

## ***Storytelling* - fortællingers funktion i organisationer: Baggrund og indføring**

### **Indledning**

Der har i de seneste år været en stigende opmærksomhed omkring begrebet *storytelling* især indenfor fagområderne ledelse, organisation, markedsføring og kommunikation i Danmark. *Storytelling* er dog på ingen måde noget nyt, tværtimod, hvilket vil blive uddybet i denne artikel. Artiklen giver en indføring i begrebet *storytelling*, dets baggrund og dets relevans med særligt fokus på fortællingers funktion i organisationer. Artiklen giver udover indføringen i det teoretiske begrebsapparat i relation til organisationsteorien eksempler på brugen af fortællinger i praksis samt de funktioner fortællingerne bidrager til i virksomheden: *storytelling* som ledelsesværktøj, *storytelling* som markedsføringsværktøj og *storytelling* til intern formidling af virksomhedens kultur.

Artiklen bygger primært på forfatterens Ph.D.-afhandling, der er udgivet med titlen *Organizational storytelling: creating enduring values in a high-tech company* om organisatorisk *storytelling* i forbindelse med værdibaseret ledelse i Hewlett-Packard [11].

### **Hvorfor *storytelling* i organisation og ledelse?**

Overalt i verden fortælles der historier hver dag: Mennesket har fortalt historier siden dets oprindelse som menneske, og vil sandsynligvis gøre det så længe det eksisterer som menneske [43]. Det er endvidere blevet fremhævet, at mennesket lever eller skaber sin identitet gennem fortællinger [7], at mennesker i organisationer er 'natural, born storytellers' [2], at mennesket er et '*storytelling animal by nature*' [5] samt at den menneskelige race må betragtes som 'homo narrans' [6]. Evnen til at fortælle historier kan ses som en menneskelig semiotisk færdighed, der er uafhængig af tid og rum. Tidligere har fortællingen været den måde, hvorpå slægters oplevelser blev husket og overleveret fra generation til generation. Dels fortællinger om oprindelse af slægten, som eksempelvis har antaget form af myter og sagn og som ofte kun måtte fortælles af udvalgte fortællere, dels fortællinger, der sikrede at alle former for viden som eksempelvis nødvendig opretholdelse af livet og teknologi, blev videregivet, hvortil alle medlemmer af samfundet bidrog med viderebringelsen [43]. Også biblen og det nye

testamente kan ses som omfattende samlinger af fortællinger, der videregiver oprindelsen for den kristne tro og giver anvisninger til et værdisæt for adfærd i henhold til den kristne verden [33].

### Aristoteles' rolle for *Storytelling*

I forbindelse med fortællinger skal den græske filosof Aristoteles (ca. 384-322 BC) nævnes, da han har haft stor indflydelse på det narrative felt i litteraturvidenskaben, hvorfra organisationsteoriens fokus på fortællinger er inspireret. Hos Aristoteles findes bl.a. de to centrale og samlede begreber i *Poetikken: mimesis og mythos* [16]. *Mythos* drejer sig om handlingens opbygning og plottet i fortællingen, den aktive organisering af begivenheder i et system, mens *mimesis* drejer sig om efterligning af handling, den aktive proces at repræsentere et billede af virkeligheden. Aristoteles er ophavsmand til følgende berømte definition: "Et hele er det, som har begyndelse, midte og afslutning. Begyndelsen er det, som ikke nødvendigvis følger efter noget andet, men efter hvilket der naturligt følger eller sker noget andet. Slutning derimod er det, som selv naturligt følger efter noget andet, enten som noget nødvendigt eller som noget sædvanligt, men som ikke efterfølges af noget andet. Midte er det, som både selv følger efter noget andet og efterfølges af noget andet. Velkomponerede plot må derfor hverken begynde eller slutte et vilkårligt

sted, men de bør følge disse angivne retningslinier" [16]. Der er her tale om en poetisk komposition forstået således, at der ikke er tale om et absolut begyndelse eller slutning, der må blot ikke forudgå

Journalistens fordel ved at formidle sin historie som fortælling i modsætning til fx kronologisk beskrivelse:

- Læsere eller seere føler sig hjemme umiddelbart. Fortællinger er noget vi alle kender, når vi møder dem.
- Som fortæller kan man appellere til og trække på den fascination, der i de fleste tilfælde er knyttet til fortællingen, det vil sige til det følelsesmæssige engagement som læseren eller seeren er parat til at investere i det plot, der ligger til grund for fortællingen. Dette engagement kan enten være knyttet til fortællingens tema, herunder den konflikt der behandles (holdning for eller imod, oplevelse af spænding), eller det kan være i forhold til de personer, der befolker fortællingen i form af positiv eller negativ identifikation.
- Fortællingen som formidlingsform giver mulighed for at gøre historien langt mere nærværende og konkret: Fortællinger sætter begivenheder og personer i centrum, og fortællingens forløb består grundlæggende i en række handlinger og indtrufne omstændigheder, der forårsager hinanden i et fremadskridende forløb, der fører frem mod en eller anden form for løsning eller afklaring.
- De fleste fortællinger er centreret omkring en konflikt, og at formidle sin historie som en fortælling tvinger derfor til at fokusere på historiens konflikttemaer og deres mulige løsninger, og et sådant fokus er som bekendt ikke det dårligste drivmiddel.

<sup>1</sup> Andre fremhæver fem stadier: 1) en situation i ligevægt, 2) ligevægten forstyrres, 3) anerkendelse af uligevægt, 4) indsats for at (gen-)skabe ny ligevægtssituation, og 5) resultat af indsats, typisk ny ligevægtssituation.

eller følge noget nødvendigt. Poetik er kunsten af komponere et plot. Aristoteles lagde i Poetikken grundstenene til fortællingernes komposition og bestanddele [16].

### ***Storytelling* ind i ledelses- og organisationsteorien**

Således har der allerede fra før Kristus fødsel været opmærksomhed omkring fortællekunsten. Ledelses- og organisationsteorien i dette perspektiv en relativt ny disciplin, men det fokus der har været på *storytelling* i organisationsteorien fra midten af 1990'erne er ikke første gang *storytelling* behandles i organisationsteorien. I forbindelse med betydningen af kultur i organisationer, der for alvor fik gennembrud i 1980'erne med Edgar Schein, har *storytelling* og historier været fremme. Især Schein [45, 48] og Joanne Martin [46, 47] har været eksponenter for kulturperspektivet i organisationer ud fra et funktionelt organisationsteoretisk perspektiv i denne tid. Schein opfatter historier i organisationer som artefakter, hvorigennem organisationens underliggende værdier og grundlæggende antagelser kan skimtes. Alan Wilkins, der under sit ph.d.-studie ved Stanford University blev rådgivet af Joanne Martin, fokuserede blandt andet på en kvantitativ undersøgelse af forekomsten af historier og historiernes karakteristika i sin afhandling og har efterfølgende arbejdet videre med historier og fortællinger i organisationer [39, 40, 41]. Således er historier og fortællinger i organisationsteorien ikke noget nyt, men har allerede været berørt i forbindelse med kulturperspektivets indtog i organisationsteorien.

Edgar Scheins forklaring af historiers rolle i organisationers hverdagsliv:

"Som en gruppe udvikler og opbygger en historik bliver en del af denne historik indbygget i historier om hændelser og lederadfærd. Således styrker historien, legender eller myter, antagelser og formidler disse antagelser til nye medarbejdere. Dog er det sådan, at siden de budskaber, der kan findes i historien, ofte kan være stærkt udledte og flertydige er denne form for kommunikation noget upålidelig.

Ledere kan ikke altid kontrollere, hvad der vil blive sagt om dem i historierne, selvom de afgjort kan styrke de historier, de har det godt med, og de kan måske endda søsætte historier, der bringer fordelagtige budskaber. Ved at øge sin synlighed kan ledere øge sandsynligheden for at historier vil blive fortalt om dem, men til tider vil forsøg på at styre budskaberne i historierne på denne vis give bagslag idet, at historierne snarere vil fokusere på inkonsistens og konflikt, som observatørerne oplever ved ledelsen."

Alligevel er det dog først fra midten af 1990'erne, der for alvor kommer bliver opmærksomhed om fortællinger i organisationer. Grundlaget herfor kan være den postmodernistiske indflydelse på og påvirkning af organisationsteorien, der fandt sted i begyndelsen af 1990'erne. Fra en tidligere funktionel, objektiv paradigmatisk opfattelse af organisationsteorien diskuterede heriblandt markante organisationsteoretikere i betydningsfulde organisationsteoretiske tidsskrifter de postmodernistiske strømninger, der påvirkede organisationsteorien i en mere fortolkende, subjektiv paradigmatisk retning<sup>2</sup>. Dette var organisationsteoretikere som John Hassard [30], Hugh Willmott [50], Gibson Burrell [51], Martin Parker [35], Stewart Clegg [19], Robert Chia [18] og David Boje [49]. Udgangspunkt blev blandt andet taget i filosoffer som Nietzsche, Wittgenstein, Foucault, Aristoteles og Lyotard. Bl.a. udarbejdede Jean-Francois Lyotard en rapport for regeringens i Quebecs universitetsråd om videtilstanden i højtudviklede samfund, der betegnedes af Lyotard som postmoderne. Heri behandles bl.a. skabelsen og legitimeringen af viden i samfundsvidenskaben som en narrativ, subjektiv og fortolkende dynamisk proces snarere end den positivistiske, objektive videnskabelse, der er kendetegnende for naturvidenskaben [32].

Denne egentlige videnskabsteoretiske diskussion åbnede op for ny inspiration til

organisationsteorien, hvor det narrative i litteraturvidenskaben fik indflydelse via diskussion om fortællingers rolle for skabelse og formidling af viden i organisationer samt endog fortællingers rolle for virksomheders eksistens.

Nogle af Alan Wilkins karakteristika fra sit forskningsprojekt om organisatoriske historier:

- Historier er konkrete. Det vil sige, at de indeholder detaljer om specifikke mennesker, specifikke handlinger og ofte giver beskrivelse af tid og sted.
- Historier er viden, der er fælles blandt en gruppe mennesker i organisationen. Medmindre en mængde af mennesker kender historien og ved, at andre kender den, begynder folk ikke som gruppe at benytte historien som baggrundsviden og som et accepteret faktum, hvorpå de baserer deres handlinger under lignende omstændigheder.
- En gruppe mennesker tror på historien. Man kan forestille sig et eventyr som værende fælles viden, men det mest interessante i denne forbindelse er, når en gruppe af mennesker tror at hændelsen som historien omhandler faktisk har fundet sted. Tror de ikke at en bestemt hændelse har fundet sted, vil historien ikke være i stand til at fungere i samme grad som retningsangivende for fremtidige handlinger. Selvom nogle mennesker vil kalde historierne for rygter, så er det vigtigt, at de opleves som havende faktisk grundlag.
- Historier er typisk omhandlende, hvad der kan kaldes den sociale kontrakt i organisationer. De vil sige, at historierne ofte handler om forholdet mellem hvordan ting bør gøres i organisationer og hvordan det ret faktisk forholder sig i den konkrete organisation. For eksempel omkring hvilken adfærd der henholdsvis belønnes og straffes i organisationen.

Kilde: [41].

<sup>2</sup> For en grundig indføring i forskellen og betydningen mellem funktionalistisk og fortolkende paradigmatisk opfat-

Mod slutningen af 1990'erne kom der i særdeleshed fokus på *storytelling* i organisationsteorien ud fra den mere fortolkende paradigmatisk opfattelse, hvilket har været eksponeret af David Boje [2, 3], Mary Jo Hatch [31], Yannis Gabriel [25, 26] og i særdeleshed af Barbara Czarniawska [20-23]. Barbara Czarniawska har især været en markant eksponent for litteraturvidenskabens indflydelse på organisationsteorien.

### **Storytelling i Danmark**

Også i Danmark har der især fra slutningen af 1990'erne været betydelig fokus på *storytelling* fra forskellige vinkler og i stigende grad med et praktisk anvendelsesorienteret sigte. Med relevans for organisationsteorien har der været fokus på *storytelling* fra markedsføring og kommunikation [54, 10], ledelses- og organisationsteori [11-13] og ledelsesfilosofien [27-29]. Især Rolf Jensen med bogen *The Dream Society* [10] har skabt opmærksomhed om fortællebegrebets rolle. Rolf Jensen mener, at hvad der kan betegnes "følelsessamfundet", *The Dream Society*, er undervejs. Det er en samfundsopfattelse, hvor virksomheder, fællesskaber og mennesker vil basere sig på baggrund af deres fortællinger, ikke kun data og information. Produkter vil i fremtiden være nødt til at appellere til vore hjerter, ikke til vore hjerner; fra facts til følelser. Bag ethvert teknologisk gennembrud ligger der en drøm. Bag ethvert nyt produkt ligger der en drøm, og drømme skaber virkelighed. De medarbejdere, der gennem det at fortælle om virksomhedens resultater styrker virksomhedens kultur, vil blive betragtet som et værdifuldt aktiv. Intet inspirerer en organisation så meget som en indlevende fortælling om, hvordan en kæmpekontrakt endelig blev vundet på trods af modstand og horrible odds. Det er fortælleren, der skaber virksomhedens kultur, fremhæver Rolf Jensen.

#### **Den gode fortælling i virksomheder:**

- er kort
- bidrager til øget forståelse, eller meningsdannelse, af adfærd i virksomheden.
- 'rings true' - virker sandsynlig.
- er troværdig.
- har en stabil morale på trods af gentagen genfortælling, hvor indholdet kan ændre sig.
- har 'add-on value'; at det væsentlige, moralen, er implicit.
- har ofte et humoristisk islæt, har et element af underholdning.
- indbyder til genfortælling.
- handler om en begivenhed, der ligger udover det sædvanlige.
- handler ofte om ledere eller forholdet mellem leder og medarbejder, eller medarbejder og virksomhed.
- har ikke nødvendigvis 'happy ending'.

## Storytelling i organisationer

Fortællinger både i organisationer og i hverdagslivet fungerer til at danne mening og skabe øget forståelse af hændelser i organisationen og i livet for det enkelte individ. Gennem fortællinger forhandles organisationskulturen mellem medlemmerne af organisationen og acceptabel adfærd kommunikeres.

Da nye organisatoriske fortællinger konstant opstår eksempelvis på baggrund af ledelsens handlinger eller mangel på samme bliver organisationskulturen kontinuert påvirket, vedligeholdt og revideret af gennem fortællinger. De organisatoriske fortællinger kan ses som et social kort, hvorigennem retning for adfærd i organisationen gives, og afmærkning af både farlige og sikre områder gives. Hvad der synes rationelt i en organisation eller afdeling er måske ikke *comme il faut* i en anden, og gennem de organisatoriske fortællinger kortlægges det sociale territorium for individet. Fortællinger ses som et fundament for menneskets socialitet og er et nødvendigt socialpsykologisk instrument for kommunikation og forståelse mellem mennesker. Fortællinger fungerer til at give mening til nutidige hændelser på baggrund af tidligere hændelser.

### Uformelle og formelle fortællinger

Organisatoriske fortællinger kan opdeles i to: uformelle og formelle fortællinger<sup>3</sup>. Gennem formelle fortællinger kommunikeres ledelsens visioner om virksomhedens fremtid og dens værdigrundlag. Formelle fortællinger kan eksempelvis have form af perspektiveringer i årsregnskaber, af taler på

#### Fortællinger er en effektiv måde at dele viden, fordi fortællinger er:

- Simple. Alle kan fortælle historier.
- Konkrete. Fortællinger omhandler mennesker og hændelser, ikke abstrakte koncepter.
- Midlertidige. Fortællinger har en begyndelse, en midte og en slutning. Folk kan relatere fortællingen til en lignende situation, de er i og forstår, at deres situation ligeledes har en ende.
- Tidløse. Fortællinger har været benyttet i tusinder af år til formidling af viden.
- Måltrettede. Der er altid en intention med fortællingen, en morale.
- Indtagende. Fortællinger skaber billeder og associationer i mennesker.
- Kreative. Fortællinger formidler en vision om, hvordan man kan overkomme forhindringer på kreativ vis.
- Opfindsomme, fantasirige. Fortællinger engagerer drømme. Når mennesket drømmer alene er det blot en drøm, når mennesker drømmer sammen er det begyndelsen af en realitet.
- Nemme at sprede. Fortællinger spredes nemt via genfortælling.
- Ikke-hierarkiske. Fortællinger fungerer og giver mening på tværs af hierarkiske niveauer.
- Bibringer sikkerhed og håb til en usikker situation. I en usikker situation bibringer fortællingens analogi til andre lignende situationer en følelse af sikkerhed og håb.
- Tilvejebringer form til kaos. Fortællingen kan skabe struktur i ellers paradoksale, usammenhængende hændelser og derved øge forståelse og mulighed for løsning.
- Mening. Fortællinger giver en mening i en bestemt situation og en velstruktureret fortælling kan befordre forståelse af kompleks viden.

<sup>3</sup> Afsnittet bygger i udstrakt grad på kilderne [13-14].

medarbejdermøder, af indlæg i interne og eksterne medier, samt af bøger og foldere skrevet af ledelsen. Formelle fortællinger afspejler det billede, ledelsen gerne vil kommunikere til både interne og eksterne interessenter. Formelle fortællinger er eksplicite, og det er oftest ledelsen, der kommunikerer gennem formelle fortællinger. Formelle fortællinger er retningsangivende bl.a. for virksomhed, strategi og adfærd.

Uformelle fortællinger, der også betegnes som konversationelle fortællinger [43], er fortællinger af en mere ukontrollerbar og dybtliggende karakter i organisationen. Uformelle fortællinger giver mening til situationer, og på baggrund heraf kan medarbejderen drage analogi hertil i lignende situationer i fremtiden [11]. Og fortællinger er en naturlig måde at kommunikere ens opfattelse af tidligere hændelser, problemer og mennesker på. Man kan endda fremhæve at gennem uformelle fortællinger finder medarbejdere mening til umiddelbart paradoksale og flertydige handlinger fra ledelsens side, og fortællinger er generelt lettere at huske end andre former for oral eller skriftlig kommunikation. Uformelle fortællinger fortælles på alle niveauer i organisationen. Idet fortællingerne om tidligere hændelser i organisationen bliver overleveret og således kontinuerligt genfortalt gennem tiden vil indholdet ændre sig til en vis grad over tid. Det vigtige er dog, at moralen i fortællingen forbliver uforandret.

Uformelle fortællinger tjener to hovedformål. For det første er fortællingerne skabere af mening for alle medarbejdere i deres daglige ageren og fungerer dermed til at vedligeholde og revidere organisationskulturen, forståelsen af organisationen. Det andet hovedformål er at kommunikere organisationskulturen til nye medlemmer af organisationen. Herigennem får nye medarbejdere hurtigere en intuitiv fornemmelse af de sociale spilleregler, der eksisterer i organisationen.

Professor Yannis Gabriel om fortællinger i sin fremragende bog *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and fantasies*:

Gode historier underholder, inspirerer, uddanner og overbeviser. Sandheden i historierne ligger ikke i det faktuelle grundlag, men den mening tilhørerne uddrager af fortællingen. Hvis folk tror på en historie, hvis historien griber dem, er det irrelevant, hvorvidt hændelserne rent faktisk har fundet sted.

Organisatoriske fortællinger står ikke frem som obelisker eller pyramider i et bart landskab. Deres indhold udvikling sig konstant, de konkurrerer, de fusionerer, de forsvinder ofte for senere dukke op igen. Fortolkning er en del af arbejdet for fortælleren, der tilsætter mening og betydning til hændelserne, ræsonnerer afhængigt af tilhørerne. Dette betegnes som poetisk fortolkning; kunsten at skabe noget meningsfuldt ud af ellers rigidt materiale.

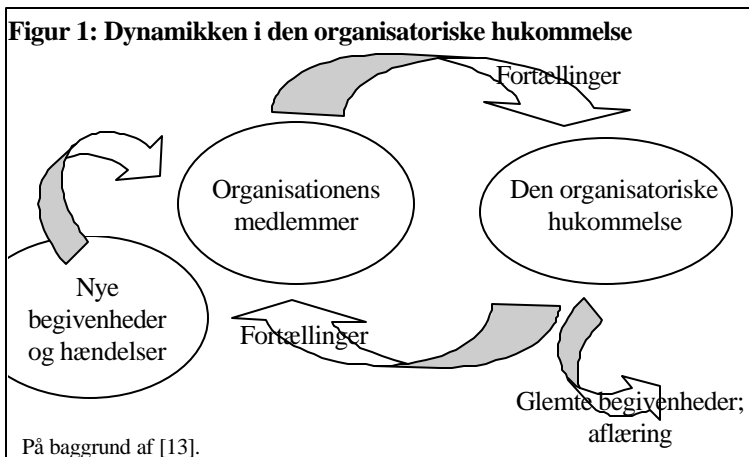
Fortællinger er narrativer med plot og aktører, der skaber følelsesmæssig reaktion ved fortæller og tilhører, gennem en poetisk uddybning af symbolsk materiale. Dette materiale kan være et produkt af fantasi eller oplevelser, inklusiv oplevelser af tidligere fortællinger. Fortællingers plot indeholder konflikt, kniber, prøvelser, tilfældigheder og det faktiske udfald heraf er ofte i uoverensstemmelse med aktørenes intentioner og hensigt.

## Organisationens kultur, hukommelse og viden kommunikeres og korrigeres via fortællinger

Det er blevet påpeget, at der i organisationer må eksistere en færdighed til at opsamle og lagre kommunikerbar, konsensual og integreret viden [1]. Gennem denne viden integreres og koordineres organisatoriske aktiviteter, herunder videregivelsen af ny viden gennem systemet. Denne færdighed er organisationens hukommelse. I organisationens hukommelse ligger eksempelvis viden om tidligere hændelser i organisationens historie, der kan skabe mening i flertydige situationer for den enkelte medarbejder. Dermed fungerer den organisatoriske hukommelse til at koble fortid og nutid. I den organisatoriske hukommelse ligger viden om virksomhedskulturen.

Organisatorisk kultur er et netværk af lokal mening og betydning mellem organisationens medlemmer [63]. Organisationskultur er af organisationens medlemmer en socialt skabt og meningsfyldt virkelighed, der sammenfatter organisationens særlige levemåde. I en organisation kan adskillige kulturer gøre sig gældende. Kultur er en aktiv, dynamisk og subjektiv størrelse, der altid er under forandring i et forum af forhandling mellem medlemmerne af organisationen [4].

Gennem medlemmerne i organisationen overleveres fortællinger til nye medlemmer og til ældre medlemmer i nye situationer, hvorved den gentalte fortælling bliver overleveret. Nye



begivenheder oplevet af medlemmerne påvirker kontinuert til at revidere og udvikle den organisatoriske hukommelse. I figur 1 illustreres sammenhænge i virksomheders organisatoriske hukommelse. Nye fortællinger kommer til, nogle bliver korrigeret og andre igen bliver glemt. Blevir fortællinger om hændelser i organisationen ikke genfortalt, fordi organisationen måske har udviklet sig i en retning, hvor fortællingerne om disse hændelser ikke længere bidrager til meningsskabelse hos den enkelte medarbejder, så bliver disse fortællinger med tiden glemt, og de medlemmer, der stadig husker dem forlader på et tidspunkt organisationen, hvorved en aflæring af denne viden således har fundet sted.



Fortællinger kan således 'dø', hvis ikke de fortsat kan danne mening til ellers flertydige hændelser og bidrage til en øget forståelse af organisationskulturen for den enkelte medarbejder, men den viden der ligger i fortællinger kan også gå tabt utilsigtet i organisationer med høj medarbejderomsætning. På grund af fortællingers implicite natur kan de gå tabt, hvis de medarbejdere, der bærer fortællingerne i sig, skifter arbejdsplads. Ved skift af arbejdsplads bliver den viden, der ligger i fortællinger ikke overgivet, idet fortællingerne ligger implicit eller ubevidst i individet. Først når en medarbejder er konfronteret med en situation, hvor en bestemt fortælling kan bidrage til situationens 'løsning', vil medarbejderen ihukomme fortællingen og videregive den.

## Fortællingens komponenter

Fortællingers levedygtighed i organisationer afhænger af flere faktorer. Fortællingens sandsynlighed (narrative probability) og fortællingens sandhedsværdi (narrative fidelity) er to vigtige kriterier [38]. Hvis medarbejdere, der bliver fortalt fortællingen, ikke finder fortællingen sandsynlig (fortællingen indeholder fx modsætningsforhold, er usammenhængende), bliver fortællingen ikke 'brugt'. Giver fortællingen ikke mening til den situation, den enkelte medarbejder befinder sig i, bliver fortællingen afvist; den har således ingen sandhedsværdi. Og lige så vigtigt, den bliver ikke fortalt videre. Det afhænger ikke blot om, at fortællingen er velstruktureret, men også om den er velfunderet i historie, biografi og kultur.

Inspirationen til teorier om organisatoriske fortællinger kan som nævnt findes i litteraturvidenskaben. Centrale begreber, der har fundet vej til organisationsteorien, er hændelse, plot, morale og fortælling.

I fortællingerne indgår 1) en situationsbeskrivelse (kontekst) med persongalleri (ofte bl.a. en højtplaceret leder i virksomheden), 2) en eller flere hændelser (ofte en dramatisk konflikt med klimaks) og 3) en afslutning (forløsning) med morale, hvad enten moralen er implicit eller eksplicit. Hændelserne er således ikke meningsdannende i sig selv, men plottet samler dem til en meningsfuld fortælling. I

### Fortællingens struktur:

- 1) Introduktion af sceneri og roller
- 2) Forklaring af situationen/kontekst
- 3) Den initierende hændelse
- 4) Følelsesmæssig reaktion eller erklæring om målsætning af hovedpersonen
- 5) Komplicerende handlinger
- 6) Resultat
- 7) Reaktion på resultatet (evt. implicit)

fortællingen gives moralen også. Moralens er den lektion om livet og adfærd i organisationen, man får ved at få fortalt fortællingen. Moralens kan ligge eksplicit i fortællingen, men ofte ligger den implicit. Dermed kan den enkelte medarbejder i organisationen, til hvem en fortælling bliver fortalt, drage

analogier fra moralen i fortællingen og til de hverdagssituationer vedkommende støder på, der ikke umiddelbart giver mening.

Der ligger ikke et klart lineært hændelsesforløb til grund for plottet. Lineariteten er snarere afvist til fordel for en godt integreret og meningsfuld fortælling, hvilket er kendetegnende for den såkaldte narrative viden overfor den positivistiske, naturvidenskabeligt inspireret såkaldte videnskabelige viden, hvor kausalitet, linearitet og generaliserbarhed spiller en væsentlig rolle, mens den narrative viden snarere fokuserer på sammenhæng og hvorvidt fortællingen giver mening uafhængigt af hændelsers sekvens [42, 11]. Forskellen på de to former for videndannelse kan eksempelvis ses i deres undersøgelsesmetodik: Den videnskabelige viden er eksempelvis baseret på spørgeskemaundersøgelser og laboratorieanalyser, mens den narrative viden kan udtrages af case studier, biografi og etnografi [61].

I fremstilling af ens fortælling bør fortællerens position overvejes, som illustreret i tabel 1, afhængigt af den kommunikative strategi: Hvilken position virker mest troværdig, er mest opsigtsvækkende, hvilken målgruppe angribes, hvad passer bedst til budskabet? Dette er især overvejelse i forhold til den skriftlige kommunikation.

<b>Tabel 1: Fire positioner i forhold til stemme og perspektiv</b>		
<i>Perspektiv ('hvem ser')</i>		
<i>Stemme ('hvem taler')</i>	Intern analyse af hændelser	Ekstern analyse af hændelser
Fortæller er en person, der indgår i fortællingen	1. Hovedpersonen fortæller historien: En situation, der sjældent ses i organisations- og ledelseslitteratur, men er ofte ganske forfriskende at se, når en forsker o.l. fremfører sin forskning i erfaringsbaseret 'jeg'-form. Fordelen i fortællingen er, at fortælleren i denne situation kan fremføre privilegeret viden, som fx den eksterne fortæller ikke har adgang til.	2. Biperson fortæller hovedpersonens historie. En meget almindelig position i skønlitteraturen. Bipersonen fortæller hovedpersonens historie som en observatør, der dog indgår i fortællingen, men som ikke har adgang til hovedpersonens tanker, baggrund og dermed bevæggrund for hovedpersonens handlinger.
Fortælleren er ikke en person i fortællingen	3. Analytisk eller alvidende stemme fortæller historien. Fortælleren kan indtage forskellige positioner, som det passer bedst. Og kan skifte mellem positionerne afhængigt af den bedste kommunikative strategi. Fortælleren har adgang til tanker og biografi ved alle personer i fortællingen. Det risikeres dog, at læseren eller tilhøreren forvirres, hvis fortælleren ikke er påpasselig med at skifte rundt mellem aktørerne.	4. Stemme fortæller historien som observatør. Dette er den indtil videre mest anvendte position i organisations- og ledelseslitteraturen. Fortælleren er en anonym, ekstern observatør, der fortæller som en stemme, der ikke er direkte involveret i de hændelser, der analyseres.

Kilde: På baggrund af [31, 11].

## **Fortællingers rolle i virksomheden**

I stigende omfang bliver *storytelling* praktisk, konkret og anvendelsesorienteret og inddrages på områder, hvor det ikke tidligere er set. Nedenstående trækkes få eksempler på mere og mindre eksplicit brug af fortællinger i virksomheder frem med udgangspunkt i tre forskellige roller for fortællinger i virksomheder: *storytelling* som ledelsesværktøj, *storytelling* som markedsføringsværktøj og *storytelling* til intern kommunikation af virksomhedens kultur.

### ***Storytelling* som ledelsesværktøj**

*Storytelling* som ledelsværktøj er et middel til at sætte retning for virksomheden og betegnes som



såkaldte formelle fortællinger. Det er en eksplicit skabt fortælling af ledelsen med henblik på at påvirke organisationen i en bestemt retning og skal afspejle det fremtidige billede, ledelsen ønsker at se for virksomheden. Denne form for fortælling må være nøje tilrettelagt for ikke netop at skabe den modsatte effekt internt: at der opstår uformelle fortællinger blandt medarbejderne i organisationen, der afviser, modarbejder eller korrigerer den formelle fortælling. Det kunne eksempelvis være ved, at ledelsen ikke selv lever op til det værdisæt, der er udarbejdet for virksomheden. Formelle fortællinger skal afspejle konsistens med den nuværende situation. I eksemplet nedenstående med Danske Banks værdisæt lever den tilhørende fortælling nøje op til anvisningerne for de basale strukturelle komponenter fortællinger er bygget op omkring og tager udgangspunkt i kvadrant 3 i tabel 1, hvor fortælleren ikke indgår som en person i fortællingen, men har privilegeret viden. Samtidigt med lever fortællingen op til anvisninger om, at gode fortællinger eksempelvis er korte, indeholder et anstrøg af humor og er konkrete. Fortællingen om tilgængelighed bidrager for medarbejderne til at kunne drage analogi til andre situationer i bank/kundeforholdet, hvor tilgængelighed har betydning. Fortællingen er velkomponeret, og det er åbenbart, at der har været fokuseret på den kommunikative strategi for formidling af værdisættet: For hver værdi er der en teknisk beskrivelse/udbygning af, hvad der menes

med den konkrete værdi samt en fortælling. Fortællinger giver en bedre forståelse og rodfæstning af værdierne i organisationen. En fortælling huskes bedre end en teknisk forklaring - ofte fordi det vigtige i fortællinger er moralen, og det at fortællinger ofte indeholder en vist humoristisk element, der gør det nemmere at huske en fortælling og videreførelse den [58].

I Danske Bank har man udviklet et værdisæt med fem kerneværdier: Ordentlig, Engageret, Tilgængelig, Kompetent og Værdiskabende. Der fokuseres på, at kerneværdierne implicit har eksisteret som fundament for bankens snart 130-årige virksomhed. Kerneværdierne skal være en ledetråd i en tid, hvor koncernen ekspanderer både forretningsmæssigt og geografisk. Kerneværdierne skal være pejlemærker i bankens daglige arbejde, og der skal være klar sammenhæng mellem bankens løfter til omverden og den faktiske adfærd.

Trækkes kerneværdien 'Tilgængelig' eksempelvis frem så uddybes det, at

"Danske Bank er let tilgængelig for kunder og andre målgrupper. Et udstrakt filialnet i Norden med fleksible åbningstider, repræsentation på udvalgte internationale finansmarkeder, telefon-, PC- og Internetbank sikrer en udstrakt tilgængelighed for vores kunder. En tilgængelighed, der løbende vil blive udviklet inden for rammerne af det økonomisk hensigtsmæssige og teknisk mulige".

Dertil kommer der også en lille fortælling, der understreger den mere tekniske uddybning. Det er en fortælling om en kunde fra Nakskov:

"I Nakskov går der en kunde rundt og taler pænt om Danske Banks tilgængelighed. Omkring juletid sidste år flyttede han sit engagement fra en lokal sparekasse til Danske Bank. Ved en fejltagelse var pengene ikke blevet overført fra sparekassen til hans nye konto i banken, og det opdagede kunden først, da han lillejuleaften skulle ud at købe julegaver, og Dankortterminalen ikke ville, som han ville. Vores kunde havde imidlertid hørt noget om, at Danske Bank kan kontaktes også efter lukketid. Han ringede til Nakskov Afdeling, hvorfra han automatisk blev stillet om til DIALog. Her bevilgede rådgiveren ham straks et midlertidigt lån - juleaften var reddet".

### **Storytelling som markedsføringsværktøj**

*Storytelling* som markedsføringsværktøj indeholder fortællinger, der er eksternt rettet eksempelvis via produkter, brochurer, diverse reklameartikler. Også her skelnes der til den kommunikative form. Skal formidleren af et budskab indgå eller endog være hovedperson i fortællingen, som det eksempelvis ofte ses i vaskemiddelreklamer, hvor det ofte ses at kendte personer i reklamen fortæller om deres oplevelse med et givent produkt. Dette er en såkaldt formel fortælling, hvor en virksomhed

formidler et nøje tilrettelagt budskab. Dette gør sig ligeledes gældende for nedenstående eksempel med B&O, hvor der endog er oprettet et *StoryLab* til at identificere de rette komponenter til en fortælling, der vil optimere forbrugernes interesse for B&O's produkter. Groft kan det siges, at man går fra det nøgterne produktbeskrivelse i kvadrant 4 i tabel 1 til mere indtagende former, der kan skabe billeder og drømme ved forbrugeren, jf. Rolf Jensen indledningsvist i artiklen.

Bang & Olufsen er en af de danske virksomheder, der har været længst fremme med fokus på *storytelling* i markedsføringen. Ved B&O ansatte man i maj 1999 italieneren Francesco Ciccolella som leder af B&O's såkaldte StoryLab, der skulle distancere konkurrenterne via markedsføring. Formålet med StoryLab var at omsætte musik- og tv-programmer til sjæl og historier. Laboratoriets kampagne "Life less ordinary" sikrede B&O førstepladsen i Børsens Nyhedsmagasin's imageundersøgelse med en score på knap 30% point mere end nummer to. Ciccolella fremhæver, at ideen med StoryLab er, at B&O skal blive bedre til at udtrykke sig. Markedsføringen har skiftet fra et fokus på eksklusiv design og teknik til menneskelige værdier. Produkterne skal afspejle de værdier, kunderne har. Derfor er fokus i markedsføringen nedtonet på produktets tekniske egenskaber og i stedet rettet mod en fortælling om en attraktiv livsstil og fremtid, hvori B&O produkter indgår for kunderne.

#### **Storytelling ved 3M:**

Et eksempel på brug af formelle fortællinger i forbindelse med intern kommunikation af virksomheders strategi gives af Gordon Shaw, der er executive director of planning and international ved 3M. I en medarbejderundersøgelse havde medarbejderne bedt ledelse om at blive gjort mere 'begeistret' over den retning, virksomheden går i. Medarbejderne ønskede ikke mere indsigt i den strategiske planlægning, men ønskede formidlingen på en mere 'begeistrende' måde. I 3M gik man i gang med at fokusere på formidling af strategi gennem fortællinger og påpeger, at den ultimative succes af planerne er afhængig af, hvor effektiv ledelsen kan inspirere medarbejderne til at føre planerne ud i livet. Fra at have strategisk planlægning formidlet i rapporter med omfattende brug af "bullet points" gik man over til fortællingens form. Hos 3M består en god fortælling af 3 faser: "Setting the stage", hvor kontekst, aktører, succesfaktorer, konkurrenter, markedsituation m.m. beskrives på indsigtfuld og sammenhængende vis; "dramatic conflict", hvor udfordringen som 3M står overfor, hæmmende faktorer for fortsat succes eller kritiske problemstillinger fremføres; og afslutningsvist "resolution: how we win"; hvor planen for, hvordan de aktuelle problemstillinger overvindes, argumenteres på en overbevisende og letforståelig måde. 3M fremhæver, at når medarbejderne kan identificere sig med fortællingen øges engagement og involvering. Fordelen ved den fortællende form, påpeger Shaw, er, at den motiverer og mobiliserer hele organisationen.

Fortællingernes indtog i videnregnskaberne kan også ses i forbindelse med *storytelling* som markedsføringsværktøj. Videnregnskaberne er kommunikation til eksterne interessenter. I udformningen af videnregnskaber taler man om en videnfortælling. Videnfortællingen defineres i videnregnskabet som en fortælling, der med et plot sætter de analytiske dele sammen, så de udgør en sammenhæn-

gende, meningsfuld historie. En god videnfortælling er fortællingen om, hvordan virksomheden via sine produkter eller serviceydelser gør noget godt for brugerne, og dermed forbedrer brugernes situation. For at få videnregnskabet til at fungere som god kommunikation, skal det have fortællingspræg. Videnfortællingen skal i videnregnskabet forholde sig til: brugsværdien, der ud fra virksomhedens mission, skal skabes; brugernes situation; det særlige ved produktet eller serviceydelserne; de grundlæggende produktionsvilkår; og ledelsesudfordringerne [55].

Videnfortællingen strukturerer de analytiske dele af regnskabet til en sammenhængende, meningsfuld historie, der fortælles i 'vi'-form, men de hidtil sete [55] *best practice* videnfortællinger fremhævet i en guide har manglet en betydelig komponent i en god fortælling: dramaet eller konflikten, der skaber spændingen i fortællingen. Ved videnfortællingen har man inddraget et mere skønlitterært, taleorienteret sprogbrug på spændende vis, men næste skridt kunne med fordel være inspiration fra tabel 1's overvejelser om fortællerens perspektiv og position. Blev der eksempelvis inddraget en aktuell case i videnfortællingen, eksempelvis en bruger af virksomhedens produkt, ville fortællingen kunne blive mere nærværende og komme tættere på en 'dramatisk' illustration af, hvorfor netop denne virksomheds produkt er vigtigt. Vil man benytte fortællingsformen må retningslinierne for en god fortælling, der er udviklet over 2.000 år, følges. Blot at omskrive virksomhedens mission, vision m.m. til talesprog virker kun forvirrende.

### ***Storytelling* til intern formidling af virksomhedens kultur**

*Storytelling* til intern formidling af virksomhedens kultur mellem medarbejdere finder sted via uformel fortælling, der kan have udformning som beskrevet i kvadrant 1-3 i tabel 1. Uformelle fortællinger er på grund af deres implicite karakter sværere at identificere, men nedenstående eksempel med Hewlett-Packard pointerer, hvordan en fortælling i grænsefladen mellem formel og uformel kan udvikle sig i en uformel version. Netop denne fortælling indeholder størstedelen af de komponenter, der udgør en god fortælling i virksomheder: den har et drama, lederen er hovedperson, den er kortfattet og konkret, den er underholdende og omhandler en begivenhed udover det sædvanlige, den har en stabil morale og bidrager til øget forståelse.

I forbindelse med identifikation af historier i Hewlett-Packard, der har haft betydning for ledelse og kultur, blev en historie om den ene af grundlæggerne Bill Hewlett især fremhævet [11, 14]:

”... en fortælling lyder, at Bill besøgte en afdeling af Hewlett-Packard på en lørdag og fandt at laboratorielageret var låst. Han gik med det samme ned til vedligeholdelsesafdelingen, tog en boltsaks, gik op og klippede hængelåsen af døren til lageret. Han efterlod en besked, der blev fundet mandag morgen: ’Lås aldrig denne dør igen. Tak, Bill.’”

Budskabet med fortællingen er Hewlett-Packards dedikation til innovation og tillid til medarbejderne. Døren til laboratoriets lager måtte ikke låses, da grundlæggerne mente, at innovation og nyskabelse ofte skete gennem leg og i uformelle sammenhænge, og derfor blev medarbejderne i udviklingsafdelingerne opfordret til at tage ting fra lageret med hjem. Når de så legede med deres børn eller lignende, ja, så bidrog det til nye erfaringer i produktudviklingen. Og det viste, at virksomheden havde tillid til, at dette ikke blev misbrugt. Både tillid til medarbejderne og dedikation til innovation indgår i Hewlett-Packards værdigrundlag, der ikke er betydeligt ændret siden dets udarbejdelse i 1958. Fortællingen er således også en ledelsesmæssig understregning af, at virksomhedens værdisæt ikke er tomme ord og fint papir. Fortællingens gennemslagskraft er for nyligt blevet fremhævet ved, at en forholdsvis nyansat på Hewlett-Packards danske afdeling i Birkerød under et interview om Hewlett-Packards kultur fortalte om et bestemt skab ved Hewlett-Packard i Birkerød, der havde været aflåst, men som ledelsen havde brudt op, fordi det ikke havde været i overensstemmelse med Hewlett-Packards værdier om tillid til medarbejderne [11]. Andre medarbejdere kendte ikke denne historie ved Birkerød, og det er givetvis den ovenstående fortælling, som medarbejderen har refereret. Dette er et eksempel på fortællingens styrke, hvor genfortælling kan skabe forskellige nuancer i historien, konteksten kan ændre sig, men moralen forbliver intakt<sup>4</sup>. Denne form for fortælling, hvor lederen er hovedpersonen og centrum i fortællingen, er formodentlig den mest almindelige af fortællinger i organisationer og betegnes af Gabriel som 'den episke fortælling' [39].

## Afsluttende

Fortællinger i organisations- og ledelsesteorien er ikke noget nyt, men der skelnes i stigende grad til anvisninger og inspiration fra litteraturvidenskaben efter den postmodernistiske diskussion i organisationsteorien blandt markante forskere i 1990'erne. I praksis vil flere dele af erhvervsøkonomien g-

---

<sup>4</sup> Et godt eksempel på denne problemstilling gives af psykologen Jerome Bruner i hans eksperimenter med forskellige læsers genfortælling af James Joyce's 'Clay', hvor det ses, at læserne i genfortællingen søger intern konsistens og sammenhæng i fortællingen snarere end kronologisk og faktuel redegørelse af handlingen. I genfortælling tenderes der til at fastholde de centrale hændelser og pointer, men de mindre vigtige elementer bliver enten glemt eller tilpasset således, at der er sammenhæng i genfortællingen [4].



vetvis blive influeret af heraf og inddrage fortællingsbegrebet på forskellig vis, som det eksempelvis er set med videnregnskabet.

*Storytelling* må i dag siges i mindre grad at være et abstrakt begreb, der eksisterer uafhængigt af praksis i virksomheder, men som tværtimod finder ny anvendelse i praksis - på et mere oplyst niveau.

## Referencer

- [1] Walsh, J. P. & G. R. Ungson (1991), 'Organizational memory', *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 57-91.
- [2] Boje, D. M. (1994), 'Organisational *storytelling*. The struggles of pre-modern, modern and post-modern organizational learning discourses', *Management Learning*, vol. 25, no. 3, pp. 433-461.
- [3] Boje, D. M. (1995), 'Stories of the *storytelling* organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-land"', *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 4, pp. 997-1035.
- [4] Bruner, J. (1986), *Actual minds, possible worlds*, Harvard University Press.
- [5] Eco, U. (1983), *Reflections on the name of the rose*, 1994 ed., Minerva.
- [6] Fisher, W. (1984), 'Narration as a human communication paradigm. The case of public moral agreement', *Communication Monograph*, vol. 51, pp. 1-22.
- [7] Mitroff, I. I. & R. H. Kilmann (1976), 'On organization stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories', pp. 189-207, i R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. Slevin (eds.), *The management of organization design. Strategies and implementation*, Elsevier North-Holland.
- [10] Jensen, R. (1999), *The dream society. How the coming shift from information to imagination will transform your business*, McGraw-Hill.
- [11] Nymark, S. R. (2000), *Organizational storytelling: Creating enduring values in a high-tech company*, Forlaget Ankerhus.
- [12] Nymark, S. R. (2002), 'Value-based management in learning organizations through "hard" and "soft" managerial approaches: The case of Hewlett-Packard', *The ICFAIAN Journal of Management Research*.
- [13] Nymark, S. R. (2000), 'Organisatorisk læring gennem den værdibaserede organisations fortællinger', pp. 37-55, i A. Chiistensen (red.), *Det lærende perspektiv*, Aalborg Universitetsforlag.
- [14] Nymark, S. R. (2001), 'Værdibaseret ledelse: Case Hewlett-Packard. Samspil mellem "bløde" og "hårde" ledelsesmetoder', *Ledelse i Dag*, vol. 11, nr. 1, pp. 22-31.
- [15] Packard, D. (1995), *The HP way. How Bill Hewlett and I built our company*, 1996 paperback ed., Harper Business.
- [16] Aristotle (cir. 330 BC), *Poetics*, 1997 ed., Mineola, Dover Publications.
- [17] Boyce, M. E. (1995), 'Collective centring and collective sense-making in the stories and *storytelling* of one organization', *Organization Studies*, vol. 16, no. 1, pp. 107-137.
- [18] Chia, R. (1995), 'From modern to postmodern organizational analysis', *Organization Studies*, vol. 16, no. 4, pp. 579-604.
- [19] Clegg, S. R. (1992), 'Postmodern management?', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 5, no. 2, pp. 31-49.
- [20] Czarniawska, B. (1997), *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*, Chicago University Press.

- [21] Czarniawska, B. (1997), 'A four times told tale: Combining narrative and scientific knowledge in organization studies', *Organization*, vol. 4, no. 1, pp. 7-30.
- [22] Czarniawska, B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Sage Publications.
- [23] Czarniawska, B. (1999), *Writing management. Organization theory as a literary genre*, Oxford University Press.
- [24] Shaw, G., R. Brown & P. Bromiley (1998), 'Strategic stories: how 3M is rewriting business planning', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 41-50.
- [25] Gabriel, Y. (1995), 'The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity', *Organization Studies*, vol. 16, no. 3, pp. 477-501.
- [26] Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*, Oxford University Press.
- [27] Kirkeby, O. F. (2001), *Organisationsfilosofi - en studie i liminalitet*, Samfundslitteratur.
- [28] Kirkeby, O. F. (2000), *Management philosophy. A radical-normative perspective*, Springer-Verlag.
- [29] Lund, A. G. (1999), 'Skabende ledelse - teateret og poetikken som organisatorisk mulighedserfaring', Ph.D. afhandling, Aalborg Universitet. (<http://elib.aub.auc.dk/phd/department04/text/lund-anna-gitte.pdf>).
- [30] Hassard, J. (1994), 'Postmodern organizational analysis: Towards a conceptual framework', *Journal of Management Studies*, vol. 31, no. 3, pp. 303-324.
- [31] Hatch, M. J. (1996), 'The role of the researcher. An analysis of narrative position in organization theory', *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, no. 4, pp. 359-374.
- [32] Lyotard, J.-F. (1984), *The postmodern condition: A report on knowledge*, Manchester University Press.
- [33] Bjerg, S. (1981), *Den kristne grundfortælling. Studier over fortælling og teologi*, doktordisputats, Forlaget Aros.
- [34] Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- [35] Parker, M. (1992), 'Post-modern organizations or postmodern organization theory?', *Organization Studies*, vol. 13, no. 1, pp. 1-17.
- [36] Kristiansen, C. K. (1998), 'Narrative konstruktioner. Essays om fortælling, tid og erindring', Ph.D. afhandling, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.
- [37] Ricœur, P. (1984), *Time and narrative*, vol. 1, University of Chicago Press.
- [38] Weick, K. E. & L. D. Browning (1986), 'Argument and narration in organizational communication', *Journal of Management*, vol. 12, no. 2, pp. 243-259.
- [39] Wilkins, A. L. (1979), 'Organizational stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organizations', Unpublished Ph.D. dissertation, Stanford University.
- [40] Wilkins, A. L. (1983), 'Organizational stories as symbols which control the organization', pp. 81-92, i L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational symbolism*, JAI Press.
- [41] Wilkins, A. L. (1984), 'The creation of company cultures: the role of stories and human resource systems', *Human Resource Management*, vol. 23, no. 1, pp. 41-60.
- [42] Zukier, H. (1986), 'The paradigmatic and narrative modes in goal-guided inference', pp. 465-502, i R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (red.), *Handbook of motivation and cognition*, John Wiley & Sons.
- [43] Møller, E. (1992), 'Mundtlig fortælling - den mundtlige fortællings struktur og funktion i uformel tale', Ph.D.-afhandling, Københavns Universitet.
- [44] Poulsen, I. (2000), 'Journalistik og fortælling', Center for Journalistik og Efteruddannelse, <http://www.cfje.dk/cfje/vidbase.nsf/id/vb00040765>.
- [45] Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- [46] Martin, J. & C. Siehl (1983), 'Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis', *Organizational Dynamics*, vol. 11, Autumn, pp. 52-64.
- [47] Martin, J. (1992), *Cultures in organizations. Three perspectives*, Oxford University Press.
- [48] Schein, E. H. (1990), 'Organizational culture', *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, pp. 109-119.
- [49] Boje, D. M., R. P. Gephart, Jr. & T. J. Thatchenkery (red.), (1996), *Postmodern management and organizational theory*, Sage Publications.
- [50] Willmott, H. (1992), 'Postmodernism and excellence: the de-differentiation of economy and culture', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 5, no. 1, pp. 58-68.
- [51] Burrell, G. (1988), 'Modernism, post modernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault', *Organization Studies*, vol. 9, no. 2, pp. 221-235.
- [52] Burrell, G. & G. Morgan (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*, Ashgate Publishing.
- [53] Deetz, S. (1996), 'Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy', *Organization Science*, vol. 7, no. 2, pp. 191-207.
- [54] Schultz, M., M. J. Hatch & M. H. Larsen (red.) (2000), *The expressive organization - linking identity reputation and the corporate brand*, Oxford University Press.
- [55] Erhvervsfremme Styrelsen (2000), *Guideline for videnregnskaber - en nøgle til videnledelse*.
- [58] Nymark, S. R. & L. S. Mørch (2001), 'Værdibaseret ledelse: Ikke for sjov! En notits', i S. Hildebrandt (red.), *Strategi og Ledelse*, afs. 4.7, pp. 1-4, Børsens Ledelseshåndbøger, København: Børsens Forlag.
- [59] Shaw, G., R. Brown & P. Bromiley (1998), 'Strategic stories: how 3M is rewriting business planning', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 41-50.
- [60] Borring, G. (2000), 'En milanese i Struer', *Børsens Nyhedsmagasin*, Guldnummeret, maj, pp. 70-73.
- [61] Phillips, N. (1995), 'Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations', *Organization Studies*, vol. 16, no. 4, pp. 625-649.
- [62] Chowdhry, D., 'A look at *storytelling* in organizations', <http://www.successfuloutcomes.com/chowdhry.html>.
- [63] Schultz, M. (1990), *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*, Handelshøjskolens Forlag.