

Indhold

Del 1: Indledning, problemformulering og metode

1.0	INDLEDNING	3
1.1	AFHANDLINGENS PROBLEMFORMULERING	5
1.2	AFGRÆNSNING	6
1.3	AFHANDLINGENS MÅLGRUPPER	7
1.4	AFHANDLINGENS STRUKTUR	7
2.0	METODE	10
2.1	METODISK STÅSTED	11
2.2	CASEMETODE	13
2.2.1	Dualismen i arbejdet med en case	14
2.3	TEORIANVENDELSE	15
2.4	VALG OG ANVENDELSE AF EMPIRI	16
2.4.1	Observationsstudier	16
2.4.2	Interviews	17
2.4.3	Litteratur, elektroniske medier samt anden empiri	21
2.5	METODEKONTEKST	21

Del 2: Teoretisk diskussion og udvikling af analysemodel

3.0	DEFINITION AF STORYTELLING	23
3.1	STORY	24
3.1.1	Aktantmodellen	24
3.1.2	Plottet/konfliktelementet	27
3.1.3	Historiens forløb	29
3.1.4	Afhandlingens definition af story	30
3.1.5	Afhandlingens definition af story i anvendelse	30
3.2	TELLING	31
3.2.1	Kontakt, kode og kontekst	34
3.2.2	Afsenderen – fortælleren	36
3.2.3	Afhandlingens definition af telling	37
3.3	AFHANDLINGENS DEFINITION AF STORYTELLING	39
4.0	STORYTELLING I EN ERHVERVSØKONOMISK KONTEKST	40
4.1	HVORFOR STORYTELLING I DAG?	43
4.2	ET KRITISK BLIK	45
4.2.1	Rolf Jensen: <i>The Dream Society</i>	46
4.2.2	Mogens Holten Larsen – <i>The corporate story</i>	47
4.2.3	Den traditionelle fortælling af en god historie	48
4.3	ET OVERBLIK	48
4.3.1	Internt/strategisk	50
4.3.2	Internt/fortolkende	57
4.3.3	Eksternt/strategisk	59
4.3.4	Eksternt/fortolkende	63
4.3.5	Opsummering	63
5.0	UDVIKLINGEN AF BRAND BEGREBET	65
5.1	FRA PRODUKT TIL VIRKSOMHED	65
5.1.1	Effektivisering af kommunikationsomkostninger	67
5.1.2	Integration af interessenter	69
5.1.3	Differentiering	70
5.1.4	En kritisk refleksion	72
5.2	BRANDET – DØDT ELLER LEVENDE	72

5.3	<u>EN HOLISTISK FORSTÅELSE AF VIRKSOMHEDEN</u>	74
5.3.1	<i>Identitet</i>	77
5.3.2	<i>Image</i>	82
5.3.3	<i>Relationen mellem identitet og image</i>	84
5.4	<u>SKABELSEN AF ET CORPORATE BRAND</u>	86
5.4.1	<i>Afhandlingens definition af et corporate brand</i>	88
5.4.2	<i>Et eksempel</i>	88
6.0	<u>UDVIKLING AF ANALYSEMODEL</u>	90
6.1	<u>DE TRE STORYTELLING KATEGORIER I FORHOLD TIL CORPORATE BRAND MODELLEN</u>	90
6.2	<u>STORYTELLING I FORHOLD TIL CORPORATE BRAND MODELLEN – ET UDVIDET BILLEDE</u>	92
6.3	<u>FIRE NIVEAUER</u>	93
6.4	<u>AFHANDLINGENS ANALYSEMODEL</u>	94

LITTERATURLISTE

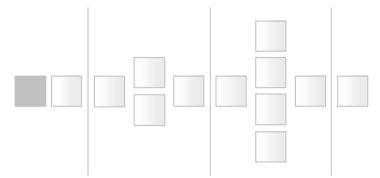
BILAG

BILAG 7: TEMPLATE FOR CRAFTING THE SPRINGBOARD STORY

BILAG 8: HISTORIE I BT OM BRIAN HENRIKSEN OG TELIA

BILAG 10: LIGNELSEN OM DEN FORTABTE SØN

BILAG 11: THE KING'S HEIR



1.0 Indledning

Til alle tider og i alle kulturer er der blevet fortalt historier. Historier har fra de tidligste tider fungeret som et af de vigtigste midler for formidling af viden gennem generationer.

Efter at have været fortrængt for en tid, hvor det rationelle, det konkrete og det målbare har domineret, er kunsten at fortælle historier nu blevet sat på dagsordenen igen i det 21. århundrede. Ikke blot optræder begrebet som folkelig underholdning på biblioteket, i caféen eller under bøgen – det har endog entret de bonede ledelsesgulve. I stigende grad har virksomhedsledere og teoretikere taget ordet *storytelling* i deres mund når de i bøger, artikler og taler skal give deres bud på de seneste tendenser indenfor moderne ledelse og markedsføring. I *MeansBusiness*, som er en publikation der scanner over 100 af de førende erhvervsmagasiner, -aviser og -websider for trends, blev storytelling den 22. januar fremhævet som en af de ti mest spændende ideer.

Der gives mange forskellige bud på, hvorfor storytelling er specielt relevant i dag og hvordan man konkret kan bruge storytelling i virksomhedssammenhæng. Fremtidsforskere taler om forbrugeres ønske om at se tilbage til før verden gik af lave, marketingguruer taler om højere opmærksomhed i reklamen og HR-ledere fremhæver organisationsændringer og medarbejderinvolvering.

Dog synes der, blandt disse meget forskellige argumenter for brug af storytelling at herske en konsensus om, at alle ved hvad storytelling er – de fleste mennesker er jo på et tidspunkt i deres barndom blevet fortalt historier. Af samme årsag synes de fleste at have en holdning til storytelling, og en idé om hvordan den gode historie skal fortælles.

Storytelling kan derfor virke som et begreb, der ledelsesmæssigt er let af gå til, fordi det ikke kræver indsigt i et helt nyt område. Denne antagelse vil nærværende afhandling gerne dementere.

Undersøges begrebet nærmere, lukkes der op for en verden af kompleksitet og facetter, der bevirker at en overfladisk undersøgelse og anvendelse af storytelling fremstår som risikabel. Netop fordi begrebet benyttes i et væld af forskellige sammenhænge og med forskellige formål, eksisterer der et behov for at få præciseret, hvad storytelling er og på hvilke måder det kan og bliver brugt i virksomheder.

I vore dages teknologiske virksomheder synes der et specielt potentiale i storytelling. I virksomheder indenfor eksempelvis IT og telekommunikation er der skabt en stor kommunikativ afstand mellem topledere og medarbejdere, fordi virksomheden både beskæftiger specialister og generalister. Kravet til ledelsen i sådanne virksomheder er, at de kan se ud over de tekniske specifikationer og formulere en vision for fremtiden. Samtidig skal de kunne kommunikere denne vision til medarbejdere som muligvis er mere interesseret i bits, hertz og båndbredde. I markedet skal virksomhederne

positionere sig og forklare deres tilbud, selvom grundydelsen på deres produkter i nogle tilfælde er generisk.

Af disse årsager har telekommunikationsvirksomhederne i de senere år forsøgt sig med corporate branding. Vision, værdigrundlag og den visuelle identitet er blevet pudset af. Ligeledes har virksomhederne i markedsføringen konkurreret om kundernes opmærksomhed med budskaber om at "*Samtale fremmer forståelsen*", at vi kan lære noget af de såkaldte *VIC'ere* og at mobiltelefoni og SMS services ikke er sværere end, at *Polle fra Snav*e kan finde ud af det.

Den store udfordring i forhold til corporate branding er at skabe en overensstemmelse mellem det interne og det eksterne. For televirksomhederne betyder det, at nok kan man for en stund dække medie billedet med markeds kommunikation, der fortæller om det fantastiske ved virksomheden og dens produkter, men at det positive billede krakelerer i mødet med en vranten stemme i kundeservice eller ved modtagelsen af en uberettiget rykker. En servicevirksomhed kan ikke finde støtte i sit produkt, som det er tilfældet for producenter af fast moving consumer goods. En Coca Cola kan sagtens smage godt, selvom betjeningen i supermarkedet eller i kiosken er elendig, men for forbrugere, der modtager en ringe service hos en teleudbyder, hjælper det ikke meget at virksomheden har et formidabelt net – forbrugeren har aldrig set det og er måske også ligeglad, bare det virker. Spørgsmålet er derfor, om en telekommunikationsvirksomheds brand er andet end de historier der fortælles om virksomheden?

Der synes derfor ikke at herske nogen tvivl om, at der eksisterer en udfordring for telekommunikationsvirksomhederne i at skabe sammenhæng mellem den kommunikation der kommer fra virksomheden og den virkelighed kunden møder. En del af dette arbejde ligger i at søge at få alle interessenter, inklusiv medarbejderne, til at "købe" og viderefortælle historier der understøtter visionen.

Efter en sådan refleksion, eksisterer der en række ubesvarede spørgsmål: Hvordan relaterer storytelling konkret til corporate branding? Kan storytelling overhovedet benyttes som et ledelsesværktøj eller er det forbeholdt reklamernes drømmende verden? Hvor har storytelling sine grænser?

Med afsæt i denne undren er afhandlingens problemformulering formuleret:

1.1 Afhandlingens problemformulering

Model 1a: Problemformulering

Hvordan relaterer storytelling til corporate branding og hvilken betydning har det for en virksomhed i telekommunikationsbranchen?

Kilde: Egen produktion

Til at konkretisere problemformuleringen fortager afhandlingen et kvalitativt studie af virksomheden XX. Virksomheden er en del af telekommunikationsbranchen, idet virksomheden beskæftiger sig med både fastnet- og mobiltelefoni samt internetløsninger. Siden grundlæggelsen i 1993 har Virksomheden beskæftiget sig meget bevidst med corporate branding, hvorfor virksomheden er særlig interessant i forhold til et casestudie, som kan medvirke til at svare på problemformuleringen.

Den overordnede problemformulering støttes af to underspørgsmål. Det første tager et teoretisk udgangspunkt, og det andet inddrager casestudiet af Virksomheden.

1. Hvad er storytelling og corporate branding og hvordan hænger disse begreber sammen?
2. Hvordan medvirker storytelling til skabelsen af Virksomhedens corporate brand?

Disse underspørgsmål vil lede afhandlingens struktur, således at der først vil være en teoretisk diskussion af begreberne storytelling og corporate branding, som leder til en forståelse af deres sammenhæng. Formålet med denne diskussion er at skabe en analyseramme, som kan bruges i undersøgelsen af casevirksomheden. Konklusionen på afhandlingen vil knytte de teoretiske og empiriske elementer og samlet besvare afhandlingens problemformulering.

Når navnet "XX" benyttes kan det være svært at afgøre om der er tale om et produkt, en specifik dattervirksomhed eller den internationale organisation. Dette skyldes Virksomhedens monolitiske navnestruktur på internationalt plan. Når navnet anvendes i denne afhandling, menes der Virksomhedens afdeling i Danmark, med mindre andet er angivet.

Som det fremgår, er begreberne storytelling og corporate branding centrale for denne afhandling. Storytelling begrebet bliver nærmere defineret i afsnit 3.3 efter en teoretisk diskussion af delementerne *story* og *telling*. Disse delementer vil i afhandlingen blive suppleret med en række

danske ord. Således oversættes story til *historie*, *anekdote* (en mindre, uformel historie) og *narrativ*. "Telling" oversættes til *fortælling* eller *formidling*.

Afhandlingen betragter begrebet "corporate brand", som den helhed der konstitueres i relationerne mellem de tre elementer vision, kultur og image. Dette elaboreres i afsnit 5.0, gennem en diskussion af brand begrebets udvikling. Den aktive form *Corporate branding* betragtes som virksomhedens forsøg på at lede de tre elementer til en overensstemmelse.

Når afhandlingen omtaler telekommunikationsbranchen, telekommunikationsvirksomheder refererer dette til udbydere af telefoni og internetadgang. Eksempler på virksomheder på det danske marked er TDC, Sonofon, Orange, Debitel og Telia etc. Ordene *teleselskab*, *telebranchen*, *teleudbyder*, *udbyder* vil ligeledes blive anvendt i denne afhandling.

1.2 Afgrænsning

Afhandlingen skrives med et erhvervsøkonomisk fokus, hvorfor begrebet storytelling betragtes fra denne vinkel. Dette skal ses i forhold til det formelle krav om et økonomisk fokus i afhandlingen.¹ Med erhvervsøkonomisk fokus menes, at genstandsfeltet for afhandlingen er virksomheder og deres drift. Således er målet med denne afhandling at foretage et teoretisk og empirisk studie af storytelling i forhold til virksomheder og ikke at belyse storytelling bredt i forhold til samfundet eller specifikt i forhold til individer. Dette er følgelig en vanskelig afgrænsning, idet virksomheder er en del af samfundet og består af individer. Således vil afhandlingens undersøgelser både identificere storytelling blandt individer og i det offentlige rum, men dette vil blive sat i forhold til virksomheder. Fortælling og analyse af historier er traditionelt en humanistisk disciplin, som bl.a. kan studeres gennem litteraturvidenskaben. Derfor vil afsnit 3.0 af afhandlingen forholde sig bredt til begrebet storytelling, for at nå til en definition, men i resten af afhandlingen vil begrebet udelukkende blive benyttet i erhvervsøkonomisk sammenhæng. På denne måde afgrænser denne afhandling sig fra at beskæftige sig med eksempelvis forskellige litterære genrer og dybdegående analyser af litterære værker. Dermed er afhandlingens fokus på storytelling begrebet udtryk for en art isomorfisme, hvor begrebet og dets egenskaber flyttes fra et genstandsfelt; litteraturen til et andet; erhvervsøkonomien.

Der er foretaget en indsnævring af afhandlingens erhvervsøkonomiske tilgang til corporate branding. Således sættes storytelling i afhandlingen i forhold til dette område. Afhandlingen afgrænser sig fra at beskæftige sig med andre områder indenfor erhvervsøkonomien, som eksempelvis økonomistyring og logistik. Indenfor corporate branding området tages en holistisk tilgang, inspireret af Hatch og Schultz, samtidig med at der fokuseres ned på storytelling. Dette

¹ Jf. http://www.edu.cbs.dk/cm/kapjece_dk.shtml

betyder, at den empiriske analyse således ikke vil gå i dybden med alle aspekter af vision, kultur og image men sætte disse elementer i forhold til storytelling.

Når afhandlingen afgrænser sig til Virksomhedens afdeling i Danmark betyder det, at afhandlingen analyserer den danske del af Virksomheden og derfor kun kan drage konklusioner herfra. Dette fokus på Danmark betyder at det er muligt at lave en mere dybdegående analyse end hvis hele den internationale organisation havde været inddraget. Et internationalt studie af Virksomheden ville muligvis identificere flere forskellige historier, men da afhandlingens empiriske analyse skal hjælpe til forståelse for sammenhængen mellem storytelling og corporate branding, er det mere relevant at begrænse feltet, således at analysen gøres håndterbar. Dette ville sandsynligvis ikke være tilfældet, hvis alle historier om Virksomheden skulle defineres. Det skal dog indføres, at den internationale organisation vil blive nævnt undervejs til at give baggrundsviden, samt sætte forhold i perspektiv, ligesom den optræder i visse af de historier, der fortælles i Danmark.

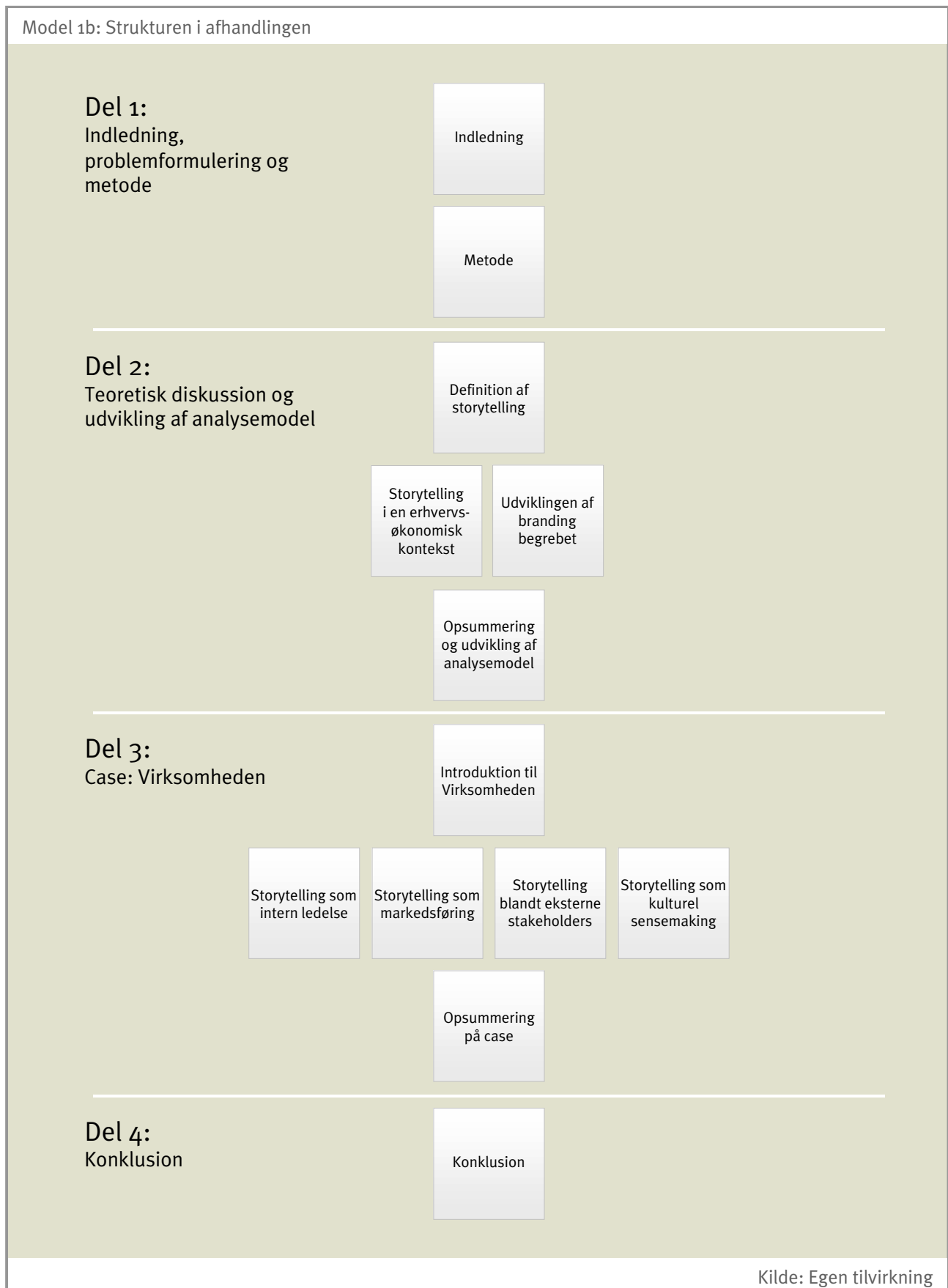
1.3 Afhandlingens målgrupper

Afhandlingens primære målgruppe er Handelshøjskolen i København. Afhandlingen er således skrevet i henhold til de krav, der stilles til en kandidatafhandling fra Cand. merc. linien *Design & Communication Management* og ikke for at løse en problemstilling i en virksomhed. Det vil dog stadig være spændende for de afhandlingsskrivende at kunne præsentere afhandlingens konklusioner for Virksomheden uden, at dette kolliderer med afhandlingens formål.

1.4 Afhandlingens struktur

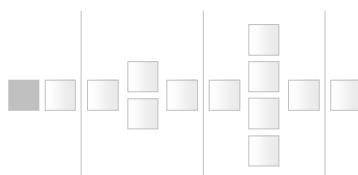
Afhandlingen er struktureret i fire dele. Del 1 indeholder indledning, problemformulering og metode og sætter således rammen for afhandlingen. Del 2 diskuterer og definerer storytelling og corporate branding fra en teoretisk vinkel og konkluderer på den teoretiske sammenhæng mellem begreberne ved at udvikle en integreret model til analyse af den empiriske case. Del 3 beskæftiger sig med casestudiet af Virksomheden ud fra analysemodellen. Denne del afrundes med en opsummering og besvarer problemformuleringens andet underspørgsmål om hvordan storytelling medvirker til skabelsen af Virksomhedens corporate brand. Del 4 udgør afhandlingens samlede konklusion, som trækker på undersøgelserne i del 2 og 3.

For at give læseren et overblik, er der udviklet en model over afhandlingens struktur. Denne strukturmodel er illustreret i model 1b.

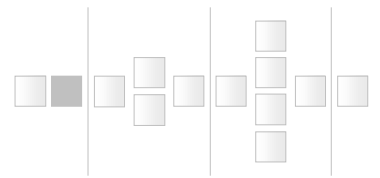


Det skal understreges, at størrelsen på modellens kasser ikke skal tolkes symbolsk. Når alle kasserne er lige store skyldes det, at strukturmodellen udelukkende tjener til at give et overblik over afhandlingen.

Som det måske er bemærket, figurer der en miniudgave af strukturmodellen i header'en på hvert hovedafsnit. Miniudgaven er drejet 90 grader og skal således tolkes fra venstre mod højre. Den kasse, der svarer til det pågældende afsnit, fremhæves. Således kan miniudgaven af strukturmodellen hjælpe læseren til at skabe et overblik over, hvor det specifikke afsnit hører til i den samlede afhandling. Dette hovedafsnits miniudgave af strukturmodellen ser således ud:



I det følgende vil afhandlingens metode blive forklaret og diskuteret, og således bevæger afhandlingen sig over i andet hovedafsnit af Del 1.

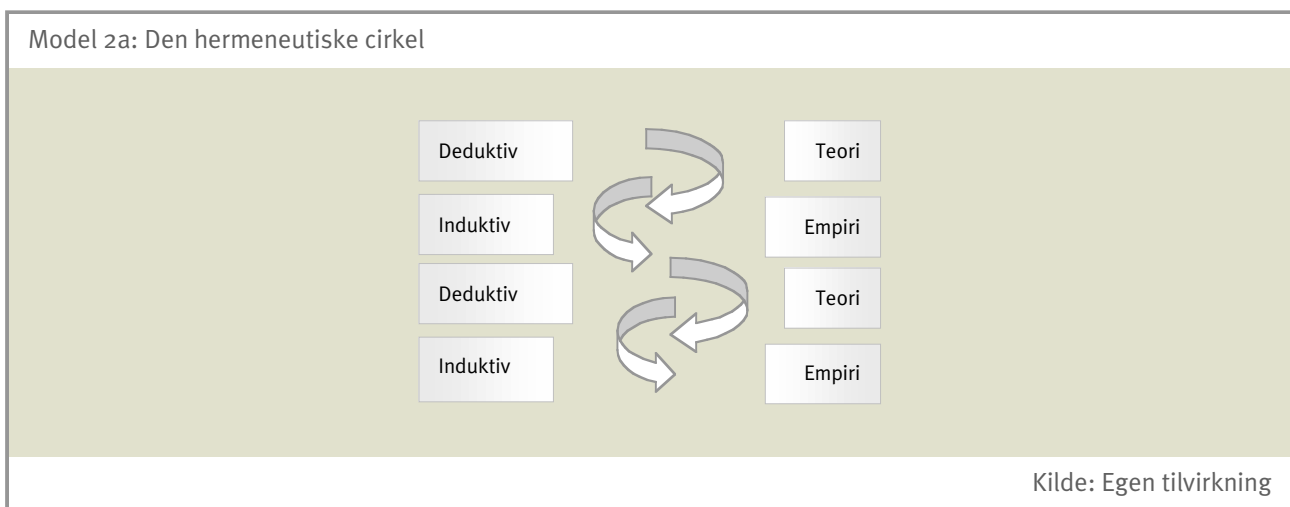


2.0 Metode

Formålet med dette kapitel er initialt at erkende, hvilke metodiske muligheder, der er for at løse problemformuleringen. Under denne diskussion defineres det metodiske ståsted og dermed de teoretiske tilgange og undersøgelsesmetoder, der synes brugbare i afhandlingen. Endvidere tjener afsnittet til at oplyse læseren om, hvordan det empiriske materiale, der ligger til grund for afhandlingen, praktisk er fremkommet. Slutteligt er formålet at forholde sig kritisk til valg og brug af metoden.

Efter en kort diskussion af valg og brug af metode, struktureres metodeafsnittet således, at det metodiske ståsted forklares først. Derefter elaboreres der på punkterne: Casemetode, teorianvendelse, valg og anvendelse af empiri og metodekontekst.

Den indledende fase i et hvert projekt kan bedst beskrives som en vekselvirkning mellem deduktiv og induktiv metode. Dette er tilfældet fordi man altid har en vidensbase, samtidig med man "skyder" sig ind på empirien og de specifikke problemstillinger, der er gældende her. Med lidt god vilje kan man sammenligne dette med den hermeneutiske cirkel.²



Ordet "cirkel" er egentligt misvisende, da forløbet snarere tager form af en dynamisk kæde af erkendelser, hvor man aldrig når tilbage til udgangspunktet, idet man ikke kan fravælge viden.³

Afhandlingen behandler indledende begreberne branding og storytelling udfra en deduktiv tilgang, idet der tages udgangspunkt i eksisterende teori. Der synes ikke at eksistere en brugbar model for analyse af storytelling i forhold til corporate branding, og derfor tager afhandlingen en mere induktiv karakter i udviklingen af en sådan model. Casestudiet vil være dels deduktivt, da der tages

² Andersen 1990, s. 26-27

³ Andersen 1990, s. 26-27

udgangspunkt i den udviklede model, dels induktivt, da konklusionerne vil give bud på, i hvilket omfang modellen er anvendelig til en forståelse og sortering af empirien.

2.1 Metodisk ståsted

Før projektets teoretiske og empiriske materiale udvælges, er det væsentligt at definere et metodisk ståsted. Dette er relevant, fordi man dermed bliver tvunget til at tage stilling til den videnskab der arbejdes med, men også til *måden* hvorpå der arbejdes med den.

Der eksisterer forskellige teorier med afsæt i forskellige paradigmatisk tilgange. For at skille tingene lidt groft har man på den ene side funktionalistiske teorier og socialkonstruktivistiske teorier. Endvidere kan identificeres teorier med et generelt eksternt fokus⁴ når der ses på en virksomhed, hvor andre har et internt fokus⁵. Andre igen forsøger at integrere det interne og eksterne.⁶ Disse forskellige tilgange vil afhandlingen søge at forholde sig til.

Afhandlingen skrives med en moderat socialkonstruktivistisk tilgang.⁷ Dette bygger på en erkendelse af, at sociale systemer er socialt konstruerede. Afhandlingen vedkender sig Collins' begreb "*narrow arguments*".⁸ I Collins skelnen mellem *broad* og *narrow arguments* ses forskellen på socialkonstruktivister. Broad tilgangen tilskriver alting som værende socialt konstrueret, altså også fysiske ting som eksempelvis et bord. Narrow tilgangen ser kun den sociale virkelighed som socialt konstrueret. Socialkonstruktivismen giver et nuanceret syn på organisationer og åbner op for en række problemer man må forholde sig til, når man arbejder med virksomheder. Omvendt kan tilgangen være frustrerende, idet den typisk ikke tillader løsningsmodeller; dens fokus er på forståelse.⁹ Dette skyldes, at når virkeligheden betragtes som subjektiv, er det ikke muligt at uddrage generelle teorier ud af en specifik kontekst, fordi disse teorier blot vil være baseret på undersøgerens subjektive fortolkning.

Afhandlingen vil søge at gribe denne problemstilling pragmatisk an. Hermed menes der, at det synes forsvarligt at benytte både funktionalistiske og socialkonstruktivistiske teorier til at danne et overblik over emnet, når det samtidig erkendes, at der f.eks. i virksomheders gøren og laden ofte er tale om "*workable illusions*".¹⁰ Schultz og Hatch argumenterer i deres "*Living with Multiple Paradigms*" for det brugbare i en kombination af flere paradigmer i arbejdet med at forstå organisationer. De bruger netop det funktionalistiske og det socialkonstruktivistiske paradigme som udgangspunkt for

⁴ Eksempelvis Porter

⁵ Eksempelvis Hamel og Prahalat

⁶ Eksempelvis Lane og Mansfield

⁷ Andersen 1990, s. 17

⁸ Nymark 2000a, s. 13

⁹ Darmer forelæsning DCM september 1999

¹⁰ Gioia i Whetten og Godfrey 1998, s. 29

introduktionen af *interplay* strategien, hvilket er en retning inden for den metateoretiske tilgang som kaldes *paradigm crossing*.¹¹:

*"We explore the possibilities of paradigm crossing as a third metatheoretical position that resists both incommensurability and integration. We contribute a new paradigm-crossing strategy that we label interplay, defined as the simultaneous recognition of both contrasts and connections between paradigms."*¹²

I denne tilgang handler det ikke om at blande de to paradigmatiske tilgange for hver en pris. Ved at finde deres ligheder og forskelligheder, kan tilgangen imidlertid bruges til at skabe et større overblik, forståelse og indsigt end ved brugen af kun et paradigme. Hos Schultz og Hatch er det i særdeleshed i forhold til en tolkning af de observationer der er gjort i organisationen, at *interplay* tilgangen bidrager til en mere nuanceret forståelse.

Det er afhandlingens ønske at opnå denne forståelse, men indledningsvis er der i højere grad brug for et begreb, der forklarer struktureringen af selve arbejdsforløbet. Til dette formål er det værd at undersøge de andre retninger indenfor *paradigm crossing*. Her findes der udover *interplay* strategien også *sequential*-, *parallel*- og *bridging strategy*.¹³ I *sequential* tilgangen bruges to paradigmer i forlængelse af hinanden. Eksempelvis kan et funktionalistisk forstudie bruges som udgangspunkt til en uddybende socialkonstruktivistisk kulturanalyse eller et socialkonstruktivistisk forstudie kan bruges som input til en funktionalistisk analysemodel. I tilgangen *parallel* bruges flere paradigmer sideløbende. Fordelen ved denne tilgang ligger i, at man kan have et hovedparadigme som styrer opgaven, samtidig med at man sideløbende kan søge hjælp og inspiration fra et andet paradigme. I denne tilgang er opmærksomheden på de anvendte paradigmers forskelligheder, hvilket forudsætter en opfattelse af paradigmerne som impermeable. *Bridging* strategien bruger termen *transition zones* og søger derigennem at finde lighederne mellem de anvendte paradigmer.

I forhold til afhandlingen, er det i særdeleshed ved brugen af *parallel* strategien, at muligheden for en nuanceret forståelse ses. Afhandlingen skrives således overordnet med et socialkonstruktivistisk udgangspunkt, men der søges samtidig inspiration, kritiske tilgange og øget forståelse fra det funktionalistiske paradigme. Dette sker eksempelvis i arbejdet frem mod en analysemodel, hvor kategoriseringen af eksempler på brug af storytelling begrebet, er udtryk for en funktionalistisk tilgang. De forskellige eksempler bliver således trukket ud over deres specifikke kontekst og sat ind i et generelt billede, jf. afsnit 3.5. Dette sker inden en fortolkende empirisk undersøgelse gennemføres.

Det vil således blive søgt at kombinere forskellige teorier i afhandlingen. Teoriernes tilgang og anvendelsesmuligheder vil løbende blive sat i forhold til det metodiske ståsted. Samtidig kombineres

¹¹ Schultz 1996, s. 533

¹² Schultz 1996, s. 530

¹³ Schultz 1996, s. 533

det interne og eksterne fokus, således at analysefeltet griber holistisk an.¹⁴ Denne tilgang er inspireret af en anden tekst af Hatch og Schultz, som argumenterer for, at branding processer ikke bør anskues adskilt men i en sammenhæng.¹⁵ Dette uddybes i afsnit 5.0 om brand begrebets udvikling.

I indsamlingen af empiri benyttes primært kvalitative metoder, hvilket uddybes i afsnit 2.4.

2.2 Casemetode

I afhandlingen benyttes et casestudie som redskab til at svare på den definerede problemstilling. På trods af, at denne metodes anvendelighed er omdiskuteret, vil det følgende argumentere for, at den egner sig godt til denne afhandling. Fordelen ved et casestudie er, at det giver mulighed for at fokusere dybt med et meget konkret analysefelt og dermed gøre teoretisk tunge forhold mere håndterbare. Samtidig giver det mulighed for at komme tæt på "den virkelige verden".¹⁶

I nærværende afhandling benyttes Virksomheden som et eksempel på en virksomhed, der agerer på et marked præget af intens konkurrence, med uhåndgribelige produkter hvis grundydelse er svære at differentiere. Sådant en virksomhed, der ligeledes kunne være et forsikringsselskab, et realkreditinstitut eller måske et elselskab, ses som meget interessant i corporate branding sammenhæng. Dette skyldes, at kriterierne for en købsbeslutning oftest vil ligge i forbrugerens oplevede merværdi ved netop det virksomheden står for, dens produkter, dens mærke og navn – altså dens brand.

Det er et af afhandlingens mål, at analysen af casevirksomheden vil give nogle muligheder, for at skabe en øget forståelse for de problemstillinger andre "faciliterende"¹⁷ virksomheder på dynamiske markeder ligeledes må forholde sig til i forhold til storytellings relation til corporate branding.

Problemet med cases, er ifølge den traditionelle kritik, at de ikke sætter forskeren i stand til at foretage generelle konklusioner.¹⁸ Det er imidlertid netop denne antagelse andre teoretikere kritiserer.¹⁹ Ifølge Flyvbjerg skyldes denne fejlagtige antagelse, at man kommer til at anvende en naturvidenskabelig tilgang til analyse af mennesker og samfund.²⁰ En anden pointe er, at der er en tendens til kun at acceptere videnskab, der har generel gyldighed. Dette mener Flyvbjerg er forfejlet, og han kommer til følgende konklusion:

¹⁴ Hatch og Schultz 1997, s. 356

¹⁵ Hatch og Schulz 2001

¹⁶ Andersen 1990, s. 121

¹⁷ Ordet bruges i mangel af bedre. Med faciliterende menes der virksomheder, hvis markedstilbud er at stille en ressource til rådighed for brugere, f.eks. El, gas, vand, telefon-/internet, forsikring, realkredit.

¹⁸ Flyvbjerg 1992, s. 145.

¹⁹ Yin 1990, s. 18

²⁰ Flyvbjerg 1992, s. 145.

"Man kan ofte med fordel generalisere på grundlag af en enkelt case, og case studiet kan udmærket bidrage til videnskabelig udvikling via generalisering som supplement eller alternativ til andre metoder. Men formel generalisering²¹ er overvurderet som kilde til videnskabelig udvikling, hvorimod "det gode eksempls magt" ofte er undervurderet."²²

Inden man når til at vælge casemetoden, må man beslutte, hvilken type spørgsmål, man vil have svar på. Hvis man i projektets problemformulering spørger *hvorfor* og/eller *hvordan*, er der ifølge Yin tre undersøgelsestyper, der egner sig: *Case studie*, *Historisk studie* eller et *Eksperiment*.²³ Da denne afhandling undersøger *hvordan* storytelling relaterer til corporate branding, er det relevant at vælge en af de ovenstående undersøgelsestyper.

For denne afhandling er et historisk studium hverken velegnet eller relevant, da denne type har et retrospektivt fokus, frem for et kontemporært perspektiv, som projektets problemstilling omhandler. Et eksperiment synes ligevel uegnet og umuligt indenfor afhandlingens rammer. Således vælges casemetoden til behandling af problemstillingen.

Yin skitserer ydermere tre former for cases: Eksplorativ, deskriptiv og eksplikativ.²⁴

Casemetoden i afhandlingen er både eksplikativ, deskriptiv og eksplorativ. Der vil være eksplorative elementer i den indledende fase hvor problemstillingen indkredses samt i konklusionen hvor mulige forslag til ændring af analysemodellen fremhæves. Ligeledes optræder deskriptive afsnit hvor casevirksomheden beskrives. Imidlertid lægges der vægt på det eksplikative, idet problemformuleringen spørger *hvordan*.

Der vil blive draget virksomhedsspecifikke konklusioner på casevirksomheden, velvidende at arbejdet med casen ikke nødvendigvis er generaliserbar for alle faciliterende virksomheder på dynamiske markeder til alle tider. I stedet ønskes casen brugt som det gode, illustrative eksempel der kan hjælpe mod en dybere forståelse for de muligheder storytelling giver virksomheder af denne type. Dermed søges det at arbejde med casen indenfor problemformuleringen, og således undgå at stirre sig blind på alle problemer i casevirksomheden. Casestudiet skal således hjælpe mod en bredere forståelse, på et område hvor der er behov for at udvide den eksisterende teori og forskning.

2.2.1 Dualismen i arbejdet med en case

Når der i en kandidatafhandling arbejdes tæt med en virksomhed er der en risiko for, at tilgangen bliver for konsulentpræget. Dette sker hvis de afhandlingsskrivende bliver mere interesseret i at løse et problem i virksomheden, end at udarbejde en teoretisk funderet afhandling med

²¹ Med "formel generalisering" hentyder Flyvbjerg til det traditionelt accepterede kvantitativt funderede studie.

²² Flyvbjerg 1992, s. 145

²³ Yin 1990, s. 18

²⁴ Yin 1990, s. 13

Handelshøjskolen som målgruppe. Virksomheden håber og forventer måske at kunne tage en række beslutninger og foretage nogle handlinger efter at have erfaret afhandlingens konklusioner. Dette betyder at virksomheden muligvis forsøger at lægge et pres på de studerende, for at de ikke skal blive for teoretiske men fokusere mere direkte på virksomhedens problemer.²⁵

Samtidig synes der en fare for at komme så tæt på virksomheden, at der kan stilles spørgsmål ved afhandlingens objektivitet. Faren er at blive så involveret i organisationens dagligdag, at faktorer som kultur, normer og konventioner bliver taget for givet. Der er endvidere en risiko for at opbygge en stærk loyalitet overfor henholdsvis organisationen og dens medlemmer, hvilket kan overskygge det videnskabelige mål med afhandlingen. Denne problematik kendes ligeledes fra antropologien, hvor forskeren lever med dilemmaet om at "go native".²⁶

I samarbejdet med virksomheden synes disse mulige risici ikke at være gældende i en sådan grad at dette truer afhandlingens validitet eller videnskabelighed. Samarbejdet med Virksomheden er sket på de afhandlingsskrivende foranledning, hvilket betyder, at Virksomheden ikke fra starten havde en række spørgsmål, de gerne ville have svar på. Således har Virksomhedens ledelse ikke forsøgt at dreje afhandlingen mod et specielt mål. Kontakten til Virksomheden blev først etableret på et relativt sent tidspunkt i processen, hvor der allerede var skabt en teoretisk ballast, eksempelvis gennem en definition af storytelling. Fra et socialkonstruktivistisk synspunkt kan man argumentere for at samarbejdet med virksomheden ikke har været tæt nok, idet det eksempelvis ikke har inkluderet et egentligt ophold i virksomheden. Dette har yderligere bevirket, at et *learning partnership*²⁷ har været svært at etablere på så kort tid, selvom samarbejdet har været berigende for begge parter.

Således har de afhandlingsskrivende fået mulighed for at lave en bred analyse af Virksomheden og Virksomhedens omverden, hvilket har dækket undersøgelsens formål. Virksomheden har fået mulighed for at diskutere begrebet storytelling fra både teoretiske og praktiske vinkler, indenfor forskellige områder af virksomheden. Således kan afhandlingen fungere som et udgangspunkt for Virksomhedens beslutning om eventuel anvendelse eller analyse af storytelling.

2.3 Teorianvendelse

Denne afhandling kredser overordnet omkring to teoretiske begreber, storytelling og corporate branding. Der er ikke identificeret teori, der knytter disse to begreber sammen. Derfor har det været vigtigt for denne afhandling at diskutere og sammenknytte storytelling og corporate branding på et teoretisk plan, inden den empiriske analyse foretages. Denne diskussion foretages i Del 2: *Teoretisk diskussion og udvikling af analysemodel* og fører til en syntese, som udgør afhandlingens

²⁵ Morsing 1995, s. 3

²⁶ Andersen 1990, s. 151

²⁷ Morsing 1995, s. 1

analysemodel, jf. afsnit 6.0. Således vil de specifikke teorier ikke blive diskuteret i dette afsnit, men hele Del 2 kan betragtes som en teoretisk diskussion.

Som tidligere nævnt, kommer storytelling begrebet fra en humanistisk, litterær tradition. Derfor vil afsnit 3.0 bestå af en primært litterær diskussion af storytelling, som fører til en definition af begrebet. Derefter vil afsnit 4.0 diskutere en række teoretiske og praktiske manifestationer af begrebet. Det er en fordel at inddrage praktiske eksempler i den teoretiske diskussion, idet storytelling ikke er et veludviklet teoretisk område indenfor erhvervsøkonomien.

Branding begrebet er opstået i afsætningsøkonomien, og har senere udviklet sig mod et mere bredt erhvervsøkonomisk perspektiv.²⁸ Afsnittet om udviklingen af brand begrebet, vil således tage udgangspunkt i teori fra forskellige områder; corporate communication, organisationsudvikling og marketing/branding. Dette vil føre til afhandlingens holistiske brug af begrebet corporate branding.²⁹

I udviklingen af afhandlingens model til analyse af den empiriske case vil begreberne storytelling og corporate branding, således blive diskuteret sammen og koblet til hinanden i en forståelsesramme, som indikerer hvilke områder af empirien og dermed Virksomheden, der er relevante at analysere.

Følgende afsnit forklarer udvælgelsen og brugen af empiri nærmere.

2.4 Valg og anvendelse af empiri

I afhandlingen er flere former for empiri blevet benyttet. En del af empirien er blevet brugt til at skabe baggrundsviden om telekommunikationsbranchen, Virksomheden, storytelling og branding og en anden del er blevet brugt til direkte analyse. De samlede empiriske data kan deles op i observationsstudier, interviews og litteratur, elektroniske medier og anden empiri.

2.4.1 Observationsstudier

Der er foretaget en række observationsstudier med forskelligt formål. Dels er studierne foretaget i Virksomhedens butikker samt andre tele- og radio/TV-butikker, for at afdække i hvilken grad der bruges storytelling, enten mellem kunderne men også mellem personale og kunder. Dels har de afhandlingsskrivende gjort observationer på Virksomheden hovedkontor, med det formål at identificere om Virksomheden via artefakter gør strategisk brug af storytelling. Der er foretaget observation i:

- 5 af Virksomhedens butikker

²⁸ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, 52.

²⁹ Jf. Hatch og Schultz 2001

- 5 andre tele og radio/tv butikker³⁰
- Virksomhedens Kundeservice³¹
- Virksomhedens hovedkontor

Observationerne i butikkerne kan karakteriseres som delvist åbne, indirekte, strukturerede, ikke deltagende feltobservationer.³² Personalet i butikkerne blev oplyst om, at en undersøgelse fandt sted men fik ikke det specifikke formål at vide. Kunderne var uvidende om observationen, jf. afsnit 9.2.3, hvor tilgangen til observationen bliver beskrevet nærmere. Målet med observationen var at indhente ikke-stimulidata, hvilket ifølge Ib Andersen indebærer et problem:

*"Et de største problemer ved observationsteknikkerne er observatørens påvirkning af de observerede."*³³

Dette problem kan ifølge Andersen minimeres ved længere tids observation. I forhold til personalet i butikkerne har dette muligvis været gældende, men det har i sagens natur ikke været muligt at observere kunderne i butikken, længere end den tid, hvor de befinder sig i butikken. Da kunderne dog ikke vidste at de blev observeret, er undersøgelsen stadig brugbar. En måde hvorpå man imidlertid kunne have styrket observationen af personalet, ville være ved en større grad af deltagelse. Hvis de afhandlingsskrivende deltog i arbejdet i butikken over en periode, ville personalet kunne observeres mere uformelt og mere sammenhængende end ved den ikke-deltagende observation. Observationen i butikker bliver nærmere omtalt i afsnit 9.2.3 om *storytelling som markedsføring*. Dette gælder ligeledes observationen i kundeservice som nævnes i afsnit 9.2.4.

Observationsstudiet i Virksomhedens hovedkontor skal ikke betragtes som sidestillet med et antropologisk studie, hvilket indebærer et længere ophold i organisationen. Derfor er der også her tale om et ikke-deltagende studie. Formålet med denne korte observation var blot at identificere om Virksomheden strategisk benytter artefakter, der fortager eller understøtter storytelling. Således søgtes det at afdække, hvorvidt virksomheden eksempelvis havde hængt skrevne historier op på væggene, eventuelt for at formilde værdierne. Observationen var åben, idet de afhandlingsskrivende altid var fulgt af en medarbejder. En kritik af denne observationsform gives i afsnit 2.5 om *metodekontekst*.

2.4.2 Interviews

Til afhandlingen er foretaget forskelligartede interviews med forskellige formål. De indledende interviews er blevet gennemført med personer, der kunne bidrage til yderligere forståelse for storytelling. Således kan disse betegnes kompetencepersoner. Interviewene har været kvalitative og

³⁰ Merlin, Fona, Sonofon i Frederiksbergscenret og Telekæden og BlueTel på Falkoner Allé

³¹ Strandlodsvej 61

³² Andersen 1990, s. 149

³³ Andersen 1990, s. 150

eksplorative, idet formålet har været, at de interviewede så vidt muligt selv formidlede deres viden om storytelling, uden høj grad af indblanding fra de afhandlingsskrivendes side. Nedenfor ses et skema over kompetencepersonerne, der blev interviewet i denne indledende fase.

Navn og dato	Stilling	Fortalte om...	Praktisk
Mogens Holten Larsen, 17/4-01	Adm. dir. Bergsøe 4	Sin egen tilgang til og brug af storytelling samt en vurdering af andre praktikere og teoretikers brug af begrebet.	Foretaget i Bergsøe 4. M. H. Larsen ønskede ikke at blive optaget på bånd. Interviewet varede ca. halvanden time.
Dorte Futtrup, 18/4-01	Selvstændig Storyteller	Sin egen brug af storytelling og gav bud på, hvad styrken ved storytelling er.	Foretaget hos D. Futtrup privat. Optaget på minidisc. Interviewet varede ca. tre timer.
Jørn Helder, 15/6-01	Lektor v. Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, HHK	Storytelling i forhold til kommunikationsprocessen fra forskellige vinkler.	Optaget på minidisc. Interviewet varede ca. to timer.
Birgitte Lund, 16/7-01	Cand. Mag., Gladsaxe Gymnasium og medlem af opgavekommissionen for dansk	Storytelling fra en litterær vinkel.	Telefoninterview Ikke optaget Interviewet varede ca. tre kvarter.

I analysen af casevirksomheden er der ligeledes taget en kvalitativ tilgang. Der er foretaget interviews med ledere i Virksomheden, medarbejdere i Virksomheden, personale i tele- og radio/TV-butikker og med tilfældige mobitelefonejere.

Fælles for disse interviews er, at de er en blanding mellem informantinterviews og delvist strukturerede interviews. Andersen skriver:

*"Informantinterviewet er relevant, når forskeren f.eks. er interesseret i fænomener, der allerede har fundet sted, er af privat karakter, eller som forskeren ikke har mulighed for at observere selv. Man har da brug for en erstatningsobservatør, en informant, der har førstehåndskendskab til de fænomener og sociale systemer, man er interesseret i at studere."*³⁴

Informantinterviewet bliver suppleret af tilgangen fra det delvist strukturerede interview. Dette skyldes at de afhandlingsskrivende allerede har en række antagelser om det studerede og derfor nogle emner, der søges belyst.³⁵

*"Interviewet, som samtale, giver mulighed for rigdom af detaljer og kompleksitet, for at opnå ny viden og ny forståelse, som man ikke havde før, og som man ikke kunne forudsige. Interviewets "hvordan" drejer sig om, hvordan man opnår så tæt og detaljeret et datamateriale som muligt."*³⁶

³⁴ Andersen 1990, s. 142

³⁵ Andersen 1990, s. 143

Følgende skema giver et overblik over interviews foretaget i forbindelse med casestudiet:

Oplysninger fjernet!		

Lederne er primært blevet interviewet for at afdække Virksomhedens strategi for storytelling på forskellige områder. Det skal dog nævnes at alle interviewede har fået mulighed for at slukke for båndoptagelsen, såfremt de ikke ønskede at blive citeret. I bilag 2 ses et mere elaboreret skema over de interviewede med et overblik over indholdet samt praktiske oplysninger. I bilag 3-6 ses spørgerammer til interviews med XX og XX, XX, XX samt en spørgeramme til fokusgruppen med medarbejdere i Virksomheden.

I forhold til interviews med ledere og medarbejdere i Virksomheden er der anvendt forskellige specifikke tilgange til at afdække brugen af storytelling. Barbara Czarniawska forklarer i *Narrating the Organization*, hvordan hendes respondenter påbegynder storytelling, når hun stiller konkrete spørgsmål:

””What are the most acute problems you are experiencing today?” and ”Can you compare your present situation with that of two years ago?”...Some of my interlocutors would bravely engage in the logical exercise I demanded, but most would brake through my structure, saying “Let me tell you first how it all started.” Upon which they would engage in producing a rich narrative...”³⁷

Således blev de af citatet to fremgående spørgsmål stillet til både ledere og medarbejdere i Virksomheden, for at undersøge om dette ville afføde storytelling fra deres side. Ligeledes er der blevet benyttet projektive teknikker. Disse betegnes af Andersen på følgende måde:

³⁶ Christensen 1994, s. 3

³⁷ Czarniawska 1997, s. 28

*"Teknikken anvendes til at studere den enkeltes personlighed ved at lade individet projicere sine motiver og egenskaber over på andre individer og situationer, hvor ens egen personlighed ikke bliver berørt. Dermed kan individet afsløre personlighedstræk og motiver, som det eller ville skjule eller være uden bevidsthed om."*³⁸

De interviewede ledere og medarbejdere i Virksomheden blev vist en række billeder og artikler, der referer til Virksomheden, for på denne måde at identificere, hvilke reaktioner de vækker. Således blev der anvendt et billede af Virksomhedens grundlægger, forskellige artikler om Virksomheden med blandt andet billede af den administrerende direktør og en række screendumps af klagehjemmesider, hvorpå teleselskaber omtales. På denne måde er det ikke søgt at få respondenterne til at tænke på en kontekst uden for Virksomheden som den traditionelle projektive teknik, hvor der f.eks. refereres til en bil, men at få dem til at konkretisere deres udtalelser.

En stor del af den empiriske analyse er således baseret på kvalitative interviews. Steinar Kvale fremhæver:

*"Interviewet er ofte blevet frataget videnskabelig status, idet det vanskeligt opfylder traditionelle metodekrav, som objektivitet, præcision, repræsentativitet, reliabilitet og validitet. Ud fra en fænomenologisk og hermeneutisk videnskabsforståelse forekommer det imidlertid nødvendigt at retolke gængse datavurderingskriterier med henblik på kvalitativ forskning."*³⁹

Kvale understreger med udgangspunkt i Enderud 1979, at netop denne retolkning specielt er nødvendig i en fase i forskningsprocessen, hvor teorier først skal udvikles.⁴⁰ Da denne afhandling ikke benytter en allerede eksisterende teori, som knytter storytelling og corporate branding sammen, har kvalitative interviews været givende. Afhandlingens undersøgelse har et fortolkende sigte, idet den søger at afdække brugen af storytelling i en virksomhed og sætte dette i forhold til corporate branding. I visse elementer af undersøgelsen vil interviews således bruges i tråd med Bolette M. Christensens reference til Spradley 1979:

*"Interviewet kan bruges til at afdække en kultur, forstået som "The acquired knowledge that people use to interpret experience and generate social behavior"."*⁴¹

Denne tilgang til interviews, kræver en tilpasset interviewersensitivitet. Dette er nødvendigt for at få et *"bredere og mere nuanceret billede af de temaer frem, som er brændpunktet for interviewet"*.⁴² På denne måde er det snarere en styrke at afhandlingens interview ikke søger at ligge under for kravene om inter- og intrasubjektivitet.

³⁸ Andersen 1990, s. 148

³⁹ Andersen 1990, s. 233

⁴⁰ Andersen 1990, s. 233

⁴¹ Christensen 1994, s. 6

⁴² Andersen 1990, s. 234

2.4.3 Litteratur, elektroniske medier samt anden empiri

Der er ikke skrevet litteratur, der omhandler Virksomheden i forhold til storytelling. Derfor har artikler, hjemmesider og materiale fra Virksomheden for casens vedkommende båret dette projekts skrevne empiri. Artikler omhandlende storytelling, corporate branding og Virksomheden er primært tilvejebragt via Handelshøjskolens adgang til ProQuest Direct, Artikelbasen og Børsen online. Ligeledes er der benyttet artikler som er blevet udleveret ved to seminarer, jf. nedenfor.

I undersøgelsen af storytelling som markedsføring af Virksomheden, anvendes Virksomhedens brochure materiale, hjemmeside, print annoncer, tv-reklame, outdoor annoncer og årsrapport til at drage kvalitative slutninger om Virksomhedens brug af storytelling.

Slutteligt har de afhandlingsskrivende deltaget i to seminarer med emnet storytelling. Det første blev afholdt af Dansk Management Forum den 18. juni og havde Sue Hollingsworth og Bernard Kelly som talere og inspiratorer. Det andet blev afholdt den 21. juni af Ark Group og blev ledt af de to forfattere og praktikere Stephen Denning (Verdensbanken) og David Snowden (IBM Institute for Knowledge Management). Disse seminarer bidrog til en forståelse for de praktiske muligheder i storytelling. Samtidig var der mulighed for at stille direkte spørgsmål til Denning og Snowden, hvis tekster allerede var en del af afhandlingen.

Samlet må det konkluderes at afhandlingens empiri i høj grad er baseret på egne interviews og observationsundersøgelser.

2.5 Metodekontekst

I forhold til afhandlingens udvikling af definitioner på storytelling og et corporate brand er det ikke muligt at inddrage alle, der har udtalt sig om storytelling og corporate branding i diskussionerne. Derfor indebærer udvalget af teori altid samtidig et fravalg. Der kan dog argumenteres for, at massen af inddragne teoretikere og forfattere er sufficient for afhandlingen. Krydsreferencer har vist, at de udvalgte teoretikere og forfattere til diskussionerne af storytelling og corporate branding optræder løbende i litteraturen om de to emner, hvilket indikerer, at afhandlingen har udvalgt et væsentligt segment af teorien.

Set i retrospektiv må det antages, at afhandlingens undersøgelse af storytelling i virksomheden ville have været mere dybdegående, hvis de afhandlingsskrivende havde gennemført en antropologisk undersøgelse med længere tids ophold i organisationen. Et ophold i Virksomheden ville have styrket validiteten, da det ville muliggøre, at de afhandlingsskrivende kunne gå rundt i virksomhedens gange og lyttet til medarbejdernes snakken og lederes anvisninger af medarbejdere. Under frokosten i virksomheden ville det ligeledes være muligt at opfange de små anekdoter der bliver fortalt her. Det

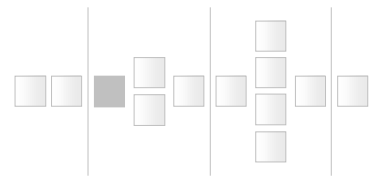
har dog ikke været muligt, at udbygge kontakten til Virksomheden til at omfatte et egentligt ophold i hovedkontoret eller i en af Virksomhedens butikker. Afhandlingen har forsøgt at mindske denne svaghed ved at benytte interviewteknikker som påvirkede respondenterne til at fortælle historier. Undersøgelsen vil dog aldrig blive den samme som hvis det havde været muligt at observere medarbejdere og ledes spontane storytelling.

Som nævnt i afsnit 2.2.1, kan der generelt fremhæves fordele og ulemper ved tætheden af samarbejdet med casevirksomheden. Denne afhandling har – på trods af, at et ophold i organisationen ville have styrket den empiriske analyse – indsamlet et bredt empirisk materiale. Endvidere ses det som en styrke, at samarbejdet først er etableret efter, afhandlingens teoretiske diskussioner og analysemodel var skabt. Dette skyldes at de afhandlingsskrivende dermed ikke er blevet styret af Virksomheden i foretagelsen af analysen.

Der ligger en potentiel metodisk svaghed i at Virksomheden har udvalgt respondenterne for de udførte interview og fokusgrupper. Optimalt skulle udvælgelsen af medarbejdere være foretaget tilfældigt, for at sikre, at ledelsen ikke udvælger specielt ”pro-ledelsen” personer. Dette har dog ikke været muligt, da det kræver et meget tæt samarbejde, samt at de udvalgte har tid og lyst. Fokusgruppen blev dog sammensat efter de afhandlingsskrivendes ønsker om at snakke med folk i forskellige afdelinger og med forskellig anciennitet. Endvidere synes validiteten i den empiriske analyse at være opretholdt, idet analysen af Virksomheden i detailleret og interviews med mobiltelefonbrugere er foretaget uden Virksomhedens hovedkontors medvirken og interviews med ledere i Virksomheden er foretaget fuldt ud efter de afhandlingsskrivende ønsker.

Endeligt har det ikke været muligt at foretage et langstrakt observationsstudie af Virksomhedens eksterne stakeholders. De afhandlingsskrivende antager, at eksempelvis kunder foretager storytelling om teleselskaber i en privat og uformel kontekst, men det er nærmest umuligt at få adgang til denne kontekst med mindre de observerede tilhører undersøgerens egen omgangskreds. Afhandlingen har søgt ikke at blande faglige og venskabelige relationer og derfor er en sådan undersøgelse ikke foretaget.

Der er således identificeret en række kritikpunkter til afhandlingens metode, men samtidig er der argumenteret for, at den brede undersøgelse af både teori og empiri i nogen grad opvejer disse punkter. Afhandlingens metode skal derfor ses som en række bevidste valg, foretaget på baggrund af en diskussion af fordele og ulemper.



3.0 Definition af storytelling

*"Så længe mennesker har kunne tale, er historier blevet fortalt, og uden historier ville menneskeheden have vansmægtet og været tørret ud, som den ville være gået til grunde uden vand... Den guddommelige kunst er og bliver historien. I begyndelsen var historien."*⁴³

Karen Blixen

Det ældste kendte bevis på at der er blevet fortalt historier, findes på nogle 5000 år gamle papyrusruller fundet i pyramiderne. Her fremgår det, at farao Keops' sønner fortalte ham historier som ren og skær underholdning. Eposet *Gilgamesh* om den sumeriske konges venskab med halvmennesket Enkidu er omkring 4000 år gammelt og regnes for den første nedskrevne fortælling.⁴⁴

Dette afsnit søger at skabe en grundlæggende forståelse for, hvad der ligger bag begrebet storytelling. Det sker gennem udarbejdelsen af afhandlingens definition af begrebet. Afsnittet diskuterer indledende delementerne i storytelling; story og telling, ud fra en litterær tilgang, for at definere denne afhandlings brug af begrebet præcist, samt etablere et redskab til at analysere storytelling.

I arbejdet mod en definition af begrebet storytelling observeres der indenfor management-litteraturen en tendens til at antage, at der eksisterer en art global konsensus omkring hvad begrebet dækker over. En nærmere undersøgelse af brugen af begrebet synes dog at afsløre et mere komplekst billede. Denning deler denne opfattelse og formulerer det således:

*"One of the apparently obvious things that even in modern time is not so straightforward as it looks at first sight is a story. We all know, or think we know what a story is but when we try to define it, or explain it, then we find our assumptions about it can splinter into a multiplicity of possible meanings"*⁴⁵

Hos den enkelte teoretiker optræder ofte en mere eller mindre eksplicit definition af begrebet, men der savnes generelt en mere elaboreret argumentation for netop den valgte definition. Herunder tænkes der på en analyse af de vitale elementer som begrebet består af, hvilket vil hjælpe til klart at definere forfatterens sondring mellem, hvornår der er tale om storytelling, og hvornår der ikke er. Yiannis Gabriel skriver i den forbindelse i *Storytelling in Organizations*:

*"While I am pleased with the recognition of the value of stories, I am concerned about the increasing tendency to view every sign, every snippet of conversation, every image, and every cliché as either being a story or telling a story. At times, the concept of story is stretched to encompass virtually everything that is not a fact."*⁴⁶

Netop denne tendens synes at være medvirkende til, at begrebet storytelling i dag fremstår noget overfladisk.

⁴³ Blixen 1957, s. 26-27

⁴⁴ Kerte 1999

⁴⁵ Denning, www.stevedenning.com/learning_story.html

⁴⁶ Gabriel 2000, s. 2

Derfor har det – i målsætningen om at skabe og argumentere for en klar og brugbar definition af storytelling – været nødvendigt at supplere den gængse handelshøjskolelitteratur. Det følgende tager således afsæt i en mere litterær tilgang til begrebet storytelling.

Det engelske ord storytelling er synonymt med det danske fortælling, men det danske begreb viser ikke eksplicit de to vigtige delkomponenter: *Story* og *telling*. Story er selve historien og definerer således den indholdsmæssige del. Telling er måden, hvorpå historien bliver fortalt – altså den formidlingsmæssige del.⁴⁷ I det følgende ses der en fordel i at dele begrebet op i de to elementer, men det skal understreges at begrebet kun giver egentlig mening i sammenhængen: Storytelling. Dermed eksisterer en historie ikke hvis den aldrig bliver fortalt og man kan ikke fortælle hvis man ikke har nogen historier. I det følgende skelnes der således kun mellem story og telling for at skabe forståelse af delkomponenterne. Dette munder ud i en samlet definition af storytelling.

3.1 Story

Den første egentlige definition på en historie er ca. 2400 år gammel og stammer fra Aristoteles.⁴⁸ Denne definition står stadig i dag som grundstenen i forståelsen af, hvad en historie er.⁴⁹ Aristoteles definerer en historie som bestående af tre grundelementer:

- Start
- Midte
- Slutning

I Aristoteles' definition er det handlingen, der er afgørende i historien. Således tjener rummet, hvori historien udspiller sig og personerne, som historien udspiller sig omkring, mest af alt til at skabe nogle rammer for selve forløbet i historien. Aristoteles' opfattelse er udtryk for en plotstyret opfattelse af fortællinger, hvor personerne er formet af handlingen. De fremstår endvidere som anonyme og uden individuelle træk. Denne tilgang har også været udgangspunktet for den nok mest udbredte model inden for tekstanalyse; aktantmodellen.⁵⁰

3.1.1 Aktantmodellen

Aktantmodellen er udarbejdet af Algirdas-Julien Greimas på basis af Vladimir Propps undersøgelser af russiske folkeeventyr. Propp havde analyseret sig frem til, at et eventyr altid består af op til 31 funktioner i en bestemt rækkefølge. Den første funktions opgave er at præsentere personerne i fortællingen, samt skitsere, hvem der indtager helterollen. I den næste funktion forlader hovedpersonen hjemmet og familien, for at drage ud i verden. På denne måde hersker der ifølge

⁴⁷ Poulsen 2000a

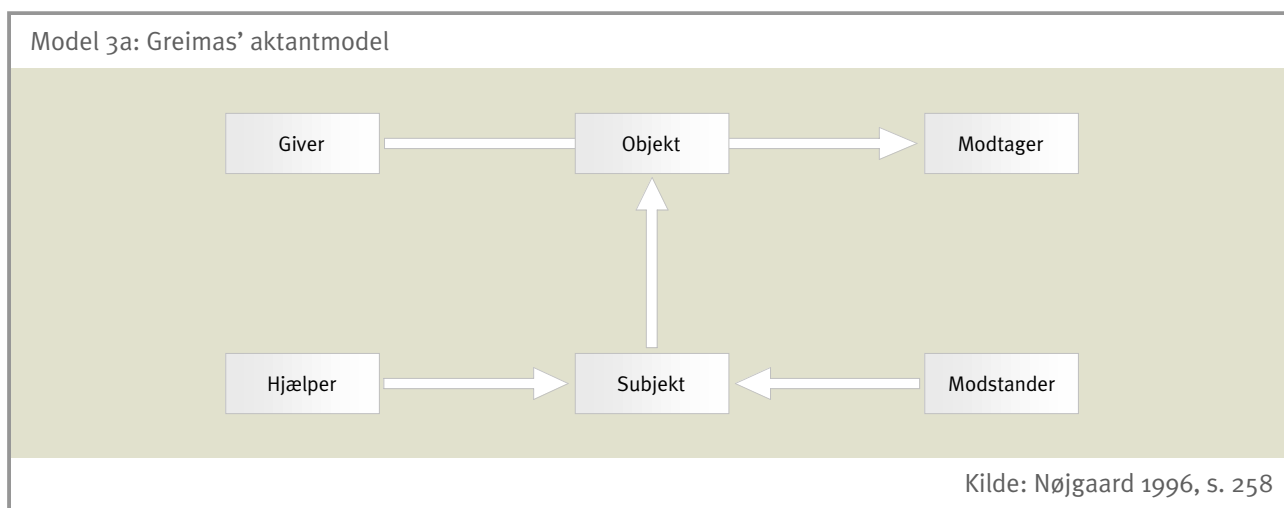
⁴⁸ Nilsson 2001, s. 22

⁴⁹ Interview, Birgitte Lund 16/7-2001

⁵⁰ Poulsen 2000b

Propp en stram struktur i eventyr, hvor hændelsesforløbet slutter med at helten bliver gift og bestiger tronen. Propp havde dog problemer med at bevise empirisk, at rækkefølgen altid var den samme.⁵¹

Greimas tager derfor skridtet videre og skaber med aktantmodellen et noget smidigere billede af en histories opbygning. Ved at forholde sig til de elementer, der går igen i de fleste historier, definerer Greimas en række relationer, positioner og funktioner elementerne imellem. Formelt set kaldes tilgangen for strukturel narratologi. Idéen i denne tilgang er, at undersøgeren gennem en dekonstruktion finder frem til de strukturer, der gemmer sig i en historie og derefter i en rekonstruktion forstår historiens sammenhæng. Modellen er i dag accepteret som gyldig for



fortællinger generelt.⁵²

Aktantmodellen har sit navn efter grundelementerne i modellen, da den består af tre akser med hver to aktanter.⁵³ På projektaksen findes *subjektet* (hovedpersonen) og det *objekt*, der efterstræbes. Konfliktaksen rummer en *hjælper* og en *modstander*. Den tredje akse er kommunikationsaksen, der viser den sluttelige handling, hvor *giveren* overdrager objektet til en *modtager*.⁵⁴ Et eksempel på modellen i brug kan illustreres af historien om Robin Hood, hvor Robin Hood selv er subjektet. Objektet for hans handlinger er at afhjælpe armød og uretfærdighed, men han bliver modarbejdet af modstanderne Prins John og Sheriffen af Nottingham. Robin hjælpes af Little John, Border Tuck og de andre raske svende. Giveren er loven og moralen personificeret ved den fraværende Kong Richard. Modtageren er i dette tilfælde pluralis; det lidende engelske folk.

⁵¹ Schärfe, <http://www.hum.auc.dk/~scharfe/narratology>

⁵² Grambye, <http://home13.inet.tele.dk/grambye/generel/1.akt.htm>

⁵³ Betydningselement der henviser til nogen/noget der agerer.

⁵⁴ Schärfe, <http://www.hum.auc.dk/~scharfe/narratology/aktantmodellen.htm>

Aktanterne er betegnelsen for de universelle elementer i modellen som eksempelvis *giver* og *modtager*. Dermed er der i aktantbegrebet en forskel fra begrebet aktør, som er den af historien specifikke person, der tager aktantens plads. Dette er eksempelvis kongen og den unge mand eller lederen og medarbejderen. Til tider kan samme aktør have flere aktantielle roller og på denne måde er der ofte et sammenfald mellem eksempelvis subjekt og modtager. I aktantmodellen er der således en indbygget tendens til, at personerne reduceres til funktioner i forhold til plottet. Ifølge Poulsen var Greimas selv klar over dette:

*"Han [Greimas] understreger således at modellen først og fremmest har "en vis værdi som arbejdsredskab" over for mere mytiske fortællinger, og kalder den en "struktureringshypotese".*⁵⁵

En historie fra Peters og Watermans *In search of Excellence* viser, hvordan ikke alle historier har dette mytiske præg. Historien handler om Hewlett-Packard og lyder som følger:

*"Bill [Hewlett] visited a plant on a Saturday and found the lab stock area locked. He immediately went down to maintenance, grabbed a bolt cutter, and proceeded to cut the padlock of the lab stock door. He left a note that was found on Monday morning: "Don't ever lock this door again. Thanks, Bill."*⁵⁶

Historien bruges formelt i Hewlett-Packard til at understrege virksomhedens tillid til medarbejderne. Det er af stor symbolsk vigtighed, at en af grundlæggerne – og således ikke blot en tilfældig aktør – udfører handlingen. På den måde ville historien ikke give samme mening, hvis det var en menig medarbejder, der brød låsen op. Derfor kan der være behov for at åbne op for en mere nuanceret forståelse af aktørerne i historierne, end den der ses i Greimas noget reduktionistiske tilgang. Til dette formål introduceres begreberne *flade* og *runde* karakterer.

De flade karakterer ses ofte i de plotstyrede historier, hvor adfærden er bestemt af det formål, de tjener i handlingen. Det er denne type karakterer der eksempelvis ses i de mytiske fortællinger som Greimas analyserer. De flade karakterer er kendetegnet ved at være meget forudsigelige. De runde karakterer er åbne og mere uforudsigelige og er vigtige elementer i den historie der fortælles.⁵⁷ I ovenstående eksempel er hovedpersonen, grundlæggeren, en rund karakter, fordi hans handling (en leder, der ødelægger en lås) er uventet, samtidig med – at netop fordi det er ham – får historien den symbolske betydning.

Imidlertid har aktantmodellen en betydelig værdi i analysen af historier. I særdeleshed tjener den som et godt arbejdsredskab i en bredere forståelse af strukturerne og elementerne i historier og fortællinger. Således kan aktantmodellen medvirke til at identificere, hvornår der er tale om en historie.

⁵⁵ Poulsen 2000b

⁵⁶ Peters 1984, s. 245

⁵⁷ Poulsen 2000b

Aktantmodellen skal først og fremmest ses som et analyseværktøj og siger således intet om en histories kvalitet. Modellen forklarer heller ikke, hvordan historien skal tolkes, men giver en ramme til at undersøge den. I bogen *Diskurs* leverer Anne-Marie Søderberg eksempelvis flere forskellige tolkninger af en annonce fra Shell igennem aktantmodellen. Hun viser, hvordan Shell retorisk forsøger at fremstille sig som en helt i en annonce om Shells tilstedeværelse i det totalitære Nigeria, mens Shells modstandere ville tolke Shell som skurken.⁵⁸

3.1.2 Plottet/konfliktelementet

Den amerikanske litteraturkritiker Kenneth Burke er i tråd med Greimas optaget af de universelle strukturelle træk ved fortællingen. Burke opstiller et begrebsapparat, *The Pentad*, der kan anvendes på en bredere type af fortællinger end Greimas' traditionelle folkeeventyr. Denne bygger på en overbevisning om, at visse elementer altid er tilstede i en fortælling.⁵⁹ I *A Grammar of Motives* fra 1945 beskriver Burke disse elementer på følgende måde:

*"We shall use five terms as generating principle of our investigation. They are: Act, Scene, Agent, Agency, Purpose. In a rounded statement about motives, you must have some word that names the act (names what took place, in thought or deed), and another that names the scene (the background of the act, the situation in which it occurred); also, you must indicate what person or kind of person (agent) performed the act, what means or instruments he used (agency), and the purpose. Men may violently disagree about the purposes behind a given act, or about the character of the person who did it, or how he did it, or in what kind of situation he acted; or they may even insist upon totally different words to name the act itself. But be that as it may, any complete statement about motives will offer some kind of answers to these five questions: what was done (act), when or where it was done (scene), who did it (agent), how he did it (agency), and why (purpose)."*⁶⁰

Ifølge Burke omfatter den basale grundfortælling således en person (*agent*) der gør noget (*act*), indenfor nogle bestemte rammer (*scene*), ved hjælp af bestemte midler (*agency*), af en bestemt årsag (*purpose*). På denne måde ses der en række lighedspunkter til Greimas' aktantmodel, idet Burke både er inde på *hvem* der handler, *hvad* der sker og *hvordan* det sker. Derudover bruges et *hvor* og *hvornår* til at sætte historiens scene. Som det vil fremgå af afsnit 3.2, er dette ligeledes vigtige elementer i Roman Jakobsons kommunikationsmodel, da de påvirker afkodningen af det sendte budskab. Endelig inddrager Burke det vigtige *hvorfor* – et spørgsmål der lægger op til en forklaring af motivet bag handlingen. I forhold til Greimas, giver dette spørgsmål mulighed for en mere nuanceret forståelse af historien. Hvor aktantmodellen har en tendens til at sætte aktørerne i bås, er det vigtigt for Burke at finde ud af, hvad det er der udløser den pågældende handling.

⁵⁸ Hjort 1997, s. 58-67

⁵⁹ Christensen 1997

⁶⁰ Burke 1969, s. xv

For Burke er det derfor ikke interessant blot at lave en analyse af de enkelte delelementer. Det spændende er at undersøge, hvordan disse påvirker og forholder sig til hinanden. Eksempelvis kan den samme person således handle på vidt forskellige måder, alt efter om scenen er virksomhedens bestyrelsesmøde eller om det er hjemme ved middagsbordet. Burke bruger begrebet *ratio* (relation) til at forklare, hvordan de fem forskellige pentad elementer skiftes til at dominere i historier. Professor Richard Rogers, der er inspireret af Burke, illustrerer med følgende eksempler hvordan man kan bruge ratio-begrebet i en analyse af motiverne bag de historier der fortælles:⁶¹

- *"The big storm killed three people."* I dette eksempel er stormen agenten, og drabet er akten. Således bliver vejret holdt ansvarlig for de døde, i stedet for at der stilles spørgsmål ved hvad de tre personer lavede i nærheden af stormen.
- Oliver North sagde under Iran-contra skandalen, at han blot var *"en god soldat der fulgte ordrer"*. North ønskede med denne udtalelse at fremstå, ikke som agenten, men blot som et middel der blev brugt.
- I et forsøg på at retfærdiggøre sine handlinger, udtalte North videre, at Mellemamerika var blevet invaderet af kommunisme, og at denne situation krævede en reaktion (USA's støtte til oprørende). Derved forsøgte North at skabe en scene:act ratio. Set ud fra den tolkning var hans handling en nødvendighed under de givne omstændighederne. Dermed var fokus fjernet fra agenten der udførte handlingen.

Rogers' eksempler medvirker til at illustrere, hvordan det er et vigtigt element i Burkes analyse, at finde frem til ubalancen mellem elementerne. Det er gennem konflikten at den spændende, interessante og huskværdige historie skabes.

Peter Hallgård Christensen skriver tilsvarende: *"At gøre noget til en fortælling vil sige at identificere et problem og derefter lade dette udvikle sig mod en slutning."*⁶² Jens Kerte støtter denne antagelse og skriver i Politiken:

*"Hvad end fortællingen er faktisk eller fiktiv, skal den have et plot for at fænge. Den skal rumme et spændingsfelt af sammenhænge, der udløser følelser og/eller ny forståelse."*⁶³

I afhandlingens arbejde mod en definition af *story*, vil der inddrages elementer fra både Greimas og Burke, da de supplerer hinanden på et par vigtige områder:

Greimas' aktantmodel giver et strukturerende begrebsapparat, der bruges når der skal sættes ord på de enkelte aktanter, og som ikke dækkes af Burkes agent begreb. Omvendt leverer Burke en dybde og forståelse for det motiv og den kontekst, der ligger bag aktanternes handlinger. Derudover bruges

⁶¹ Rogers 2000

⁶² Christensen 1997

⁶³ Kerte 1999

Burkes pentad til at understrege vigtigheden af at finde frem til historiens konfliktelement. Det understreges endvidere at begge teoretikere er enige om at plottet er vigtigt for at skabe en historie der fænger. Derfor er det vigtigt, at en fortælling er centreret omkring et problem, der tvinger historiens fokusering over på *"konflikttemaer og deres mulige løsning"*⁶⁴. En historie forudsætter således en konflikt.

Fokuseringen på en konflikt, for derigennem at se de mulige løsninger, er ikke kun en tankegang, der kendes fra struktureringen af historier. Eksempelvis ses det, at ændringer i organisationer ofte udspringer fra kriser. Gioia og Chittipeddi foreslår ligefrem, at hvis der ikke er en krise i organisationen, så kan det være nødvendigt at skabe den:

*"Given the lack of crisis, the creation of "ambiguity-by-design" became a potent device for fostering an atmosphere of change."*⁶⁵

3.1.3 Historiens forløb

Nødvendigheden af et konfliktelement i en historie, kan nu knyttes til Aristoteles' tidsperspektiv. Til dette formål bruges berettermodellen, som er udviklet af den svenske dramaturg Ola Olsson.⁶⁶ I berettermodellen optræder en spændingsakse og en tidsakse, hvorigennem historien struktureres over en start, midte og slutning med indlagte konflikter. Disse benyttes til at skabe spænding, samt drive historien fremad, hvilket sker med brug af sekvenser som *anslag*, *point of no return*, *konfliktoptrapning* og *klimaks*. I forhold til Propps 31 funktioner, der beskriver de konkrete hændelser i en historie, giver berettermodellen en mere generel skitsering af strukturen i handlingsforløbet. Denne struktur kan bruges i de fleste historier og fremstår som et værktøj for den, der vil fortælle en fængende historie. På denne måde handler berettermodellen altså ikke kun om det indholdsmæssige, men også om formidlingen af en historie. Inden fokus rettes mod den formidlende del – telling – er det relevant at definere denne afhandlings brug af story mere præcist.

Gabriel giver, som en naturlig følge af den kritik han i starten af dette afsnit blev citeret for at rette mod brugen af story begrebet, sit bud på en definition af story:

*"Stories are narratives with plots and characters, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material. This material may be a product of fantasy or experience, including an experience of earlier narratives. Story plots entail conflicts, predicaments, trials, coincidences, and crises that call for choices, decisions, actions, and interactions, whose actual outcomes are often at odds with the characters' intentions and purposes."*⁶⁷

⁶⁴ Poulsen 2000c

⁶⁵ Gioia 2000, s. 445

⁶⁶ Larsen 1999

⁶⁷ Gabriel 2000, s. 239

Måden hvorpå en historie defineres kan have forskellige nuancer. For denne afhandling er det vigtigt at lægge sig fast på én definition. Gabriel er inde på både plot, konflikt og karakterer, men definitionen mangler et håndgribeligt begrebsapparat der kan bruges i afhandlingens videre arbejde med historier. Der er således brug for en definition, der opstiller nogle kriterier og spørgsmål, som kan bruges til at identificere, om der er tale om en historie eller ej.

3.1.4 Afhandlingens definition af story

Dette delafsnit har argumenteret for, at en historie rummer flere bestanddele. I et tidsperspektiv struktureres historien over en start, midte og slutning. Samtidig består historien af en række aktanter, der tjener specifikke formål for historiens forløb. Forudsætningen for plottet er en konflikt, der driver historien mod sin slutning.

Afhandlingens definition af story er som følger:

Med story menes en historie, som indeholder Aristoteles' grundelementer; start, midte og slutning og Greimas' aktanter eksplicit eller implicit. Historien indeholder et konfliktelement, som søges løst og dermed driver plottet.

3.1.5 Afhandlingens definition af story i anvendelse

For at illustrere konkret, hvad der efter denne definition er en historie – og hvad der ikke er – gives her to eksempler:

"Historien om Nokia tager sin begyndelse i 1865 med den finske ingeniør Fredrik Idestam. Han grundlagde en papirfabrik ved floden Emäkoski i det sydlige Finland. Med tiden udviklede virksomheden sig til en industri, der omfattede papir, kemikalier og gummi. I løbet af 1960erne blev grundlaget lagt for et skift henimod telekommunikation, da Nokias elektronikingeniører begyndte at forske i radiotransmission."⁶⁸

Der er vigtigt at understrege, at blot fordi man fortæller om historien, er der ikke nødvendigvis tale om storytelling. Eksemplet fra Nokias hjemmeside falder således ikke ind under denne afhandlings definition af storytelling. Nokias beskrivelse af historien har et subjekt, som er grundlæggeren Fredrik Idestam. Ligeledes ses der en svag opdeling i start, midte og slutning. Men der kan ikke identificeres et konfliktelement som søges løst, og måske netop derfor er det svært at få øje på andre aktanter.

Derimod findes der en række eksempler på historier på research-sektionen under IBM's hjemmeside:

"A few years back, the tenants in a Manhattan office high-rise complained vigorously about the long wait for the elevators. Computer programmers were brought in to change the algorithms, but the complaints got worse. New, faster motors were installed at considerable expense, but the complaints continued and many tenants threatened to

⁶⁸ www.nokia.dk

*move out. In desperation, the owner hired structural engineers to estimate the cost of installing additional elevator shafts. The cost of installation along with the reduced rentable space would be ruinous. At this point, the owner's cousin suggested putting mirrors next to the elevators. This was done and the complaints stopped.*⁶⁹

Denne historie har et subjekt – ejeren af bygningen – som er ved at tabe modet pga. af et tilsyneladende uløseligt problem. Lejerne er med til at skabe konflikten, men den egentlige modstander synes at være selve misforståelsen af problemet. Ejerens fætter står som hjælperen, der driver historien mod enden og løsningen. Historien er klart delt op i start, midte og slutning og benytter berettermodellens spændingsopbygning gennem anslag, konfliktoptrapning, klimaks og udtøning.

Det er nu muligt at opstille tre spørgsmål, som kan stilles i den empiriske analyse, for at skelne historier fra anden form for kommunikation:

1. Er der tale om en tidsmæssig struktur igennem en start, midte og slutning?
2. Er det muligt at identificere Greimas' aktanter eksplicit eller implicit?
3. Forefindes et konfliktelement som medvirker til at skabe plottet og driver historien mod sin slutning?

Udover disse tre spørgsmål, er der i afsnittet blevet introduceret en række begreber der kan være med til at skabe en mere nuanceret analyse af identificerede historier. Dette drejer sig om begreberne runde og flade karakterer, berettermodellen samt Burkes scene og midler. Endelig kan Burkes diskussion af motiver være med til at belyse hvordan de enkelte delelementer i historien påvirker hinanden.

3.2 Telling

*"Indeed, the quality of the story lies in its delivery as much as in its plot"*⁷⁰

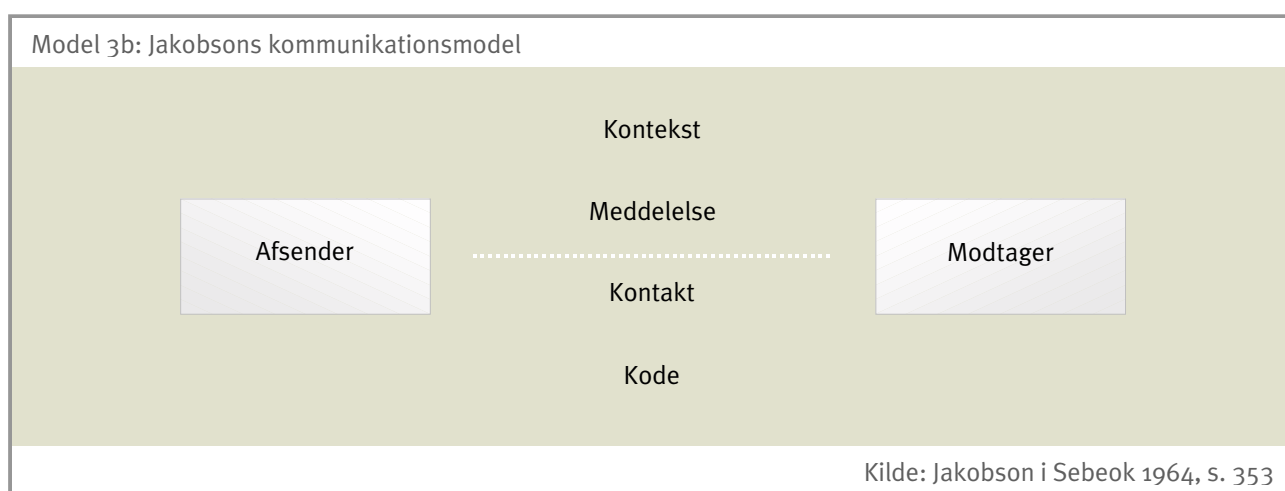
Efter en præcision af begrebet story rejser der sig et spørgsmål om, hvordan en historie formidles. En undersøgelse af dette kan skabe et begrebsapparat til at forstå, hvad fortælleren skal være opmærksom på. Dette delafsnit giver et overblik over de centrale elementer i en kommunikationsproces som enhver form for storytelling må forholde sig til. En basal forståelse for denne proces hentes i den traditionelle kommunikationsteori, hvor Roman Jakobsons model står centralt. Delafsnittet struktureres efter Jakobsons model og afsluttes med denne afhandlingsdefinition på telling.

⁶⁹ http://www.research.ibm.com/knowsoc/stories_elevator.html

⁷⁰ Gabriel 2000, s. 11

Jakobsons kommunikationsmodel giver et overblik over grundelementerne i en kommunikationsproces og skildrer relationerne mellem disse. Modellen illustrerer, at kommunikationsprocessen indeholder en *afsender* som afsender en *meddelelse* til en *modtager*. Meddelelsen er formuleret i en *kode*, der tilnærmelsesvist deles af begge parter. Og meddelelsen placeres i en *kontekst*, der medvirker til afkodningen igennem en *kontakt*, som er en kommunikationskanal.⁷¹

Jakobsons model optræder i artiklen *Linguistics and Poetics* i antologien *Style in Language*, som er redigeret af Thomas Sebeok. Artiklen var udarbejdet til at svare på spørgsmålet om, hvad der karakteriserer poesi frem for andre tekster, men modellen er siden blevet brugt om den generelle kommunikationsproces.⁷²



Til hver faktor i modellen knytter Jakobson en sprogfunktion, idet han mener, at disse funktioner kan være fremhævet eller nedtonet alt efter kommunikationens art. Han understreger dog, at alle funktioner altid er til stede, på den ene eller anden måde. Til konteksten knyttes den *referentielle* funktion, for at forklare sprogets anskueliggørelse af den situation der kommunikerer i. Hvis man spørger: *Kommer du ikke herud?*, kan modtageren eksempelvis regne ud, at afsenderen befinder sig udenfor.⁷³ Sagprosattekster er typisk domineret af den referentielle funktion.⁷⁴

Til afsenderen knytter der sig en *emotiv* funktion, som viser modtageren hvilken attitude afsenderen har til det kommunikerede igennem f.eks. intonation. Dette gør det muligt for modtageren at forstå hvordan budskabet skal tolkes. Jakobson eksemplificerer, hvordan en skuespiller, bliver bedt om at kommunikere 40 forskellige budskaber med kun to ord: *Denne aften*⁷⁵.

⁷¹ Hjort 1997, s. 90

⁷² Jørgensen 1997, s. 2

⁷³ <http://www.brocku.ca/commstudies/courses/2F50/jakobson.html>

⁷⁴ Jørgensen 1997, s. 2

⁷⁵ Sebeok 1960, s. 354

Den *konative* funktion binder sig til modtageren og viser de aspekter af sproget, som medvirker til at skabe en reaktion hos denne modtager. For eksempel kan afsenderen vælge at bruge imperativ form, *Kom her* eller *Spis op!*, for at illustrere, at der er tale om en ordre.⁷⁶

For at sikre at meddelelsen kommer igennem fra afsender til modtager, skal kontakten mellem de kommunikerende opretholdes. Denne kontakt er både fysisk og psykisk og kan sikres gennem den *fatiske* funktion. På denne måde er udsagn som: *Hallo!*, *Hører du?* og *Ikke også?* fatiske. Når afsenderen ønsker at bekræfte, at modtageren også har forstået den kode, meddelelsen bliver leveret i, kan denne spørge: *Forstår du?* Således tales der om kommunikationen og et metasprog opstår. Dette refererer Jakobson til som den *metalingvistiske* funktion.

Endelig har meddelelsen i Jakobsons model en *poetisk* funktion, som drejer sig om meddelelsens sproglige fremtræden. Jakobson viser, hvordan nogle sammensætninger af ord passer bedre sammen end andre med samme betydning:

*"A girl used to talk about "the horrible Harry." "Why horrible?" "Because I hate him." "But why not dreadful, terrible, frightful, disgusting?" "I don't know why, but horrible fits him better.""*⁷⁷

Denne model er blevet kritiseret for at være udpræget afsenderfokuseret, på den måde, at afsenderen "presser" en meddelelse ind i hovedet på modtageren.⁷⁸ Ligeledes kan der stilles spørgsmål om i hvilket omfang modellen visuelt – som eksempelvis Shannon og Weavers model – tager højde for den støj som kan omgive kommunikationen eller den feedback som modtageren udsender under kommunikationen.⁷⁹ En nærmere læsning af Jakobson afslører dog, at denne kritik synes noget uberettiget. I Jakobsons artikel er der intet belæg for, at Jakobson tildeler afsenderen en specielt større rolle end modtageren. De seks sprogfunktioner viser, at Jakobson er meget optaget af de fænomener, som muliggør selve kommunikationen mellem individer og ikke blot *fra* afsender *til* modtager. Den metalingvistiske sprogfunktion viser eksempelvis, hvordan modtageren undervejs kan give udtryk for om denne har forstået meddelelsen og er enig.⁸⁰ Den fatiske funktion illustrerer, hvordan afsender og modtager kan søge at afhjælpe den støj, der måtte omgive kommunikationen.⁸¹ Således må kritikken af Jakobson være udtryk for en fortolkning af modellen fra forskellige vinkler.

Da dette delafsnit tjener til at forstå den proces og de elementer der indgår, når en historie fortælles, er det således relevant at benytte Jakobsons model.

⁷⁶ Nøjgaard 1996, s. 40

⁷⁷ Sebeok 1960, s. 357

⁷⁸ Denning, Storytelling Masterclass 21/6-2001 og interview, Jørn Helder 15/6-2001

⁷⁹ Christensen 1993, s. 48-49 og Søderberg 1994, s. 47

⁸⁰ Sebeok 1960, s. 356

⁸¹ Sebeok 1960, s. 355

I forhold til fortællingen af historier er det relevant at se på afsender-modtager forholdet. En historie rummer typisk en ikke udtalt pointe. Eksempelvis kan *Den grimme ælling* godt fortælles uden at udtale moralen, og selvom man udtaler den – *man kan godt blive til en smuk svane, selvom man er vokset op i en andegård* – er det ikke sikkert, at det er hele meningen med historien. Der kan således argumenteres for, at modtageren skal arbejde mere med sin fortolkning, end hvis pointen var udtalt af afsenderen. På den måde indeholder historier et stort element af *pull* fra modtagerens side.⁸² Men er dette ensbetydende med, at modtageren så at sige, har magten i kommunikationen? I visse tilfælde bruges storytelling, for at opnå en konkret reaktion hos modtageren, og således er målet for afsenderen altså stadig, at modtageren forstår beskeden.⁸³

En større forståelse for storytelling som kommunikationsform, opnås ved at dykke ned i visse af elementerne i Jakobsons model, *kontakt, kode og kontekst* samt *afsenderens* rolle. *Meddelelsen* bliver ikke behandlet, idet denne udgør selve historien, hvilket blev behandlet i forrige afsnit om story. *Modtageren* behandles heller ikke separat, idet de andre elementer i modellen i det følgende forholder sig til modtageren.

3.2.1 Kontakt, kode og kontekst

Når de fleste eventyr starter med ordene *Der var engang* er det ikke helt tilfældigt. Det fortæller indirekte læseren, at det følgende er et eventyr. Fortælleren hjælper derved til at give de nødvendige rammer for forståelsen af denne type tekst, men han/hun lokker også tilhøreren ind i et særligt narrativt univers eller paradigme.⁸⁴ På samme måde skabes der nogle forventninger når man eksempelvis læser en digtsamling, når man hører en politisk tale eller når man læser en virksomheds årsregnskab. Det er ud fra de forventninger der er til teksten, at denne får sin betydning. Det er således vigtigt for såvel afsender som modtager at forstå, hvilken kode afsenderen forventer, at modtageren vil afkode budskabet ud fra. Herved undgås de problemer, der kunne opstå, eksempelvis i situationer hvor fiktion og virkelighed forveksles. I reklamekommunikation bliver der ofte lokket med budskaber og billeder, der lover et bedre liv. Modtageren ved dog i de fleste tilfælde, at reklamer har en tilbøjelighed til at overdrive deres løfte og derfor kan han/hun justere sine forventninger derefter. I forhold til dette, kan man i en analyse af forskellige typer af historier i og omkring virksomheder med fordel igen hente hjælp fra litteraturvidenskaben.

Morten Nøjgaard hjælper til at skabe en forståelse af forskellige koder, kontekster og kontakter med hans gennemgang af de såkaldte tekstregistre.

⁸² Interview, Jørn Helder 15/6-2001

⁸³ Snowden, Storytelling Masterclass 21/6-2001

⁸⁴ Interview, Jørn Helder 15/6-2001

Overordnet findes der litterære og ikke-litterære tekster. Alle ikke-litterære tekster betegnes af Nøjgaard som didaktiske. Litterære tekster deles op i tre undertyper: Lyriske, narrative og dramatiske.⁸⁵ Målet med introduktionen af tekstregistre er at skabe et overskueligt begrebsapparat til den empiriske analyse. Da det dramatiske register ligger for tæt på det narrative, anvendes det ikke i denne afhandling. Et drama kan eksempelvis være opført over et narrativ og have samme opbygning, jf. berettermodellen. Forskellen på et narrativ og et drama består i, om der er tale om en nedskreven tekst eller et opført stykke, men da de begge opfylder denne afhandlings definition af story, tjener det ikke til en øget forståelse at skille disse to registre ad.

Med inspiration fra Liisberg⁸⁶ skelnes der i denne afhandling kun mellem tre tekstregistre, som er kort forklaret i nedenstående skema:⁸⁷

Ikke-litterære tekster	
Det didaktiske register	Tekster der tager sit udgangspunkt i facts
Litterære tekster	
Det lyriske register	De drømmende og rent emotionelle tekster
Det narrative register	De fortællende tekster

Det narrative register er interessant i forhold til afhandlingens definition af story, da det netop behandler de fortællende tekster. For at identificere om der er tale om narrativ kommunikation, stilles de tre spørgsmål fra story afsnittet 3.1.1. Såfremt det kan bekræftes, at der er tale om en historie, vil denne blive analyseret nærmere. Det er dog ikke sandsynligt, at den empiriske virkelighed udelukkende vil afsløre brug af storytelling. Derfor er der behov for et glossarium, der kan karakterisere kommunikationen, hvis den ikke er fortællende. Til dette bruges begreberne *didaktisk* og *lyrisk/emotionel*. Eksempelvis vil et billede ofte blive opfattet som lyrisk. Et billede kan godt referere til en historie, men det forudsætter at modtageren kender den historie der refereres til. I sådanne tilfælde er det således modtageren selv og ikke billedet der fortæller historien. I tilfælde hvor modtageren ikke kender den bagvedliggende historie, vil fortællingen således ikke igangsættes, hvorfor der snarere blot vil vækkes nogle følelser hos modtageren. Ligeledes vil en årsrapport ofte blive afkodet ud fra det didaktiske register, idet modtageren forventer meget faktuelle oplysninger. I forhold til kommunikation, der afsendes igennem et fysisk medium som et billede eller en rapport, er det vigtigt at iagttage, at Jakobsens metalingvistiske funktion ikke kan træde i kraft. Billedet som

⁸⁵ Nøjgaard 1996, s. 45

⁸⁶ Markedsføring 31/5 2001, s. 12

⁸⁷ Der er ingen faste regler for hvor mange registre der bør være. I nogle situationer vil der være brug for en mere detaljeret opdeling for at afdække mere præcise nuancer, men i forhold til i brugen i nærværende afhandling dækker de tre registre behovet. Nøjgaard 1996, s. 45

forsøger at referere til en historie kan jo ikke forklare modtageren, at dette er tilfældet og modtageren kan ikke spørge, hvad det drejer sig om.

Imidlertid er det ofte tilfældet, at en række tekster befinder sig på grænsen mellem to eller flere registre. Ikke engang det overordnede skel mellem de litterære og de ikke-litterære tekster synes at holde, da en række didaktiske tekstarter som eksempelvis politiske taler, historieskrivning og memoirs til tider regnes med som litterære.⁸⁸ Dette er ligeledes gældende indenfor TV, hvor dokumentarprogrammer har udviklet sig til at anvende en narrativ tilgang.⁸⁹

Det samme gør sig gældende for en række af de historier, der findes i og omkring virksomheder. Mange af disse historier tager deres udgangspunkt i den historiske virkelighed, og burde således høre under det didaktiske register, men da de fortælles i narrativ form, kan det til tider være svært at afgøre, hvordan man skal afkode dem. Dette skyldes, at didaktiske tekster til tider låner træk fra de to andre registre for at skabe et mere spændende, fængende og overraskende kommunikativt billede. Således fremstår reklamekommunikation – hvis didaktiske formål er at folk skal købe et produkt – undertiden som fortællende. Dette sker for at lokke eksempelvis seeren af en tv-reklame ind i en stemning, der gør ham/hende mere modtagelig overfor budskabet. Måske indlever seeren sig så meget, at han bliver ivrig efter at trække det svagt slørende budskab ud. Dette ses eksempelvis i reklamerne for Sonofon med *Polle fra Snave* og TDC med *VIC'erne*.

På trods af muligheden for at lege med udtrykket i kommunikationen, skal afsenderen, jf. Jakobson, være opmærksom på, den kontekst modtageren befinder sig i under kommunikationen. Når TV2's jingle lyder før starten på en reklameblok, ved de fleste mennesker, at de skal være varsomme, fordi der nu er nogen der vil overtale dem til at købe noget. Indenfor reklameverdenen bruges begrebet *sanseposition* til at forklare modtagerens receptive tilstand. Eksempelvis er man typisk mere modtagelig overfor emotionel reklamekommunikation i biografen, end foran fjernsynet derhjemme. Det skyldes at man i biografen er afslappet, har fuld opmærksomhed på mediet og forventer at blive påvirket emotionelt.

3.2.2 Afsenderen – fortælleren

I forhold til denne flirt mellem forskellige tekstregistre skal afsenderen gøre sig en række overvejelser. Megen af den kommunikation, der strømmer mellem mennesker, handler om at overtale hinanden.⁹⁰ Altså anvendes retoriske og manipulerende virkemidler af alle mennesker dagligt. Randrup stiller drillende læseren spørgsmålet om, hvad der skete sidste gang man

⁸⁸ Nøjgaard 1996, s. 48

⁸⁹ Poulsen 2000c

⁹⁰ Randrup 2000, s. 10

diskuterede med sin kæreste om, hvilken film man skulle se i biografen.⁹¹ På den måde illustrerer han, at manipulation ikke nødvendigvis er lig med en uetisk adfærd.

Medlemmerne af en organisation forsøger ligeledes at overtale hinanden til forskellige handlinger. Denne overtalelse sker igennem argumenter, hvis karakter allerede blev defineret af Aristoteles med begreberne etos, logos og patos.⁹² Således benyttes både logiske, autoritative og følelsesmæssige virkemidler for at opnå en accept af budskabet. En historie, der fortælles på en fængende måde kan binde disse tre argumentformer sammen til et meget stærkt kommunikativt redskab.⁹³ Dette er dog ifølge Snowden både forbundet med etiske og virkningsmæssige risici, hvorfor afsenderen skal overveje sit motiv til at fortælle historier nøje:

*"Story telling in the context of an organisation is an ambiguous term. For some it implies a lack of honesty; a selective remembrance designed to manipulate human behaviour for a purpose that may be good or bad; for others it is about entertainment, making a message compelling and leaving the audience with a warm sense of satisfaction. Cynical propaganda or naive enthusiasm, both are all too characteristic of much practice in organisational story telling: the latter is foolish and the former is immoral."*⁹⁴

Det er ikke denne afhandlings opgave at definere, hvad der er etisk og uetisk og hvad, der er naivt, men citatet illustrerer, at afsenderen bør tage nogle forholdsregler inden storytelling bliver foretaget. Effektiv retorik og propaganda, som bruges til rædselsfulde formål illustreres bedst ved et kig tilbage til 2. verdenskrig og Hitlers krigsmaskine. At Hitler godt var klar over, hvilken kommunikationsstrategi der skulle lægges, illustreres af følgende citat fra *"Mein Kampf"*:

*"...så må dens [propagandaens] virke også altid være mere rettet på følelsen og kun meget betinget på den såkaldte forstand."*⁹⁵

Hitler fremstår i dag som en af historiens værste – men samtidig bedste – storytellers.

Opsummerende eksisterer der en række elementer, der skal tilpasses når en historie skal fortælles. Disse elementer er ligeledes vigtige i en analyse af brugen af storytelling. Afsenderen skal skabe en åndelig og fysisk kontakt til modtageren, historien skal fortælles i en for modtageren forståelig kode og optræde i en kontekst som modtageren befinder sig i, kan forstå og relatere til. Samtidig skal afsenderen eller fortælleren overveje, hvilket formål der er med fortællingen.

3.2.3 Afhandlingens definition af telling

Telling kan nu i denne afhandling i forhold til story defineres som:

⁹¹ Randrup 2000, s. 10

⁹² Nilsson 2001, s. 22

⁹³ Denning, Storytelling Masterclass 21/6-2001

⁹⁴ Snowden 2001, s. 1

⁹⁵ Hitler 1994, s. 177

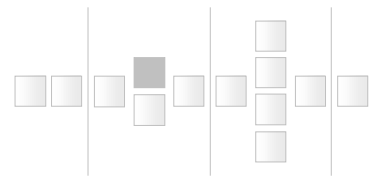
Den aktive kommunikation af en historie – gennem en kontakt i en kontekst og med en kode – som kan være mundtlig eller medieret igennem tv, internet, brochurer og lign.

Afhandlingen afgrænser sig som ovennævnt fra at beskæftige sig med alenestående visuel eller artefaktmæssig fortælling, f.eks. et billede og en skulptur. Når der ikke er tale om et narrativt forløb kan formidlingen karakteriseres som enten lyrisk eller didaktisk.

3.3 Afhandlingens definition af storytelling

Samlet defineres begrebet storytelling i denne afhandling således:

Med storytelling menes der en historie, som indeholder Aristoteles' grundelementer; start, midte og slutning og Greimas' aktanter eksplicit eller implicit. Historien indeholder et veldefineret konfliktelement, som søges løst og som dermed driver plottet. Og den kommunikeres aktivt gennem en kontakt i en kontekst og med en kode. Fortællingen kan være mundtlig eller medieret igennem tv, internet, brochurer og lign.



4.0 Storytelling i en erhvervsøkonomisk kontekst

Det følgende afsnit har til formål at placere storytelling i en erhvervsøkonomisk kontekst. Dette sker gennem en analyse af de forskellige måder, hvorpå begrebet bruges i dag, teoretisk og praktisk.

Afsnittet indledes med et kort rids over nogle af storytelling begrebets forskellige grundlæggende egenskaber. Derefter sættes der fokus på, hvorfor storytelling bliver sat på dagsordenen i virksomheder i dag. Dette følges op af et kort kritisk blik på en række faktorer, som bevirker, at der kan opstå forvirring omkring brugen af begrebet i virksomheder. Afsnittet munder ud i en content analyse⁹⁶ af brugen af storytelling, hvilket fører til en kategorisering af begrebets manifestationer. Denne kategorisering kan anvendes i den empiriske analyse.

I undersøgelsen af storytelling og de egenskaber, begrebet tillægges, har den amerikanske forfatter Anne Pellowski leveret et spændende bidrag. I *The World of Storytelling* definerer Pellowski seks årsager til, at urmenneskerne begyndte at fortælle hinanden historier. De seks årsager er meget generelle og nævnes her, stadig er væsentlige i dag:⁹⁷ 1) Behovet for underholdning, 2) behovet for at forklare den fysiske omverden, 3) et religiøst behov, 4) behovet for at udveksle erfaringer, 5) et æstetisk behov og 6) et ønske om at erindre.

De seks årsager gennemgås ikke videre her, men vil blive sat i forhold til eksemplerne på brugen af storytelling i virksomheder, jf. afsnit 3.5. For at give et nuanceret billede af de motiver og egenskaber, der ligger i brugen af storytelling, er der dog to andre punkter, som er vigtige at inddrage. I det følgende argumenteres der således for; 1) at storytelling opfylder et mere overordnet behov for fællesskab og grænsedragning, og 2) at storytelling kan bruges som magtredskab.

Den franske antropolog Claude Lévi-Strauss er med sit studie af myter, vigtig i forhold til det første punkt.

I *The Structural Study of Myth* argumenterer Lévi-Strauss for, at de myter der eksisterer i forskellige kulturer, i forskellige dele af verden, faktisk er ens. Selvom indholdet, dvs. de specifikke karakterer og begivenheder, varierer, er myterne ens i deres strukturelle opbygning. Derfor har det også traditionelt været de samme sociokulturelle funktioner myterne har tjent i de forskellige kulturer.⁹⁸ På den måde er de myter, der bliver fortalt, med til at definere kulturen, blandt andet ved at sætte nogle grænser for, hvad der er acceptabelt. Lévi-Strauss bruger den græske Ødipus-myte som eksempel på en beretning om slægtskabsbåndet. I dette tilfælde er incesttabuet det universelle invariante træk, der deler kvinder op i to kategorier: De tilladte og de forbudte ægtefæller. Det er ved

⁹⁶ Ordet er lånt fra de Chernatony og D'Olmo Riley 1998, som laver en content analyse af definitionen på branding.

⁹⁷ Kerte 1999

⁹⁸ Lévi-Strauss 1963

at sætte grænser som disse, at der opstår et fællesskab i kulturen, der videregives gennem de historier der fortælles.

Det andet punkt, der tilføjes til Pellowskis liste, er storytelling som magtredskab. Fortælleren af historien kan, hvis historien fænger, sætte rammerne for tanker og handlinger. Således besidder fortælleren en stor magt. Biblen er et uovertruffet eksempel på denne magt, blot illustreret med antallet af krige, ført i Guds navn. Biblen er i sig selv en stor fortælling, der består af en lang række mindre historier, men den er også et eksempel på, hvordan storytelling bruges meget konkret. I biblen er der ligeledes eksempler på, hvordan storytelling blev brugt meget konkret. Lignelserne blev af Jesus brugt til at sætte rammerne for en bestemt diskussion. Ifølge det Ny Testamente fortalte Jesus eksempelvis *Lignelsen om den fortabte søn*⁹⁹ til en gruppe bestående af de hellige farisæer og udskud som tyve, toldere, skatteopkrævere og prostituerede. Farisæerne betragtede denne gruppe af mennesker, som værende udenfor Guds kongerige, og kunne derfor ikke forstå hvad Jesus lavede sammen med dem. Lignelsen handler om en rig mand der har to sønner. Den yngste kræver sin arv udbetalt på forskud, og tager af sted for at leve livet. Da pengene er brugt begynder han at sulte. Han tager derfor hjem for at bede om tilgivelse. Hans håb er, at faderen vil give ham et arbejde på gården, så han i det mindste ikke skal sulte. I stedet modtager faderen ham med åbne arme og holder en stor fest for ham. Den ældre bror kan ikke forstå dette, men faderen siger:

*"Mit barn, du er altid hos mig, og alt mit er dit. Men nu burde vi feste og være glade, for din bror her var død, men er blevet levende igen, han var fortabt, men er blevet fundet."*¹⁰⁰

Ifølge Lukas Evangeliet lykkes det for Jesus, at få farisæerne til at forstå, at man skal give plads til dem der søger tilgivelse, samtidig med, at synderne forstod, at det aldrig er for sent at bede om tilgivelse. Således illustrerer ovenstående eksempel hvor magtfuldt det kan være, at fortælle en god historie. I forhold til Pellowski og Lévi-Strauss er det således vigtigt at være opmærksom på, at når der ligger en stor magt hos fortælleren af historien, er dette, alt andet lige, også en magt der kan misbruges.

I forhold til et mere nutidigt studie af årsagerne bag storytelling bliver Pellowskis faktorer igen trukket frem, når der skal argumenteres for de behov som fortællingen af en god historie opfylder. Således giver Lars Peter Rømhild i *Den Store Danske Encyklopædi* sit bud på hvad det er, der gør fortællingen af historier speciel:

*"Fortællingen synes fundamental i forbindelse med menneskets evne til at erindre og sammenfatte. Fortællingen meddeler et forløb, ser tilbage på det, kan reproducere og sammenfatte tid. Den synes derved at have en vigtig plads i menneskelig erindringsartikulation og erfaringsdannelse."*¹⁰¹

⁹⁹ Bilag 10: Lignelsen om den fortabte søn

¹⁰⁰ Det Nye Testamente 1985, Lukas evangeliet kapitel 15, vers 11-32

Litteraturprofessor Hans Hertel supplerer i indledningen til *Verdens Litteratur Historie*:

*"Det episke behov er et fundamentalt behov for at samle, forme og strukturere oplevelser og erfaringer, bringe orden på omverdenen og dermed i vores eget liv – for at overskue, forstå og måske ændre begge dele."*¹⁰²

Der lægges således vægt på, at storytelling er et dybtliggende træk hos mennesket, der bruges til at skabe mening og sammenhæng. Det er med andre ord en måde at forstå verden på.¹⁰³

På samme måde forstås historier i dele af den erhvervsøkonomiske litteratur. I særdeleshed indenfor litteraturen omkring kultur og organisationer opfattes historier som en måde at skabe mening på. Gabriel skriver således i indledningen til *Storytelling in Organizations*:

*"Stories interpret events, infusing them with meaning through distortions, omissions, embellishments, and other devices, without, however, obliterating the facts...[Stories possess] the power to generate and sustain meanings"*¹⁰⁴

I bogen *Narrating the Organization* fremhæver Barbara Czarniawska endog:

*"...narrative is the main form of social life, the main device for making sense of social action."*¹⁰⁵

Ud over at være med til at skabe mening fungerer historierne i en virksomhed som bærere af kulturen. De historier der fortælles i en virksomhed er ofte meget konkrete manifestationer af virksomhedens kultur, og har derfor ikke overraskende været et af genstandsfelterne i mange kulturanalyser. Joanne Martin undersøger således i *Cultures in Organizations* tre typer af kulturelle manifestationer hvor *cultural forms*, herunder de historier der fortælles i organisationen, *"...provide important clues as to what employees are thinking, believing, and doing"*¹⁰⁶. I Schultz *Kultur i organisationer* er historier ligeledes et vigtigt element som et af artefaktniveauerne i den Schein'ske funktionalistiske kulturanalyse,¹⁰⁷ og i form af myter og sagaer i forhold til den symbolske kulturfortolkning.¹⁰⁸

Det er således ikke en ny opdagelse, at der findes og fortælles historier i virksomheder. Det nye er, at hvor historier først og fremmest tidligere blev brugt ud fra et ønske om at forstå kulturen, bruges storytelling i dag langt mere bevidst i en række sammenhænge. Dette vil blive uddybet i afsnit 4.3. I det følgende gives et kort rids af den udvikling, der har været med til at påvirke dette skift.

¹⁰¹ Kerte 1999

¹⁰² Kerte 1999

¹⁰³ Christensen, Hansen og Vejleskov 1997

¹⁰⁴ Gabriel 2000, s. 6

¹⁰⁵ Czarniawska 1997, s. 22

¹⁰⁶ Martin 1992, s. 37

¹⁰⁷ Schultz 1990, s. 32

¹⁰⁸ Schultz 1990, s. 76

4.1 Hvorfor storytelling i dag?

I takt med industrisamfundets effektive produktion i den vestlige verden, er der sket et skred fra produktion til service.¹⁰⁹ I forhold til virksomheders eksterne relationer, for eksempel i kommunikationen til kunden, har dette betydet et fokusskift. Fra at kommunikere om konkrete, rationelle produktfordele, drejer virksomheders markedskommunikation sig i stigende grad om tiltalende, etisk korrekte og identitetsskabende produkter, der understøttes af god service.¹¹⁰ Medvirkende til denne udvikling har været, at man i den vestlige verden oplevede en stigning i den disponible indkomst, hvilket har skiftet forbrugsstrukturen fra nødvendigheder til behageligheder. Rolf Jensen beskriver hypotesen bag *The Dream Society* som en konsekvens af denne udvikling:

*"Markedet for drømme ville gradvist blive større end markedet for realiteter. Markedet for følelser ville overskygge markedet for fysiske produkter."*¹¹¹

Om Jensen helt får ret i sin profeti må tiden vise, men flere teoretikere og praktikere argumenterer for, at det emotionelle aspekt af købsprocessen bliver stadig vigtigere.¹¹² Med reference til Pellowskis definition af de seks årsager bag storytelling, kan man meget vel forestille sig, at denne udvikling vil resultere i øget brug af storytelling. Dette skyldes at fortællingen af en god historie opfylder såvel æstetiske behov som behov for underholdning.

En yderligere konsekvens af udviklingen synes at være, at der stilles en række krav til virksomheder og organisationer om at kunne bidrage til den identitetsskabelse der i stadig stigende krav sker gennem det enkelte individs tilknytning til virksomheden, det være sig gennem forbrug¹¹³ eller som medarbejder¹¹⁴. Dette er i øvrigt en diskussion der vendes tilbage til i afsnit 5.3.1 om identitet under brand begrebets udvikling.

Samtidig med denne udvikling er der en tendens til at værdibegrebet bliver sat på virksomhedernes dagsorden. Værdibaseret ledelse tager ifølge Søren Nymark et skridt væk fra den traditionelle autoritære ledelsesform og søger at definere nogle mere overordnede rammer for arbejdet.

*"Value-based management is thus a managerial form that is concerned with making a group of people work together towards a mutual goal without explicit managerial pressure and use of power."*¹¹⁵

¹⁰⁹ Udviklingen fra primær over sekundær til den tertiære sektor, Andersen, Brante og Korsnæs (red.) 1998, s.197. Skiftet mellem sekunder og tertiær sker omkring 1960.

¹¹⁰ Gundelach refererer til dette som postmaterialisme, Andersen, Brante og Korsnæs (red.) 1998, s.197

¹¹¹ Jensen 1999, s. 13

¹¹² Bl.a. Schultz og Holten Larsen 1998 og Olins 2000

¹¹³ McCracken 1988, s. 117

¹¹⁴ Christensen 1995, s. 653

¹¹⁵ Nymark 2000b, s. 2

Nymark fremhæver også, at specielt i vidensintensive virksomheder, er arbejdsopgaverne blevet så komplekse, at konkrete regler synes uhensigtsmæssige, hæmmende og umulige at opretholde og efterleve. Samtidig mener han at ledelsen til tider ikke har den fornødne viden til at opstille regler:

*"Management does not know what the employees specifically are supposed to do, and the management is not expected to know. The management's role is to define, create, and communicate the conditions in which workers can work"*¹¹⁶

På denne måde bliver ledelse en form for guidance og coaching i stedet for regelsætning og opsyn.

Johan Peter Paludan fra Institutet for Fremtidsforskning knytter storytelling begrebet til dette ledelsesmæssige skift:

*"For ledelsesbegrebet betyder det, at den gammeldags hierarkiske leder forsvinder til fordel for en dirigent eller inspirator, der begår sig i kraft af sine evner som storyteller"*¹¹⁷

Det har dog vist sig svært at arbejde med værdibegrebet i praksis. Værdier er abstrakte, implicite og intetsigende uden en forklaring. Det nedenstående eksempel er hentet fra Nordeas og Daniscos hjemmesider og illustrerer problemstillingen, når en række mere eller mindre generiske værdier introduceres uden en nærmere definition af hvad de betyder lige netop for virksomheden.

Model 4a: Værdier på Nordeas og Daniscos hjemmesider

Values and culture

We share and exchange Nordic Ideas to create value. We operate as an integrated Nordic Group, in focused business areas.

We understand our customers and anticipate their needs.

- We create value
- We are innovative
- We build competencies
- We take responsibility
- We believe in dialogue

Kilde: www.nordea.com og www.danisco.dk

¹¹⁶ Nymark 2000b, s. 3

¹¹⁷ Kræmer 2000

Det ses således som en af de store udfordringer for en lang række vestlige virksomheder at få sat ord på, og i særdeleshed handling bag, deres værdier. At finde en måde hvorpå de kan oversætte dem på en relevant og motiverende måde. Nymark beskriver i *Organizational Storytelling*, hvordan ledelsen i Hewlett-Packard gør formelt brug af storytelling for netop at illustrere virksomhedens værdier¹¹⁸, jævnfør ligeledes eksemplet med låsen der blev skåret af lagerdøren.

Dorte Futtrup tager sit udgangspunkt i den traditionelle opfattelse af storytelling med vægt på eventyr og mytologiske sagn. I et virksomhedsperspektiv deler Futtrup dog Nymarks opfattelse af, at historier kan være mere effektive end regelsættende ledelse, da de i stedet udpeger en retning. Dette skyldes ifølge Futtrup:

"...fortællingen tager alle tiders universelle eksistentielle spørgsmål op: Hvem er jeg?, hvor kommer jeg fra? og hvor er jeg på vej hen?"¹¹⁹

Indenfor dele af managementlitteraturen, eksempelvis i Schultz og Holten Larsen, er det interessant nok præcis de samme spørgsmål, virksomheden rådes til at stille sig selv: *Who are we as an organization?, Where do we come from? og Where are we going?*¹²⁰ På den måde åbnes der for en spændende udforskning af det link der eksisterer mellem storytelling og corporate branding. Som det senere ses, vil dette link hjælpe afhandlingen frem mod en egentlig analysemodel.

Det er således interessant at det oldgamle begreb storytelling, som en konsekvens af samfundsudviklingen, bliver relevant i en ny sammenhæng. På denne måde fremhæves storytelling i dag ikke blot som et redskab, der bruges til at skabe mening eller til at underholde, men i lige så høj grad som et effektivt værktøj i forhold til en række ledelsesmæssige problemstillinger. Således bekræfter dette begrebs relevans i en erhvervsøkonomisk kontekst. I det følgende afsnit 4.2 forholder afhandlingen sig indledende kritisk til brugen af storytelling i virksomhedssammenhæng. Derefter skabes der et overblik over begrebets manifestationer i teori og praksis i afsnit 4.3.

4.2 Et kritisk blik

Med udgangspunkt i afhandlingens definition af storytelling, er det muligt at foretage en indledende kritisk sortering af en række af de sammenhænge, hvori storytelling begrebet bruges. Dette øger såvel overblikket som forståelsen i forhold til det videre arbejde.

Indenfor den danske litteratur er det i særdeleshed Rolf Jensen og Mogens Holten Larsen der bliver nævnt i forbindelse med storytelling. Jensen og Holten Larsen har således medvirket til at storytelling er blevet sat på dagsordenen i Danmark. Som det dog vil ses af den følgende behandling

¹¹⁸ Nymark 2000a, s. 174

¹¹⁹ Interview, Dorte Futtrup 18/4-2001

¹²⁰ Schultz og Holten Larsen 1998

af begge forfatteres tilgange, anvendes begrebet på en måde, der ikke svarer til denne afhandlings definition. Dette skyldes at de to forfatteres brug af storytelling er mere overordnet og derfor ikke fokuserer på den aktive kommunikation af en historie.

Ligeledes optræder ordet storytelling i det offentlige billede med betydningen: Fortælling af traditionelle historier som eventyr, sagn og sagaer. Som det er tilfældet med Jensen og Holten Larsen, er denne brug af begrebet ligeledes medvirkende til at sætte storytelling på dagsordenen. Dog kan der samtidig være en fare for at det forvirrer brugen af begrebet i en virksomhedsmæssig sammenhæng.

Gennem de følgende to eksempler illustreres det, hvorfor Holten Larsens og Jensens brug af begrebet storytelling ikke hører ind under denne afhandlings definition. Derefter diskuteres den traditionelle fortælling af historier.

4.2.1 Rolf Jensen: The Dream Society

Da *The dream society* udkom i 1999 var det en bog der umiddelbart tiltrak sig opmærksomhed. Dette skyldtes i høj grad at Rolf Jensen på daværende tidspunkt var direktør for Institutet for Fremtidsforskning. For mange betød det, at der udover at være kommet en lettilgængelig beskrivelse af en række af de udviklingstrends der allerede prægede samfundet, samtidig var kommet et mere officielt bud på hvilke faktorer der ville spille ind på fremtidens marked.

Drømmesamfundet beskrives som afløseren af informationssamfundet og betegnes som "*samfundet hvor følelser vil afløse facts som den afgørende beslutningsfaktor*"¹²¹. Et vigtigt argument for bogens bud på fremtidens beslutningsparametre skal findes i den stærkt accelererede proces, hvor der går kortere og kortere tid fra, at det ene samfund afløser det andet. Med reference til Alvin Tofflers bog *Future Shock* fra 1970, diskuteres det, at den vestlige verdens mennesker har været udsat for for mange forandringer. Jensen konkluderer på denne baggrund at: "*Dette er måske grunden til at mange produkter i dag markedsføres på nostalgi, fortid og landromantik – fra dengang før verden gik af lave*"¹²².

Til dette formål kommer Jensen med en kort liste af de overordnede historier, der kan fungerer som "*byggesæt til historier*"¹²³. Blandt disse historier nævnes *Det vilde vesten* og *Naturmennesket* og det er i højere grad gennem reference til disse historier, at eksempelvis Marlboro og de økologisk varer henter hjælp i deres positionering og markedsføring, end ved en mere direkte brug af storytelling som konkret kommunikationsform. På trods af, at Jensen anerkender at "*intet er så inspirerende for en virksomhed som den gode historie om, hvordan det trods modgang og vanskelig odds lykkedes at få*

¹²¹ Jensen 1999, Backcover

¹²² Jensen 1999, s. 19

¹²³ Jensen 1999, s. 87

*den store kontrakt halet hjem*¹²⁴, er der ingen nærmere definition eller introduktion til brugen af storytelling i denne sammenhæng. I *The Dream Society* bliver begrebet storytelling således brugt som reference til de overordnede historier, og ikke om fortællingen som den konkrete narrative kommunikationsform. Ifølge afhandlingens definition på storytelling, er den anvendelse Rolf Jensen bruger i *The Dream Society* således ikke storytelling.

4.2.2 Mogens Holten Larsen – The corporate story

I afsnittet *Managing the Corporate Story* under del 5 *The Value of Storytelling* i *The Expressive Organization* giver Mogens Holten Larsen sit bud på, hvordan historier skal bruges i forhold til virksomheder:

*"A corporate story is a comprehensive narrative about the whole organization, its origins, its vision, its mission. However, the emotionally formulated core story is much more than just a vision or a mission statement. By incorporating elements such as competencies, fundamental beliefs, and values, it mirrors something deep within the organization and provides a simple yet effective framework guiding the organization in all its actions. An effective corporate story combines creative as well as strategic thinking and provides a common thread that can then run through all the employees' everyday activities no matter how fragmented they are."*¹²⁵

Som et eksempel på en virksomhed der er centreret omkring "a corporate story" bruges medicinal virksomheden Astra. Her er essensen af virksomheden fanget i ordene "Knowledge Heals"¹²⁶ der således, er den røde tråd i det daværende Astra.¹²⁷

Holten Larsens definition af historier i forhold til virksomheder handler således om at finde frem til et narrativ omkring virksomhedens rødder, dens vision og mission. Det er dog noget usikkert hvad der menes med ordet narrativ. Det virker i stedet som om, at Holten Larsens brug af begrebet, er udtryk for en destillering af virksomhedens inderste kerne. Dermed minder det mere om hvad Holten Larsen og Schultz kalder *virksomhedens stæsted* i *Den udtryksfulde virksomhed*, end der er tale om fortællinger af historier i et mere kommunikationsmæssigt perspektiv.¹²⁸

Er *a corporate story* vitterlig den engelske oversættelse af *virksomhedens stæsted* er dette ikke hvad denne afhandling definerer som en historie, og formuleringen af eksempelvis "Knowledge Heals" er ligeledes heller ikke storytelling. At der muligvis i det senere arbejde med "Knowledge Heals" bruges storytelling som en måde at kommunikerer på, er en helt anden historie. Det kan således konkluderes at Holten Larsens brug af begrebet storytelling, ikke svarer til denne afhandlings definition.

¹²⁴ Jensen 1999, s. 27

¹²⁵ Schultz 2000, s. 197

¹²⁶ Schultz 2000, s. 198

¹²⁷ Interview, Mogens Holten Larsen 17/4-2001

¹²⁸ Schultz og Holten Larsen 1998

Vurderingen af, at Jensen og Holten Larsen ikke anvender begrebet storytelling som denne afhandling er ikke ensbetydende med, at de to forfattere ikke repræsenterer spændende tanker. De to forfattere vil blive inddraget i overblikket over brugen af begrebet storytelling men vil ikke elaboreres videre.

4.2.3 Den traditionelle fortælling af en god historie

I det ovenstående afsnit 4.1 blev der argumenteret for at storytelling er en trend i tiden. Yderligere blev det fremhævet, at en af årsagerne til at vi fortæller hinanden historier er behovet for at underholde. Disse to faktorer har gennem de senere år medført en lang række arrangementer centreret om fortællingen af den gode historie. I forbindelse med kulturbyåret 1996 blev der således i Lejre afholdt en *International Storytelling Festival* og året efter var der en 3-dages storytelling seance på Karen Blixens Rungstedlund. Senest har der for andet år i træk været afholdt den skandinaviske event *Fortællinger under et træ* i Kongens Have i København. Når afhandlingen hævder at denne udvikling kan være med til at skabe forvirring omkring brugen af begrebet storytelling, skyldes det hovedsageligt to ting. For det første bidrager denne type af arrangementer til at sætte begrebet storytelling på dagsordenen i en anden sammenhæng og med et andet formål end det virksomhedsmæssige. For det andet er der en del af de traditionelle historiefortællere, som har fået øjnene op for de ekspansionsmuligheder, der ligger i at udnytte erhvervslivets modeprægede interesse i begrebet. Dette er eksempelvis tilfældet med Dorte Futtrup der er professionel storyteller, og som nu har udvidet sit repertoire til i dag også at kunne omfatte forskellige virksomheder og organisationer, fra tidligere mest at have fortalt historier i skoler, i børnehaver, på plejehjem og på biblioteker.¹²⁹ I forhold til virksomhederne er historiefortællingen oprindeligt ment som underholdning, men fokus er i dag i stadig stigende grad på historier der tjener et mere strategisk formål. Denne tilgang uddybes nærmere i forbindelse med gennemgangen af de forskellige sammenhænge, storytelling begrebet optræder i.

4.3 Et overblik

Afgørende for det følgende afsnit er, at skabe et overblik over de forskellige måder, hvorpå storytelling begrebet ses manifesteret i en erhvervsøkonomisk kontekst. Dette overblik opnås ved hjælp af en nærmere analyse af forskellige konkrete eksempler. På denne baggrund er det muligt at nå frem til en række mere generelle konklusioner omkring grupperingen af de forskellige typer af manifestationer. Målet med afsnittet er, at der gennem det opnåede overblik, kan argumenteres for et begrebsapparat, som kan bruges i det videre arbejde frem mod afhandlingens analysemodel.

¹²⁹ Interview, Dorte Futtrup 18/4-2001 og <http://www.historier.dk>

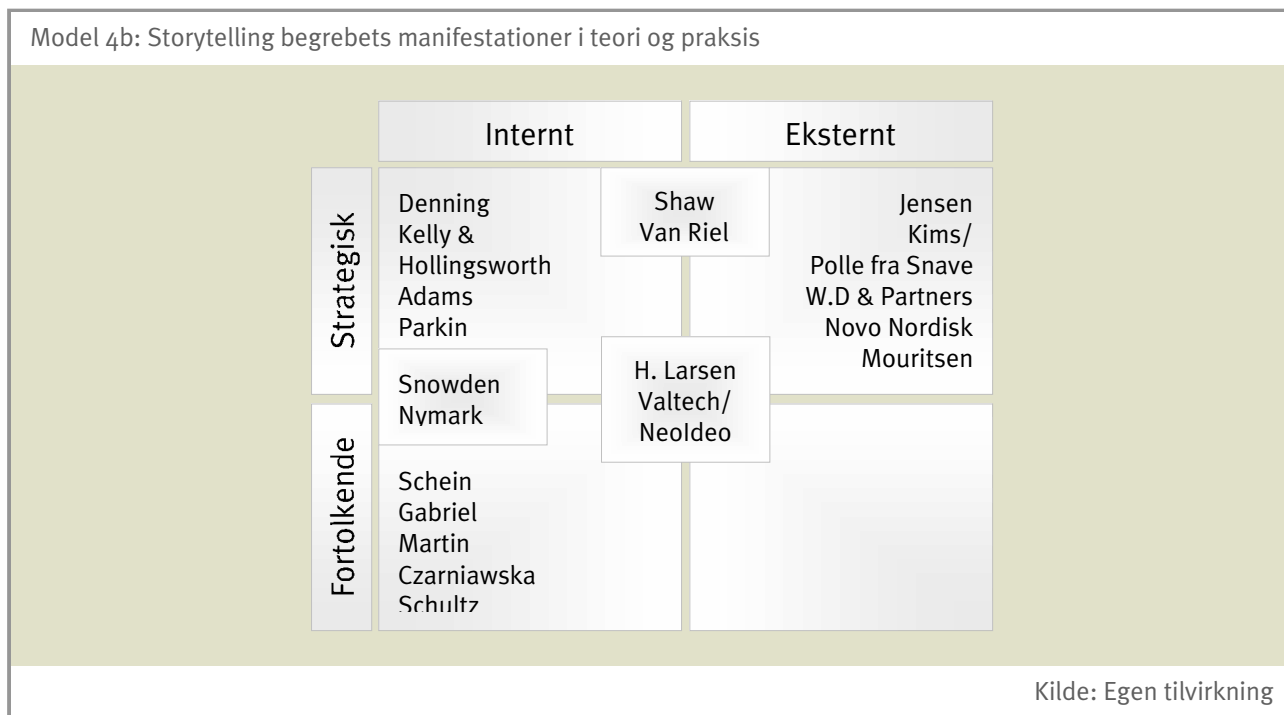
I den følgende analyse er det vigtigt at være opmærksom på, at de enkelte manifestationer bruges som *eksempler* for de forskellige retninger. Dette betyder at der sagtens kan være flere udøvere end de her nævnte, men i forhold til at skabe et overblik over de *retninger* der findes, er den følgende gennemgang dækkende. Samtidig er det vigtigt at forstå, at når der i gennemgangen refereres til en teoretiker eller et praktisk eksempel, er det i forhold til en specifik brug af storytelling i en konkret sammenhæng. Det brugte eksempel er således ikke nødvendigvis dækkende for de nuancer der kan være i forhold til én teoretikers værker, eller i en virksomheds brug af storytelling. Dette betyder eksempelvis, at når der i det følgende refereres til Sonofons kampagne *Polle fra Snave* er det den specifikke kampagne, der bruges som eksempel på en retning, og det er således ikke udtryk for, at der i Sonofon ikke kan findes andre former for storytelling. På samme måde var det tilfældet i gennemgangen af Holten Larsen og Jensen. De to forfattere blev analyseret ud fra to konkrete eksempler, hvilket ikke betyder, at de ikke i andre sammenhænge kan være inde på brugen af storytelling, som en konkret kommunikationsform.

Det følgende afsnit er opbygget så det afspejler afhandlingens erhvervsøkonomiske fokus. Således analyseres de forskellige manifestationer, ud fra hvordan storytelling bruges i forhold til dette. Såfremt afhandlingen havde haft et litterært fokus, ville det sandsynligvis have været interessant, at vurdere storytelling ud fra de forskellige litterære tilgange til begrebet. Her ville kriteriet for analysens opbygning, således være på eksempelvis genren af historier, historiernes struktur, eller på selve formidlingen. Med et erhvervsøkonomisk fokus, er analysens snit således baseret på den funktion storytelling har i forhold til virksomheder.

I undersøgelsen af de forskellige manifestationer af storytelling, kan der på baggrund af en content analyse laves en grov opdeling på to akser: *Intern/ekstern* og *strategisk/fortolkende*. Kombineret danner disse to akser de fire kategorier:

- Internt/strategisk
- Internt/fortolkende
- Eksternt/strategisk
- Eksternt/fortolkende

De forskellige manifestationer er illustreret i et *perception map* der ses i model 4b.



Dette er udtryk for denne afhandlings analyse af brugen af begrebet storytelling i litteraturen og i praksis, og bygger således ikke på en kvantitativ "karaktergivning". En række af manifestationerne er placeret velvidende at eksempelvis en forfatter i andre sammenhænge godt kan have en anden tilgang en den der er lagt til grund for placeringen i det aktuelle perception map. Dette kunne eksempelvis være Schein, der på trods af at han normalt repræsenterer en mere funktionalistisk kulturopfattelse, er placeret i kategorien internt/fortolkende. Dette er sket i henhold til den måde han beskriver, at aktører i organisationen bruger historier; som artefaktmæssige udtryk for kulturen.

I skemaet er manifestationer placeret i vilkårlig rækkefølge indenfor de respektive kategorier, og således skal de øverst placerede manifestationer ikke fortolkes som dem der stærkest repræsenterer kategorien.

I det følgende gennemgås de fire ovennævnte hovedkategorier.

4.3.1 Internt/strategisk

I kategorien internt/strategisk ses storytelling som et strategisk ledelsesværktøj der bruges internt. Dette udelukker imidlertid ikke, at der i kategorien findes forskellige tilgange til brugen af storytelling. Overordnet fordeler disse forskellige tilgange sig på tre retninger: 1) Som led i en ændringsproces, 2) til at igangsætte en diskussion og 3) som en måde at oversætte strategi, vision og værdier på.

Storytelling som led i en ændringsproces

Stephen Denning er et eksempel på en forfatter der repræsenterer denne første gruppe. Med udgangspunkt i sit arbejde i Verdensbanken, brugte Denning storytelling som et redskab til at ændre sine kollegaers opfattelse af Verdensbanken – fra at være en bank til at være et videnscenter. Denning brugte en form for storytelling som han senere har kaldt *springboard stories*, en type historier hvis fornemmeste opgave er at udnytte de mekanismer der ubevidst er en del af tilhørerens tankevirksomhed. Idéen er at udnytte hvad Denning kalder *"the little voice in our heads"*, beskrevet som den konstante fortolkning af alt det input vi får.¹³⁰ Hvis man giver denne lille stemme noget at arbejde med – noget der understøtter ens budskab – er der større chance for at pointen kommer igennem og sætter sig. Denning argumenterer for at storytelling er den kommunikationsform der bedst tjener dette formål.

Denning har udarbejdet en 12-punkts model for, hvordan man laver en *springboard story*.¹³¹ Et eksempel på en af de historier Denning selv brugte ses i model 4c.

Model 4c: Eksempel på en springboard story



Kilde: <http://www.stevedenning.com/slidega.html>

Afgørende for at historien opnår den ønskede effekt er, at den er *"strange but plausible"*¹³², og at den samtidig opfylder en række kriterier: Tid, sted, helt og problem. Denning understreger ligeledes hvordan han aldrig starter en historie med ordene *"Let me tell you a story"*, men hellere vælger en tilgang som *"let me tell you what happened..."*. I forhold til diskussionen af kode i afsnit 3.2, er det oplagt at Denning vælger denne tilgang, netop for at undgå at tilhørerne skal afkode budskabet som en historie, men i stedet tro at det drejer sig om en mere rationel argumentation. Denning udnytter således at tilhørerne har paraderne nede og dermed er mere modtagelige. Han illustrerer ligefrem

¹³⁰ Denning, Storytelling Masterclass 21/6-2001

¹³¹ Bilag 7: Template for crafting the springboard story

¹³² Denning, Storytelling Masterclass 21/6-2001

hvordan en historie virker på folks hjerneaktivitet. I model 4d er der vist et eksempel af forskellen på hvad der sker når man hører en historie med *happy ending* og *unhappy ending*. I det konkrete eksempel, viser Denning hvordan en god slutning kan være med til at sende en *warm floaty feeling* op i hjernen, denne kommer fra det emotionelle center, af Denning kaldet *reptile brain*. Dermed skabes der en god mental stemning i modsætning til de historier der har en ulykkelig slutning. Disse skaber en negativ stemning, da de sender beskeder til hjernen om *fight or flight*. Modellen er ikke særlig videnskabelig, men den er illustrerende for Dennings tilgang til begrebet storytelling.

Der kan sættes spørgsmålstegn ved Dennings brug af storytelling da den stiller store krav til fortællerens moral. Den bygger på, at man skal udnytte nogle mekanismer der basalt set er med til at forføre folk. Denning repræsenterer således en meget manipulerende form for storytelling, men som det vil ses senere i afsnittet, er dette et faktum flere andre af de analyserede manifestationer også må forholde sig til.

Model 4d: Betydningen af at høre en historie med happy ending og unhappy ending



Kilde: www.stevedenning.com/slide40a.html og www.stevedenning.com/slide39a.html

Endeligt har Denning en funktionalistisk tilgang til storytelling, idet han som nævnt har udtrykt en art generisk opskrift på, hvordan man konstruerer en springbord story, jf. bilag 7.

Storytelling til igangsættelse af en diskussion

De to praktikere Bernard Kelly og Sue Hollingsworth inddrages her som repræsentanter for brugen af storytelling som en måde at igangsætte en diskussion. De kommer begge fra en traditionel fortælletradition, og har på linie med Futtrup taget denne tilgang med ind i erhvervslivet. Gennem fortællingen af eksempelvis folkeeventyr, sagn og myter forsøger de at starte en diskussion ved at drage paralleller fra historien til virksomheden. På et seminar i Dansk Management Forum¹³³ fortalte de eksempelvis historien *The King's Heir*.¹³⁴ Historien handlede om en konge der brændende

¹³³ Storytelling seminar, Dansk Management Forum 18/6-2001

¹³⁴ Bilag 11: The King's Heir

ønskede sig et barn og derfor søgte hjælp hos en gammel kone. Hun fortalte kongen hvad han skulle gøre for at få et barn. Det følgende er et lille uddrag af historien:

“The wise women spoke. “Your Majesty, because there is no system for washing out the human waste, there is much sickness in the land. All waters are the same. Use your army and dig canals through the cities and villages so that the waste may go to one place while the water for drinking and cooking is taken from another source.”

The king was perturbed. “And this will bring me a child?”

The old women smiled. “It is assured, Your Majesty.””¹³⁵

På dette sted stoppede fortællingen og tilhørende blev bedt om at sætte sig i mindre grupper og diskutere hvad det kunne være der *”løb gennem deres organisation og forurenede”*.

Man udnytter således en ellers meget uskyldig historie til at starte en diskussion af et valgt emne. Grunden til, at afhandlingen betegner denne form for storytelling som manipulerende er, at det netop ikke blot er en uskyldig historie der fortælles, men det er et meget bevidst valg fra historiefortællerens side. I de fleste tilfælde er det initiativtageren bag arrangementet, der har bestemt, hvad der skal diskuteres. Således er det afgørende kriterium for den historie der fortælles, at den kan lægge op til denne diskussion. I denne tilgang bruges storytelling således som et stærkt magtredskab i dag. Der ses således et tydeligt link til Jesus’ brug af lignelserne, som beskrevet tidligere i afsnittet.

Når man er bevidst om de manipulerende egenskaber, der kan ligge i brugen af storytelling på denne måde, skal det retfærdigvis også siges, at dette samtidig er denne tilgangs store styrke. Gennem fortællingen af historien trækkes tilhørerne ud af den traditionelle arbejdsfære, og medarbejderne åbner sig i en grad der ellers ikke er mulig. I diskussionen af hvad der løber gennem organisationen og forurenere, var det således som om deltagerne stadig talte om eventyret og derfor kunne distancere sig lidt og tale mere åbent, om de problemer de så i deres organisation. Indenfor psykologien er projektive teknikker som denne alment anerkendte.¹³⁶

Et andet eksempel på, hvordan man kan lokke historier ud af medarbejdere, er Scott Adams’ tegneseriestribe *”DILBERT”*. Adams modtager dagligt 2-300 e-mails fra folk verden rundt, som vil have ham til at bruge deres historie i en af hans striber med den lidt uheldige ingeniørtype, der er i evige problemer på sin arbejdsplads.¹³⁷ Adams har selv arbejdet for en række store teknologitunge virksomheder og slår på, at inspirationen til striben stammer fra den absurditet der kan herske i en stor organisation, hvor projekter meget ofte afsluttes uden konklusion og det til tider er meget svært at se kundens nytte af ens arbejde. Det pudsige er at Adams nærmest er blevet en terapeut for frustrerede medarbejdere og en kommunikationskanal fra medarbejdere til ledelsen. Adams

¹³⁵ Bilag 11: The King’s Heir

¹³⁶ Andersen 1990, s. 148

¹³⁷ Cheng og Dennehy 1996, s. 207

fortæller at flere, der skriver til ham slutter: *"You can't use this but it sure felt good!"*. Det er endvidere spændende, hvis virksomheder pludselig kan genkende sig selv i Adams' stribe på baggrund af en medarbejders elektroniske korrespondance med forfatteren – idet striben i en sådan situation bliver et reelt medie til virksomheden. Dog er det tydeligt, at Adams tager meget generelle historier op, og netop derfor kan de fleste rimeligvis genkende deres virksomhed i dem.

Yderligere er det i forhold til Adams spændende at se hvordan brugen af storytelling og humor kan være en god måde at få behandlet ellers tabuiserede emner på. Professorerne Cliff Cheng og Robert F. Dennehy som interviewer Adams fortæller at de bruger Adams striber som udgangspunkt for en diskussion i undervisningen og i de virksomheder de arbejder med.¹³⁸ Humoren giver distance til konkrete personer, tillader os at se tingene i et andet perspektiv – det er jo bare humor. Således kan humor være en vigtig del af en historie, hvis emnet er følsomt eller skal henvende sig til flere og måske modsat rettede målgrupper, eksempelvis medarbejdere og ledere.

David Snowden fra IBMs Institute for Knowledge Management arbejder ligeledes med storytelling, som en metode til at starte en diskussion i de virksomheder hvor han arbejder som konsulent. Snowden benytter selv DILBERT historier til at få medarbejderne til at diskutere problemstillinger i organisationen, men han repræsenterer også en brug af storytelling, hvor udgangspunktet tages i de historier der findes i den konkrete virksomhed. Han kreerer nærmest selv DILBERT historier, idet han tager ophold i organisationen som antropolog og destillerer derefter kulturen ned til en række arketyper, som man kan diskutere virksomheden ud fra. Derudover argumenterer Snowden for brug af storytelling som en meget striks kommunikationsmæssig disciplin. Opskriften er en opbygning af historien over det magiske nummer tre. Tre negative oplevelser, et *turning point*, tre gode oplevelser og et klimaks – men vigtigst er det, at Snowden, i modsætning til Denning, bruger mange detaljer og sidespring i historien. Det er nemlig ikke meningen, at man skal kunne huske og genfortælle hele historien, men i stedet, at man bruger alle detaljerne til at bygge op til historiens pointe. Dermed kommer den til at stå som det man husker efter at man har hørt historien, og derfra er det meget nemmere at gå ud og fortælle historien videre med sine egne ord.¹³⁹

Inden for denne retnign anvendes storytelling således til at sætte virksomheden ud over sin normale kontekst. Det kan konkluderes, at modtagerne af fortællingen i en hvis forstand manipuleres til at tænke i andre baner, og derfor kan storytelling være en stærk projektiv teknik.

Storytelling som oversættelse af strategi, vision og værdier

En lidt anderledes måde at bruge storytelling på, repræsenteres af Gordon Shaw. Shaw bruger storytelling som en metode til at oversætte virksomhedens strategiplan. Shaw bruger 3M som

¹³⁸ Cheng og Dennehy 1996, s. 207

¹³⁹ Snowden, Storytelling Matsersclass 21/6-2001

eksempel på hvordan man kan låne en del udtryk fra teaterets verden og dermed lære at skrive strategiplanen på en mere levende måde, end ved hjælp af de traditionelle bullet-points.

*"In contrast [to bullet-points], a narrative or strategic story takes advantage of what stories do best: they are more believable, they are more memorable, and they generate more enthusiasm."*¹⁴⁰

Samtidig argumenterer Shaw for, at når strategiplanen skrives i historieform bliver det også mere overskueligt at se hvilke dele af planen, der er realistiske og hvilke der ikke er. Det er en interessant tanke Shaw introducerer i forhold til brugen af storytelling, men det er samtidig en metode der nemt kan grundstøde på deltageres manglende villighed til at krydse den grænse, det er at skulle til at skrive historier. Shaw er selv bevidst om dette problem og prøver at imødegå en række af undskyldningerne og hævder at modstandernes virkelige grundbunder i følgende:

*"Using a narrative requires an in-depth understanding of the customers, competitors, suppliers, and others in order to craft a true vision statement of significant new benefits to customers, and the sequence of events that will lead to the successful sales results that support the plan's forecast"*¹⁴¹

At det er nødvendigt at kunne fortælle historier i erhvervslivet, bekræfter administrerende direktør fra 2M Invest, Søren Jonas Bruun:

*"De der kommer ind til os og fortæller en god historie om deres forretning, har bedre chancer for at få venturekapital... Hemmeligheden bag en god historie er at sætte facts ind i en sammenhæng, der gør dem attraktive. Det gælder altså om at finde den gode historie i virksomheden, formulere den og få den kommunikeret videre så godt som muligt"*¹⁴²

Når Bruun omtaler storytelling er det således ikke fordi der skal fortælles fantastisk eventyr med drager og trolde, men der efterspørges en historie der forholder sig til en række af de elementer der også ligger til grund for afhandlingens definition. Der skal være en klar start, midte og slutning, det vil sige hvor kommer vi fra, hvor er vi nu og hvor skal vi hen. En række af de betydende aktanter er ligeledes defineret. Hvad vil vi opnå, hvad hjælper og hvad hindrer os. Konfliktelementet er klart. Der mangler penge, men der er også en mulig løsning i form af støtte fra 2M Invest.

I modsætning til Shaw, der tager udgangspunkt i den konkrete virksomhed, præsenterer Anne Parkin en række generiske historier, som hun mener kan bruges i forskellige situationer. I bogen *Tales for Trainers* opsætter hun et skema med 50 historier passende til forskellige kontekster i en virksomhed.¹⁴³ Til hver historie er der en instruktion, der blandt andet forklarer anvendelse og morale. Hvis man som leder eksempelvis ønsker at der skal være større fokus på kundeservice er det historie A der skal fortælles, hvis det er fordi man vil have folk til at være bedre til at samarbejde skal

¹⁴⁰ Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 183

¹⁴¹ Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 184

¹⁴² Kræmer 2000

¹⁴³ Parkin 1998

man bruge historie B etc. Altså anvender Parkin en tilgang til storytelling som er funktionalistisk, ligesom det var tilfældet med Denning. Dog tager Parkin skridtet videre og præsenterer færdige historier, hvor Denning blot foreslår en måde at konstruere historier på.

Parkin argumenterer i tråd med Denning for storytelling-metodens effektivitet gennem den psykiske reaktion hos modtageren. Samtidig er hun dog opmærksom på den fare der også kan ligge i brugen:

*"The power of storytelling lies in the fact that in listening to the content, our conscious mind is occupied, leaving our unconscious mind open to directly receive the underlying message or moral. As storytellers, we must be aware of this power, and ensure that the stories we tell have a positive effect on our listeners."*¹⁴⁴

Nymark repræsenterer en undersøgelse af storytelling, hvor historierne i modsætning til Parkins tilgang tager sit udgangspunkt i virksomheden selv. Nymark viser hvordan Hewlett-Packard benytter historier til at illustrere virksomhedens værdier.

Nymark tager således på samme måde som Snowden sit udgangspunkt i en forståelse af historierne som både stammende fra kulturen og brugt af ledelsen.

*"The stories are not a tool for management; organizational stories are told and created both by management and employees."*¹⁴⁵

For at forklare forskellen, er det nødvendigt for Nymark at skelne mellem to typer af historier; de formelle og de uformelle:

*"The stories that make sense to employees in the organization are stories that are not affected by management. These are informal stories. Formal stories are stories that communicate official policy and how things are done in the organization both to internal and external stakeholders on a superficial level."*¹⁴⁶

Historien om låsen der blev brudt op, er et eksempel på én af de formelle historier, der bruges i Hewlett-Packard til at repræsentere hvad virksomheden står for. Denne historie illustrerer, hvordan en af Hewlett-Packards grundlæggere fortæger en symbolsk handling. Dermed fokuseres der med historien på ledelsens gode hensigter. Nymark forklarer, at de uformelle historier bruges til at fortolke organisationen. I visse tilfælde kan disse uformelle historier udvikle sig til egentlige modhistorier:

*"If the management's perspective is out of touch with what the employees experience in their daily life, "counter stories" will arise among the employees to allow for the divergence between what management says and what it does."*¹⁴⁷

¹⁴⁴ Parkin 1998, s. 33

¹⁴⁵ Nymark 2000a, s. 57

¹⁴⁶ Nymark 2000a, s. 51

¹⁴⁷ Nymark 2000a, s. 51

De uformelle historier og modhistorierne betegner Jørn Helder malende som *"virksomhedens mentale ventiler"*.¹⁴⁸ Snowden og Nymarks brug af storytelling begrebet udspringer således fra de historier, der findes i kulturen. Dermed tager de samme udgangspunkt som en række forfattere, der beskæftiger sig med den storytelling, der foregår som en manifestation af virksomhedens kultur. Dermed er der et link til den anden af de fire kategorier, internt/fortolkende.

Samlet kan det dog konkluderes, at eksemplerne i kategorien internt/strategisk, viser og beskriver en anvendelse af storytelling som en form for ledelsesredskab.

4.3.2 Internt/fortolkende

I denne kategori genfindes en række af de forfattere, der indledningsvist blev brugt til at sætte storytelling ind i en erhvervsøkonomisk kontekst. Det blev således skitseret hvorfor begreberne story og storytelling ikke er nye i et virksomhedskulturelt perspektiv. Fælles for Schein, Gabriel, Martin og Czarniawska, er således, at de alle ser historier, og fortællingen af disse, som en måde at fortolke virksomheden på.

Schein er eksponent for den funktionalistiske tilgang. I den funktionalistiske kulturanalyse er det vigtigt at holde en større afstand mellem undersøger og virksomhed, da dette sikrer objektiviteten i undersøgelsen. Denne form for analyse bygger på det kliniske interview og det er blandt andet herigennem der findes frem til de historier der betegnes som artefakter for værdierne og de grundlæggende antagelser.¹⁴⁹ Weick og Browning kritiserer denne tilgang:

*"The narrative paradigm also suggests that organizational researchers may have made a serious error in their studies of corporate culture when they treated stories as surface artifacts of shared values, basic assumptions, and shared beliefs. Stories, in context of the narrative paradigm, have ontological significance and may not just carry the culture but may also create it."*¹⁵⁰

Dette understreges af Gabriel som refererer til Weick 1995 beskrivelse af historiers rolle i kulturen: *"...they act as maps helping people to make sense of unfamiliar situations by linking them to familiar ones..."*¹⁵¹

Historier er således ikke blot en manifestation af kulturen, men en del af den daglige fortolkning og meningsdannelse og således medvirkende til reproduktion af kulturen. I Schultz symbolske kulturanalyse, er det derfor netop undersøgerens opgave at komme dybere ind under huden på organisationen. I forhold til en konstruktivistisk opfattelse af kultur som Schultz er et udtryk for, accepteres det at kultur ikke er en ensidig størrelse men et fænomen i evig udvikling. I denne

¹⁴⁸ Interview, Jørn Helder 15/6-2001

¹⁴⁹ Schultz 1990, s. 42

¹⁵⁰ Nymark 2000a, s. 48

¹⁵¹ Gabriel 2000, s. 89

forståelse er der snarere tale om flere små kulturer i kulturen. Schultz skitserer: *"Symbolismen åbner op for lokal meningsdannelse, der kan danne forskellige mønstre inden for organisationskulturen."*¹⁵²

Martin skaber i denne forbindelse en ramme for forståelse af kultur igennem tre perspektiver, *Integration, Differentiation og Fragmentation*.¹⁵³ Integrations perspektivet ser kulturen som en enhed der binder organisationen sammen. Differentiations perspektivet fremhæver at kulturen ikke er en harmonisk størrelse men at der altid eksisterer subkulturer. Endelig ser Fragmentations perspektivet kultur som et flertydigt fænomen, hvis grænser er svære at definere.¹⁵⁴ I forhold til dette beskriver Gabriel, hvordan den fortolkning, som foretages gennem historier, både kan være ens men også kan tage meget forskellige vinkler på den samme situation. Han viser hvordan en situation med en brandslukker der eksploderer, resulterer i tre forskellige historier i en virksomhed. En historie handler om, at eksplosionen var et tilfælde, en anden handler om at teste mandsmod, og den sidste handler om eksplosionen som et attentat.¹⁵⁵ Det tyder således på, at Martins tre perspektiver kan eksistere samtidigt i en virksomhed – i øvrigt en konklusion Martin også selv når frem til. Det ses at nogle begivenheder bliver fortolket ens hvorfor historierne bliver de samme mens andre begivenheder bliver fortolket forskelligt hvorfor disse historier bliver vidt forskellige.

Bojes forklaring på formålet med storytelling knytter sig til det fragmenterede perspektiv, idet han hævder, at historier benyttes af alle virksomhedens stakeholders. Dermed hæver han sig ud over de traditionelle grænser for organisationskultur:

*"Each [stakeholder] has a stake in the activities of the Organization. As an information processing network, stories serve the collective memory, the processing of past experience into information about policy, decision, and precedent."*¹⁵⁶

Fortolkningen af komplekse forhold gennem storytelling, synes altså både at være gældende internt men også i forhold til den eksterne verden. Czarniawska argumenterer for, at selv indenfor videnskaben er historier af afgørende betydning. Det er kun ved at fortælle historier at man kan give det arbejde man laver mening.¹⁵⁷ Dette kan referere til moderne, teknologiske virksomheder, hvor kompleksiteten er så stor, at historier bruges til at konkretisere de abstrakte begreber. Samtidig medvirker historierne til at forklare berettigelsen for virksomhedens eksistens. Pudsigt nok er det netop disse historier Søren Bruun fra 2M efterspørger, når han skal vurdere potentialet i virksomheder for at give dem venturekapital, som set i afsnit 4.3.1.

¹⁵² Schultz 1990, s. 72

¹⁵³ Martin 1992, s. 8

¹⁵⁴ Martin 1992, s. 8-9

¹⁵⁵ Gabriel 2000, s. 31-32

¹⁵⁶ Boje og Denehy 1994, s. 155

¹⁵⁷ Czarniawska 1997, s. 17

Samlet bruges historier altså internt til at fortolke virksomheden og den omverden. Dette refererer til tre af Pellowskis årsager til storytelling: Behovet for at forklare den fysiske omverden, behovet for at udveksle erfaringer og ønsket om at erindre. Således er denne form for storytelling stadig et meget grundlæggende træk hos mennesker.

Som det også er illustreret, er der ligeledes et marked for storytelling, i forhold til virksomhedens kommunikation med eksterne stakeholders. I det følgende analyseres en række af de storytelling eksempler, der primært fokuserer på denne gruppe.

4.3.3 Eksternt/strategisk

Inden for denne gruppe af manifestationer er det reklameindustrien der dominerer. 27% af de reklamefilm der blev vist over de sidste to år benyttede den narrative form.¹⁵⁸ Denne kendes eksempelvis fra Mentos reklamerne hvor hovedpersonen kommer ud for et problem, der løses med hjælp fra Mentos.¹⁵⁹ Der er dog kommet ekstra fokus på fortællingen i reklamen efter, at Wibroe, Duckert & Partners har haft stor seersucces med føljetonkampagnerne om *"Polle fra Snave"* fra Sonofon¹⁶⁰ og *"Jagten på Kim"* fra Kims¹⁶¹.



I begge tilfælde er det opdigtede historier uden speciel relation til virksomhedens historiske historie der fortælles.

Der findes dog en række eksempler på virksomheder der bruger historier der tager afsæt i virkelige hændelser.

¹⁵⁸ Markedsføring 16, s. 12

¹⁵⁹ <http://www.mentos.com/index2.html>

¹⁶⁰ <http://www.pollefrasnave.com/polle.php>

¹⁶¹ <http://www.kims.dk/>

Novo Nordisk er et eksempel på en af de danske virksomheder der bruger en række af de historier der findes i og omkring virksomheden i deres markedsføring. Det viste eksempel er hentet fra Novo Nordisks hjemmeside, og drejer sig om en mand der er gift med en diabetes patient og som i teksten fortæller deres historie. Der er en start, hvor man introduceres til baggrunden, en midte hvor der blandt andet fokuseres på den konflikt der ligger i, at konen ikke ville tage sin medicin, og endelig er

Model 4f: Brug af storytelling på Novo Nordisks hjemmeside



Kilde: <http://www.novonordisk.com>

der en slutning, hvor konflikten løses gennem brugen af insulin.

I forhold til brugen af storytelling som ekstern, strategisk kommunikation er der yderligere et par spændende manifestationer som skal nævnes. Det drejer sig om Jan Mouritsen og van Riel, begge hentet fra *The Expressive Organization*.

Mouritsen argumenterer for brugen af narrativer og historier som en metode til at sætte værdi på virksomhedernes intellektuelle kapital.

“The figures help illuminate how visualizations, or sketches, construct “wholes” by virtue of an illustration, and how narratives construct a perspective from which digits are to be interpreted and made part of a meaningful account of the firm’s intellectual capital.”¹⁶²

¹⁶² Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 216

Mouritsen fremhæver nogle eksempler på virksomheder der benytter denne metode, men det er svært at afgøre hvordan den konkrete kommunikation i eksemplerne er skruet sammen. Således er det svært at afgøre hvorvidt der overhovedet er tale om storytelling i et kommunikationsmæssigt perspektiv.

Den samme problemstilling gør sig til dels gældende med van Riel. Han tager sit udgangspunktet i begrebet *corporate story* som Holten Larsen også brugte. Van Riel tager dog skridtet videre og diskuterer forskellige former af storytelling vurderet som konkret kommunikationsform. Eksempelvis afvejer han fordele og ulemper ved eksempelvis folkesagn, eventyr og heltefortællinger,¹⁶³ men der mangler et konkret bud på hvordan han ser en endelig historie og dermed en konkret definition af begrebet.

van Riel er derudover klar over, at storytelling er vigtigt i forhold til virksomhedens forståelse af sig selv. Han skriver således: "*Stories are vital to sense-making within organizations*"¹⁶⁴ men han går ikke i dybden med dette perspektiv. Han nævner blot, at den gode historie kan være af stor værdi internt, men den overordnede forståelse af begrebet storytelling synes at ligge i forhold til ledelsens strategiske brug af den gode historie, i den eksterne kommunikation.

I den ovenstående analyse har det i en række tilfælde været svært, at definere hvor de forskellige manifestationer præcist placerer sig i forhold til den erhvervsøkonomiske kontekst. Som det eksempelvis var tilfældet med van Riel, Nymark og Snowden skyldes dette, at disse ser brugen af storytelling manifesteret på flere områder i virksomheden.

Derudover kan den samme historie optræde i mange forskellige kontekster, hvorved historien skifter karakter. Dette har været tilfældet i denne kategoris sidste eksempel, der handler om internet konsulenthuset Valtech. Historien handler om hvordan medarbejdere fra Valtech i ly af natten "erobrer" konkurrenterne NeoIdeos kontorbygning og placerer et stort banner på bygningen med teksten "*Valtech udvider*". Næste morgen filmer Valtech reaktionerne fra NeoIdeos medarbejdere efterhånden som de møder på arbejde. Siden hen er hele historien, inklusiv videooptagelser og animeret strategiplan, blevet placeret på Valtechs hjemmeside.¹⁶⁵ Model 4g viser et par eksempler fra historien.

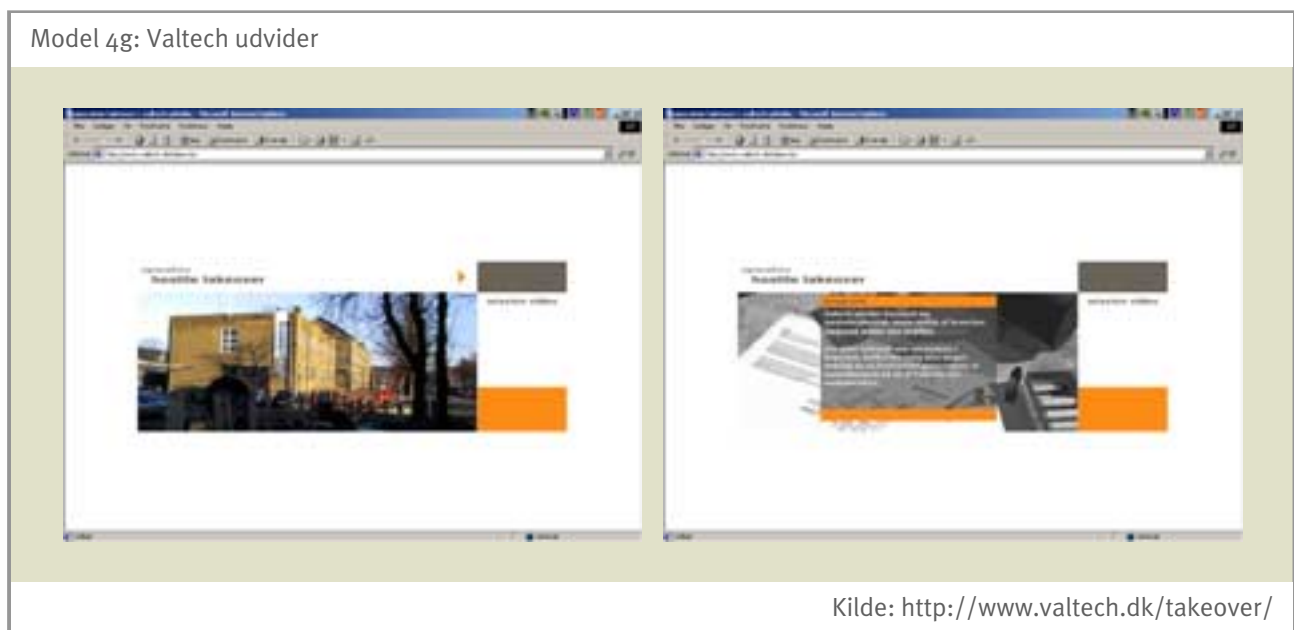
Eksemplet tager sit udgangspunkt i en spontan handling. Denne kan tolkes som et udtryk for kulturen hos Valtech, hvor en gruppe medarbejdere sandsynligvis har syntes, at det kunne være en sjov happening.

¹⁶³ Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 164

¹⁶⁴ Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 164

¹⁶⁵ <http://www.valtech.dk/takeover/>

Historien er hurtigt blevet en del af den måde medarbejderne ser sig selv på. På dette tidspunkt kan man beskrive brugen af historien ud fra forståelsen af storytelling som en måde hvorpå organisationens medlemmer skaber mening jf. eksempelvis Gabriel og Czarniawska. I det øjeblik historien skrives ned og placeres på hjemmesiden, får den en ny betydning. Den er stadig et eksempel på virksomhedens kultur, men er samtidig blevet en del af den officielle præsentation af virksomheden Valtech. Dette betyder, at der sker en ny fortolkning af historien både internt og eksternt. Internt i forhold til, at historien har fået ledelsens accept af, at erobringen er et udtryk for de værdier Valtech står for.



Eksternt fortolkes historien som et udtryk for Valtechs markedsføring til eksterne stakeholders. Her rammes nuværende og potentielle kunder, der gennem den konkrete præsentation af historien, både får en oplevelse af Valtechs produkt og en idé om hvad virksomheden står for. Det andet punkt er ligeledes vigtigt i forhold til den eksterne interessentgruppe – potentielle medarbejdere – da historien illustrerer virksomheden som: *"her er det sjovt at gå på arbejde"* etc. Historien får en betydning på samme måde som det var tilfældet med Novo Nordisks brug af patienthistorier i deres markedsføring. Ved hjælp af den konkrete historie hentet i virksomhedens virkelighed, illustreres det hvad man står for.

Valtechs historie har i øvrigt en forhistorie, da den var et hæventogt for NeoIdeos bagholdsangreb på 80 nyansatte Valtech medarbejdere i februar 2001. De var blevet lokket udenfor, med den begrundelse, at en fotograf fra Computerworld skulle tage et billede. Udenfor lå NeoIdeos folk på skjul, for derefter bevæbnet med snebolde, at gå samlet til angreb. Model 4h viser et par billeder fra aktionen.

Historien lå ligeledes på NeoIdeos hjemmeside, og havde antageligt været igennem de samme faser som historien på Valtechs hjemmeside. Dog er historien fjernet i dag, hvilket kan være et udtryk for, at historien ikke længere er udtryk for den måde, NeoIdeo ønsker at præsentere sig selv på.

Model 4h: NeoIdeo Snowraid



Kilde: <http://www.compuclub.dk/nyhed/kommentar.asp?nyhedid=2088>

4.3.4 Eksternt/fortolkende

Som det fremgår af kategoriseringen af brugen af storytelling begrebet i afhandlingens perception map, jf. model 4b, er der ingen af de identificerede manifestationer, som er faldet ind under denne kategori.

4.3.5 Opsummering

Dette afsnit har diskuteret og skabt et overblik over storytelling begrebet i forhold til en erhvervsøkonomisk kontekst. Herunder er der blevet analyseret et bredt udsnit af teoretiske og praktiske manifestationer af begrebet. På denne baggrund søges det i denne opsummering, at skabe et begrebsapparat der kan bruges i forhold til den videre udvikling af afhandlingens analysemodel.

I analysen har det vist sig, at der findes en lang række konkrete manifestationer af begrebet storytelling, der alle passer overens med denne afhandlings definition. Udover de fire hovedkategorier; internt/strategisk, internt/fortolkende, eksternt/strategisk og eksternt/fortolkende, har der vist sig en række underretninger, som eksempelvis storytelling som oversættelse af strategi, vision og værdier under kategorien internt/strategisk. Det har ligeledes vist sig, at flere af eksemplerne overlapper kategorierne.

På trods af de mange forskelligartede sammenhænge som storytelling begrebet bruges i, har det på baggrund af analysen dog vist sig, at manifestationerne fordeler sig i tre overordnede grupper. Disse kan anvendes i forhold til afhandlingens erhvervsøkonomiske fokus.

Således er der en gruppe af manifestationerne, der er centreret omkring et ønske om at lede virksomheden i en eller anden forstand. Denne gruppe tager udgangspunkt i den interne del af virksomheden og benytter storytelling på strategisk vis.

Det er ligeledes blevet illustreret, at der i en anden gruppe af manifestationerne, er et fælles fokus på storytelling som organisationsmedlemmernes måde og forsøg på at skabe mening. Blandt disse er storytelling en intern fortolkende handling.

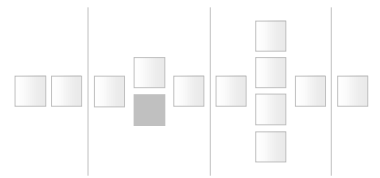
Og endelig ses der en gruppe af manifestationer, hvor storytelling er et redskab, hvorigennem virksomheden præsenterer sig selv i en form for markedsføring.

Som det ses, er der ikke identificeret nogle manifestationer i perspektivet eksternt/fortolkende. For afhandlingens videre arbejde, er dette interessant, idet den storytelling, der foretages blandt virksomhedens eksterne interessenter, umiddelbart må være en vigtig kilde til forståelse for disse grupperes image af virksomheden. Dette vil afhandlingen vende tilbage til i afsnit 6.0 hvor afhandlingens analysemodel udvikles.

På baggrund af analysen af de forskellige manifestationer af storytelling i teori og praksis, kan der skabes tre betegnelser for storytelling, som benyttes i den videre afhandling, og som sammen med afhandlingens brug af corporate brand begrebet, leder frem til afhandlingens analysemodel. De tre betegnelser er:

- Storytelling som intern ledelse
- Storytelling som kulturel sensemaking
- Storytelling som markedsføring

I det følgende afsnit diskuteres den udvikling, som har ført til denne afhandlings definition af et corporate brand. Afsnittet skaber en ramme som storytelling begrebet kan knyttes til, således at der kan skabes en model for den empiriske analyse.



5.0 Udviklingen af brand begrebet

Det følgende afsnit vil gennem en analyse af brand begrebets udvikling, søge at etablere en definition og forståelse af, hvad denne afhandling forstår ved et corporate brand. Sammen med foregående afsnit 4.0 *Storytelling i en erhvervsøkonomisk kontekst*, er denne definition og forståelse udgangspunktet for udviklingen af afhandlingens analysemodel. Formålet med dette afsnit er således at introducere det holistiske corporate brand begreb, samt forklare hvordan dette er blevet til, som et resultat af en udvikling, hvor flere forskellige teoriretninger har bidraget.

Corporate brand begrebet anvendes som en metode til at fokusere denne afhandlings behandling af storytelling i en erhvervsøkonomiske kontekst. Afhandlingen kunne meget vel have anlagt et andet fokus som eksempelvis storytelling i forhold til organisationsændringer, til ren reklame eller som en del af en kulturanalyse. Fokuseringen på storytelling i relation til corporate branding, er således både et valg, men ligeledes et fravalg, af en række mulige problemstillinger.

Som det vil fremgå af dette afsnit, udspringer afhandlingens anvendelse af corporate brand begrebet, af en holistisk forståelse af virksomheden og dens omverden. Som allerede antydnet, udspringer det af en diskussion, hvor en række forskellige teoretiske retninger har været involveret. Det valgte fokus giver således mulighed for et bredt undersøgelsesperspektiv, hvor storytelling belyses fra flere sider.

Afsnittet indledes med en analyse af skiftet fra branding af produkter til branding af virksomheder. Herunder diskuteres tre mulige årsager til dette skift. Med afsæt i denne diskussion, analyseres det hvordan opfattelsen af, hvad et brand er, har ændret sig fra et rent visuelt perspektiv til et dybere identitets-perspektiv. Dette leder frem til en analyse af, hvordan corporate branding kan opfattes som en forståelse af virksomheden, hvor det er brandet, der koordinerer de samlede aktiviteter, og således ikke blot refererer til brugen af virksomhedens navn på produkterne. Diskussionen af denne holistiske forståelse, er centreret omkring de to begreber identitet og image, men tager sit udgangspunkt i teorier fra organisations-, kommunikations og marketinglitteraturen. Dette leder frem til det afsluttende afsnit der handler om skabelsen af et corporate brand. I dette præsenteres definitionen og den holistiske tilgang til corporate branding, som er en afgørende faktor i udviklingen af afhandlingens analysemodel i afsnit 6.0.

5.1 Fra produkt til virksomhed

Brand begrebet opstod i slutningen af 1800-tallet, og var på daværende tidspunkt ifølge Wally Olins ren reklame, primært af produkter til den daglige husholdning.¹⁶⁶ Branding var i starten fokuseret på

¹⁶⁶ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 52

produktets funktionaliteter og var en måde hvorpå produktet blev tilført merværdi. Simon Knox og Stan Maklan skriver:

*"For most of this century, strong brands have been the key vehicle for the delivery of customer value."*¹⁶⁷

Ifølge Knox og Maklan var branding i denne periode *"focused on helping customers manage performance risk"*, hvilket skete gennem statements som "vasker hvidere" og "ny forbedret udgave".¹⁶⁸

Knox og Maklan beskriver hvordan virksomhederne i takt med den teknologiske udvikling, begyndte at efterligne hinanden, og produkterne blev mere og mere generiske. Hvis et firma kunne fremstille et produkt med bestemte specifikationer, så kunne konkurrenten også. Der var ifølge Knox og Maklan således ingen idé i at markedsføre på produktets egenskaber, hvis det ikke virkelig differentierede produktet fra konkurrenternes. Som det vil fremgå senere i afsnittet, er dette dog en sandhed med modifikationer. Således observeres der i dag en lang række virksomheder, eksempelvis indenfor vaskepulver, maling og rengøringsmaterialer, der netop markedsfører på generiske produktens egenskaber. Identifikationen af produkters kopierbarhed blev allerede gjort af Levitt i 1969:

*"[The manufacturer] must surround his generic product with a cluster of value satisfactions that differentiates his total offering from his competitors."*¹⁶⁹

Denne udvikling førte til introduktionen af hvad Knox og Maklan kalder *the augmented brand*. Produktets kernefunktionaliteter blev i denne tankegang tilføjet emotionelle værdier, ekstra services og distribution i nævnte rækkefølge.¹⁷⁰ Olins så, at de emotionelle værdier i reklamen, hurtigt blev det dominerende aspekt:

*"Although price and consistent high quality were an important part of the branding equation, emotional factors almost always came first"*¹⁷¹

De emotionelle værdier var blevet inddraget som et vigtigt konkurrencemæssigt parameter, og således dækkede brandet ifølge Knox og Maklan derfor ikke længere kun fysiske behov, med også behov af mental karakter:

*"Marketing looked to managing psychological risk: enhancing a person's sense of well-being and accomplishment through the things that they buy."*¹⁷²

The augmented brand blev i kombination med et *Unique Selling Proposition* og Philip Kotlers 4P'er herefter udgangspunktet for markedsføringen og positioneringen af produkter. Men som i tilfældet

¹⁶⁷ Knox, Maklan og Thompson i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 138

¹⁶⁸ Knox og Maklan 1998, s. 18

¹⁶⁹ Fra Levitt *"The Marketing Mode"* 1969, s. 2, i de Chernatony og Dall'Olmo Riley 1998, s. 424

¹⁷⁰ Knox og Maklan 1998, s. 21

¹⁷¹ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 53

¹⁷² Knox og Maklan 1998, s. 19

med de konkrete produktspecifikationer, er det relativt nemt at kopiere de emotionelle værdier der eksempelvis blev formidlet af en teddybjørn eller en lykkelig familie. På samme måde kan ekstra services som eksempelvis garantiordning og returret nemt tilføjes.¹⁷³ Olins argumenterer for, at branding kom på dagsorden i en række virksomheder omkring 1970, for at sikre virksomhederne den ønskede differentiering fra konkurrenterne. I særdeleshed i produktionsvirksomheder hævder Olins, at branding ofte blev *"the difference between success and failure"*.¹⁷⁴ Ifølge Olins er udviklingen af brand begrebet gået mod, at virksomheder brandes i stedet for produkter. En række teoretikere, heriblandt Olins selv, er dog inde på, at der ligeledes er andre faktorer, der har influeret på skiftet i fokus. Overordnet har denne afhandling identificeret tre retninger, der hver især bidrager til forståelsen af, hvorfor virksomheder i stigende grad arbejder med corporate branding. I det nedenstående diskuteres skiftet til corporate branding ud fra de tre retninger: 1) Effektivisering af kommunikationsomkostninger, 2) integration af interessenter og 3) differentiering.

5.1.1 Effektivisering af kommunikationsomkostninger

I den første af retningerne er fokuseringen på corporate brands en konsekvens af et ønske fra virksomhederne om at udnytte de økonomiske ressourcer mere effektivt. Dette hænger ifølge Olins sammen med udviklingen i mediemarkedet. Få mediekkanaler, der dækkede det meste af befolkningen, blev afløst af et langt mere nuanceret marked:

*"...there are so many channels of communication, some so broad and others so specialized that consumer advertising using blanket coverage of all media has become both extremely expensive and in practical terms difficult to attain"*¹⁷⁵

Ved at sammenkæde situationen på mediemarkedet med den generelt øgede fokus på branding, forklarer Olins den udvikling der skete af brand begrebet:

*"As the brand becomes more important in the marketplace and the cost of promotion drives organizations into brand extension, there is a huge temptation to use the corporate name to weld the brand portfolio together."*¹⁷⁶

Ifølge Olins vil virksomheder således være fristet til at ændre brandingstrategi, så virksomheden fremover brandes sammen med, eller i stedet for, produktet. Ifølge Olins kan det forklares med de enorme summer det koster at støtte flere separate brands. Dette understreges af, at af de virksomheder der bruger flest penge på reklame, følger de fleste en strategi hvor produkterne brandes. I 1998 lå virksomheden Proctor & Gamble eksempelvis nummer et i Europa på *advertising*

¹⁷³ Knox og Maklan 1998, s. 22

¹⁷⁴ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 59

¹⁷⁵ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 54

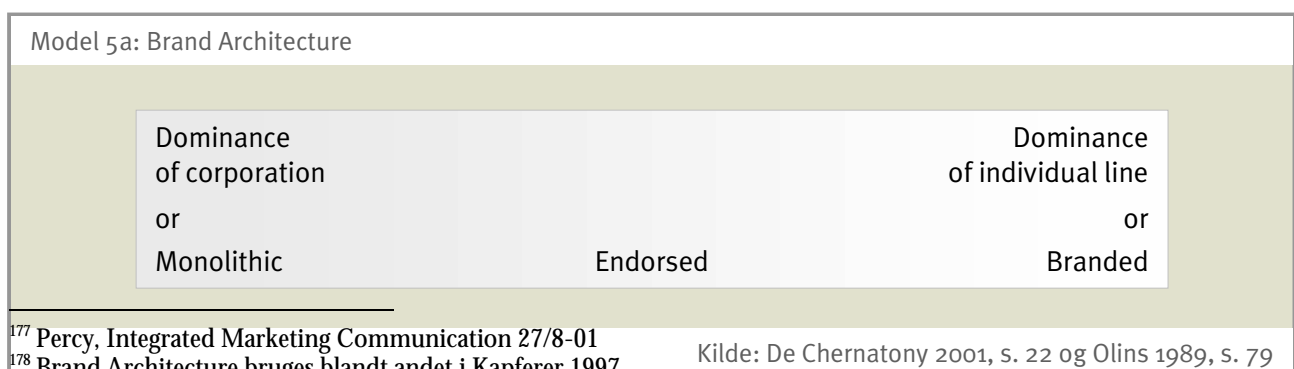
¹⁷⁶ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 60

spend med knap 15 mia. kr.¹⁷⁷ Således er der fra en række virksomheders side et økonomisk incitament til i stedet at bruge pengene på at brande virksomheden, da man på denne måde kun skal vedligeholde ét navn. Hvordan det konkrete forhold mellem produkt og virksomhed skal være, er en igangværende diskussion, der har udviklet sig til en hel disciplin inden for branding litteraturen. I denne afhandling bruges begrebet *Brand Architecture*,¹⁷⁸ men hele feltet er præget af, at der findes en lang række teoretikere og praktikere, der hver er kommet med deres bud på en terminologi. Fælles for dem, synes dog at være, at det med Kevin Kellers ord handler om, at “*a corporate brand must be integrated with product brands in terms of a brand hierarchy*”¹⁷⁹.

Leslie de Chernatony bruger en linie til at illustrerer de to ydre punkter: *Dominance of corporation* og *dominance of individual line*, se model 5a.

Den ene ende repræsenterer den ekstreme udgave af corporate branding, hvor virksomheden er det eneste brand der bruges i alle henseender, som det eksempelvis er tilfældet med BMW. I den anden ende findes den traditionelle produkt branding, hvor brandet har sit eget navn og logo. I dette tilfælde fremgår det ikke umiddelbart at produktet har nogen tilknytning til virksomheden.¹⁸⁰ Master Foods følger ligesom Proctor & Gamble stadig en strategi hvor det er produkterne der brandes. Et blik på deres produktportefølje kan hjælpe med at forklare hvorfor. Master Foods producerer og markedsfører en række chokolademærker som Mars, Snickers og M&Ms, men ligeledes hunde og kattemat som Pedigree og Whiskas.¹⁸¹ Det kan nemt skabe nogle uheldige associationer til eksempelvis sammenblanding af ingredienser etc.

Imellem de to ekstremer findes der flere grader af tilknytning. I Olins terminologi findes der tre hovedretninger, hvor *monolithic* og *branded* er de to ydre punkter, og *endorsed* er strategien, hvor virksomheden har en række aktiviteter, der støttes af virksomhedens navn og identitet.¹⁸² Dette er eksempelvis en strategi dele af L’Oreal benytter, med serier som *Studio Line by L’Oreal* og *Féria by L’Oreal*. Olins’ tre identitetsstrukturer er i model 5a illustreret i forhold til de Chernatony’s to



begreber.

Udover Olins findes der som nævnt en lang række andre definitioner, der blot bruger en anden terminologi og varierer i graden af specifikation. Eksempelvis arbejder Keller med fire niveauer¹⁸³, David Aaker med fem¹⁸⁴ og Jean-Noël Kapferer med seks¹⁸⁵.

I nærværende afhandling vil der ikke blive gået mere i detaljer med de forskellige definitioner, da de ligger udenfor afhandlingens overordnede fokus på storytelling. Når de nævnes her, er det udelukkende for at illustrere, at selvom corporate branding indgår i en del af brandlitteraturen i dag, er denne interesse for en stor dels vedkommende eksternt fokuseret. Dette er konkluderet på trods af, at interne aspekter af virksomheden er inddraget i nogle af analyserne. Som det vil fremgå senere arbejder Kapferer med en række interne aspekter af identiteten, og det kan ligeledes nævnes, at Cees B.M. van Riel og Johan van Rekom i artiklen *Operational Measures of Organizational Identity* inddrager *Strategy*, *Internal Organization* og *Driving forces* som væsentlige analysepunkter i en *corporate identity strategy*.¹⁸⁶ Fælles for Kapferer og van Riel og van Rekom er dog, at selvom analysen er såvel internt som eksternt funderet, er målet alligevel, at finde frem til det optimale forhold mellem produkt og brand i forhold til markedet.¹⁸⁷

I de ovenstående eksempler er involveringen af virksomheden i branding processen, således primært et spørgsmål om, hvordan virksomheden skal præsenterer sin produktportefølje til markedet, og ikke en diskussion af hvilke interne konsekvenser det kan have for den enkelte virksomhed.

Det skal retfærdigvis nævnes, at ovenstående konklusioner bygger på de nævnte teoretikers behandling af det diskuterede emne. Som det vil fremgå senere i dette afsnit, har netop en række af de ovennævnte teoretikere bidraget væsentligt til den tankegang, der ligger bag udviklingen af det corporate brand begreb, der bruges i nærværende afhandling.

5.1.2 Integration af interessenter

De Chernatony fremhæver ligeledes, at der er sket et skift fra produkt brands til corporate brands, men hvor Olins i sin indledende argumentation inddrog udviklingen på mediemarkedet, argumenterer de Chernatony for at skiftet, er et resultat af forbrugernes ønske om indsigt i virksomhederne:

"We have moved from the industrial age, which stressed tangible assets, to the information age which seeks to exploit intangibles such as ideas, knowledge and information. The new branding model is therefore one which

¹⁸³ *Corporate, Family, Individual og Modifier*. Keller i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 117

¹⁸⁴ *Corporate brand, Range Brand, Product Line Brand, Subbrand og Branded Feature*. Aaker 1996, s. 242

¹⁸⁵ *Umbrella Brand, Endorsing Brand, Source Brand, Range Brand, Line Brand og Product Brand*. Disse seks niveauer kan udvides til 12, da brand navnet ligeledes kan være virksomhedens. Kapferer 1997, s. 188

¹⁸⁶ Det sidste punkt er *Environmental Assessment*. Van Riel og van Rekom 2000, s. 338

¹⁸⁷ Van Riel og van Rekom 2000

*emphasises value through employees' involvement in relationship building ... Corporate branding facilitates consumers' desires to look deeper into the brand and assess the nature of the corporation.*¹⁸⁸

Den øgede interesse for virksomheden blandt dennes forskellige interessenter, forstærkes ifølge Olins af, at interessenterne i stadig større grad overlapper hinanden:

"Corporations have always dealt with a multiplicity of audiences: employees, shareholders and the financial community, suppliers and collaborators, and government and other regulatory bodies. Each of these was traditionally treated more or less separately. Differing messages, or messages with a quite separate emphasis, were sent to each.

*Today this is no longer possible. Each of those audiences overlaps. Suppliers can also be partners or customers or shareholders. Employees can be shareholders too.*¹⁸⁹

Tom Duncan og Sandra Moriarty er i deres arbejde med begrebet *Integrated Marketing Communication* ligeledes interesseret i overlappet mellem de forskellige interessentgrupper. I en undersøgelse af en amerikansk bank, fandt de at _ af de ansatte var aktionærer og 90% var kunder:¹⁹⁰

*"If this bank were to tell shareholders that its outlook was extremely positive and then tell employees that raises would be withheld because of competitive pressures, the bank would have a lot of explaining to do, not to mention how its level of trust would be affected.*¹⁹¹

Således stiller integrationen af interessenter, krav til virksomhederne om en øget koordinering af kommunikationen.

Den tredje grund til skiftet fra branding af produkter til branding af virksomheder skal findes i ønsket om at differentiere sig fra konkurrenterne. Denne retning uddybes i det følgende.

5.1.3 Differentiering

Keller repræsenterer denne retning og argumenterer for den øgede fokusering på corporate brands på følgende måde:

*"A corporate brand is distinct from a product brand in that it can encompass a much wider range of associations. A corporate brand thus is a powerful means for firms to express themselves in a way that is not tied into their specific products or services.*¹⁹²

For Keller er det afgørende, at virksomheden får mulighed for at positionere sig i interessenters bevidsthed med et bredere og mere nuanceret billede, end der traditionelt kan opnås gennem produktet alene:

¹⁸⁸ De Chernatony 2001, s. 22

¹⁸⁹ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 60

¹⁹⁰ Duncan og Moriarty 1998, s. 7

¹⁹¹ Duncan og Moriarty 1998, s. 7

¹⁹² Keller i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 115

*"All types of associations that transcend physical product characteristics may become linked to a corporate brand. These intangible associations may provide valuable sources of brand equity and serve as critical points-of-parity or points-of-difference in terms of positioning with respect to competitive offers."*¹⁹³

Således får virksomheden en regulær konkurrencemæssig fordel ved at give kunden adgang til *"the nature of the company"*.¹⁹⁴ Gennem brugen af corporate brands får virksomheden en mulighed for at forklare *"who it is and what it is about"*¹⁹⁵, og således bliver det muligt at differentiere sig i forhold til konkurrenterne på markedet.

I arbejdet med at finde de associationer virksomheden skal forsøge at skabe hos interessenterne, kan der med fordel trækkes på Schultz og Holten Larsen, der i bogen *Den udtryksfulde virksomhed* introducerer det danske begreb *virksomhedens stæsted*.¹⁹⁶ Dette er et begreb der handler om at fange virksomhedens unikke karakter. Det var i øvrigt dette begreb der tidligere blev refereret til, i analysen af Holten Larsens brug af storytelling begrebet i afsnit 4.2.2. Stæstedet defineres på baggrund af virksomhedens *vision, omdømme, mission og kultur*,¹⁹⁷ og udspringer således af en bred forståelse af virksomheden og dens omverden. Da stæstedet således er en koncentrat af virksomheden, er det samtidig udtryk for de ting der gør virksomheden speciel, hvilket dermed kan tjene som udgangspunkt for differentiering.

Det kan dog diskuteres, hvorvidt det i sig selv er en garanti for differentiering fra konkurrenterne, blot fordi udgangspunktet tages i et udtræk af virksomheden. IT-branchen var for få år siden, præget af en lang række virksomheder, der tilnærmelsesvist delte den samme historie om de to unge, der var startet i kælderen eller garagen med en god idé. Kulturen i mange af disse virksomheder var skabt omkring idéen om den unge, sjove arbejdsplads, hvilket blev understøttet af vigtige artefakter som pizza, cola og bordfodbold. Dette blev i høj grad også en del af det image der opstod ikke bare for den enkelte virksomhed, men for hele branchen. Det er således svært at differentiere en virksomhed, når virksomhedens vision, omdømme, mission og kultur er meget lig resten af den branche, virksomheden identificerer sig med. Som et illustrativt eksempel kan det nævnes, at de tre IT virksomheder Aston Group, Dan Net og Jubii alle brugte et billede af et bordfodbold i deres respektive præsentationer i magasinet *Karrierevejviser2001*, som uddeles til studerende, der er ved at afslutte deres uddannelse.¹⁹⁸

¹⁹³ Keller i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 124

¹⁹⁴ De Chernatony 2001, s. 22

¹⁹⁵ Keller i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 133

¹⁹⁶ Schultz og Holten Larsen 1998, s. 22

¹⁹⁷ Schultz og Holten Larsen 1998, s. 22

¹⁹⁸ *Karrierevejviser2001*, s. 149, s. 183 og s. 245

5.1.4 En kritisk refleksion

I de ovenstående tre retninger er der analyseret tre mulige årsager til skiftet fra den traditionelle branding af produkter til branding af virksomheden: *Effektivisering af kommunikationsomkostninger, integration af interessenter og differentiering*. Det er interessant at observere, at på trods af disse forskellige årsager, er formålet med at brande stadig basalt det samme som ved product branding. Umiddelbart er tankegangen fra branding af produkter blot er blevet rykket en tak op, så det i dag er virksomhedens navn, der figurerer på produktet og i reklamen. Ifølge Mogens Bjerre kan det defineres på følgende måde: *"En mærkevare er et produkt og/eller service, kunden har kendskab til og foretrækker på grund af en oplevet sikkerhed for opnåelse af merværdi."*¹⁹⁹ Formålet med at brande er således et øget salg gennem tilførsel af ekstra værdi til produktet, og en del af denne værdi skabes ved at linke produktet til virksomheden. Dette betyder at en af tilgangene til corporate branding handler om at integrere sin planlagte kommunikation, jf. Duncan and Moriarty 1998, og således kan brandet stadig styres efter ledelsens ønsker.

Der har dog netop været en sideløbende diskussion om, hvorvidt brandet kan styres eller ej. I det følgende vil denne diskussion blive analyseret, hvilket leder over i en diskussion af den holistiske forståelse af, hvad et corporate brand er, samt en analyse af de forskellige retninger der har bidraget til denne forståelse.

5.2 Brandet – dødt eller levende

Terry Hanby fra University of Cambridge ridser to yderpunkter op for, hvordan et brand betragtes:

*"...the dominant "root" metaphor used to describe brands has changed from "brand as lifeless manipulable artefact" (product plus that is created by its owners/managers and that can be positioned, segmented and used to create an image) to "brand as living entity" (with a personality with which we can form a relationship and that can change and evolve over time)."*²⁰⁰

Olins fremhæver i *The Expressive Organization* at han i 1978, da han udgiver bogen *The Corporate Personality*, netop betragter et brand som en opfunden, manipulerbar størrelse:

*"A brand is a wholly concocted creation that is devised solely to help and sell and it has no life of its own."*²⁰¹

På denne måde påstår Olins, at et brand ikke har nogen selvstændig identitet, men er fuldt afhængig af den organisation, der skaber det. Dette er i tråd med den officielle definition fra American Marketing Association:²⁰²

¹⁹⁹ Bjerre, Strategisk markedsføring 26/10-99

²⁰⁰ Hanby 1999, s.12

²⁰¹ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 52

²⁰² De Chernatony og Dall'Olmo Riley 1998, s. 419

*"A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors".*²⁰³

Fælles for de to definitioner er, at brandet er uden liv og således kan formes alt efter det formål det tjener. Det vil sige at i denne tankegang er den visuelle identitet ofte ensbetydende med brandet.

Leslie de Chernatony og Francesca Dall'Olmo Riley er på baggrund af en *content analysis* af over hundrede artikler om branding nået frem til, at definitionerne fordeler sig på 12 kategorier.²⁰⁴ De to ovenstående definitioner fra American Marketing Association og Olins repræsenterer den gruppe af definitioner, der ikke overraskende betegnes som *brand as logo*.

Ifølge de Chernatony og Dall'Olmo Riley er der en række andre forfattere der betegner brandet ud fra dets evne til at minimere risikoen ved et køb, som det var tilfældet med Bjerres definition. For dem er branding *"related to the concept of the brand as a contract between the organisation and the consumer"*²⁰⁵. De Chernatony og Dall'Olmo Riley definerer endnu en kategori, der lægger sig tæt op ad diskussionen tidligere i dette afsnit. Dette er den gruppe af forfattere der ser *Brand as adding value*. Dette betyder at et brand opstår når *"new layers of meaning evolve over and beyond utilitarian attributes"*²⁰⁶ Endelig skal kategorien *brand as a company* nævnes:

*"The advantage of considering the company as a brand is the opportunity for achieving a coherent focus across the brand portfolio and conveying consistent messages to all stakeholders."*²⁰⁷

Det fremgår af ovenstående citat, at som det var tilfældet i den tidligere diskussionen af corporate branding som en tilgang til *effektivisering af kommunikationsomkostninger* er denne del af litteraturen primært eksternt fokuseret. I spørgsmålet om hvorvidt brandet er dødt eller levende, er svaret at brandet er stendødt. Et brand er en planlagt størrelse og kan således tilpasses den givne situation.

I forhold til afhandlingens videre arbejde, er det dog mest interessant, at der findes en kategori, som repræsenterer den anden ende af det spektrum Hanby introducerede. Kategorien kaldes *Brand as an identity system* og bygger netop på en opfattelse af brandet som en levende enhed. Kapferer repræsenterer denne definition og i hans definition opstår brandet omkring de seks elementer i den såkaldte *Brand Identity Prism; culture, personality, self projection, physic, reflection* og *relationship*.²⁰⁸ Elementerne påvirker hinanden, og de Chernatony fremhæver vigtigheden af, at dette får konsekvenser:

²⁰³ Kotler 1980, s. 443

²⁰⁴ De Chernatony og Dall'Olmo Riley 1998

²⁰⁵ De Chernatony og Dall'Olmo Riley 1998, s. 420

²⁰⁶ De Chernatony og Dall'Olmo Riley 1998, s. 423

²⁰⁷ De Chernatony og Dall'Olmo Riley 1998, s. 419

²⁰⁸ Kapferer 1997, s. 100

*"For an integrated brand, each of the six identity components should reinforce each other."*²⁰⁹

Integrationen af de forskellige aspekter der udgør brandet, er med til at give dette sin egen identitet. Derfor er det ikke muligt at styre brandet, hvorfor man i stedet kan forsøge at påvirke det.²¹⁰

Kapferers forståelse af, hvad et brand er, betyder at corporate branding kan rumme en række spændende konsekvenser, der går videre end design af nyt logo eller indførelsen af en ny brand architecture. I retningen *brand as an identity system*, stilles der derfor store krav til virksomhederne om at finde ud af hvad man står for. De Chernatony argumenterer for, at dette er nødvendigt da de budskaber virksomheden sender, gerne skulle afspejler hvem man virkelig er:

*"Particular when the organisation brands its offerings with its corporate name, or the brand is strongly endorsed by the corporation, this involves a lot of internal "soul searching" to understand what the firm stands for and how it can enact the corporate values across all its range. Communication is not directed just at consumers, but also at staff, so that they can appreciate how they must behave to be the embodiment of the brand."*²¹¹

Der ligger således op til en accept af, at skabelsen af et corporate brand har vidtrækkende konsekvenser for virksomheden, og dermed påvirker ikke blot marketingafdelingen, men hele organisationens opbygning og måde at handle på.

Det er denne tilgang der vil arbejdes videre med i det følgende afsnit, hvilket således bringer afhandlingen tættere på den holistiske forståelse af corporate branding, der bruges i udviklingen af analysemodellen.

5.3 En holistisk forståelse af virksomheden

Knox, Maklan og Keith Thompson er blandt de teoretikere der argumenterer for, at hele organisationen skal inddrages i corporate branding processen. Dette har været udgangspunktet for introduktion af begrebet *Unique Organisation Value Proposition*:

*"We propose a new modelling tool, the Unique Organisation Value Proposition (UOVP), which facilitates the integration of core business processes and positions the organization in the supply chain to create the superior customer value...The methodology we outline is to encourage brand and marketing management to make the transition from traditional "make-and-sell" product branding to organizational branding in which the whole organization can be aligned to compete more effectively"*²¹²

Definitionen af *UOVP* tager sit udgangspunkt i en observation af, at den egentlige værdiskabelse for kunden sker gennem organisationens samlede aktiviteter. I denne sammenhæng argumenterer

²⁰⁹ De Chernatony 2001, s. 193

²¹⁰ Kapferer 1997, s. 117

²¹¹ De Chernatony 2001, s. 36

²¹² Knox, Maklan og Thompson i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 140

Knox, Maklan og Thompson for, at hvis virksomhedens evne til at konkurrere skal sikres, er det nødvendigt at koordinere organisationens samlede aktiviteter.

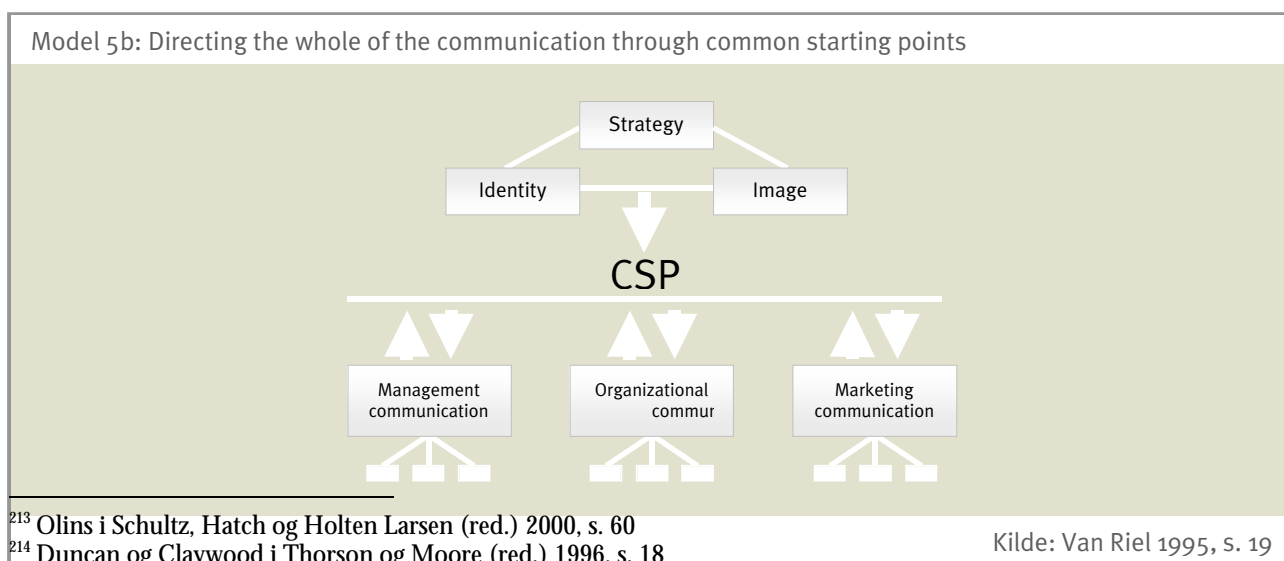
For en række teoretikere, har en af konsekvenserne ved den holistiske forståelse af corporate branding netop været inddragelsen af øget koordinering. Eksempelvis argumenterede Olins for at de forskellige interessentgrupper i dag overlapper hinanden og han ser yderligere et behov for at koordinere virksomhedens aktiviteter, idet der samtidig er en generel øget interesse i virksomhederne.

*"When the corporation is in the public eye, it has to coordinate all aspects of its communication and behavior"*²¹³

Ligeledes illustrerede det tidligere nævnte eksempel fra Duncan og Moriartys undersøgelse af en amerikansk bank, at det på grund af interessenterne overlap var blevet nødvendigt at koordinere kommunikationen. Duncan og Moriarty arbejder med begrebet *Integrated Marketing Communication*²¹⁴ og støttes eksempelvis af van Riel. Van Riel har med bogen *Principles of Corporate Communication* leveret et væsentligt bidrag til udviklingen af den retning indenfor management litteraturen der betegnes *corporate communication*. Corporate Communication er netop fokuseret på en harmonisering af virksomhedens totale kommunikation og defineres af van Riel på følgende måde:

*"...an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which the company is dependent."*²¹⁵

Van Riels definition bygger på en observation af, at virksomhedens kommunikation traditionelt manifesteres gennem de tre former: *Management, marketing og organizational communication*, hvor hver type af kommunikation tjener forskellige formål og er rettet mod forskellige interessenter.²¹⁶



²¹³ Olins i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 60

²¹⁴ Duncan og Claywood i Thorson og Moore (red.) 1996, s. 18

²¹⁵ Van Riel 1995, s. 26

²¹⁶ Van Riel 1995, s. 8

Kilde: Van Riel 1995, s. 19

Van Riel introducerer begrebet *Common Starting Points* (CSP), som en platform for den kommunikation, der kommer fra virksomheden.²¹⁷ CSP skal ifølge van Riel udspringe af samspillet i trekanten: *Identitet, image og strategi*. Dette er illustreret i model 5b. Van Riels brug af begreberne identitet og image er dog noget instrumental, da der snarere er tale om virksomhedens ønskede identitet og image, end den faktiske.

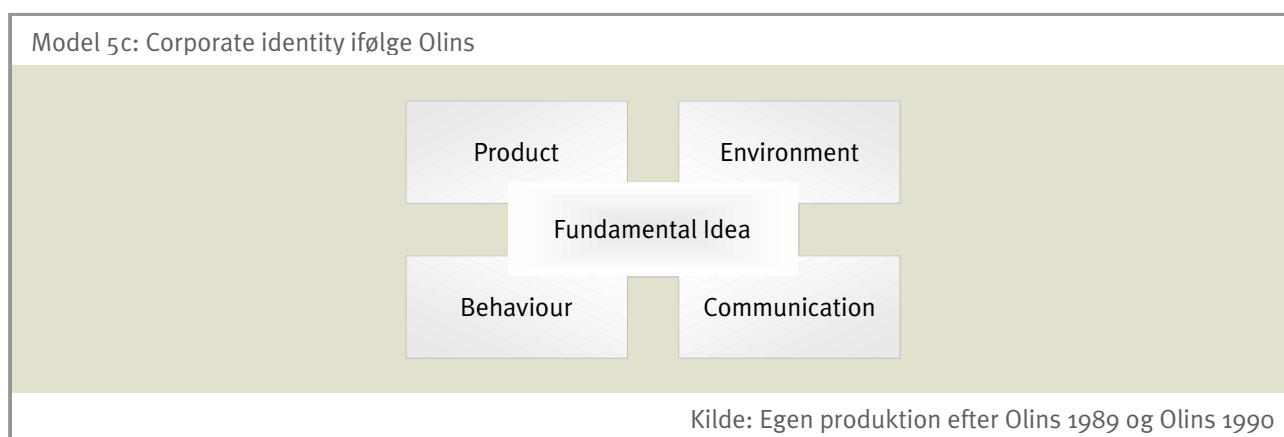
For denne afhandlings videre arbejde er det i særdeleshed spændende at van Riel understreger, at det kun er i definitionen af et fælles udgangspunkt, at muligheden for at sende et konsistent budskab skabes. Målet er hermed at forme en harmonisk kommunikation til alle virksomhedens interessenter.

For Olins er det ikke kun et spørgsmål om at koordinere virksomhedens kommunikation, men ligeledes alle dens handlinger. Udgangspunktet for en koordinering findes i det der gør virksomheden unik. Det unikke udspringer af virksomhedens rødder, personlighed, styrker og svagheder og betegnes af Olins som virksomhedens fundamentale idé.²¹⁸ Olins betegner den fundamentale idé som den standard, virksomheden måler sine produkter, sin adfærd og sine handlinger imod.²¹⁹

Olins definerer i bogen *Corporate Identity* fra 1989 fire elementer, som skal koordineres, da det er den måde virksomheden præsenterer sig selv på. Disse fire elementer er:²²⁰

- Products/Services: *What you make or sell.*
- Environment: *Where you make or sell it – the place or physical context.*
- Information/Communication: *How you describe or publicise what you do.*
- Behaviour: *How people within the organisation behave to each other and to outsiders.*

I model 5c er de fire elementer illustreret i forhold til den fundamentale idé.



²¹⁷ Van Riel 1995, s. 19

²¹⁸ Olins 1990, s. 12

²¹⁹ Olins 1989, s. 7

I tråd med Olins' fundamentale idé, er Schultz og Holten Larsens definition af virksomhedens ståsted, ikke blot en metode til at identificere de unikke egenskaber, der differentierer virksomheden fra konkurrenterne. Ståstedet bidrager ligeledes til at etablere et afsæt for en koordinering af virksomhedens aktiviteter. Ifølge Mogens Holten Larsen bliver ståstedet på denne måde det naturlige udgangspunkt for alle virksomhedens handlinger, og fungerer derfor som den mur virksomheden spiller op ad.²²¹

Diskussionen af de forskellige brug af brand begrebet, vidner om, at tankegangen om hvad et brand er, har været genstand for en løbende udvikling. Det er interessant, at dette er en udvikling der stadig er i gang, og at de teoretiker der er diskuteret i det ovenstående delafsnit, som en del af denne udvikling, nærmer sig et holistisk brug af corporate brand begrebet.

Det er selv samme udvikling der er årsag til afhandlings valg af Hatch og Schultzs definition af hvad et corporate brand er. Denne definition bygger på en forståelse af relationerne mellem delementerne kultur, vision og image og er således udtryk for en holistisk og nuanceret forståelse af virksomheder.

Da det holistiske corporate brand begreb er opstået i en syntese mellem en række forskellige teoretiske retninger, er det en afgørende mellemregning at forstå disse retningers bidrag til udviklingen af det relationsbaserede corporate brand begreb, inden den endelige definition, der bruges i den videre udvikling af afhandlingens analysemodel, præsenteres.

Ligeegyldigt om deltagerne i udviklingen af det holistiske corporate branding begreb, har deres rod i organisations-, kommunikations- eller branding teorien, har det centrale omdrejningspunkt været de to begreber: Identitet og image.

I det følgende er det således disse to områder, der diskuteres. Vægten i afsnittet vil i særdeleshed ligge på at forklare deres respektive udgangspunkt, samt sammenhængen begreberne imellem.

5.3.1 Identitet

Identitetsbegrebet har gennem de seneste årtier udviklet sig og skabt en isomorfisme. Fra at være en betegnelse af *"de individuelle karakteristika der gør, at en person eller en ting er genkendt"*²²² og således en henvisning til det personlige plan, er der i dag en øget tilbøjelighed til at begrebet ofte benyttes indenfor organisationer. Ikke som en karakteristik på det personlige plan, men som en metode til at forstå og karakterisere virksomheden selv. Dette skyldes til dels en udvikling i samfundet hvor mange af det enkelte individs faste holdepunkter er forsvundet.

²²⁰ Olins 1989, s. 29

²²¹ Interview, Mogens Holten Larsen 17/4-2001

²²² Nudansk Ordbog

Den engelske sociolog Anthony Giddens nævner ophævelsen af begrænsningerne i tid og sted (*time and space distanciation*) og den manglende forankring i lokal samfundet (*disembedding*) som nogle af "modernitetens konsekvenser".²²³ Dette resulterer i hvad Lars Thøger Christensen kalder tabet af *korporalitet*. Dermed tænkes på kroppen som en metafor for et system, hvor alle delene har sin faste plads. I det traditionelle samfund fik individerne deres identitet gennem tilhørsforholdet til eksempelvis familien, kirken eller lokalsamfundet, men i takt med at disse institutioners rolle er svækket, søger individerne efter andre faktorer, der kan tildele dem identitet. Et vigtigt led i denne sammenhæng er vore dages organisationer,²²⁴ jf. i øvrigt diskussionen i afsnit 4.1, hvor der blev argumenteret for hvorfor storytelling er oppe i tiden i dag.

Inden for den del af litteraturen, der har haft sit udgangspunkt i organisationsteorien, taler man om *organizational identity*. Blandt disse teoretikere findes Albert og Whetten der definerer *organizational identity* som:

*"The central, enduring and distinctive about an organizations character."*²²⁵

Ifølge Albert og Whetten skal de essentielle karakteristika eller den centrale karakter findes internt i virksomheden. Således har definitionen af *organizational identity* meget til fælles med eksempelvis virksomhedens stæd eller den fundamentale idé. Dette link understreges endvidere af, at Albert og Whetten skelner mellem den måde, som virksomheden opfattes på, af dens egne medlemmer og omgivelserne. Dette kaldes for henholdsvis *privat* og *offentlig* identitet. Privat identitet er den identitet, der aflæses internt i organisationen. Offentlig identitet er derimod den måde, hvorpå virksomheden bevidst præsenterer sig selv overfor omverdenen, gennem offentlig information, tegn og symboler.

Pudsigt nok er dette præcis hvad man inden for marketinglitteraturen traditionelt har betegnet *corporate identity*. *Corporate identity* var her netop forbundet med virksomhedens visuelle udtryk, hvilket da også i dag præger en del virksomheders meget praktisk orienterede tilgang til begrebet.

Udviklingen har dog de senere år gået mod en opfattelse af *corporate identity*, hvor der i højere grad tages udgangspunkt i virksomheden selv, så det i dag på visse områder har nærmet sig begrebet *organisatorisk identitet*. Denne helhedsanskuelse repræsenteres ikke mindst af Olins, der som tidligere nævnt arbejder med fire elementer omkring den fundamentale idé. Olins definerer *corporate identity* som følger:

*"Corporate Identity is the tangible manifestation of the personality of a company. It is the explicit management of all the ways in which the organisation presents itself through experiences and perceptions to all of its audiences."*²²⁶

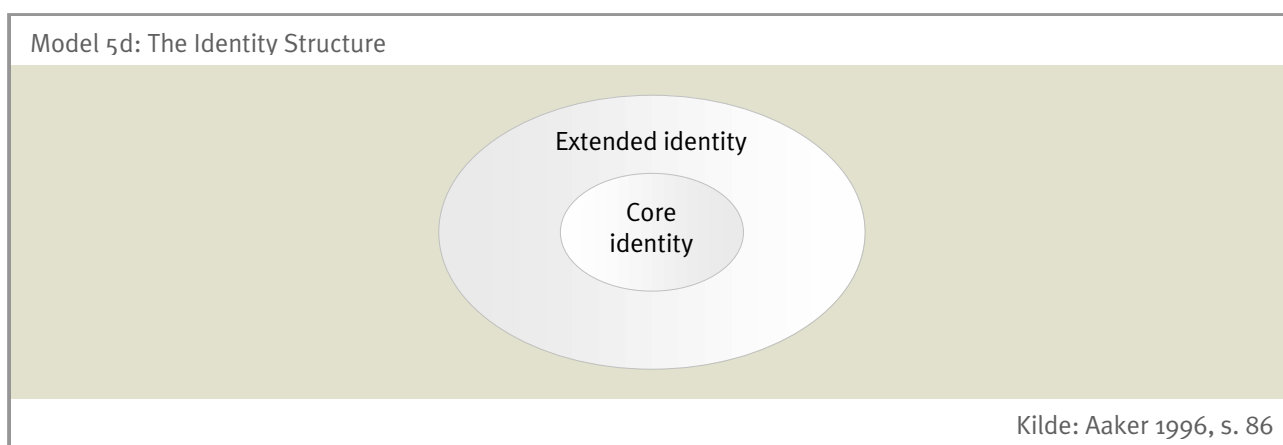
²²³ Giddens 1990, s. 38

²²⁴ Christensen 1995, s. 225

²²⁵ Whetten og Godfrey (red.) 1998, s. 21

Olins hævder således, at identiteten starter indefra og bevæger sig udad, ikke modsat.²²⁷

Endelig kan der trækkes en parallel til afsnit 5.2 *Brandet – dødt eller levende*. I dette afsnit gik diskussionen netop på, om et brand har et liv eller om det blot er en manipulerbar størrelse. Afsnittet sluttede med Kapferer der argumenterede for, at et brand er levende og får sin identitet i samspillet med virksomheden. Aaker taler ligeledes om at brandet har en form for identitet. Aaker skelner mellem *core* og *extended*, hvilket nærmest refererer til visse kulturteoretikers brug af et grundlæggende fælles niveau og et mere overfladisk og sporadisk niveau.²²⁸ Dette er illustreret i model 5d, hvor der ses en kerne som repræsenterer den inderste identitet, og som bliver omgivet af



et udvidet lag af identiteten.

Aaker argumenterer for, at det er kernen der er grundlaget der sikrer konsistens i de forskellige udtryk i den udvidede del af identiteten. Hvad der dog ikke fremgår af modellen er, at dette forudsætter, at der er tale om én fælles identitet. I afsnit 4.3.2 blev der refereret til Joanne Martin, der bruger begrebet integrationsperspektiv til at betegne denne retning af opfattelser af virksomheder. Martin argumenterede dog samtidig for, at det er sjældent at finde virksomheder hvor der kun hersker integration. I stedet er der i de fleste virksomheder elementer fra alle de tre perspektiver integration, differentiering og fragmentering, således at der til tider hersker en fælles fortolkning af tingene og til andre tider en forskellig.²²⁹ Når Aaker hævder, at der er en kerne i identiteten, som er udgangspunktet for, hvordan virksomheden udtrykker sig, rejser det derfor et kritisk spørgsmål om, hvorvidt denne kerne findes. Hvis man er af den overbevisning at der ikke eksisterer et fælles grundlag men blot en fragmenteret mængde af antagelser om organisationen, bliver det dog kompliceret at arbejde videre derfra. Derfor bruger de fleste teoretikere, der har et

²²⁶ Citeret i van Riel 1995, s. 30

²²⁷ Markedsføring 1997, uge 38

²²⁸ F.eks. Schein om grundlæggende antagelser som det fælles grundlag og artefakter som forskellige manifestationer af dette grundlag.

²²⁹ Martin 1992, s. 8-9

praktisk sigte, en pragmatisk tilgang hvor man antager et der eksisterer et minimum af fælles identitet. Retfærdigvis skal det endvidere nævnes at Aakers to niveauer af identiteten giver mulighed for en fortolkning, hvor det yderste lag kan indeholde både differentiering og fragmentering.

Som det kan fornemmes er dette således ikke en kritik, der kun er rettet mod Aaker. I stedet er det en problemstilling som alle de teoretikere der arbejder med identitet og virksomhedens sjæl, bliver nødt til at forholde sig til, og en udfordring er derfor, hvordan man håndterer de forskellige sider af virksomhedens identitet.

For Aaker handler det om at oversætte brand identiteten så præcist som muligt. Til dette formål mener han, at det være nyttigt at beskrive identiteten ud fra ét eller flere af i alt fire forskellige perspektiver, da det sikrer at elementerne i brandet tænkes igennem fra flere vinkler.²³⁰ De fire perspektiver er brand som produkt, symbol, person og organisation.

Af de to sidste fænomener ses det at Aaker både arbejder med det individuelle og det organisatoriske identitetsbegreb. Der er dog nogen usikkerhed omkring Aakers præcise brug af identitetsbegrebet, idet han eksempelvis ikke beskæftiger sig med kulturbegrebet, men fokuserer på strategisk markedsføring. Hvis han mente at et *brand som organisation* var udtryk for en reel identitet, skulle man synes at kultur og intern kommunikation var en vigtig faktor, som måtte helliges mere fokus. Derfor står man tilbage med et indtryk af, at Aakers brug af begrebet i bedste fald er udtryk for en funktionalistisk organisationsopfattelse, hvilket blot understøtter den ovenstående antagelse af, at Aaker ser virksomheden ud fra et integrations perspektiv.

Som illustreret i afsnit 5.2 tilskriver Kapferer brandet større selvstændighed, og beskriver brandet som en levende enhed. På trods af dette, er det dog ligeledes svært at se det interne perspektiv hos Kapferer, da fokus er på den eksterne kommunikation. Det virker paradoksalt at Kapferer understreger kulturbegrebets betydning, hvorefter han kun tilegner det et par sider i bogen *Strategic Brand Management*.²³¹

Olins fremhæver Ford som et eksempel på en organisation hvor brandet har fået sit eget liv og identitet. Da Ford i 1999 outsourcete en vigtig del af sin produktion, skete det i en erkendelse af at brandet var blevet større end produktet.²³² Således er Fords opgave i dag at gøde brandet gennem nye og bedre services samt kommunikation. Denne opgave kan kun løftes hvis der er en sammenhæng mellem Fords organisatoriske, corporate og brand identitet. I og med at det rent faktisk er lykkedes for Ford at håndtere situationen, kan der således argumenteres for, at de tre begreber smelter sammen.

²³⁰ Aaker 1996, s. 78

²³¹ Kapferer 1992, s. 101-102

²³² Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 51

Relationen mellem identitetsbegreberne

Således har identitetsbegreberne nærmet sig hinanden. Fællesnævneren for opfattelserne er, at adfærden udspringer fra virksomhedens inderste kerne. Selvom der er blevet argumenteret for, at det kan diskuteres hvorvidt der findes en sådan kerne, er det interessant, at de forskellige teoretiske retninger alle søger at definere et fælles udgangspunkt for virksomheden.

En forståelse af denne udvikling kan ses i samspillet mellem organisatorisk identitet og corporate identity og skal ifølge Hatch og Schultz netop findes i de to retningers teoretiske fundament – i henholdsvis organisations- og marketing litteraturen. Hvor organisations litteraturen har haft et udpræget internt fokus, har marketing litteraturen beskæftiget sig med det eksterne. Den organisatoriske identitetsanalyse har således bestået i at finde den interne identifikation mellem organisationen og dens medlemmer, mens corporate identity har været en faktor, der medvirkede til at positionere virksomheden på markedet.

Hatch og Schultz hævder at disse skel mellem det interne og det eksterne er kollapset.²³³ Det kan diskuteres hvorvidt dette helt er tilfældet, men der findes dog en del eksempler på situationer, hvor virksomheder havner i uheldige situationer som resultat af en øget gennemsigtighed. Således kan det få store konsekvenser hvis en virksomhed ikke lever op til de værdier de markedsfører sig selv på. Eksempelvis gav det en del negativ omtale, da det blev afsløret at nogle af produkterne i The Body Shops sortiment var baseret på grundforskning hvor dyreforsøg indgik, ligesom det ryddede forsider da Nike blev sat i forbindelse med børnearbejde. På den anden side er der eksempler, der tyder på, at muligheden for øget indsigt ikke nødvendigvis har ført til større interaktion. Dette blev illustreret af en undersøgelse af internet konsulentfirmaet Icon Medialab blandt studerende på Handelshøjskolen i København. Her fremgik det, at af de respondenter der kendte firmaets navn,²³⁴ var der 52% der gerne ville arbejde for firmaet, på trods af, at kun 42% viste hvad virksomheden præcist lavede. Andre 45% forbandt blot virksomheden med IT, og for en del af denne gruppe var dette således nok til at ønske at arbejde for virksomheden.²³⁵ Eksemplet viser hvordan ikke engang et ønske om et fremtidigt arbejde, havde resulteret i en undersøgelse af hvad virksomheden lavede.

Det kan således diskuteres om der er sket en fuldstændig integration mellem det interne og det eksterne, eller om der ikke snarere er tale om en løbende udvikling, hvis endelige resultat endnu ikke

²³³ Hatch og Schultz 1997, s. 358

²³⁴ 149 respondenter indgik i undersøgelsen. Af dem kendte 30% navnet Icon Medialab. Group Synthesizer 2000, MCC class 26/10-2000

²³⁵ Group Synthesizer 2000, MCC class 26/10-2000

kendes. Der hersker næppe nogen tvivl om, at virksomheder i dag er åbnet op udadtil i en grad, at identiteten er modtagelig for eksterne påvirkninger.²³⁶

Denne interaktion betyder at det ikke er muligt at diskutere de to begreber adskilt – endvidere må det vurderes som umuligt at foretage en analyse af det ene aspekt uden at inddrage det andet.

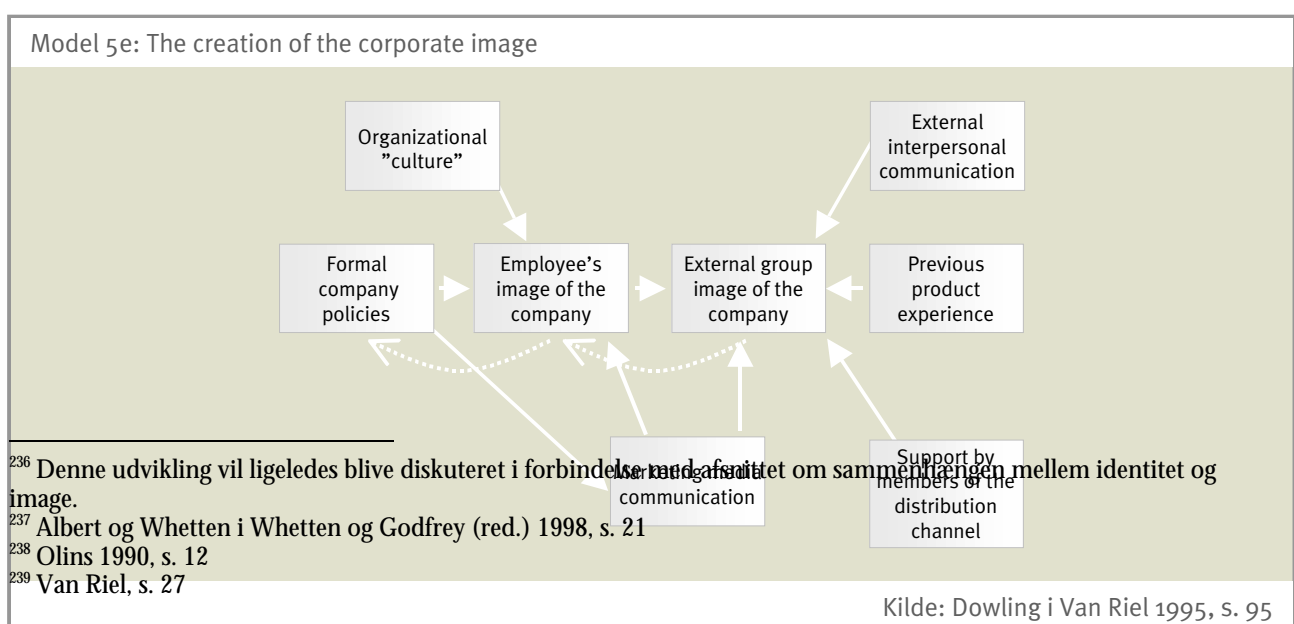
Den holistiske opfattelse integrerer således de to traditionelle retninger og illustrerer samtidig at hvad teoretikerne fra organisationssiden traditionelt har kaldt *"central, enduring, and distinctive"*²³⁷ har en slående lighed med corporate identity begrebet *"the fundamental idea"*²³⁸. Spørgsmålet er dog stadig, hvad der sker det øjeblik der ikke er tale om en fælles identitet, men en mere nuanceret virkelighed. Vigtigheden af dette spørgsmål understreges blot af, at billedet bliver endnu mere komplekst når undersøgelsesfeltet i det følgende udvides.

5.3.2 Image

Det andet centrale begreb i diskussionen af udviklingen af det holistiske corporate branding begreb er image. Begrebet image hænger uløseligt sammen med identitet. Dowling definerer image med følgende ord:

*"An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object."*²³⁹

I definitionen viser Dowling at relationer og følelser påvirker imageskabelsen. Da disse følelser og relationer må antages at være forskellige fra person til person sluttet det, at et image varierer med øjnene der ser. På denne måde er image altså ikke en konstant størrelse, men man kan snarere tale om, at et objekt har flere images. Af dette følger, at en virksomheds interessenter har forskellige



opfattelser, i forhold til hvad deres relation virksomheden er.

Dowling er en god hjælp i en forståelsesproces af ikke blot hvad image er, men i høj grad i forhold til hvordan image skabes. Dynamikken hos Dowling er dog en smule snæver, og eksempelvis kritiseres Dowling af Hatch og Schultz for ikke at tage højde for, at kultur omkredser alle virksomhedens aktiviteter.²⁴⁰ Dette ses af, at han placerer kultur som en kasse på linie med andre og således gør den til en menig determinant.²⁴¹ Dette bevirker, at han synes at glemme eller negligerer en række relationer. Ud fra en holistisk forståelse af virksomheden, kan der argumenteres for, at der skal gå en pil fra enten *External group image of the company* eller *Employee's image of the company* hen til *Organizational "culture"*. Og der bør ligeledes være en pil fra *Organizational "culture"* til *Formal company policies*. Endvidere er det relevant at stille et spørgsmål til mediernes placering i modellen eller mangel på samme. Dowlings model giver med de mange elementer et bredt billede af imageskabelsen. Således kan den være med til at illustrere, hvordan elementerne påvirker hinanden.

Selvom Dowling beskæftiger sig med, hvordan imaget skabes, kommer han ikke ind på en mere konkret gennemgang af eksempelvis *External interpersonal communication*. Storytelling kan derfor meget vel være en af måderne denne kommunikation foregår på, men da dette ikke er Dowlings fokus, er det svært at bruge ham til at konkretisere det perspektiv der i afsnit 4.3.4 blev betegnet som *eksternt/fortolkende*.

Aaker hævder, at der er en fare for at falde i en brand image fælde. Dette skyldes, at et alt for snævert fokus på det ønskede image, indebærer en risiko for ikke at tage udgangspunkt i den egentlige brand identitet og dermed skabe et mål som man ikke kan opfylde. På dette punkt bruger Aaker identitetsbegrebet på en mindre funktionalistisk måde end tidligere konkluderet.

Som det var tilfældet i diskussionen af identitet, findes der inden for image ligeledes en retning der tager deres udgangspunkt i organisationsteorien. Her betegnes image naturligt nok som *organizational image*, der ifølge Dutton og Dukerichs defineres som:

*"The way they [the organizational members] believe others see the organization"*²⁴²

Definitionen bygger på et casestudie fra *New York Port Authority*. Dutton og Dukerich viser, hvordan organisationens medlemmer først begynder at forholde sig til deres image i det øjeblik, det bliver et problem at eksterne stakeholders taler dårligt om dem. Casen illustrerer således hvordan imaget påvirkes og indikerer dermed, at de to elementer identitet og image influerer på hinanden. I det følgende afsnit vil dette samspil blive analyseret nærmere.

²⁴⁰ Hatch og Schultz 1997, s. 358

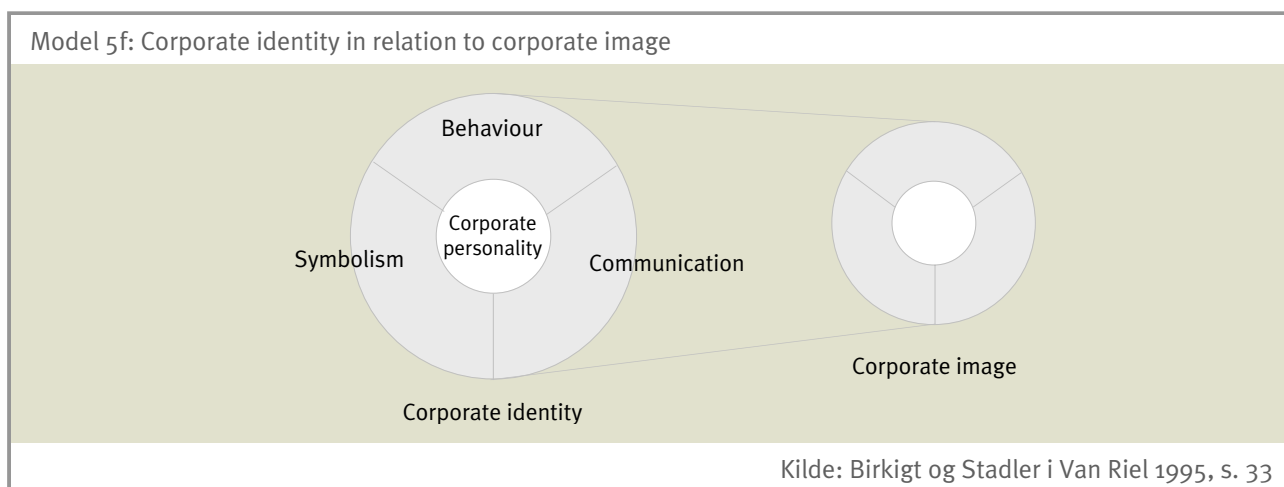
²⁴¹ Hatch og Schultz 1997, s. 363

²⁴² Dutton og Dukerich 1991, s.520

5.3.3 Relationen mellem identitet og image

I eksemplet med New York Port Authority var det imaget der påvirkede identiteten, men hvilket forhold der reelt eksisterer mellem de to begreber har givet anledning til megen diskussion. Diskussionen kredser om, hvilket af de to begreber, der påvirker det andet, og hvilke konsekvenser dette har for analysen og arbejdet med begreberne. Derfor er det relevant her at forholde sig til de forskellige retninger, der har præget diskussionen.

Birkigt og Stadler fremlægger forholdet i en yderste konsekvens, hvor image er en ren projektion af corporate identity. Dette er illustreret i model 5f.



På trods af, at Birkigt og Stadler får anerkendelse af van Riel for at have inddraget det strategiske aspekt i corporate identity processen,²⁴³ kritiseres deres tankegang fra flere sider. Blandt andet også af van Riel, der tager fat i to centrale punkter. For det første er corporate identity defineret af Birkigt og Stadler som virksomhedens strategisk planlagte præsentation af sig selv, og for det andet omtales image som et ønsket image virksomheden selv skaber. I begge tilfælde påpeger van Riel, at en ønsket identitet og et ønsket image ikke nødvendigvis er det samme som den faktiske identitet og det faktiske image.²⁴⁴

Der kan med fordel trækkes på Hatch og Schultz i en elaborering af denne kritik. Som tidligere nævnt lægger Hatch og Schultz vægt på, at der er sket en integration mellem det interne og det eksterne. Hermed tages der afstand fra den funktionalistiske opfattelse, hvor identitet betragtes som en ledelsesstyret, manipulerbar størrelse. Schultz skriver i *Ledelse '97*:

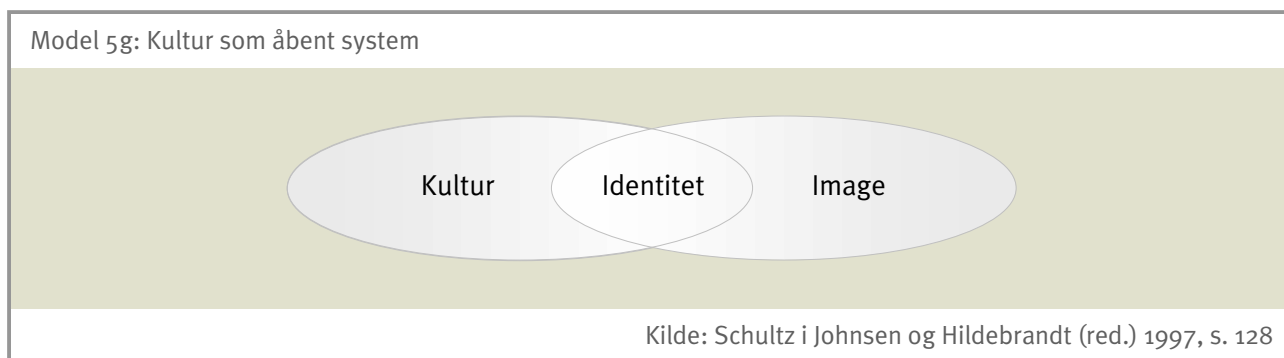
²⁴³ Van Riel 1995, s. 32

²⁴⁴ Van Riel 1995, s. 34-35

”omdrejningspunktet for den tættere sammenhæng mellem kultur og image er virksomhedens identitet, men alle tre begreber må inddrages, når man skal skabe og udvikle virksomhedens værdier som en aktiv konkurrenceparameter.”²⁴⁵

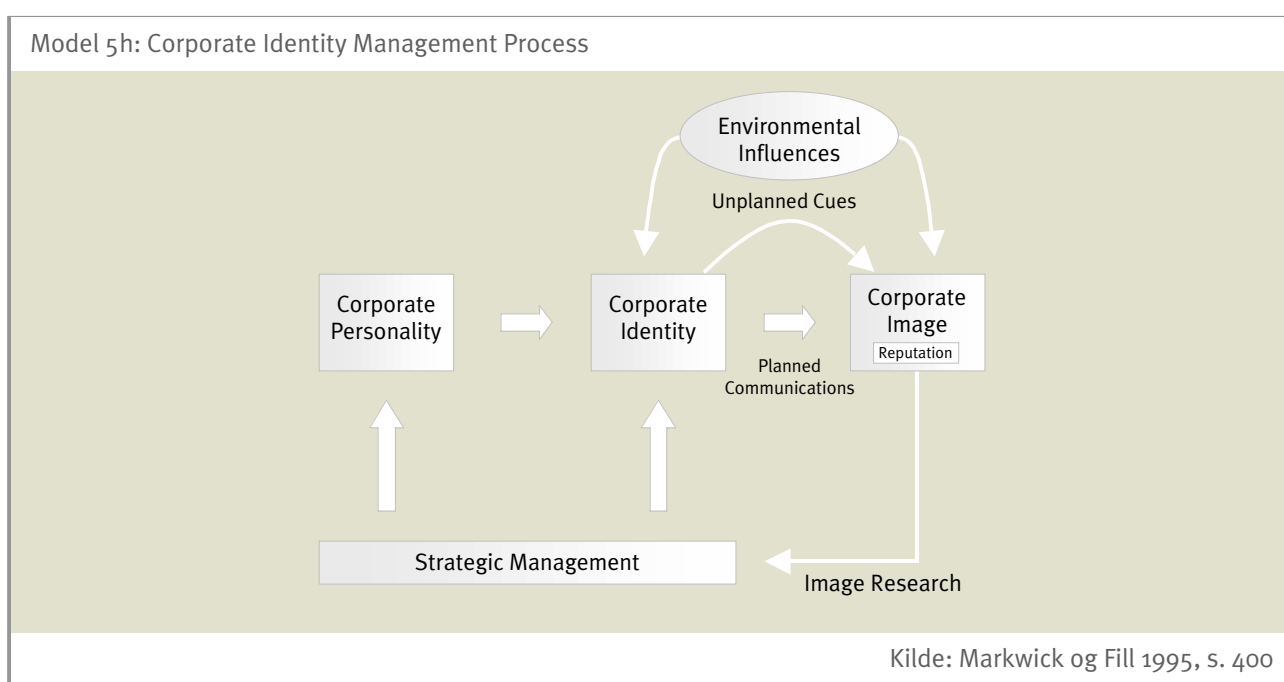
Identiteten opstår således i samspillet mellem kulturen og imaget og det er således med udgangspunkt i relationerne mellem de forskellige delelementer, at et corporate brand findes.

I en forenklet udgave kan tankegangen illustreres ved model 5g.



Modellen skal ses som et udgangspunkt, for de betydningsdannelser der opstår, mellem identitet og image, snarere end den fremstår som et løsningsværktøj. Det er således en model der er et væsentlig bidrag i arbejdet hen imod det relationsbaserede corporate brand begreb, hvor forståelsen af delelementerne i brandet ligger i samspillet og ikke i de enkelte dele.

Et mere detaljeret billede gives af Nigel Markwick og Chris Fill som netop tager højde for, at imagedannelsen til tider skabes af andre end virksomheden selv.²⁴⁶ Elementer som *Unplanned Cues* og *Environmental Influences* vidner om at virksomheden skal tage højde for den støj som forhindrer



den i at få budskabet om sit ståsted igennem til interessenterne. Modellen er illustreret i 5h.

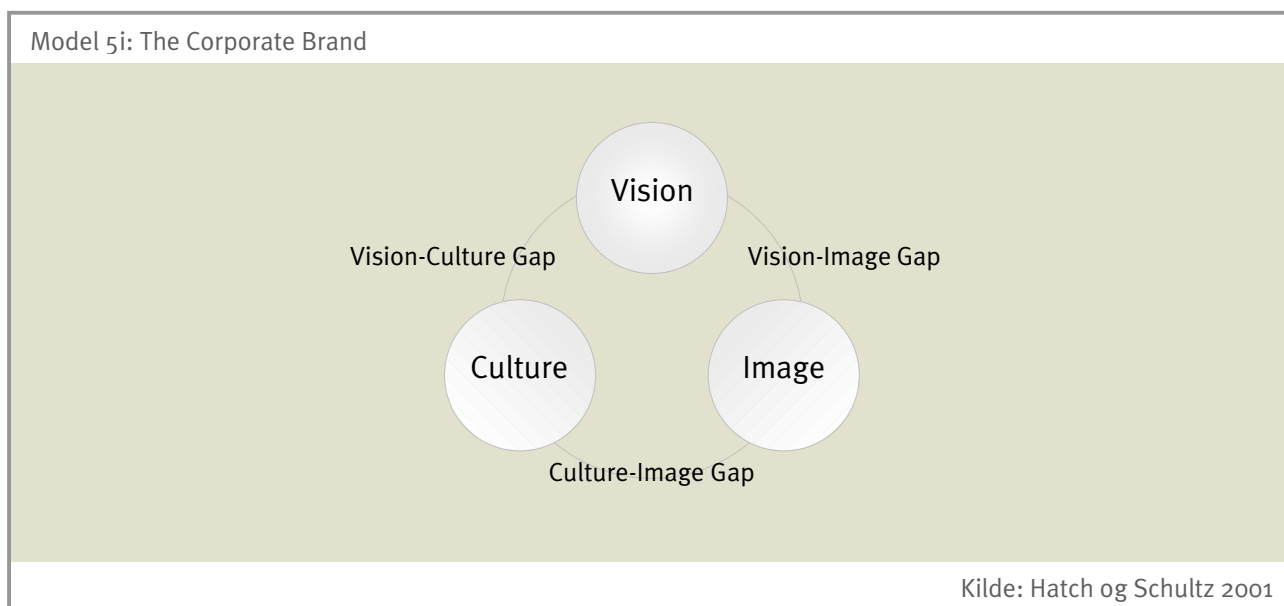
Modellen bygger som Hatch og Schultzs på, at der er en gensidig påvirkning imellem identitet og image, og er således med til at lægge grunden for opfattelsen af et brand, som noget der opstår i relationerne mellem flere faktorer. Nicholas Ind støtter ligeledes denne tankegang:

"One of the key aspects of the corporate branding model is the recognition of inter-relatedness. Although there is a flow from the identity through communications to the image, there are also ebbs."²⁴⁷

Hvis man således anerkender at der er en påvirkning fra det eksterne ind i selve virksomheden, er det fundamentale syn på hvad corporate brand begrebet dækker over, ligeledes ændret. Med dette udvidede syn giver det ikke længere mening at udelade en undersøgelse af enten det interne eller det eksterne, såfremt man ønsker et helt billede af, hvad brandet står for. I undersøgelsen er det ikke længere de enkelte delelementer der er genstand for den største interesse, men i stedet ligger udfordringen i, at finde de relationer der eksisterer mellem de forskellige delelementer der tilsammen udgør det corporate brand.

5.4 Skabelsen af et corporate brand

I den seneste udvikling indenfor corporate branding har Hatch og Schultz bidraget med en model der fokuserer på relationerne. Modellen er vist i model 5i og illustrerer hvordan et corporate brand skabes i en dynamisk proces mellem de tre elementer: Vision, kultur og image.²⁴⁸ Dette betyder at et corporate brand ændrer sig hele tiden og er umuligt at styre fuldstændigt, idet kultur og image er størrelser som er i bevægelse ustandselt. Dette understreger til stadighed behovet for en holistisk



²⁴⁷ Ind 1997, s. 51

tænkning i analysen og ledelsen af corporate brands.

I modellen optræder *kultur* og ikke identitet. Dette skyldes at identiteten skabes både af visionen, kulturen og image. Dette er en tanke Schultz tidligere har arbejdet med.²⁴⁹ Således kan man betragte relationerne mellem de tre størrelser vision, kultur og image som den samlede corporate brand identitet. Med modellen synes der nu at være bundet en sløjfe mellem de tre identitetsbegreber; brand, corporate og organizational identity og selve begrebet identitet optræder nærmest som en art usynlig ring om hele modellen. Dette betyder at identiteten bliver påvirket af ledelsens beslutninger og medarbejdere og eksterne stakeholders' handlinger. Virksomhedens brand opstår således i relationerne mellem delementerne i modellen hvorfor det ikke giver mening at tale om en fast størrelse. Corporate *branding* er betegnelsen for den aktive proces, hvor virksomheden forsøger at påvirke brandet. I denne sammenhæng er det ledelsens opgave at finde det centrale grundlag som man som organisation vil kommunikere og søge at leve op til overfor sine medarbejdere og eksterne interessenter. Dette kan være noget af en udfordring, i særdeleshed med tanke på den tidligere diskussion af, hvorvidt der overhovedet findes én fælles identitet. Det er her tankegangen om et corporate brand kan hjælpe, idet denne netop understreger vigtigheden af at forstå, de forskellige delementers påvirkning af brandet.

Mere specifikt søger modellen at illustrere de tre grundlæggende spørgsmål der bør overvejes: 1) Hvem du er, 2) Hvem du gerne vil være og 3) Hvordan du bliver opfattet. I samspillet mellem de tre elementer i modellen eksisterer der en risiko for gaps, som svækker brandet. På samme måde hersker der en mulighed for at styrke brandet, hvis der nås en overensstemmelse mellem elementerne. I model 5i er der illustreret de tre gaps som Hatch og Schultz identificerer og som ledelsen skal være opmærksom på. *Vision-culture* gapet opstår hvis ledelsen forsøger at flytte virksomheden i en retning som medarbejderne enten ikke støtter eller ikke forstår. Gapet *image-culture* opstår som en konsekvens af uoverensstemmelse mellem hvad virksomheden virkelig står for og hvordan den bliver opfattet i omverdenen. Endelig er der et potentielt gap der betegnes *image-vision*, som kan være spørgsmålet om hvorvidt virksomheden bevæger sig i den retning de eksterne interessenter ønsker. Disse tre gaps repræsenterer således tankegangen bag det relationsorienterede brandbegreb, og bliver dermed vigtige elementer i den analyse, der foretages på baggrund af modellen.

Der er flere grunde til, hvorfor det giver mening for en virksomhed at være opmærksom på ovenstående. Der er tidligere i dette afsnit blevet identificeret tre årsager til, at der er sket et skift fra branding af produkter til branding af virksomhed. Samtidig blev der dog argumenteret for, at i den

²⁴⁸ Hatch og Schultz 2001, s. 129

²⁴⁹ Schultz, MCC Class 5/10-00 slide: *Culture, Identity and Image second model*

holistiske forståelse af corporate branding, kræver denne situation mere end blot et fælles logo. Først har den generelle mediestøj skabt et vitalt behov for at fremstå konsistent og genkendelig i det samlede kommunikationsbillede. For det andet, er der en tendens til at virksomhedens forskellige grupper af interessenter i stigende grad integreres, således det bliver farligt for en virksomhed at sende forskellige signaler. Endelig er det sjældent, at en virksomhed kan differentiere sig blot ved hjælp af unikke produkttegenskaber. Som det blev skitseret i afsnit 5.1, er der en stigende tendens til at tillægge produkter og services værdier. Disse værdier bliver fortolket af en bredere gruppe af interessenter end kun kunderne, og eksempelvis kan det tænkes at ansatte vil stille spørgsmål ved om de værdier, der kommunikerer til markedet, stammer fra den interne kultur eller ej. Man kan derfor konkludere at egenart, troværdighed og autenticitet bliver stadig vigtigere konkurrenceparametre.²⁵⁰

I afhandlingens arbejde frem mod en analysemodel, leverer Hatch og Schultz's model således et afgørende bidrag i den øgede holistiske forståelse af virksomhedens brand. Samtidig skal det dog understreges, at modellen udpræget er en forståelsesmodel, hvorfor det ses som en spændende udfordring at operationalisere modellen ved hjælp af storytelling begrebet i afhandlingens afsnit 6.0.

Inden da opsummeres udviklingen af brand begrebet i definitionen af et corporate brand.

5.4.1 Afhandlingens definition af et corporate brand

Med udgangspunkt i Hatch og Schultz's model fra 2001, defineres et corporate brand således som:

*Helheden der konstitueres i relationerne mellem elementerne vision, image og kultur*²⁵¹

I denne forståelse understreges, at et corporate brand ændrer sig i bevidstheden på den der betragter det, alt efter hvem der sætter dagsordenen på et givent sted og tidspunkt. Dette illustreres i det følgende med et eksempel.

5.4.2 Et eksempel

I eksemplet benyttes begreberne fra Markwick og Fills model, idet de understøtter Hatch og Schultz's model godt.

Da Novo Nordisk i foråret 2001 kommer i mediernes søgelys på baggrund af en sag om salg af kopi medicin på det sydafrikanske marked, fanger dette manges interesse. Således er der skabt en form for *environmental influences* som påvirker Novo Nordisks image.

²⁵⁰ Morsing, MCC Class 7/9-00 slide: *Key Concerns for Managing Corporate Communication*

²⁵¹ Formuleret på baggrund af Hatch og Schultz' model

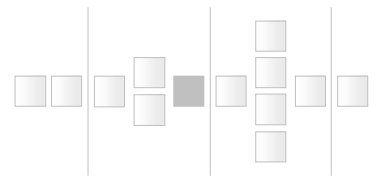
Et eksempel på en interessentgruppe til Novo Nordisk er studerende på Handelshøjskolen. Disse kan ses som potentielle fremtidige medarbejdere. Overfor denne gruppe har Novo Nordisk i mange år sat sin egen dagsorden og dermed er Novo Nordisks vision blevet afspejlet i virksomhedens image hos denne gruppe. Således har mange studerende en opfattelse af Novo Nordisk som en etisk og social virksomhed med moderne ledelsesprincipper.

På grund af mediernes fokus på Sydafrika sagen, bliver der rejst tvivl om Novo Nordisk lever op til sit image. Medierne påvirker altså på dette tidspunkt udviklingen af Novo Nordisks brand i bevidstheden hos mange studerende.

Men på grund af, at Novo Nordisk har sat dagsordenen for sit brand i mange år inden denne sag med *planned communication* og positive *environmental influences*, har der altså lagret sig noget goodwill et sted i hjernen og hjertet på de studerende. De studerende husker således eksempler, hvor Novo Nordisk *har* levet op til deres syn på virksomheden og på den måde reetableres brandet hos denne gruppe. Dette referer til Markwick og Fills image og reputation begreber, hvor image er den kortsigtede opfattelse af virksomheden og reputation er det langsigtede, opsparede omdømme.

Af det noget tænkte eksempel kan konkluderes, at det handler om at sætte dagsordenen i spændingsfeltet mellem vision, kultur og image og at et brand kan spares op i bevidstheden hos interessenterne. I relation til Novo Nordisk eksemplet, kan Shell fremhæves. Hos Shell havde medierne og andre opinionsdannere i 80'erne sat dagsordenen for Shells brand hos specielt venstreorienterede interessenter. Hos denne gruppe skabtes der et dårligt image af Shell og Shell kunne ikke på kort sigt gøre noget for at forhindre det – ingen i denne gruppe ville tro på at Shell kunne gøre noget etisk. Shell har senere arbejdet meget med deres corporate brand, og er i dag ca. 15 år efter i højere grad med til at sætte dagsordenen selv.

Således har dette afsnit vist udviklingen fra tre identitetsbegreber til et samlet holistisk corporate branding begreb, der også knytter kultur og image til sig. På den måde er der skabt en definition af begrebet, som kan benyttes til at give fokus i den videre analyse. Der er antydning af nogle sammenhænge hvori corporate branding synes at linke til storytelling begrebet. Derfor er det nu relevant at søge at skabe en samlet analysemodel.



6.0 Udvikling af analysemodel

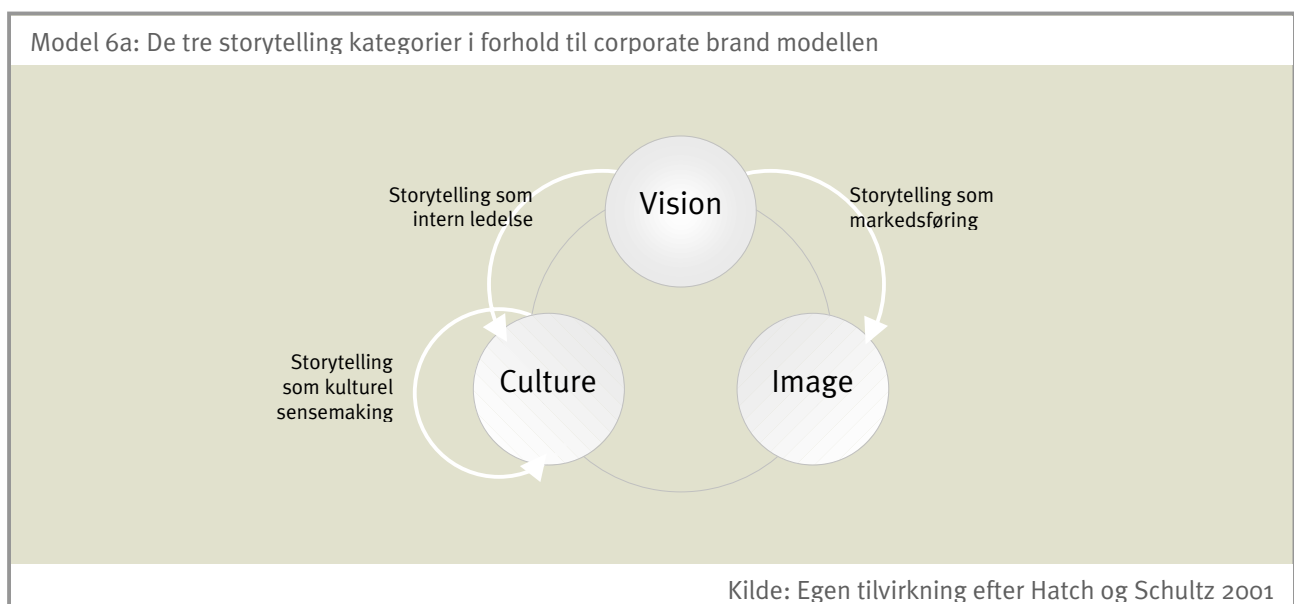
Dette kapitel skaber en syntese mellem de to foregående og udvikler den analysemodel, der anvendes i den empiriske undersøgelse af Virksomheden.

Kapitlet om definitionen af storytelling præciserede anvendelsen af begrebet i denne afhandling. Ligeledes skabtes et begrebsapparat til angivelse af kommunikation, der ikke er storytelling. En analyse af kommunikationsprocessen, som storytelling er en del af, har angivet en række faktorer som er relevante at forholde sig til i en analyse af storytelling. Efter en diskussion af begrebets relevans i en erhvervsøkonomisk kontekst er det illustreret, hvordan storytelling manifesterer sig i tre kategorier i teori og praksis; storytelling som intern ledelse, storytelling som markedsføring og storytelling som kulturel sensemaking.

Samtidig er der skabt en nuanceret og holistisk forståelse for corporate brand begrebet og dets udvikling fra forskellige retninger som kultur og identitetsteori, marketing og branding samt teori om corporate communication. Kapitlet om udviklingen af brand begrebet har givet en indføring i, hvordan identitetsbegreberne er smeltet sammen. Det er ligeledes skitseret, hvordan imagebegrebet påvirker identiteten og således kulturen og visionen.

6.1 De tre storytelling kategorier i forhold til corporate brand modellen

Det er nu derfor muligt at sætte de to begreber i forhold til hinanden. I denne syntese anvendes Hatch og Schultz' model om et corporate brand og de tre definerede storytelling kategorier. Hvis



disse elementer sættes sammen tegner følgende billede sig:

Som det blev illustreret i afsnit 5.4, indeholder modellen for virksomhedens brand tre vigtige grupper af aktører: Ledere, medarbejdere og eksterne stakeholders. Lederne er hovedansvarlige for at sætte visionen, medarbejderne skaber kulturen (sammen med lederne), og eksterne stakeholders har et image af virksomheden. Det er dog netop pointen i modellen af de tre elementer; kultur, vision og image hænger sammen og er gensidigt overlappende. Derfor skal opdelingen i aktører kun ses som en måde at operationalisere modellen på, i tråd med Hatch og Schultz.²⁵²

Således ses det, at storytelling som intern ledelse placeres som en pil fra vision til kultur. Dette skal forstås på den måde at ledelsen aktivt prøver at påvirke medarbejderne og dermed kulturen. Et eksempel kunne være, at nyansatte medarbejdere fortælles historier om virksomheden som en del af et introforløb, for at illustrere virksomhedens værdier.

Storytelling som kulturel sensemaking illustreres som en pil, der drejer om kulturen. Medarbejdere og ledere fortolker således organisationen og dens omverden gennem historier. Sådanne historier kunne eksempelvis handle om en leder der har båret sig dumt ad eller gjort noget enestående.

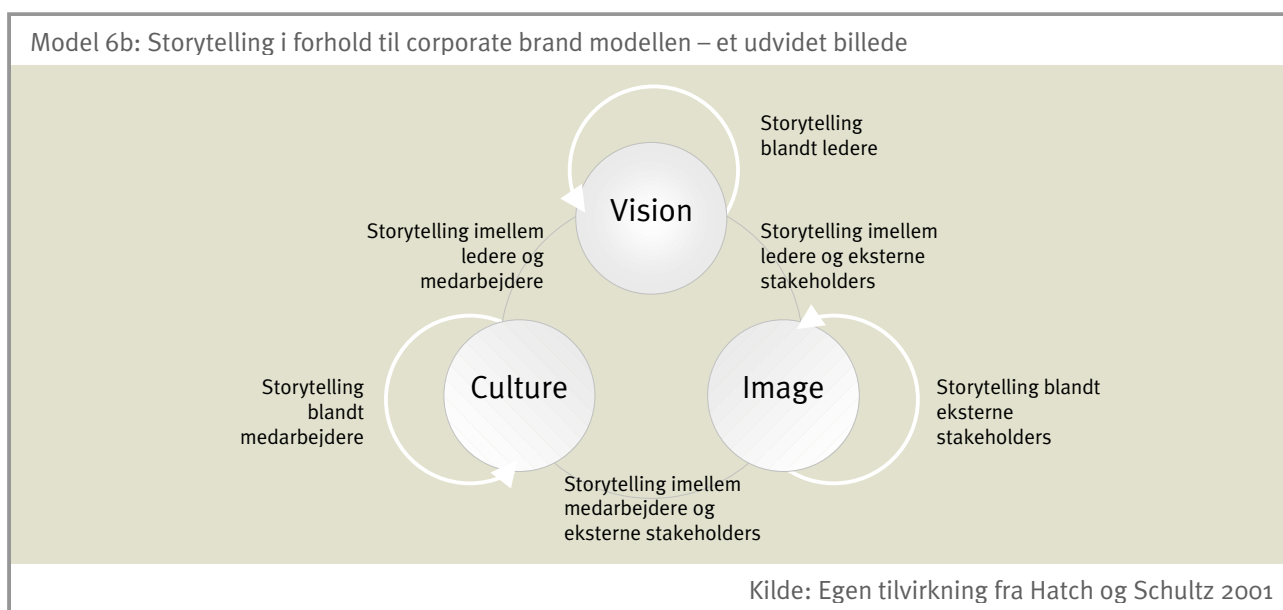
Fra vision mod image går en pil, som illustrer kategorien storytelling som markedsføring. Pilen viser således at markedsføringskommunikation udspringer af visionen og ledelsens fortolkning af denne. Et eksempel på dette kan være en virksomhed, der sammen med et reklamebureau laver en tv-reklame med et narrativt forløb eller en virksomhed, der benytter storytelling på deres hjemmeside. Man kan argumentere for, at organisationsmedlemmerne også fortolker virksomhedens eksterne kommunikation, og at marketingkommunikationen kan være strategisk kodet med budskaber til medarbejderne. Den empiriske analyse vil forholde sig til denne autokommunikation, men den illustreres dog ikke i modellen, da pilen blot skal vise informationsstrømmen fra virksomheden og ud igennem medier.

Således bliver en virksomheds corporate brand påvirket af den storytelling, der foregår mellem medarbejdere, men også af storytelling fra ledere til medarbejdere og fra virksomheden til omverdenen. Medarbejderne søger en forståelse for, hvad virksomheden er og hvad den står for. Lederne forsøger at påvirke medarbejderne til at efterleve visionen og forsøger samtidig at kommunikere virksomhedens værdier til eksterne stakeholders.

²⁵² Hatch og Schultz 2001, s. 131

6.2 Storytelling i forhold til corporate brand modellen – et udvidet billede

Der synes dog, ifølge tankegangen i corporate brand modellen at mangle en række niveauer hvor storytelling påvirker et corporate brand. Hvis der strømmer historier fra ledelsen til medarbejdere må der ligeledes strømme historier den anden vej. Når der florerer historier i kulturen synes det sandsynligt at der også eksisterer storytelling om virksomheden blandt eksterne stakeholders. Disse velbegrundede hypoteser kan illustreres i modellen på følgende måde, således at der skabes et overblik over den storytelling som påvirker et corporate brand:



Som det ses er billedet udvidet, således at storytelling manifesterer sig på seks forskellige niveauer i forhold til et corporate brand. Med dette billede er der givet et teoretisk svar på afhandlingens underspørgsmål 1 om sammenhængen mellem storytelling og corporate branding. Storytelling er således en formidlingsform, der medvirker til skabelsen af et corporate brand gennem medarbejders, leders og eksterne stakeholders fortællinger. På den måde bidrager storytelling til dannelsen af relationerne mellem kultur, vision og image. Denne konklusion vil dog blive søgt afprøvet i den empiriske analyse, før et endeligt svar på dette underspørgsmål kan gives.

Det er nu relevant at foretage en vurdering af hvilke niveauer, der skal undersøges i den empiriske analyse. En umiddelbar antagelse må være, at den fyldestgørende analyse skal undersøge alle seks niveauer. Nedenfor skitseres dog en række årsager til at denne afhandling ikke behandler dem alle.

Storytelling fra eksterne stakeholders til ledere undersøges ikke i denne afhandling. Dette skyldes dels at det er svært at få adgang til denne form for historier. Den kommunikationsstrøm, der løber fra eksterne stakeholders til ledere, bliver formidlet direkte mundtligt eller gennem intime medier som e-mails, telefon, eller breve. Det betyder at det er kompliceret og i nogle tilfælde umuligt at få

adgang til denne kommunikation. Der kan argumenteres for at ledelsen "gratis" får fat i disse historier og således selv kan bestemme om de eksempelvis vil bruge dem til ændre på visionen eller strategien. Dog ville det i en undersøgelse stadig være relevant at få adgang til disse historier, men dette har ikke været muligt i denne afhandling.

Det er endvidere endnu mere relevant at finde frem til den storytelling som ledelsen ikke normalt får adgang til på grund af lederrollen, det vil sige historier som lederen ikke bliver fortalt netop fordi vedkommende er leder. Et eksempel kunne være en historie om en leder der har båret sig dumt ad. Af samme årsager som ovenstående undersøges medarbejdernes storytelling til ledelsen heller ikke nærmere.

Den fortælling af historier, der forekommer mellem medarbejdere og eksterne stakeholders, synes meget relevant. Flere teoretikere anerkender, at kulturen er en vigtig influent på image og omvendt.²⁵³ Eksempelvis synes en menig medarbejders historie om virksomheden at have høj troværdighed, fordi det ikke er medarbejderens formelle ansvar at profilere virksomheden. Unge mennesker på handelshøjskolen benytter sig i høj grad af deres netværk til at spørge medarbejdere om, hvad de synes om virksomheden, før de ansøger om et job.²⁵⁴ Ligeledes betyder det meget for ansatte, hvad deres venner, familie og andet netværk synes om deres arbejdsplads.²⁵⁵ Dog er det igen nærmest umuligt at få adgang til denne form for kommunikation, fordi den opstår spontant og ikke formidles gennem formelle, åbne medier. Der vil i den empiriske analyse af Virksomheden blive foretaget et observationsstudie i detailledet, samtidig med at der vil blive gennemført en række samtaler med personalet her. Imidlertid skal kommunikationen fra personalet i butikkerne til kunderne, nærmere ses som en form for markedsføring, fordi personalet er formelt ansat til at sælge. Således vil afhandlingen ikke berøre den uformelle storytelling mellem medarbejdere og eksterne stakeholders

Som det ses af modellen har vision en cirkelformet pil, der illustrerer storytelling mellem ledere. Det er tidligere pointeret at grupperne; ledere, medarbejdere og eksterne stakeholders blot er skilt ad for at operationalisere modellen. Således er pilen sat en smule kunstigt, da lederne i en virksomhed også er en del af kulturen. I analysen af Virksomheden vil storytelling mellem ledere således blive inkluderet i undersøgelsen af storytelling i kulturen.

6.3 Fire niveauer

Tilbage står nu fire niveauer. Disse vil alle blive undersøgt i den empiriske analyse. De tre af niveauerne svarer til de tidligere definerede kategorier: Storytelling som markedsføring, storytelling

²⁵³ F.eks. Hatch og Schultz 1997 og Markwick og Fill 1995

²⁵⁴ Egne erfaringer

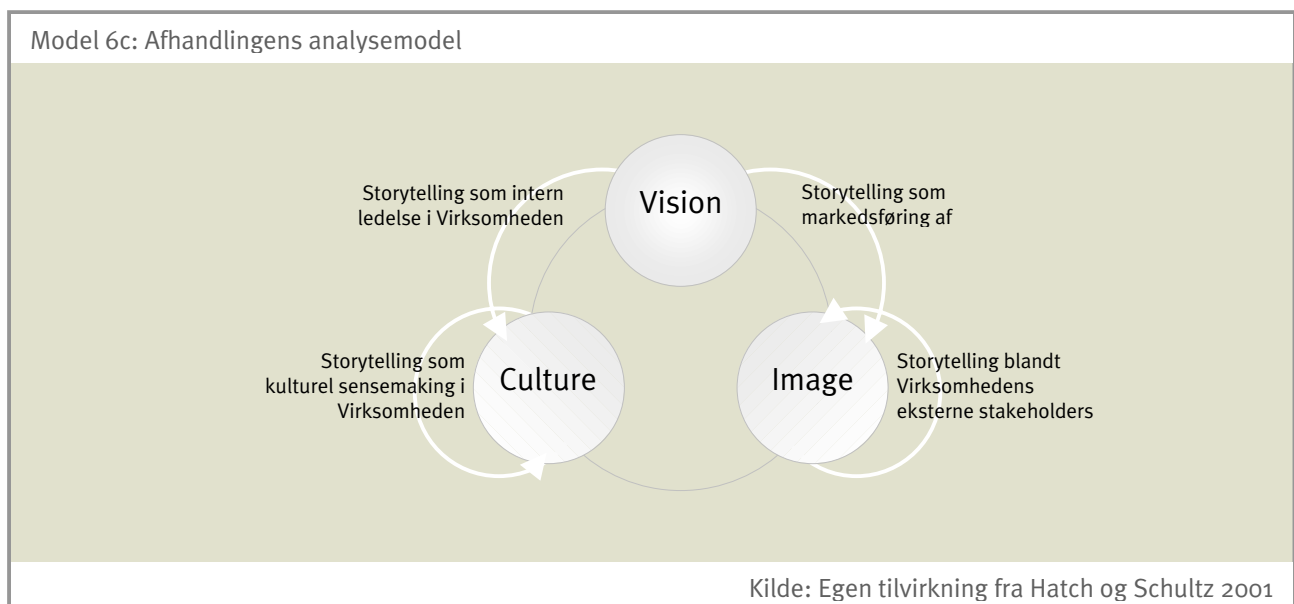
²⁵⁵ Deduceret fra Dutton og Dukerich i Schultz, Hatch og Holten Larsen (red.) 2000, s. 23

som intern ledelse og storytelling som kulturel sensemaking. Det er ifølge corporate brand tankegangen yderst relevant at søge at opfange og forstå nogle af de historier der fortælles uformelt i virksomhedskulturen før man laver interne ledelsestiltag samt markedsføring. Yderligere er det i tråd med Hatch og Schultz vigtigt at undersøge de mulige gaps der kan eksistere mellem niveauerne.

Dog mangler stadig det fjerde niveau: Storytelling blandt eksterne stakeholders. Dette niveau er stærkt relevant, da noget af den storytelling der foregår her, normalt ikke kommer virksomheden for øre. Derfor introduceres en fjerde kategori, som blot kaldes: *Storytelling blandt eksterne stakeholders*. Under denne kategori hører endvidere medierne (pressen). Når denne stakeholdergruppe foretager storytelling, er det muligt for virksomheden at få adgang til den gennem aviser, tv o. lign. Men den uformelle storytelling mellem journalister er ikke på samme måde tilgængelig. Ligeledes fortager nogle kunder måske storytelling på internettet, hvilket virksomheden kan opfange, men igen er det sværere med den uformelle, eksempelvis mundtlige kommunikation. Det bemærkes at denne fjerde kategori svarer til den teoretiske kategori, eksternt/fortolkende. Kategorien fremstår, således endnu mere interessant, idet afsnit 4.3.4 viste, at der i denne afhandling ikke er identificeret noget litteratur eller nogen praktiske manifestationer af kategorien. Således kan der skabes en analysemodel for den empiriske analyse.

6.4 Afhandlingens analysemodel

Den samlede analysemodel ses nedenstående:



Modellen danner et overblik over den empiriske analyse. Således behandler del 3, *Case: Virksomheden*, alle fire kategorier *Storytelling som intern ledelse i Virksomheden*, *Storytelling som markedsføring af Virksomheden*, *Storytelling blandt Virksomhedens eksterne stakeholders* og *Storytelling*

som kulturel sensemaking i Virksomheden. Analysen af storytelling som intern ledelse i Virksomheden vil bestå af en række interviews med ledere i Virksomheden, som har speciel relevans for påvirkninger af Virksomhedens corporate brand, samt gennem en fokusgruppe med medarbejdere fra forskellige dele af organisationen. Derudover foretages en række observationer i Virksomheden Danmark. Der kan argumenteres for at en analyse, som har til formål at afdække tilgangen til ledelse i en virksomhed bør tage form af et antropologisk studie, med et længere ophold i virksomheden. Dette har dog som nævnt ikke været muligt i denne afhandling. Således vil de afhandlingsskrivende ikke blive integreret i Virksomhedens organisation, hvilket ville muliggøre tilegnelse af data på en uformel måde. Når der foretages interviews vil der altid herske en grad af formalitet, hvilket betyder af respondenterne ikke er lige så åben som hvis man havde en uformel samtale med vedkommende på gangen eller ved kaffemaskinen. Ligeledes kan det være svært at få respondenterne til at fortælle om deres adfærd, idet denne til tider ikke er bevidstliggjort. I undersøgelsen vil det således søges, at tage højde for disse problemer. Dels vil der blive spurgt direkte ind til storytelling, for at afgøre om der fra Virksomhedens side er defineret en formel strategi for storytelling som et ledelsesværktøj. Men der vil også blive anvendt projektive teknikker til at flytte fokus væk fra storytelling og således fra det som respondenterne tror de afhandlingsskrivende gerne vil høre eller ikke vil høre. På den måde søger spørgeteknikkerne at få respondenterne til at "afsløre" hvordan de faktiske forhold er.

Dette er ikke en nem opgave, men der er ifølge Snowden en fordel i at være ung og studerende, når man skal lave denne slags undersøgelser, i modsætning til hvis man eksempelvis var fra en stor konsulentvirksomhed. Snowden har arbejdet ekstensivt med afdækningen af storytelling i organisationer, både via længere og kortere antropologiske studier, men han mener at der for en studerende i højere grad er mulighed for at slå på ungdommelig naivitet. Dette vil modvirke respondenteres opfattelse af de afhandlingsskrivende som trusler, og dermed gøre respondenterne mere åbne.²⁵⁶

I analysen af storytelling som markedsføring af Virksomheden vil der ligeledes være to elementer. Dels interviewes marketingansvarlige, for at undersøge Virksomhedens bevidste strategi i forhold til om storytelling indgår i denne. Dels foretages en undersøgelse af forskellige manifestationer af markedsføringen. Denne opgave er lettere at gå til, idet manifestationerne er fysiske og lettilgængelige. Således analyseres Virksomhedens brochuremateriale, print- og tv-reklamer, webside samt kommunikationen fra personalet i Virksomhedens butikker og kundeservice.

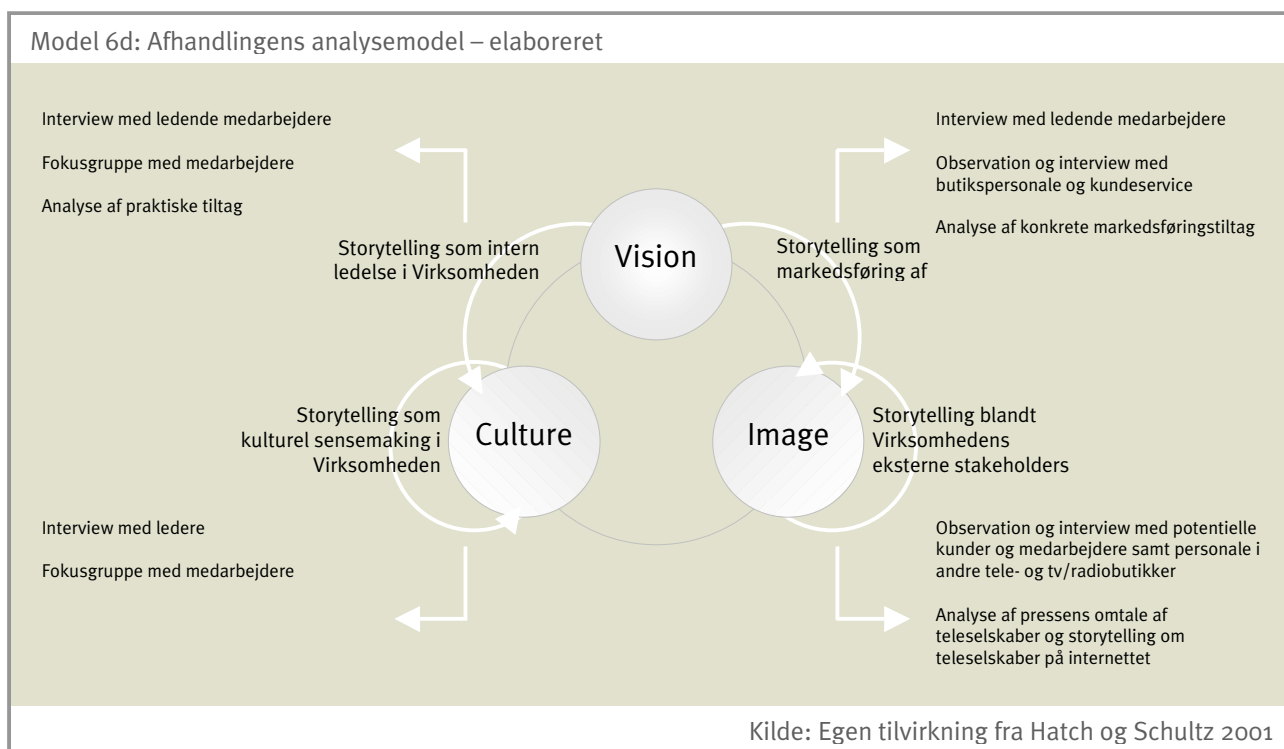
Der vil blive foretaget en fokusgruppe med medarbejdere for at søge at afdække storytelling som kulturel sensemaking i Virksomheden. I denne fokusgruppe vil der, som ovennævnt blive anvendt projektive og afledende teknikker for at få respondenterne til at tale ærligt og så uhæmmet som

²⁵⁶ Snowden, Storytelling Masterclass 21/6-2001

muligt. Et vigtigt led i planlægningen af fokusgruppen er, i forhold til det sidste, at sikre, at alle medarbejdere er på samme hierarkiske niveau i organisationen. Ligeledes fungerer interviewene med lederne også til at afdække storytelling som kulturel sensemaking.

Storytelling blandt eksterne stakeholders tager dels form af et observationsstudie i tele og radio/TV butikker. Dels foretages en række korte interviews med personer på gaden, der er stakeholders til Virksomheden enten som potentielle kunder eller medarbejdere (evt. også investorer). Endvidere gennemføres en kort analyse af pressens omtale af Virksomheden og af kommunikationen om teleselskaber i diskussionsfora på internettet. Analysen af storytelling blandt eksterne stakeholders vil således føre til et billede af, i hvilket omfang der anvendes storytelling blandt kunder, potentielle kunder og potentielle medarbejdere. Ligeledes gives et billede af den vigtige kommunikation der udtrykkes i pressen og på internettet, da denne har stor betydning i formidlingen og påvirkningen af Virksomhedens image.

For at skabe et overblik over de empiriske undersøgelser, fremgår de enkelte analyser under hver af de fire kategorier af nedenstående, elaborerede analysemodel:



Samlet vil analysen af de fire kategorier føre til en afprøvning af afhandlingens første underspørgsmål: *Hvad er storytelling og corporate branding og hvordan hænger disse begreber sammen?*, samt svare på afhandlingens andet underspørgsmål: *Hvordan medvirker storytelling til skabelsen af Virksomhedens corporate brand?*

Således kan afhandlingen, med en udviklet analysemodel påbegynde den empiriske analyse med casestudiet af Virksomheden i Del 3.

Litteratur

Bøger

Aaker, David A. *"Building Strong Brands"*, The Free Press **1996**

Andersen, Heine, Thomas **Brante** og Olav **Korsnes** (red.) *"Leksikon i sociologi"*, Akademisk Forlag **1998**

Andersen, Ib (red.) *"Valg af organisationssociologiske metoder – et kombinationsperspektiv"*, Samfundslitteratur **1990**

Blixen, Karen *"Sidste fortællinger"*, Gyldendal **1957**

Boje, David M. og Robert E. **Dennehy** *"Managing in the postmodern world"*, Kendall/Hunt Publishing Company **1994**

Christensen, Bolette M. *"At interviewe for at lære"*, Institut for Statskundskab, Undervisningsserie **1994/2**

Czarniawska, Barbara *"Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity"*, The University of Chicago Press **1997**

De Chernatony, Leslie *"From Brand Vision to Brand Evaluation – Strategically Building and Sustaining Brands"*, Butterworth Heinemann **2001**

Denning, Stephen *"The Springboard - How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations"*, Butterworth-Heinemann **2001**

Det Nye Testamente, Det Danske Bibelselskab, København, **1985**

Gabriel, Yiannis *"Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies"*, Oxford University Press **2000**

Giddens, Anthony *"Consequences of Modernity"*, Polity Press **1990**

Hjort, Karin (red.) *"Diskurs – analyse af tekst og kontekst"*, Samfundslitteratur **1997**

Ind, Nicholas *"The Corporate Brand"*, MacMillian Press Ltd. **1997**

Jensen, Rolf *"The Dream Society"*, Jyllands-Postens Erhvervsbøger **1999**

Johnsen, Erik og Steen **Hildebrandt** (red.) *"Ledelse '97 – bliv ajourført og inspireret af 10 danske professorer"*, Børsen **1997**

Kapferer, Jean-Noël *"Strategic Brand Management"*, Kogan Page **1997**

Kotler, Philip *"Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control"*, Prentice Hall International **1997**

Lévi-Strauss, Claude *"Structural Antropology"*, Basic Books **1963**, original udgave 1958

Martin, Joanne *"Cultures in Organizations – Three Perspectives"*, Oxford University Press **1992**

McCracken, Grant *"Culture and consumption – new approaches to the symbolic character of consumer goods and activities"* Indiana University Press, Bloomington **1988**

Morsing, Mette og Morten **Vendelø** *"Seesawing between social and managerial practice – on the art of duality in learning partnerships"*, Working paper, IKL, Handelshøjskolen i København **1995**

Normann, Richard *"Service Management"*, John Wiley & Sons Ltd. **1990**

Knox, Simon og Stan **Maklan** *"Competing on Value – Bridging the Gap Between Brand and Customer Value"*, Pitman Publishing, London **1998**

Nymark, Søren *"Organizational Storytelling – Creating Enduring Values in a High-tech Company"*, Ankerhus **2000 a**

Nøjgaard, Morten *"Det litterære værk"*, Odense Universitetsforlag **1996**

Olins, Wally *"Corporate Identity – Making Business Strategy Visible Through Design"*, Thames and Hudson **1989**

Olins, Wally *"The Wolff Olins Guide to Corporate Identity"*, The Design Council **1990**

Parkin, Margaret *"Tales for Trainers"*, Kogan Page Ltd. **1998**

Peters, Thomas J. og Robert H. **Waterman**, Jr. *"In Search of Excellence"*, Warner Books **1984**

Schultz, Majken, Mary Jo **Hatch** og Mogens **Holten Larsen (red.)** *"The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand"*, Oxford University Press **2000**

Schultz, Majken *"Kultur i organisationer – Funktion eller symbol"*, Handelshøjskolens Forlag **1990**

Schultz, Majken og Mogens **Holten Larsen** *"Den udtryksfulde virksomhed"*, Bergsøe 4 **1998**

Søderberg, Anne Marie *"Undervejs"*, Samfundslitteratur **1994**

Thorson, Ester og Jeri **Moore** *"Integrated Communication"*, Lawrence Erlbaum Associates **1996**
herunder Duncan, Tom og Clarke Claywood *"The concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication"*

Van Riel, Cees *"Principles of corporate communication"*, Prentice Hall **1992**

Whetten, David A. og Paul C. **Godfrey** (red.) *"Identity in Organizations – Building Theory Through Conversations"*, Sage Publications **1998**

Artikler

De Chernatony, Leslie og Francesca Dall'Olmo **Riley** *"Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations"*, Journal of Marketing Management **1998**, 14, 417-443

Christensen, Lars Thøger *"Marketing som organisering og kommunikation"*, Det samfundsvidenskabelige fakultet, Odense Universitet **1993**

Christensen, Lars Thøger *"Buffering Organizational Identity in the Marketing Culture"*, **1995** i Kompendium til Kultur & Identitet, Institut for afsætningsøkonomi, DCM, Efterår 1999

Christensen, Peter Hallgård, Elisabeth **Hansen** og Hans **Vejleskov**. *"Det narrative : fra metapsykologi til puslebord"*, Kroghs Forlag **1997**

(uddrag på <http://hugin.hsh.no/lu/norsk/F1a2000/emne1/tema2.htm>)

Cheng, Cliff og Robert F. **Dennehy** *"Terse Organizational Storytelling at Its Best – An interview With Cartoonist Scott Adams of DILBERT"*, Journal of Management Inquiry, Vol. 5 No. 3, September **1996**, s. 207-213

Duncan, Tom og Sandra E. **Moriarty** *"A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships"*, Journal of Marketing, vol. 62 (April **1998**), 1-13

Dutton, Jane E. og Janet M. **Dukerich** *"Keeping an eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption"*, Academy of Management Journal **1991**, Vol. 34, No. 3, 517-554

Futtrup, Dorte *"Sæt historie på værdierne"*, Kronik i Jyllands Posten, 7. juli **2000**, 1. sektion s. 7

Futtrup, Dorte *"Fascination og forførelse – om mundtlig fortælling for børn og voksne i biblioteket"*, <http://dortefuttrup.dk/publikationer/artikler/fascination.htm>, 21. maj **2000**

Hanby, Terry *"Brands – dead or alive"*, Journal of the Market Research Society, Volume 41 Number 1 January **1999**

Hatch, Mary Jo og Majken **Schultz** *"Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?"*, Harvard Business Review, February **2001**

Hatch, Mary Jo og Majken **Schultz** *"Relations between organizational culture, identity and image"*, European Journal of Marketing, Vol. 31 No. 5/6, **1997**, pp. 356-365

Hitler, Adolf *"Min kamp"* **1994**, uddrag i kompendium til Specialekursus i historie på Hum-Bas 2000

- Gioia**, Dennis A. og Khumar **Chittipeddi** "*Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation*", Strategic management Journal, Vol. 12. **1991**, s. 433-448
- Jørgensen**, Keld Gall "*Roman Jakobson*", Institut for Sprog og Kultur, RUC 5. maj **1997**
- Kerte**, Jens "*Begæret efter de gode historier*", Politiken 13. november **1999**, 2. sektion s. 8
- Kirkeby**, Ole Fogh "*Historiefortælling i virksomheder*", Børsen 2. juni **2000**
- Kræmer**, Steen "*Den gode historie skaber vækst*", Børsen 23.juni **2000**
- Larsen**, Alex Frank "*Definitioner på dokumentaren*", www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/VB00001288 20/7 **1999**
- Nilsson**, Pelle Carlo "*Stoy-telling er en antik dyd*", Kommunikatøren nr. 2, **2001**
- Nymark**, Søren "*Value-based management in learning organizations through "hard" and "soft" managerial approaches – the case of Hewlett-Packard*", DRUID working paper, **2000 b**
- Poulsen**, Ib "*Hvordan er den gode fortælling skruet sammen – Fortælleformler, plot og kausalitet*", <http://www.cfje.dk/cfje/vidbase.nsf/ID/VB00041476>, 25/4-**2000 a**
- Poulsen**, Ib "*Hvordan er den gode fortælling skruet sammen – Tid, rum og personer*", <http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/VB00042329>, 25/4-**2000 b**
- Poulsen**, Ib "*Journalistik og fortælling*", <http://www.cfje.dk/cfje/vidbase.nsf/ID/VB00040765> 25/4 **2000 c**
- Randrup**, Niels L. "*The Art & Science of Persuasive Business Presentations*", Handout i faget Totalkommunikation, efteråret **2000**
- Schultz**, Majken og Mary Jo **Hatch** "*Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies*", Academy of Management Review **1996** vol. 21 No. 2 s. 529-557
- Schärfe**, Henrik "*Reasoning with narratives*", Aalborg Universitet **2001**
- Snowden**, David J. "*Simple but not Simplistic: the Art and Science of Story*", Institute for Knowledge Management **2001**
- Van Riel**, Cees B.M. og Johan **van Rekom** "*Operational Measures of Organizational Identity*", Corporate Reputation Review, Henry Stewart Publications, Volume Three Number Three, Fall **2000**

Websider

- Schärfe**, Henrik: <http://www.hum.auc.dk/~scharfe/narratology>
<http://www.brocku.ca/commstudies/courses/2F50/jakobson.html>

Rogers, Richard: <http://jan.ucc.nau.edu/~rar/sc365curr/pentad.html> **2000**

<http://www.kims.dk/>

<http://www.pollefrasnave.com/polle.php>

<http://www.mentos.com/index2.html>

Andet

Dansk Management Forum seminar om storytelling 18/6-2001: Sue Hollingsworth og Bernard Kelly

Ark Group Masterclass om storytelling 21/6-2001: Stephen Denning og David Snowden

Interview

Lund, Birgitte, Cand. Mag., Gladsaxe Gymnasium og medlem af opgavekommissionen for dansk
16/7-01

Holten Larsen, Mogens, Administrerende direktør, Bergsøe 4, 17/4-01

Helder, Jørn, Lektor, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, HHK, 15/6-01

Futtrup, Dorte, Selvstændig Storyteller 18/4-01

Bilag 7: Template for crafting the springboard story

1. What is the *specific change* in the organization that you hope to spark with the story?
2. Can you think of an incident (either inside or outside your organization) where the change was in whole or in part successfully implemented? Describe it briefly.
3. Who is the single protagonist of the story?
4. Is the single protagonist prototypical for your specific audience? If not, can the story be told from the point of view of such a protagonist?
5. **When** did the incident happen? Give the date.
6. **Where** did the story happen? State the place.
7. How fully does the story embody the change idea? Are there hidden aspects of the story?
8. Can the story be extrapolated to embody more fully the change idea?
9. Does the story make clear what would have happened without **the change idea**?
10. Has the story been stripped of any unnecessary detail?
11. Does the story have an authentically happy ending? Can it be told so that it does have such an ending?
12. Will it be necessary to frame the story for your audience? If so, how do you plan to do that?

Kilde: Stephen Denning, Storytelling Master-class 21/6-2001

Bilag 8: Historie i BT om Brian Henriksen og Telia

BT TORSDAG 26. JULI 2001

Skal betale for abonnement, selv om mobilen er lukket

Brian i mobil- krig mod Telia

Af Leif Hansen

Brian Henriksen fra Glostrup er gået i regulær krig med mobilsekskabet Telia efter en regning på 13.000 kr.

Da Telia og Cybercitys advokater har lukket Brians smødeste-hjemmeside mod Telia, har han kvitteret med en kæmpe-ustrømmer på sin bil, hvor han henviser til »www.LorteTelia.dk«, som han snarest har tænkt sig at genlæse på internettet ad anden vej.

»Jeg regner med at være klar med hjemmesiden om et par dage. Hjemmesiden fik kun to dages levetid, inden advokaterne lukkede den. Men jeg vil ikke betale 13.000 til Telia,« siger Brian.

Forhistorien om, hvorfor Brian Henriksen skulle betale så mange penge for sit mobiltelefonabonnement, er lang og indviklet.

Adviser forlig

»Jeg havde som lærling et Telia-abonnement, der på et tidspunkt var blevet på 4.000 kr. Jeg kunne ikke betale. Telia lukkede abonnementet, jeg ventede på inkasso og troede, sagen ville slutte der.

Det gjorde den ikke, for Telia blev ved at opkræve abonnementet, selv om de havde lukket telefonen. Jeg vil ikke betale for et abonnement, jeg ikke kan bruge.

Sådan har vi stillet over for hinanden, hvor Telia bare i to og mig lægger renter og gebyrer på eller foreslår et forlig gennem advokatfirmaet Flensted, Lund og Elmer, som jeg så henvender mig til for at få et forlig. Men advokatfirmaet afviser forligsmulighed, så jeg ikke skal betale abonnementet for den tid, min telefon har været lukket. Da jeg på internettet kender flere andre, der heller ikke kan slippe af



KRIG I RØRET: Brian i krig mod Telia vil have sit butikshab tøl, og da det er blevet lukket på internettet, har han klæbet det på sin bil.
Foto: Jeanne Korman

med deres Telia-abonnementer, er jeg gået i krig mod selskabet. Og jeg betaler ikke,« siger Brian.

»Set i halspejlet kan jeg godt se, Brian har fløet for lang stør af os,« siger kommunikationsdirektør Anders Krarup, Telia.

»Brian ringede fra april 1999 til januar 2000 uden at betale. Så blev hans telefon lukket. Det forløb kan aldrig give 6.000 kr. i rykkergebyrer. Men Brian skylder os nu 11.000 kr.

Vi tager ikke telefonnummret fra folk, fordi vi lukker telefonen, når folk ikke betaler. Opsigelse

skal normalt være skriftlig for at undgå misforståelser,« siger Anders Krarup.

Brian: »Jeg har ringet til Telia og spørgt om abonnement. Det må være nok.«

Uofficielt angiver mobilsekskaberne, at opsigelse af abonnement skal være skriftlig for at hindre abonnenters chikane mod hinanden bl.a. i forbindelse med skilsmisser.

www.bt.dk

Sig op skriftligt

Jurist Georg Ferdinandsen, Forbrugerskytelsen, siger om sagen: »Telefonsekskabet har ret til at forlange skriftlig opsigelse. Da samtaler betales bagud og er en kredit, der kan lukkes for, mens abonnementet betales forud og er beslaglagtelse af et telefonnummer, er denne side af sagen også overhøjet af Telia. Men et telesekskab kan ikke bare lade et abonnement fortsætte i det uendelige med lukket telefon, fordi det ikke får en skriftlig opsigelse. Halvandet års telefonabonnement efter lukningen af en telefon er så lang tid, at forbrugeren kan indbringe den abonnementsafgift for Forbrugerklagenævnet og formentlig få en nedskættelse. Indsigelser og opsigelser bør altid være skriftlige. Det er, hvad forbrugere bør lære af en sag som denne.«

Bilag 10: Lignelsen om den fortabte søn

Der var en mand, som havde to sønner. Den yngste af dem sagde til faderen: "Fader! giv mig den del af formuen, som tilkommer mig." Så skiftede han ejendommen imellem dem. Og ikke mange dage derefter samlede den yngste søn alt sit og rejste langt bort til et fremmed land og ødte dér sin formue i et udsvævende liv. Men da han havde sat alt til, blev der en svær hungersnød i det land; og han begyndte at lide nød. Så gik han hen og holdt sig til hos en af borgerne dér i landet, og han sendte ham ud på sine marker for at vogte svin. Og han ønskede at fylde sig med de bønner, som svinene åd; og ingen gav ham noget. Men han gik i sig selv og sagde: "Hvor mange daglejere hjemme hos min fader har ikke fuldt op af mad? og her er jeg ved at sulte ihjel. Jeg vil stå op og gå til min fader og sige til ham: Fader! jeg har syndet mod himmelen og over for dig, jeg er ikke længere værd at kaldes din søn, lad mig gå som en af dine daglejere!" Og han stod op og gik til sin fader.

Men da han endnu var langt borte, så hans fader ham, og hans fader ynkedes inderligt og kom løbende og faldt ham om halsen og kyssede ham. Og sønnen sagde til ham: "Fader! Jeg har syndet mod himmelen og over for dig. Jeg er ikke længere værd at kalde din søn." Men faderen sagde til sine tjenere: "Skynd jer at komme med den bedste klædning og giv ham den på og sæt en ring på hans hånd og giv ham sko på fødderne; og hent fedekalven og slagt den, og lad os spise og være glade! Thi min søn her var død, men er blevet levende igen, han var fortabt, men er fundet igen." Og de begyndte at være glade.

Men hans ældste søn var ude på marken. Da han nu kom og nærmede sig huset, hørte han musik og dans. Så kaldte han en af karlene til sig og spurgte, hvad der var på færde. Han sagde til ham: "Din broder er kommen, og din fader har slagtet fedekalven, fordi han har fået ham tilbage i god behold." Da blev han vred og ville ikke gå ind.

Hans fader gik så ud og bad ham. Men han svarede og sagde til sin fader: "Se, nu har jeg tjent dig så mange år, og jeg har aldrig overtrådt noget af dine bud, og mig har du aldrig givet et kid, så jeg kunne være glad sammen med mine venner. Men da denne din søn kom, som har ødslet din ejendom bort sammen med skøger, så slagtede du fedekalven til ham." Da sagde faderen til ham: "Mit barn! du er altid hos mig, og alt mit er dit. Men nu burde vi glæde og fryde os, fordi din broder var død, men er blevet levende, og var fortabt, men er fundet igen."

Kilde: Det Nye Testamente 1985, Lukas evangeliet kapitel 15, vers 11-32

Bilag 11: The King's Heir

There was once a king whose sorrow was unending. Even though he was loved by his queen, worshipped by his subjects and feared by his enemies, he still had no child.

"Who will carry on my work, my power, my memory? I must have an heir!"

A reward was offered to anyone who could help the king fulfil his dream. Many tried, many died and the king and queen remained bitter and childless.

One cold day, an old woman came to the king and queen. Shown into the throne room, she proclaimed an heir could be theirs if the king did one thing.

"And what is that?" The king was filled with hope.

The wise woman spoke. "Your Majesty, because there is no system for washing out the human waste, there is much sickness in the land. All waters are the same. Use your army and dig canals through the cities and villages so that the waste may go to one place while the water for drinking and cooking is taken from another source."

The king was perturbed. "And this will bring me a child?"

The old woman smiled. "It is assured, Your Majesty."

It was done. The pestilence that had attacked the people for generations was gone but after many months there was no sign of quickening. The wise woman was called back before the throne.

"You lied to me. I did as you said and yet we have no child. Prepare to die."

But the wise woman spoke quickly. "My good king, you have only fulfilled part of the requirements. You must now parcel out the land to the serfs and peasants, allowing each a lot large enough for both sustenance and sale."

"Why should I give what is mine?" roared the king.

"So that you might have one with your name to follow," she said softly.

The image of that "one" spoke so deeply to the king he did as the woman instructed.

Every able-bodied peasant and serf was given his own lot. They could for the first time in memory, feed their families and guests with ease. The king and queen waited but no child grew between them. The king's blood boiled, as he demanded to have the wise woman brought before him and he condemned her to death.

"You Majesty, you may kill me but then you will never know if the last requirement will bring fruit."

“The last?”

“Yes, Your Majesty, one last thing will ensure you an heir. Of this I am sure.”

“If it does not,” he spoke with a shaking voice, “your heirs will be denied their mother.”

“Have no fear. The last thing you must do is to dismantle your army. For the last two decades our kingdom has fought war after war. Make lasting treaties with your neighbours and dissolve that force that once protected your aggression.”

“But my army!”

“I give you no choice Majesty.”

And so it was done. For the first time in the memory of many, young men remained home behind plough and anvil and children danced safely by the boarders. The king, having sacrificed so much, was sure that now he would receive his heart’s desire but the days turned to months and months to a year and when a year was over the king had a scaffold erected in the throne room and the wise woman was sent for.

“Now you will die. Do you have anything to say?”

Her eyes looked towards the window and she spoke quietly. “Your Majesty, your wife was barren, as was the land. Your people died of sickness, starvation and war. Look now at your land. You have given your people health, wealth and the security of peace. You have given them a better life and your name is spoken with reverence. It is bestowed upon the children of your subjects and will be passed to their children and their children’s children. It will always be a name spoken with honour. You, through acts of loving kindness, will be the father of and remembered by, all the children of this land.”

The king, whose eyes had followed the old woman’s, gazed at the new landscape he had created. Taking her hand, he knew she was right. His children would be number with the stars and he would be remembered forever.

Kilde: Storytelling seminar, Dansk Management Forum 18/6-2001