ydre og indre stemmer og delhistorier og samtidig etablere en episk strøm, der med mange fortolkningsmuligheder skaber en retning og en grundtone.

Hvis vi skal give et eksempel på historiefortælling i praksis ud fra denne vinkel, kan vi tage skabelsen af Trafikstyrelsen i sommeren 2003. Den er blevet til som et af de mange led i omlægningen af DSB fra monopol på al jernbanedrift til en uddifferentiering i et politisk styret marked. Her skal Trafikstyrelsen på den ene side udmønte de politiske prioriteringer i konkrete udviklingstiltag for den kollektive jernbane- og færgedrift og på den anden side sikre et effektivt marked med udbud. Trafikstyrelsens identitet som statens jernbanemyndighed, Trafikministeriets rådgiver og statens udbyder af tog- og færgetrafik udtrykkes i styrelsens vision derfor i billedet af et »Omdrejningspunkt«. Det er samtidig styrelsens bomærke, der ud over det obligatoriske myndighedspræg med kongekrone også rummer en dobbelthed af jernbanehjul og bølge. Og det er genstanden for den strategiske koncernfortælling fx på websitet om styrelsens visioner.

Men fra en kommunikativ betragtning kan koncernsymbolet ikke bære al den kommunikation. For stakeholderen, medarbejdere – der i dette tilfælde er bragt sammen af en »fusion« af flere organisationer – handler den mest relevante historie om, hvorfor og hvordan Trafikstyrelsen er opbygget som en ny type flad og videndelende myndighed, hvor alle, inklusiv ledelsen, sidder i åbne kontorer. Til markedets aktører er det vigtige, at styrelsen er et »åbent« omdrejningspunkt, og at arbejdet er »fremadrettet«. For politikerne er det væsentlige, at styrelsen er »kompetent«, og historien går på, hvordan styrelsen sikrer den »rigtige trafik til den rigtige pris«. Det lyder tilforladeligt og måske selvfølgelig, men sagen er, at jernbanedrift altid ophidser mange sind i offentligheden, og at styrelsen, hvad enten den vil det eller ej, også vil være omdrejningspunkt for en mængde politiske og forretningsmæssige slagsmål. Derfor definerer en mindre styrelse ikke politikernes og mediernes dagsorden, og der er ingen garanti for, at styrelsens egen historie kommer til at dominere. En styrelse kan sagtens blive udhængt som inkompetent og forbenet i mediemaskinen. For i det kommunikative rum er man sjældent herre over, om ens egen historie er den, der præger ens forretningsområde.

Trafikstyrelsens medarbejdere har frem til oprettelsen arbejdet med at oversætte de nævnte karakteristika til historier, for samtidig at skabe en ensartet dialog og delbranding til hver stakeholder samt konstruere en bærende fælles historie om omdrejningspunktet. Her er altså et

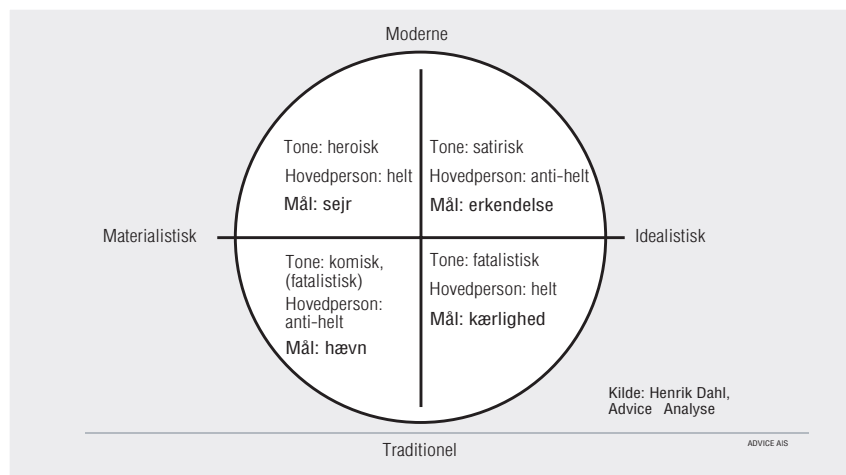
eksempel på, at fortællingen udvikles i takt med, at styrelsen skabes, og at indre og ydre historiefortælling integreres i en tilblivelsesproces. Det er en konsekvens af, at organisationer ikke kun er bygninger og formelle systemer, men ligeså meget den mening og retning, altså den branding, vi konstruerer, mens vi skaber dem.

På et lidt højere niveau kan corporate branding og fortællingen af den siges at være en måde at reflektere over sig selv på: en måde at analysere, beskrive, spejle, differentiere og udtrykke sin relevans og nytte på. Branding er en strategisk selviagttagelses-, udviklings- og modningsproces for organisationen. Det er næsten en banal sandhed, at for organisationer gælder det, som for os som individer, at det er ved at fortælle om os selv, at vi opdager og bliver os selv. Det gør virksomheden bl.a. ved at iagttage sig selv og eksplicitere, hvad den kan være for hvem.

Den strategiske forholder sig til sig selv, sin egen produktion og faglighed vil naturligt ske med flere stemmer og historier og med hver sin betoning alt efter, om det er en ingeniørmæssig, en juridisk, en økonomisk eller en medarbejdermæssig måde at forstå sig selv på. Forskellige aspekter fremhæves afhængigt af, hvem der taler, lytter og kommunikerer. Da der tales i flere forskellige koder, vil der i virksomheden finde en fortsat forhandling sted om at definere virksomhedens identitet. Vi kan også sige det sådan, at historien hele tiden reformuleres og forhandles, og at alle – både modtagere og afsendere – i høj grad er aktive i denne proces.

Perspektivering

Historiefortælling er et godt eksempel på, at ledelse og kommunikation læner sig ind over det samme område. Og at humanistiske metoder er kommet langt i det forretningsmæssige rum. Vi har i dette kapitel vægtet den strategiske brug som et af værktøjerne i en brandingproces og senest betonet historiens tilpasning til stakeholdere og målgrupper. I det lys er det også relevant at diskutere, at forskellige livsstilsgrupper – ligesom de har forskellige værdier – tiltrækkes af og selv fortæller forskellige historier.



Figur 14. Karakteristiske fortællinger. Efter Henrik Dahl, *Advice Analyse og Strategi*

På basis af Henrik Dahls Minerva-model, figur 14) kan man sige, at det blå segment (moderne-materialistiske) vil tiltrækkes af den klassiske Hollywood-fortælling om, at stræben og dygtighed belønnes, at de gode cowboys og krigshelte vinder til sidst. Modsat vil de grønne (moderne-idealistiske) kunne lide tragedien, hvor anti-helten, fx Woody Allen, altid mister alt, herunder sine illusioner, men dog vinder ét, nemlig indsigt i sig selv. En historie, der selvsagt tiltrækker grupper med høj uddannelseskapital, der må legitimere, at de giver afkald på de blås (økonomiske) kapital. Det rosa segment (traditionelle-idealistiske) tiltrækkes så af lægeromanens og ugebladens skæbneunivers, mens *Ekstra Bladets* og Rambos fortælling om systemet, der snyder den lille mand, tiltrækker det violette segment (materialistiske-traditionelle).

Men historiens mere grænsesprængende karakter betyder jo netop også, at der ikke er et en-til-en forhold mellem socialitet og historie, og netop historier er i stand til at overskride sociale og livsstilmæssige grænser, herunder forene forskellige grupper i en virksomhed. Den gode historie kan netop læses med et godt (og forskelligt) udbytte af forskellige grupper. Og eksternt kan man iagttage, at bestemte virksomhedsmæssige brandinghistorier kan skabe deres egen målgruppe på tværs af kendte sociologiske grupperinger, på samme måde som bestemte film, bøger og spil kan.

Når fortællingen er en stærk ressource, er det ikke bare, fordi den kan reducere en kompleks virkelighed. Det er også, fordi den giver mening til de mangeartede daglige handlinger i en virksomhed, som måske ikke har nogen umiddelbar mening (jf. den murstens-stablende murer). De fleste daglige handlinger er reaktive og praktisk-rutine-mæssige. De udføres i en række specifikke faglige koder og systemer, der ikke altid kobler sig på hinanden. For så at give dem større mening tillægger vi virksomheden og vores handlinger betydning ved at fortælle historier. Små historier og store. Fortællingen er nemlig den måde, vi organiserer vores erfaringer på i tid, som den franske hermeneutiker Paul Ricoeur redegjorde for for mange år siden⁵. Fortællingen giver tingene sammenhæng, forklarer de ubehagelige trusler og tilbageslag og motiverer til at give afkald og nå højere mål, på en måde som alene tallene for næste års budget ikke rigtigt giver. Vi narrativiserer derfor fortiden og får den til at fremstå som meningsfuld, målrettet og overskuelig. Vi rekonstruerer vores fortid og nutid og medkonstruerer dermed retning og mening for vores fremtid. Det gælder både de mange uformelle stemmer og historier internt, og dem vi skal lytte til eksternt. Og det gælder de bevidste og formelle fortællinger i organisationens liv.

I netværkssamfundet er virksomhedens udfordring især at holde sammen på organisationen, internt som eksternt, ved hjælp af usynlige tråde af værdier og historier, som er virksomhedens måde at tænke sig selv og sin omverden på. På grundlag af værdier og historier skal virksomheden have strategisk retning, hvad enten det gælder daglig forretningsdrift, organisationsudvikling, grafisk design eller kampanjer.

Men historiefortælling er ikke nogen enkel opskrift, og den er ikke et mål i sig selv. Mange organisationer har sendt deltagere på kurser og til foredrag, og når de så kommer hjem, opdager de, at det hele ikke er så enkelt. Ofte er der fokus på en af de historiefortællingsformer, vi har opregnet, hvad enten det er den organisatorisk-mundtlige fortælling, den journalistiske historie eller, som oftest, de store reklamefortællinger. De sidste er stærke til produktbranding, men bliver ofte for flade og endimensionale, når de skal ophøjes til rettesnor internt. Og der er ikke nødvendigvis absolut sammenhæng mellem investeringerne i eksternt marketingbranding og virksomhedens omdømme.

A.P. Møller og Jyske Bank er glimrende eksempler på virksomheder med begrænset ydre markedsbranding, men alligevel med meget højt omdømme og stærke historier tilknyttet.

Desuden skal historiefortælling ses i lyset af den samlede strategiske branding og alle stakeholdernes handlinger og kommunikation til hinanden og omverdenen. At fortælle sin historie og få den ud til sin modtager er én ting, men der er mange historier, og der er konflikt mellem dem. En organisation kan i et bredere historiefortællingsperspektiv forstås som en vifte af historier om organisationen. Alle historierne er med til at skabe og tillægge organisationen betydning – og de kan være ret forskellige og svære at styre. Ved at fortælle er de mange stakeholdere med til at definere organisationen og få deres historie til at blive den dominerende. Der sker en konstant interaktion og kamp mellem stakeholdernes historier. Og de forskellige aktører har forskellige roller i magtkampen som eksperter, forstærkere, politiske opsamlere, hverdags ofre etc. Organisationer kan altså opfattes som kamparenaer, hvor forskellige stakeholdere i kraft af deres historier kæmper om at udforme den sociale realitet, så deres interesser tilgodeses. Forskellige grupper forhandler om at få magt og kontrol gennem deres historier. Det er en kamp om, hvem der sætter dagsorden, og hvem der har legitimitet til hvad. Der ligger altså en væsentlig dynamik i den måde, historiefortælling skaber betydning på i og om organisationer.

Denne forståelse af historiefortælling har et bredere perspektiv og understreger, hvordan vores organisationer, institutioner, forståelser, dagsordner i medierne – i det hele taget vores sociale liv – formes gennem udvikling, kamp og politik i vores historier. Det er i denne større strategiske kommunikationsoptik, vi mener historiefortælling rykker for alvor. I mangel af bedre kalder vi det for historiefortælling af anden orden.

Litteratur

Auster, Paul (1982): *The invention of solitude*. London: Faber & Faber.
Bro, Vigga (1996): *Orkanens øje – en bog om folkelig historiefortælling og dens sceniske fremstilling*. Gråsten: Forlaget Drama.

- Christensen, Jesper Højberg (1999): »Mod et nyt paradigme for organisationens kommunikation« i Jørn Helder og Leif Pjetursson (red.): *Modtageren som medproducent*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Dahl, Henrik (1997): *Hvis din nabo var en bil*. København: Akademisk Forlag.
- Flyvholm, Flemming (2001): »Når du taler til hjertet, må du godt lyve – interview med Rolf Jensen« i *Berlingske Tidende*, 21. februar 2001.
- Fog, Klaus m.fl. (2002): *Storytelling – branding i praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Fog, Klaus og Tue Paarup (2002): »Røffel til røverhistorier« på www.kommunikationsforum.dk (2002).
- Greimas, Algirdas Julien (1974): *Strukturel Semantik*. Valby: Borgen.
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (1997): »Relations between organizational culture, identity and image« i *European Journal of Marketing* 31 nr. 5/6.
- Hellspong, Lennart (2000): »Berättelser I argumentation – om en narrativ retorik« i *Rhetorica Scandinavica* nr. 16.
- Jensen, Rolf (1999): *The Dream Society*. Viby: Jyllandspostens Erhvervsbøger.
- Jensen, Rolf (2002): *Heartstorm® – The Dream Society 2*. Viby: JPBøger.
- Johnsen, Erik og Steen Hildebrandt (red.) (1997): *Ledelse '97 – bliv ajourført og inspireret af 10 danske professorer*. København: Børsens Forlag.
- Keiding, Peter (2001): »Anekdoter kan være guld værd« i *Ugebrevet Mandag Morgen*, nr. 21, 11. juni 2001.
- Kunde, Jesper (2001): *Unik nu... eller aldrig*. København: Børsens Forlag.
- Lodberg, Ralf og Lars Kofoed (2002): *Fact, fad og fiction*. Speciale. www.kommunikationsforum.dk (2002).
- Møllergaard, Claus (2002): »Kampen mod kaos – og om de bedste medarbejdere« i *Merkantilt Forum* nr. 1.
- Nielsen, Kit Sanne (2003): »Narrativt konsulentarbejde« i *Erhvervspsykologi* 1. nr. 1. Virum: Psykologisk Forlag.
- Nymark, Søren (2000): *Organizational Storytelling – Creating Enduring Values in a High-tech Company*. Hinnerup: Ankerhus.
- Petersen, Helle (2002): *Strategisk kommunikation – kvalitetsstyring og måling*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Sennels, Maria og Mette Lindegaard (2003): »At leve den bedste historie« i Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann (red.): *Værdsat: Værdsættende samtale i praksis*. Virum: Psykologisk Forlag.

Schultz, Majken og Mogens Holten Larsen (1998): *Den udtryksfulde virksomhed*. Klampenborg: Bergsøe 4.

Noter

- 1 Jævnfør de semiotiske klassifikationssystemer hos Henrik Dahls 1997.
- 2 En klassisk organisationsudviklingsproces vil følge en såkaldt 4D-proces. De fire D'er er opkaldt efter de engelske betegnelser: Discovery, Dream, Design, Destiny:
Discovery – fokus på det, som fungerer godt, og som organisationen bør beholde
Dream – fokus på forestillinger og drømme om den ønskede organisation
Design – fokus på forskellen på den ønskede og den eksisterende organisation
Destiny – fokus på det, der skal gøres i fremtiden – altså handlinger og adfærdsmønstre
- 3 Fx Jesper Kunde 2001 og Rolf Jensen 2002.
- 4 Mange af disse vil være at finde på Politikens årlige liste over hade-reklamer.
- 5 Oversat i Time and Narrative 1984.