

Fra fortellinger til strategisk storytelling

En studie av hvordan fortellinger blir forsøkt omgjort til strategisk organisasjonskonsept

Elin Isaksen

*Masteroppgave i Organisasjon og Ledelsesvitenskap STV- 3903
Institutt for Statsvitenskap
Universitetet i Tromsø
Våren 2009*

Forord

Da var tiden endelig kommet, og jeg ser enden på en lang ferd som student. Studietiden, lang til tross, har vært minnerik og full av erfaringer både i studiesammenheng og privat. Jeg vil gjerne takke alle som velvillig har stilt opp og hjulpet meg på ferden. Jeg vil takke mine foreldre, og min mor spesielt, som mer enn en gang trillet barnevogn mens jeg var på forelesninger. En stor takk også til min søster, som alltid har gitt meg støtte og nødvendig ”pusterom” i eksamensperioder. Jeg vil også takke alle ”fingerkrysserne” som tenkte på meg hver gang jeg hadde eksamen, det har uten tvil hjulpet! Jeg vil også takke mine barn, som har vist enorm tålmodighet til mammas skolearbeid. En stor takk også til Paul, som ga meg tid og ro slik at jeg ble ferdig.

Denne avhandlingen hadde heller ikke vært mulig uten veilederen min, Kjell Arne Røvik. Jeg er evig takknemlig for all oppmuntring og inspirerende tilbakemeldinger som han har gitt meg.

Til sist vil jeg også takke informantene til denne avhandlingen, som velvillig stilte opp til intervju og ga meg spennende og uvurderlig data.

Tromsø, 7. juni 2009

Elin Isaksen

Innholdsfortegnelse

Del 1	8
Kapittel 1. Innledning.....	8
1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.2. Disposisjon.....	10
1.3. Definisjoner og begreper.....	10
1.4. Hva er fortellinger/narrativer?.....	11
1.5. Strategiske og naturlige fortellinger.....	14
1.6. Organisasjonsmoter.....	15
1.7. Corporate storytelling.....	16
1.8. Nettverk innenfor storytelling.....	17
1.9. Gjennomgang av forskningsspørsmål.....	18
Kapittel 2. Teori.....	21
2.1. Moteperspektivet.....	22
2.1.1 Fashion setting.....	22
2.1.2 Fashion setters.....	23
2.1.3 Fashion followers.....	23
2.2. Moteprosessen.....	23
2.3. Alternative tilnærminger til organisasjonsideer.....	27
2.3.1 Virusteori.....	28
2.3.2 Strategisk bruk av historier.....	29
Kapittel 3. Metode.....	31
3.1 Litteraturstudiet.....	31
3.1.1 Valg av artikler.....	32
3.2. Intervju.....	33
3.2.1 Valg av informanter.....	33
3.2.2 Intervjuets utforming.....	34
3.3. utfordringer ved valg av metode.....	35
3.4 Datamaterialets kvalitet.....	36

Del 2	38
Kapittel 4. Presentasjon av litteraturreview.....	38
4.1. Feature Map.....	39
4.2. Gjennomgang av 5 utvalgte artikler.....	41
4.2.1. Denning, S: Effective storytelling: strategic business narrative techniques og ”Telling tales”.....	41
4.2.2. Shaw, R. Brown, P. Bromley: “Strategic stories: how 3M is rewriting business planning”.....	45
4.2.3 Evelyn Clark: “Around the Corporate Campfire; the power of storytelling at work”.....	47
4.2.4 Morgan Marzec: “Telling the corporate story: vision into action”.....	48
4.3 Oppsummering av funn.....	51
4.4 Oversikt over artikler.....	53
Kapittel 5. Empiri.....	58
5.1 Presentasjon av informantene.....	58
5.2 Informantenes teknikker og metoder.....	62
5.2.1 Workshopmetoden.....	63
5.2.2 Dr. Livingstone metoden.....	65
5.3 Hvilke virkninger eller effekter har storytelling?.....	67
5.4 Hvordan formidles storytelling til markedet?.....	72
5.5 Hvem er aktørene innenfor formidling av storytelling som konsept?.....	75
5.6 Oppsummering av funn.....	78
Kapittel 6. Analyse.....	80
6.1 Storytelling fra ide til praksis.....	80
6.1.1 Den aktive bærer/oversetter.....	82
6.2 Mot et storytellingfelt?.....	85
Del 3.....	87
Kapittel 7. Avslutning.....	88

7.1 Den strategiske fortellingen.....	88
7.2 Til slutt.....	89
Referanser.....	90

Del 1

Kapittel 1

1. Innledning

Denne avhandlingen har fokus på fortellinger i organisasjoner, nærmere bestemt den strategiske bruken av fortellinger for å oppnå bestemte organisasjonsmessige og foretningmessige mål.

Denne metoden har innenfor managementlitteraturen mange navn; blant annet Corporate Storytelling, Business Narratives, Strategisk Historiefortelling, eller rett og slett bare Storytelling. Metoden kjennetegnes ved at organisasjoner og dens ledere, ved hjelp av konsulenttjenester enten henter inn organisasjonens fortellinger og bearbejder dem, eller konstruerer fortellinger slik at de kan tjene en spesiell, strategisk hensikt.

Corporate Storytelling har sitt utspring fra merkevarefeltet, der bruk av strategiske historier i markedsføring har vunnet stadig større popularitet. (Fog et al 2004). Organisasjoners omdømme og handtering av omdømme identifiseres som en av de store idéstrømmene internasjonalt (Røvik 2007). Organisasjoner inntar en stadig mer ekspressiv holdning, der de kontinuerlig håndterer og kommuniserer organisasjonens identitet og image. Gjennom historier inspirert av folkløse og skjønnlitterære sjangre konstrueres fortellinger for å forbedre organisasjonens omdømme og for å fremstå som unike og vakre (Fog 2004; Heijbel 2009; Røvik 2007). Det som er nytt og annerledes ved Corporate Storytelling, er fokus på interne prosesser, der ledere kan engasjere og lede sine ansatte på et nytt og mektig vis gjennom å fortelle historier (Denning 2007)

Avhandlingen forsøker på ingen måte å diskreditere informantene og deres arbeid, ei heller gjøre forsøk på å måle den reelle effekten av å bruke fortellinger i foretningmessig sammenheng eller på andre måter å vurdere konseptet som sådan. Oppgavens fokus ligger på et analysenivå, der det generelle aspektet ved organisatoriske moter og det spesielle aspektet ved Corporate Storytelling som et nytt organisasjonskonsept er under lupen.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstilling for denne avhandlingen kan uttrykkes i to overordnet spørsmål:

I hvilken grad og eventuelt på hvilken måte kan man si at ”Storytelling” er utviklet til et eget managementkonsept for samtidens organisasjoner, fortrinnsvis i Norge?

Jeg spør videre;

I hvilken grad og på hvilken måte blir ”storytelling” forsøkt kommersialisert som ledelsesverktøy av konsulentbransjen i Norge?

Med utgangspunkt i hovedproblemstillingen har jeg utledet noen mer presise forskningsspørsmål, nemlig de følgende:

- 1) hva innebærer ”Storytelling” som managementteknikk, hvor ”tydelig” og ”enhetlig” er denne tilnærmingen (for eksempel i form av presise oppskrifter) eller er det snarere snakk om en luftig og tiltrekkende ide?***
- 2) hvem er aktørene innenfor formidling av storytelling som konsept i Norge?***
- 3) hvilke kunnskapsgrunnlag har de som selger/driver profesjonell ”storytelling” til organisasjoner?***
- 4) Hvilke teknikker/metoder bruker man innenfor storytelling?***
- 5) hvilke virkninger/effekter forespeiles ledere og organisasjoner som tar i bruk ”storytelling”?***
- 6) hvordan formidles storytelling som konsept ut til markedet?***
- 7) kan storytelling brukes strategisk?***

For å belyse problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i et representativt utvalg artikler som omhandler strategisk storytelling, og foretatt en review av disse ved hjelp av et såkalt ”feature map” (Hart 1998). I tillegg har jeg intervjuet personer som arbeider med storytelling innenfor konsulentbransjen i Norge. Jeg skal se nærmere på ”overføringen” av storytelling fra, det vi litt upresist her kan kalle ”litteraturfeltet” og over til ”managementfeltet”. Konseptlitteratur er ofte rik på ideer om hvordan man kan lede, effektivisere og organisere seg på best mulig måte, men er ofte tilsvarende fattig på konkrete metoder eller presise oppskrifter for hvordan man går frem (Benders og van Veen 2001). Det som er interessant for denne avhandlingen er å se hvordan informantene har *oversatt* storytelling fra litteraturfeltet til praksis: i hvilken grad har for eksempel ideene rundt storytelling som finnes i ”litteraturfeltet” materialisert seg i konkrete og

noenlunde like oppskrifter hos informantene, eller finnes kan hende ”storytelling” representert i flere og ulike versjoner alt ettersom hvem som gjør seg nytte av det?

1.2 Disposisjon

Denne oppgaven er delt inn i 3 hoveddeler som til sammen omfatter 7 kapitler. Del 1 består av kapittel 1, 2 og 3. Del 2 består av kapittel 4,5 og 6. Del 3 består av kapittel 7.

Kapittel 1 inneholder, som allerede vist - avhandlingens ”anslag”, med valg av problemstilling, og en kort gjennomgang av forskningsspørsmålene. Kapitlet inneholder også en kort redegjørelse for hvilke metodiske valg jeg har gjort meg. Kapittel 1 inneholder også en tilnærming til fenomenet fortelling. Kapittel 2 er avhandlingens metodekapittel. Her vil jeg blant annet plassere strategisk storytelling som organisatorisk mote i lys av valgte teorier. Kapittel 3 er avhandlingens metodekapittel, og her skisserer jeg opp hvilke metodiske valg jeg har gjort for å belyse problemstillingen.

I del 2 presenteres avhandlingens empiri og analyse, og består av kapittel 4 og 5 og 6. I kapittel 4 vil jeg redegjøre for avhandlingens ”feature map” og gjøre en litteraturreview av de utvalgte artiklene. I kapittel 5 presenteres empirien rundt de kvalitative intervjuene. Kapitlet 6 er avhandlingens analyse, der funnene fra kapittel 4 og 5 skal gjennomgå nærmere.

Del tre består av kapittel 7, som gir en oppsummering av analysen med bakgrunn i de forskningsspørsmålene som ble stilt innledningsvis. Kapitlet avsluttes med en konklusjon.

1.3 Definisjoner/begreper

Det finnes ingen fullgod norsk oversettelse av begreper som ’Storytelling’ eller ’Corporate Storytelling’. Disse to begrepene brukes også gjerne i sin engelske utgave av konsulenter i Norge. En direkte oversettelse av begrepet ’storytelling’ er ’historiefortelling’. Denne definisjonen omfatter alle former for muntlig overlevering, alt fra folkeeventyr og heltesagaer til en enkel, poengtert vits. Definisjonen rommer altså mye mer enn det som er fokus for denne avhandlingen. Corporate Storytelling kan oversettes med historiefortelling i/for organisasjoner, og gir heller ingen fullgod definisjon på hva konseptet går ut på, siden det er mange anledninger der det

fortelles i organisasjoner. Et eksempel kan være i forbindelse med *events* eller *kick off*, der underholdere av ulike slag er innleid. I denne avhandlingen gjør jeg et tydelig skille mellom de som bedriver fortellerkunst for scenen og de som forteller på oppdrag for organisasjoner.

Historiefortelling i denne sammenhengen, henspeler på fortellinger i organisasjoner, og nærmere bestemt den strategiske bruken av fortellinger. I denne oppgaven vil jeg bruke begrepene 'Storytelling' og 'Corporate Storytelling' som likestilte, siden de begge er beskrivende for den strategiske bruken av historier i organisasjoner som er tema her. Jeg kommer også til å bruke "Storytelling" og 'strategisk historiefortelling' om hverandre, og der det faller naturlig å bruke norske oversettelse av begrepene vil det bli gjort.

Jeg vil også bruke begrepet "felt" når jeg snakker om aktørene som beveger seg i og rundt fenomenet storytelling. Felt kan i denne sammenhengen forstås som " *organisasjoner (eller aktører, min tilføyelse) som har noen aktiviteter til felles, og hvor de enkelte enhetene vet om- og gjerne identifiserer seg med- de andre*" (Dimaggio i Røvik 1998: 156). Jeg bruker derfor begrepet "felt", noe upresist, som en fellesbetegnelse på aktørene som opererer innenfor 'feltet storytelling'. Det problematiske ved å bruke betegnelsen felt, er at et felt må alltid identifiseres empirisk "fordi det handler om hvem som faktisk vet om og identifiserer seg med hvem" (ibid: 156). Det krever et stort empirisk arbeid for å kunne kartlegge hvorvidt det virkelig er snakk om et eget felt rundt storytelling i Norge – et arbeide jeg bare i begrenset grad har hatt mulighet til å gjennomføre. Men med disse reservasjonene velger jeg å bruke begrepet om et mulig eksisterende fenomen.

1.4 Hva er fortellinger/narrativer?

Det har vært forsket og skrevet mye om fortellingens posisjon i organisasjoner (se blant annet Boje 2008; Gabriel 2001; Boje 1991; Czarniawska 1997; Brown et al 2009). Fortellinger har fått et fast grep om den teoretiske tilnærmingen til studiet av organisasjoner. Tidsskriftet Organization har viet en spesialutgave til nettopp storytelling i mai 2009, der aktuelle debatter rundt storytelling og endringsprosesser er i fokus. Begrunnelsen for en spesialutgave viet til storytelling forklarer de slik:

”we would like to celebrate and extend widespread recognition that stories are not merely in vivo artefacts but deeply implicated in all aspects of organizational life and scholarship” (Brown et al 2009: 323)

Det plasserer forskningsfeltet mitt midt i dagens debatter rundt storytelling. Jeg vil her gi en nærmere beskrivelse rundt fenomenet fortellinger.

“There are, in particular, no hard and fast rules for distinguishing between stories and narratives or storytelling and narrativisation. Nor is there consensus on how stories and narratives may be distinguished from definitions, proverbs, myths, chronologies and other forms of oral and written texts.”(Brown et al 2009: 324)

I denne avhandlingen vil jeg likevel gjøre et skille mellom fortellinger og narrativer. Ofte brukes disse begrepene om hverandre i litteraturen (Brown et al 2009), og det vil være hensiktsmessig å gå nærmere inn på hva som ligger i begrepene. Distinksjonen mellom fortellinger og narrativer gjør blant annet Gabriel (2000), der han poengterer at det er essensielt i studiet av storytelling i organisasjoner at det gjøres et skille mellom narrativer og fortellinger. Begrepet ”narrativer” er for vidtfavnende til at det forklarer hva en fortelling er, og hva den kan brukes til. Narrativer rommer alle meningsgivende uttrykk, og Gabriel mener at fortellingens *innhold* og fortellerens *hensikt* med fortellingen må gis betydning. Fortellinger er ment for å skape reaksjon og fremkalle det emosjonelle aspektet. Det er blant annet formulert slik:

”I shall argue that not all narratives are stories; in particular, factual or descriptive accounts of events that aspire at objectivity rather than emotional effect must not be treated as stories.”(Gabriel, 2000: 5)

Fortellinger defineres videre slik:

“Stories are emotionally and symbolically charged narratives. They do not present information or facts about ‘events’, but they enrich, enhance, and infuse facts with meaning.” (Gabriel, 2000: 135)

I organisasjonen finnes det narrativer av ulike slag. Narrativer kan sees som et paraplybegrep med underkategorier som rommer alt fra myter, arkitektur, logoer, fortellinger, sanger og så videre. For denne avhandlingen er det essensielt at fortellerens *hensikt* og fortellingens *innhold* vektlegges, siden det handler om strategiske fortellinger som har til hensikt å føre til et bestemt (organisatorisk) mål.

Gabriel gir følgende definisjon på hva storytelling er: ”*Storytelling is an art of weaving, of constructing, the product of intimate knowledge (...) Good stories entertain, explain, inspire, educate and convince*” (Gabriel 2001:1). Boje gir denne definisjonen på storytelling i organisasjoner: “*storytelling is the preferred sense-making currency of human relationships among internal and external stakeholders* (Boje 1991: 106).

Mennesket har siden tidenes morgen vært et historiefortellende vesen. Gjennom fortellinger skapes orden ut av kaos, og kunnskap overleveres fra generasjon til generasjon. Fortellinger er et universelt menneskelig kommunikasjonsmiddel, som skaper mening og gir følelsesmessig respons. Gjennom alle tider, og i alle samfunn har *fortellingen* vært det bærende element. Fortellinger har en samlende funksjon mellom mennesker, og er en kilde til både kunnskap og underholdning. Gjennom fortellinger dannes et felles kunnskapsgrunnlag og en felles forståelse for vår eksistens. Det er også gjennom fortellinger at den samme virkeligheten fortolkes og blir satt under press. Fortellinger avklarer maktforhold, skaper samhold og forteller organisasjonens livshistorie.

Vi bruker fortellinger aktivt for å forklare og gi uttrykk for våre tanker og følelser, og gjennom fortellinger skaper vi forståelse og orden i tilværelsen. Vi forteller historier for våre barn for å forklare hvordan ting henger sammen og vi forteller historier for venner og kollegaer for å fortelle om oss selv og våre liv. Vi forteller organisasjonens historie rundt lunsjbordet sammen med kollegaer; det kan være korridorhistorier fra den gangen bedriften var på tur til å gå konkurs og sjefen selv gikk inn med private midler for å redde driften i siste sekund. Vi forteller om den nitidige lagersjefen som aldri gikk fra lagret uten at alle skruer og mutrer lå i samme system som dagen før, vi forteller om den gangen sjefen fikk sparken for ulovlig innsidehandel, og vi forteller om hvorfor Misværosten er mer spesiell enn andre oster. Skandaler, sladder og heltehistorier danner veven av organisatoriske fortellinger som binder organisasjonen sammen. Fortellinger er kort sagt avgjørende i forhold til menneskets individuelle forståelse og hvordan mening skapes ut av tilværelsen (Gabriel 2008).

I organisasjoner bindes individenes hukommelse sammen med organisasjonens institusjonelle hukommelse (Boje 1991). Boje beskriver organisasjoner som ”*storytelling systems*”, og beskriver historiefortelling i organisasjoner som en dynamisk prosess, der individer i ulike kontekster tolker og gjenforteller historier individuelt. Historier vandrer gjennom organisasjonen, gamle som nye, og gjenfortelles og tolkes underveis (ibid). Fortellinger kan ha form som den tradisjonelle historien med begynnelse, en midt og en slutt, men de kan også være fragmenterte og usammenhengene og være rett og slett uforståelig for den uinnvidde. Hvis en amerikaner sier ”*det var som 11. September på ny*”, eller hvis jeg sier ”*nok ei Brustadbu*” eller ”*en Mong eller to i overskridelser*”, vil det skape en historie hos oss uten å høre mer enn akkurat den setningen.

Et eksempel på hvordan fortellinger *lever* i organisasjoner illustreres gjennom Bojes’ studie av Disneyorganisasjonen som det han kaller ”Tamaraland”. Tamara er et skuespill som spilles i Los Angeles, California. Det er Los Angeles lengst spilte skuespill og tilbyr publikum en ganske spesiell opplevelse. Skuespillet foregår i et hus der tilskuerne kan følge de ulike skuespillerne, ti i tallet, rundt om i huset og dermed skape seg en helt unik opplevelse av handlingen. Publikum går eller ofte løper fra rom til rom for å følge de ulike scenene. På denne måten har alle en helt unik opplevelse avhengig av hvilke rom de besøker og hvilke skuespillere de velger å følge. Som en konsekvens av skuespillets noe spesielle form, kommer publikum igjen og igjen for å se skuespillet, og for å få med seg ’hele historien’. Dette er i følge Boje, en illustrasjon på hvordan historier fortelles i organisasjoner. Det er umulig å være på alle steder samtidig og umulig å følge en historie gjennom hele dens reise. Historier utspiller seg der og da, og vil aldri få sin nøyaktige samme form og innhold igjen. I følge Boje *lever* historier kun i den konteksten de ble fremsatt i (Boje 1995).

1.5 Strategiske og naturlige fortellinger

Røvik gjør et skille mellom strategiske og naturlige fortellinger i organisasjoner. Naturlige fortellinger har to viktige kjennetegn. For det første er de ikke konstruert. ”*de oppstår spontant i muntlig form, og ofte som respons på dagsaktuelle hendelser*” (Røvik 2007: 202). Røvik kaller disse fortellingene for *organisatorisk folklore*. Det andre kjennetegnet er at innholdet i slike naturlige fortellinger ikke er gitt en gang for alle. En fortelling vil aldri fortelles på nøyaktig samme vis neste gang den fortelles. Det legges til og trekkes fra alt ettersom hvem som forteller og hvilken kontekst den skal fortelles i. Bojes beskriver denne typen fortellinger som ’*living stories*’

det vil si fortellinger *'in situ'*; fortellinger skapes der og da og kan ikke løsriveres fra den konteksten den ble fremsatt i (Boje 1995). Naturlige fortellinger bærer med seg organisasjonens kollektive hukommelse og er blitt en interessant innfallsvinkel for ulike etnografiske studier av organisatorisk folklore (Boje 1995, 2001; Czarniawska 1997). Strategiske fortellinger skiller seg fra naturlige fortellinger ved at de er konstruert, eller bearbeidet av ledelsen for å oppnå bestemte mål (Røvik 2007).

1.6 Organisasjonsmoter

Det er Eric Abrahamson's definisjon fra 1996: "*A management fashion is a relatively transitory collective belief disseminated by fashion setters that a management technique leads to rational management progress*" (Abrahamson, 1996:257), som danner mitt teoretiske utgangspunkt for denne avhandlingen. Røvik kaller organisasjonsmoter for institusjonaliserte standarder, det vil si oppskrifter som i en periode oppfattes som "*den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne og sågar den naturlige måten å organisere på*" (Røvik 1998: 13). Organisasjonsmoter beskrives som immaterielle ideer som reiser langt i både tid og rom. Ideer rundt hva som er den *riktige* måten å organisere spres på tvers av landegrenser, kulturer og språkbarrierer, og implementeres i organisasjoner som tilsynelatende er vidt forskjellige. (Røvik 1998)

Debatten rundt organisasjonsmoter preges av både tilhengere og motstandere. Mens tilhengere beskriver motene som både innovative og fremtidsrettet, kan motstandere bruke beskrivelser som: "*as fad, panacea, fashion, myth, snake oil and/ or hype*" (Benders og van Veen 2001: 33).

Argumentasjonen skaper en skarp kontrast mellom de såkalte "moteslavene" og hva rasjonelle ledere egentlig burde holde på med. Min påstand er at organisasjonsmoter langt i fra er en trivialitet. Den store mengden forskning gjort på området og ikke minst det betydelige markedet av produsenter og konsumenter gir en indikasjon på at organisasjonsmoter som fenomen, spiller en vesentlig rolle i dagens (organisasjons) samfunn.

Ending er blitt en stabil tilstand for organisasjoner (Benders og van Veen 2001). Det krever at den moderne organisasjonen skal være endringsdyktig, fleksibel og i takt med tiden. Det har utviklet seg et marked med ulike aktører som produsenter, formidlere og kjøpere av gode ideer, og organisasjonsoppskrifter er blitt en lett omsettelig og utskiftbar vare. Ideer om hva som er de beste måter å organisere på, blir gjort til produkter som kan kjøpes og selges i markedet. I følge Røvik er

organisasjonsmoter ”en sosial skapt konvensjon for hva som er riktig organisering” (1998:19). I følge Abrahamson (1996) er det normene i samfunnet for hva som er god og riktig organisering som legger grunnlaget for produktivering av ideer om organisasjon og ledelse. Hvorvidt disse aktørene har grunnlag for å vite at disse ideene er den beste måten å organisere på er vanskelig å si, men det er en felles oppfatning, for en periode, at oppskriften blir betraktet som den mest moderne og riktige måten å organisere på.

1.7 Corporate Storytelling

*”Man kan lære å stå på virksomhetens torv og skape inspirasjon, motivasjon og entusiasme”
(Informant 2)*

Corporate Storytelling henspiller på den strategiske bruken av historier internt for å oppnå bestemte organisasjonsmessige mål. Det hevdes å være nyttig i forbindelse blant annet kulturbygging, som et nyttig verktøy i rekrutteringsprosesser, samt i formidling av verdier og mål. Ledere kan fortelle historier om hvem man er og hvor man skal som organisasjon. Gjennom fortellinger formidles et ønsket budskap, og man oppnår en ønsket effekt hos tilhørerne, gjerne endring av adferd. Strategiske fortellinger tas blant annet i bruk i forbindelse med strategi og verdiarbeid i organisasjoner. At en enkel og tilsynelatende velkjent metode skal kunne være løsningen på mange av de lederutfordringene som finnes i dag har en tydelig besnærende effekt på dagens organisasjonssamfunn. Resepten er enkel; ledere må komme i kontakt med sitt fortellertalent, og dermed løse mange av de utfordringene man står ovenfor.

Storytelling som fenomen dukket opp innenfor merkevarebygging og reklame, og har en sterk posisjon innenfor hvordan et merke markedsfører seg. Det som en gang ”bare” het PR, markedsføring og reklame har utviklet en fengende samlebetegnelse; *storytelling* (Fog et. al 2004). Storytelling henspiller på den strategiske bruken av fortellinger internt og eksternt. Det har til hensikt å styrke merket eller foretaket, blant annet ved å oppnå oppmerksomhet og aksept fra omgivelsene, men også ved at ansatte blir ambassadører for sin organisasjon. Fog mfl. hevder at *”med storytelling kan virksomheden både styrke sitt brand indenfra og udadtil. Branding er målet. Storytelling er midlet”* (Fog et al. 2004: 23). Storytelling som merkevarebygging har mange av de samme elementene i seg som den interne bruken av fortellinger. Det handler om å skape den gode historien, som gir følelsesmessig respons og som igjen fører til ønsket adferd.

Ideer om ledelse, og at lederen skal gjøre mer enn bare administrere, har banet vei for en ny type ledelseskonsepter. En leder skal ikke lengre administrere, han skal *lede* sine ansatte. Lederen skal være en hærfører, som skal oppmuntre og motivere sine ansatte og føre organisasjonen gjennom både usikre markeder og vanskelige endinger. Dette har skapt et marked for en ny type ledelseskonsepter, basert på dialog og demokrati. Storytelling er et eksempel på en slik ledelsesform, der dialogen er et viktig verktøy for å utvikle fortellingens fulle potensial, slik at den kan tjene strategiske mål.

1.8 Nettverk innenfor storytelling

Parallelt med fremveksten av konsulentvirksomhet rettet inn mot strategisk bruk av historier, så finner man også en oppblomstring av miljøer rundt muntlig fortelling, også i Norge. Det dannes fortellerorganisasjoner og fortellergrupper over hele landet. Det arrangeres også fortellerfestivaler og andre store og små arrangementer for fortellere i Norge. Norsk Fortellerfestival har vært arrangert årlig siden første gang i 2004, og er et stort arrangement med både norske og utenlandske deltakere.

Norsk Forteller Forum (NoFF) er en landsdekkende medlemsorganisasjon for fortellere i Norge. Norsk fortellerforum ble stiftet 2.juni 1996 i Oslo. Forumet ble dannet av tidligere studenter fra fortellerstudiet ved Høgskolen i Oslo, og består både av profesjonelle og amatørfortellere. Organisasjonen har rundt 165 medlemmer (medlemstall 2007). NoFF jobber for å fremme fortellerkunst, og er i tillegg en informasjonskanal for fortellere og fortellermiljø i Norge. NoFF er en viktig møteplass for aktører innefor fortellermiljøet. Det arrangeres i økende grad kurser og workshops i forbindelse med festivaler og på andre møteplasser. Det arrangeres åpne fortellekvelder rundt om i landet, slik at alle kan komme og utforske sitt eget potensial som forteller. Norsk Forteller Forum formidler også kontakt mellom fortellere og oppdragsgivere. Medlemmene kan presentere seg selv gjennom NoFFs' hjemmeside i deres fortellerkatalog. Det finnes fortellere innenfor ulike kategorier, som rommer alt fra fortellerkunstnere som i hovedsak forteller for barn unge, men også fortellere som forteller til organisasjoner i offentlig eller privat sektor. Under Norsk Fortellerforum ligger en rekke lokale fortellerlag, blant annet Nord Norsk Fortellerforum som ble opprettet juni 2008. De har en egen hjemmeside, der aktiviteter og informasjon postes regelmessig. Nord- Norsk Fortellerforum arrangerer i juni 2009 en nordisk fortellerfestival i Nyksund.

Rundt om i Skandinavia har det i de siste årene også dukket opp ulike nettverk rundt storytelling. Både i Danmark, Sverige og Norge kan finner man aktører innenfor næringsliv, kulturliv, akademiske institusjoner og enkeltpersoner som deltar i disse nettverkene. I Danmark er det blant annet et nettverk som kalles ”Nettverk for Corporate Storytelling”. Dette nettverket er tilknyttet Syddansk Universitet. Nettverket har som målsetning å føre næringslivet og academia sammen for å utveksle erfaringer og ideer innenfor organisasjonskommunikasjon. Norge har et lignende nettverk der næringslivet og academia møtes for å dele erfaringer i forhold til storytelling gjennom BI’s Senter for virksomhetskommunikasjon. SINTEF har også hatt flere forskningsprosjekter der historiefortelling i næringslivet har vært tema (Hatling 2001).

Storytelling er i tillegg tema ved flere seminarer og konferanser der næringsliv og kulturliv samles. Kulturminneåret 2009 har blant annet et eget tema der muntlig fortelling og blant annet fortellinger for næringslivet en del av programmet, i samarbeid med Norsk Forteller Forum. Dataforeningens årlige kunnskapseminar, Kunnskapstinget hadde i 2005 hyret inn Stephen Denning, en kjent managementguru innenfor Corporate Storytelling og han holdt der et seminar som gikk direkte på bruk av strategiske fortellinger i organisasjoner. I 2004 var David Snowden foredragsholder, også han foreleste om strategiske historier. Jeg vil komme nærmere inn på Stephen Denning og hans posisjon innenfor feltet i del 2.

1.9 Gjennomgang av forskningsspørsmål

Jeg har utledet en serie spørsmål som skal danne grunnlaget for analysen av de kvalitative forskningsintervjuene. Spørsmålene er utmyntet med sikte på at jeg skal få empirisk belyst i hvilken grad og hvordan informantene har ”hentet inn” ideer om storytelling og ”oversatt” og konkretisert konseptet til teknikker de bruker hos kunder.

- 1) hva innebærer ”Storytelling” som managementteknikk, hvor ”tydelig” og ”enhetlig” er denne tilnærmingen i form av presise oppskrifter eller er det snarere snakk om en luftig og tiltrekkende ide?*

Dette er et sentralt forskningsspørsmål for denne avhandlingen. Jeg skal se nærmere på hvilke teknikker de ulike informantene benytter seg av og i hvilken grad informantene kommuniserer Corporate Storytelling som en tydelig og enhetlig teknikk med relativt like oppskrifter.

2) Hvem er aktørene innenfor formidling av storytelling som konsept i Norge?

Historiefortelling tilhører en rik kulturtradisjon innenfor muntlig formidling. Jeg antar at det ikke bare er konsulenter som bedriver strategisk historiefortelling ovenfor næringslivet, men at også andre aktører befinner seg innenfor feltet. Jeg skal derfor forsøke å kartlegge hvilke aktører som beveger seg i feltet der storytelling som organisasjonskonsept er en viktig referanse og et omdreiningspunkt. Hvor og når er storytelling et tema? I hvilken grad og på hvilken måte er et eventuelt norsk storytelling felt linket opp mot det internasjonale storytellingsfeltet?

3) Hvilke kunnskapsgrunnlag har de som selger/driver profesjonell ”storytelling” til organisasjoner?

Jeg skal forsøke å kartlegge bl.a. deres utdanning, deres erfaring, og hvordan de kom i kontakt med storytelling som konsept. Det er interessant å finne ut hvem som har inspirert dem, og hvilke personer de regner som autoriteter på området.

4) Hvilke teknikker/metoder bruker man innenfor storytelling?

Informantene blir bedt om å beskrive hvilke typer metoder og teknikker de benytter i arbeidet med strategisk historiefortelling. Det er også interessant å vite hvordan de har utviklet disse metodene. Jeg antar at informantene har en noenlunde lik tilnærming til storytelling, men at de kanskje har utviklet ulike metoder.

5) hvilke virkninger/effekter forespeiles ledere og organisasjoner som tar i bruk ”storytelling”?

Jeg ønsker å se på hvordan informantene beskriver hvilke erfaringer de hadde gjort seg i arbeidet sitt med storytelling. Informantene blir bedt om å gi konkrete eksempler på vellykkede strategiske historier, og hvilke effekter disse hadde på organisasjonen.

6) *Hvordan formidler informantene storytelling til markedet?*

Her vil jeg undersøke på hvilken måte informantene kommersialiserer storytelling som konsept. Jeg skal se nærmere på hvordan de markedsfører seg og på hvilken måte kunder tar kontakt med dem. Jeg er interessert i å kartlegge hvordan informantene sprer ideer om storytelling som konsept til potensielle kunder. Jeg har blant annet spurt dem om markedsføring, kundeoppdrag, mengde og type, og i hvilke andre sammenhenger de snakker om storytelling.

7) *Kan storytelling brukes strategisk?*

Dette spørsmålet nærmer seg kjernen i denne avhandlingen. Kan storytelling som konsept gi de resultatene ledere ønsker å oppnå, eller må beskrivelsene som blir gitt av blant annet konsulentbransjen tas med en klype salt. Blant annet Sims, Huxham og Beech hevder at fortellinger for å overføre kunnskap, kanskje ikke har den effekten som man tror. De hevder at mottaker i få tilfeller oppfatter hele historien, men kun tar med seg fragmenter. (Sims et al 2009).

Kapittel 2:

2. Teori

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for noen sentrale teorier rundt dannelsen og spredningen av organisasjonskonsepter. Teorier rundt dannelsen og spredningen av organisasjonskonsepter, eller organisasjonsmoter har vært et mye studert fenomen blant organisasjonsforskere (Abrahamson 1996; Benders og Van Veen 2001; Clark 2004; Røvik 1998, 2002, 2007). Jeg skal plassere Corporate Storytelling som organisatorisk mote, og gå nærmere inn på hvordan markedet av aktører rundt et organisasjonskonsept deltar i utviklingen og kommersialiseringen av en ide. Markedet i denne sammenhengen, referer til det Abrahamson (1996) kaller "the fashionsetting community", det vil si feltet av "fashion setters" (motemakere) og "fashion followers" (motefølgere) det vil si aktørene som beveger seg i og rundt dannelsen av en organisatorisk mote, i dette tilfellet Corporate Storytelling. Jeg vil innledningsvis gi en begrunnelse for valg av teorier og hvilke forventninger jeg har til å gjøre bruk av disse.

Perspektivene som er valgt for denne avhandlingen skal fungere som forskerens "briller" i møte med hvordan Corporate Storytelling som konsept sees kommersialisert inn til organisasjoner i det såkalte "fashionsetting community". I denne avhandlingen vil jeg undersøke hvordan motene spres fra det såkalte "litteraturfeltet" og inn i feltet av konsumenter. Teoriene gjør analysen av oppgaven gjennomførbar og man kan belyse hvordan produsenter og konsumenter tilnærmer seg organisasjonskonseptet Corporate Storytelling som organisatorisk mote. Jeg har innledningsvis formulert en hovedproblemstilling og fra den utledet en rekke forskningsspørsmål som danner analysegrunnlaget for denne avhandlingen. Disse spørsmålene skal besvares med bakgrunn i den valgte teorien. Mine overordende spørsmål er som følger:

– I hvilken grad og eventuelt på hvilken måte kan man si at "Corporate Storytelling" er utviklet til et eget managementkonsept for organisasjoner?

– Jeg spør videre; i hvilken grad og på hvilken måte blir "storytelling" forsøkt kommersialisert som ledelsesverktøy av konsulentbransjen i Norge?

2.1 Moteperspektivet

De valgte teoriene tilnærmer seg organisasjonskonsepter i utvikling, og jeg skal belyse fenomenet Corporate Storytelling i lys av teorier om organisasjonsmoter, og hvordan ideen om å bedrive strategisk historiefortelling i organisasjoner blir kommersialisert og utviklet av konsulentbransjen i Norge. Denne teoretiske tilnærmingen bygger på relevante teorier innenfor blant annet det neoinstitusjonelle perspektivet og tar utgangspunkt i argumentasjonen til Eric Abrahams' artikkel "Management fashion" fra 1996, der han undersøker feltet rundt dannelsen og spredningen av organisatoriske moter og identifiserer ulike prosesser og mekanismer som bidrar til at en organisasjonsoppskrift blir populær. Det er spesielt fokus på konsulenters rolle i å kommersialisere en organisasjonsmote, og hvordan de "føler" seg frem i markedet og behovene som konsumentene uttrykker.

Organisasjonsmoter er ikke fysiske gjenstander, de er immaterielle ideer som har den evnen at de kan reise lang og hurtig. De har ingen form som er gitt for alltid, slik som fysiske gjenstander har. Organisasjonsideer hentes inn, oversettes og omformes kontinuerlig når den reiser inn til organisasjoner. De har en form som er lett å flytte og lett å forme. For å supplere Abrahamsons moteteori, vil jeg benytte teorier rundt oversettelser av organisasjonsmoter, og da spesielt Kjell Arne Røviks bøker "Moderne Organisasjoner" fra 1998 og "Trender og translasjoner" fra 2007. Jeg vil også benytte meg av Benders og Van Veens' artikkel "What's in a Fashion? Interpretative viability and mangagement fashions" fra 2001, der de fokuserer på organisasjonsideers vage form som gir en viss mengde frihetsgrader i forhold til hvordan oppskriften tolkes/oversettes og operasjonaliseres.

2.1.1 "Fashion setting"

Organisatoriske moter; deres dannelse, spredning og tilbaketrekking har lenge vært et interessant studieobjekt (Abrahamson 1991; Abrahamsom 1996; Benders og Van Veen 2001; Clark 2004; Røvik 1998). Røvik kaller motene for institusjonaliserte standarder, det vil si oppskrifter som i en periode oppfattes som "den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne og sågar den naturlige måten å organisere på" (Røvik 1998: 13).

Organisasjonsmoter beskrives som immaterielle ideer som reiser langt i både tid og rom (Røvik 1998), og ideer rundt hva som er den "riktige" måten å organisere, spres på tvers av

landegrenser, kulturer og språkbarrierer, og implementeres i organisasjoner som tilsynelatende er vidt forskjellige. Prosessen der moter dannes identifiseres av Abrahamson som:

”the process by which management fashion setters continuously redefine both their and fashion followers’ collective beliefs about which management technique leads rational management progress” (Abrahamson 1996: 257).

Prosessen identifiseres av to grupper aktører; ”fashion setters” og ”fashion followers”. Jeg skal innledningsvis gi en kort introduksjon til hvem disse aktørene er, og hva deres rolle er.

2.1.2 Fashion setters

Feltet av ”fashion setters” består i følge Abrahamson av: *“consulting firms, management gurus, business mass media publications, business schools, management consultants, business schools, business-press organizations, academic gurus, consultant gurus, and hero managers”* (Abrahamson 1996: 264). Det er disse som sprer organisasjonsmoter til *“fashion followers”*. De kommuniserer ideer som det ypperste, og den mest effektive og rasjonelle måten å organisere på. Det refereres ofte til store bragder, der de har overvunnet organisatoriske utfordringer. Det vil bli redegjort mer inngående for guruers rolle som *fashion setter* nedenfor.

2.1.3 Fashion followers

Ofte blir ”moteslavene” karakterisert som naive, og som blindt følger de siste trendene. Denne argumentasjonen kommer ofte frem hos de som kritiserer organisasjonsmoter. De tegner ofte en skarp kontrast mellom de såkalte ”motefølgerne”, og hva seriøse ledere burde holde på med (Benders og Van Veen 2001). Benders og Van Veen argumenterer for at motefølgerne ikke nødvendigvis er viljeløse moteslaver, men at de deltar i en dynamisk prosess som pågår sammen med *“fashion setters”* som en del av *“fashionmaking community”*

2.2 Organisasjonsmoter

Røvik beskriver organisasjonsmoters utvikling gjennom fire stadier, (1) genese, hvordan ideen blir skapt, (2) innreise, hvordan en populær idé eller oppskrift adopteres av organisasjoner, og (3) tilbaketrekking, det vil si at oppskrifter mister sin popularitet og ofte erstattes av andre, nyere oppskrifter og tilslutt (4) tidsreise, det vil si hvordan organisasjonsideer og oppskrifter utvikles, endres og etterfølger hverandre over et lengre tidsrom (Røvik 1998). Fokuset for denne avhandlingen ligger i grenselandet mellom det første stadiet; genesen, nemlig hvordan ideer dannes og omformes til konsepter som klargjøres til det andre stadiet; innreise til markedet av både konsulenter og organisasjoner. Skillene mellom de ulike stadiene lar seg ikke avgrense absolutt, men det er snakk om kritiske faser i oppskriftens "livssyklus" der organisasjoner blir oppmerksom på og begeistres for nye konsepter. Corporate storytelling som konsept er fremdeles på sin oppadstigende kurve, og mye av innreisen skjer både til konsulenter som skal formidle konseptet og til organisasjoner som skal adoptere ideene.

I Abrahamsons' artikkel fra 1996 gis følgende definisjon på hva som kjennetegner en organisasjonsmote: "*a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress*" (Abrahamson 1996: 257). Teorier rundt det vi tradisjonelt oppfatter som moter, blant annet klær, mat, interiør og lignende vil i følge Abrahamson ikke ha samme forklaringskraft i forhold til organisasjonsmoter. Mens moter skapes for å tilfredsstille våre sanser og skape en følelse av velbehag, er drivkraften og argumentasjonen rundt organisasjonsmoter en helt annen. Argumentasjonen til "fashion setters" fremholder at organisasjonsmoter representerer det ypperste av rasjonalitet og fremskritt. Denne typen argumentasjonen står i skarp kontrast til den "naive" fasinasjonen rundt for eksempel årets skjørtelengder. Estetisk moteteori tar heller ikke høyde for en av Abrahams sentrale argumenter, nemlig at organisasjonsforskere også må delta og påvirke moteprosessen. "*management scholars must not only study, but also intervene in the management-fashion-setting process*" (1996:255). Abrahamson oppfordrer til at organisasjonsmoter ikke bare bør studeres nærmere, men ved at akademia studerer og deltar i prosessen der argumentasjonen rundt hva som er de best mulige metodene for organisering, vil gi nyttig informasjon til konsumentene, og som igjen vil ha positiv effekt på produsentene i den grad de påvirkes til å produsere bedre produkter som gir faktisk fremskritt.

Organisasjonsmoter har en sterk, men temporær påvirkning som kjennetegnes med en klokkeformet spredningskurve i populasjonen av organisasjoner. (Abrahamson 1996; Røvik

2007). En populær oppskrift antas å spres raskt til organisasjonsfeltet og har en tilsvarende rask utflating og nedtur i likhet med livssyklusen til estetiske moter. Abrahamson har utviklet en modell som beskriver hvordan organisasjonsmoter dannes. Han beskriver utviklingen av nye organisasjonsmoter som et kappløp mellom ulike ”*fashion setters*”, motemakerne, der det handler om å fornemme hva som er den kollektive preferansen blant ”*fashion followers*”, og dernest utvikle en retorikk som beskriver disse preferansene som den mest innovative og rasjonelle metoden for organisering. Tilslutt må disse ideene spres til ”*fashion followers*” før andre ”*fashion setters*” gjør det. De som faller etter i dette kappløpet blir sett på som hengende etter, gammeldags og umoderne i forhold til moderne og rasjonell organisering.

”To sustain their images as fashion setters, they must lead in a race (a) to sense the emergent collective preferences of managers for new management techniques, (b) to develop rhetorics that describe these techniques as the forefront of management progress, and (c) to disseminate these rhetorics back to managers and organizational stakeholders before other fashion setters” (1996: 254)

Dannelsen av organisasjonsmoter kan deles inn i fire faser. (1) Skapelse: når en organisasjonsmote skapes, fremstilles den ofte som både innovativ og som nøyaktig det konsumenten er på jakt etter. At en oppskrift fremstår som innovativ betyr i denne sammenhengen ikke nødvendigvis en forbedring av teknikk, men den trenger imidlertid skille seg vesentlig ut i forhold til tidligere moter. Argumentasjonen skaper likevel en felles tro hos ”*fashion followers*” at den er både en innovativ og forbedret teknikk.

(2) utvelgelse: man vet lite om hvordan ”*fashion setters*” gjør sin utvelgelse, men Abrahamson antar at de har et bredt spekter av moter å velge mellom, og at ”*fashion setters*” føler seg frem i preferansene og behovene som uttrykkes i markedet, samtidig som de setter fokus på og former behov som ”*fashion followers*” uttrykker. Han sammenligner denne type utvelgelse med et eksempel fra bilindustrien på 80 tallet, der kunder responderte positivt til biltyper med runde former. Dette førte for det første til at andre kunder også ønsket en bil med rundere form, men det førte også til at bilprodusenter svarte på denne preferansen ved å designe flere biler med rund form. Abrahamson drar sammenligningen videre med å slå fast at det selvfølgelig er begrensinger for hvor rund en bil egentlig kan bli, og at man da utvikler nye former, med bakgrunn i nye preferanser, for eksempel bredere biler med runde former.

(3) utvikling: når en oppskrift er valgt ut bygges det opp en retorikk som skaper en tro på at teknikken er både rasjonell og moderne, og at man trenger denne teknikken for å oppfylle viktige organisatorisk mål. Argumentasjonen må for det første utrykke hvorfor det er imperativt for ledere å følge disse målene og dernest hvorfor nettopp denne teknikken er den beste løsningen for å oppnå disse målene. Ofte kan retorikken spille på dramaturgi, med skremmebilder på hva som skjer hvis ikke ledere setter fokus på og ”tetter” organisasjonens ”sorte hull”, ved å benytte seg av den nye teknikken. Tilsvarende lokkes det med heder og berømmelse hvis de benytter seg av den nevnte teknikken. Her benyttes ofte referanser til andre, gjerne kjente ”helteledere”, som har lyktes i å forbedre organisasjonens prestasjoner.

(4) spredning: stadiet der moter spres til markedet er i følge Abrahamson lite undersøkt, men han nevner at moter spres gjennom blant annet publikasjoner, massemedia, og ulike typer guruer¹. Spredningen av moter skjer etter to mønstre: den første er inspirert av klassisk sosiologisk teori der moter skaper sosiale distinksjoner og kalles a) ”*trickle down varianten*”. Antakelsen er her at ”*fashions serve not only to reveal who is in fashion, but also to distinguish high-status from low-status individuals*” (Abrahamson 1996: 272). Moter spres nedover gjennom et statushierarki, der nye moter spres fra høystatusorganisasjoner på toppen og nedover til den ”brede masse”. Når en mote har spredd seg nedover til mange nok organisasjoner og i alle statuslag, utløser det et behov fra toppen om å ta til seg nye moter for å opprettholde sin høye status. b) *Marionett varianten*: i denne modellen ligger en antakelse til grunn om at ”fashion setters” er motivert av profitt og derfor kontinuerlig lanserer nye organisasjonsmoter, samtidig som de skaper og former et behov for disse motene hos ”*fashion followers*”. ”*management fashion setters continuously redefine both theirs and fashion followers' collective beliefs about which management techniques lead rational management progress*” (1996: 257). Dette har vært den dominerende tilnærming, der tilbudssiden ofte beskrives som en retorikkfabrikk der det produserer diskursutløsende retorikk i stedet for verktøy og teknikker (Røvik 2007) Det produseres ”*gammel vin på nye flasker*”, og konsumentene beskrives som viljeløse marionetter som lar seg begeistre av moten og lar seg forføre av retorikken.

Prosessen som leder til dannelsen av organisasjonsmoter, drives frem av sosiale normer for hva som er rasjonell og moderne organisering i samfunnet. Endringer i normer, endrer også

¹ I denne sammenheng kan jeg supplere med konsulentselskaper, regjeringer og andre offentlige myndigheter, finansinstitusjoner, internett.

hvilke moter som dannes. Abrahamson mener det gir grunn til å tro at i samfunn med relativt sterke normer for hva som er rasjonell organisering vil organisasjonsmoter opptre hyppig, men med en kortere livssyklus enn hvis samfunnet preges av svake normer for hva som oppfattes som rasjonell og moderne organisering (Abrahamson 1996).

Organisasjonsmoter beskrives som en kulturell vare som produseres av ”*fashion setters*” for et marked av ”*fashion followers*”. Både ”*fashion setters*” og ”*fashion followers*” søker konformitet med de sosiale normene for god, rasjonell og moderne organisering, samtidig som de ønsker å fremstå som unike. Dynamikken mellom disse sosiale kreftene, *differensiering* og *imitering* er motoren som driver etterspørselen og produksjonen av moter fremover: “*Management fashions satiate fashion followers' psychological desire to appear individualistic and progressive, without appearing deviant and retrogressive.*” (Abrahamson 1996: 272)

Organisasjonsideene har potensial til å bli såkalte masse-moter, eller institusjonaliserte (super) standarder avhengig av om markedet etterspør oppskriftene. Hvorvidt moter etterspørres er en kombinasjon av samfunnets normer for hva som er rasjonell og riktig organisering, og estetiske og sosialpsykologiske motiver hos konsumentene. (Røvik 2007). Abrahamson summerer opp det teoretiske bakteppet for dannelsen og spredningen av organisasjonsmoter:

”If there exists unmet demand for a certain type of management technique, then one or more techniques belonging to this type will become fashionable if they are created, selected, processed, and disseminated by the management-fashion-setting community.” (Abrahamson 1996: 270)

Han hevder videre at: “*When a management technique becomes fashionable in a collectivity, it will tend to diffuse rapidly and extensively across organizations in this collectivity*” (1996: 270).

2.3 Alternative metodiske tilnærminger

Abrahamsons fokus på den nærmest lovmessige oppfatningen av oppskriftens klokkeformede spredning og tilbaketrekning er problematisk (Røvik 2007). Abrahamson hevder selv at

denne klokkeformede spredningskurven ikke alene kan definere moters livssyklus, siden en rekke andre prosesser² kan påvirke svingninger i organisasjonsmoter. Det ensidige fokuset på tilbudssiden og ikke mottakssiden er også problematisk. Disse ”sorte hullene” skal jeg forsøke utligne ved hjelp Røviks teorier rundt en oppskrifts livssyklus, med spesielt fokus på hvordan oppskrifter reiser inn til organisasjoner og hvordan de ”oversettes” og konkretiseres av konsumentene. Jeg vil benytte Røviks virusteori, som alternativ tilnærming til hvordan organisasjonsoppskrifter oppnår popularitet og spres til organisasjoner. Det er problematisk i denne sammenhengen å gjøre et stort empirisk arbeid i forhold til hvordan storytelling som konsept har blitt adoptert av alle organisasjoner som hevder å bruke teknikken i Norge. Denne avhandlingen tar derfor utgangspunkt i informantenes ”oversettelse” og hvordan de har konkretisert storytelling som konsept.

Benders og van Veen identifiserer en viktig mangel ved Abrahamsons moteteori. Terorien mangler, etter deres mening, er viktig nøkkelelement ved organisasjonsmoter. De lanserer begrepet om ”*interpretive viability*”, det vil si at oppskrifters utydelige form åpner for tolkningsrom i forhold til hvordan ideene oversettes. Denne teoretiske tilnærmingen beskriver de slik:

”concepts are characterized by a certain degree of conceptual ambiguity. They do not consist of clear cut recipes for managers so that they can tackle their problems. Instead, to increase the chance of gaining popularity, fashion setters should keep their product ambiguous to a certain degree. (Benders og van Veen 2001: 37)

For at en oppskrift skal oppnå popularitet og spres, må den presenteres i generelle og allmenngyldige termer, slik at den kan passe inn i de fleste marked og organisasjoner. Det gis stor grad av tolkningsrom, med visse frihetsgrader for hvordan konseptet kan overføres til praksis.

2.3.1 Virusteori

² “A swing in the popularity of a management technique might occur, for example, if a government regulator mandated the use of a management technique and then withdrew this mandate. Alternatively, a popularity swing might occur because a management technique that gained popularity because it helped narrow a performance gap caused by an environmental change lost this popularity when the environment changed again, narrowing this performance gap” (Abrahamson 1996: 256)

Røvik har utviklet en teori, der ved å benytte innsikt i virologi, fungerer viruset som metafor på organisasjonsideer og deres spredning inn i organisasjoner. ”*metafor betyr å overføre et begrep fra en sammenheng til en annen der begrepet ikke opprinnelig hører hjemme*” (Røvik 2007: 339). Denne tilnærmingen kaller han pragmatisk institusjonalisme, og han mener den gir et mer differensiert og komplekst begrep om effekter. Denne teoriutviklingen fanger opp mange av de empiriske observasjonene om hvordan adopterte ideer virker i organisasjoner. Denne teoretiske tilnærmingen står i kontrast til den rasjonalistiske managementtradisjonen, der organisasjonsoppskrifter sees som verktøy og kan raskt implementeres og gi forbedrede resultater. Ved å benytte metaforen virus, kan man få tilført et nytt begrepssett, som kan fange opp interessante trekk ved fenomenet man studerer. Hensikten er å identifisere trekk ved viruset som ligner fenomenet man studerer.

Organisasjonsideer reiser gjennom 7 stadier: (1) opprinnelse, (2) smitte, (3) immunitet, (4) inkubasjonstid, (5) smitte slår ut i symptomer, (6) mutasjon og til slutt (7) inaktivering og reaktivering. Organisasjonsideer, i likehet med virus er enkelt utformet, og opphavet er ofte uklart. I likehet med viruset har organisasjonsideer en kjerne, en innpakning i form av noen formulerte hovedprinsipper. Smitte skjer gjennom to hovedmåter, enten ved direkte smitte mellom smittede og usmittede, eller ved hjelp av smittebærere, det vil si bærere som ikke direkte er smittet men som bærer med seg organisasjonsideer. Smitteoverføring skjer i en kompleks samhandling mellom *smittet*, *smittebærere* og *usmittet*, der alle er aktive aktører. Denne teoretiske tilnærmingen problematiserer den mekaniske enveis overføring av organisasjonsideer fra produsent til konsument. Jeg vil i analysekapittelet undersøke om virusteorien eller moteteorien har forklaringskraft i forhold til avhandlingens empiri.

2.3.2 Strategisk bruk av historier

I følge konseptlitteraturen kan fortellinger brukes strategisk for å oppnå bestemte organisatoriske eller foretningmessige mål. Litteraturen gir fylldige beskrivelse av fortellinger urgammelt fenomen som har gyldighet til alle tider og alle steder. Det beskrives som en tidløs teknikk som er gjenoppdaget og videreutviklet som et moderne og rasjonelt verktøy gjennom Corporate Storytelling. Konseptet er enkelt, nesten for enkelt og alle kan benytte seg av det.

Essensen i strategisk storytelling er at fortellinger kan brukes strategisk av organisasjonens ledelse. Ledere kan fortelle en historie som skal gjenfortelles i organisasjonen og dermed forsterke og vedlikeholde budskapet som lederen formidlet. Ofte støtter konseptlitteraturen seg på teorier rundt ”sensegiving” og ”sensemaking” (se blant annet Fleming 2001; Denning 2006; Collison og Macenzie 1999) og at fortellinger gir ledere en unik mulighet til skape mening ut av organisasjonens utfordringer for sine ansatte.

Sims mfl. gir en annen tilnærming til hva som skjer med historier som fortelles for å overføre kunnskap og føre til endring av adferd. De lanserer begrepet ”Sense-taking”, som en mulig forklaring på hva som skjer når en fortelling skal gjenfortelles. Når publikum hører fortellingen formes automatisk scenarier om hvor og hvordan de ønsker å gjenfortelle historien til sitt publikum. De gjør aktive vurderinger om hvordan historien kan tilpasse slik at den passer inn i det budskapet de selv ønsker å formidle. Det fokuseres på lytterens aktive rolle i å omforme og tolke det som blir sagt inn i en personlig kontekst. Det er i liten grad lytteren husker hele historien. Fragmenter, eller små snutter huskes i større grad, dersom det som blir sagt passer inn i en kontekst lytteren selv ønsker å bruke historien i. Publikums publikum vil derfor i liten grad presenteres for den opprinnelige historien.

”Learning—and hence the opportunity for change—is achieved to the extent that snippets fit into the ongoing narrative autobiography of the receiver, and thus become available for sense-taking. “ (Sims et al 2009: 384)

De bringer på bane en spennende innfallsvinkel til hvordan fortellinger mottas og bearbeides. Fortellingens betydning er like sterk, men hvordan hver gjør sin ”individual take-away fra en slik historie. Fortellinger skaper en forbindelse mellom forteller og lytter i den forstand at lytteren tenker at han er som meg. Dette problematiserer bruken av fortellinger for å overlevere kunnskap i organisasjoner og for å endre adferd.

Kapittel 3:

3. Metode

Her vil jeg gjøre rede for hvilke vitenskapelige metoder som er benyttet for å få belyst problemstillingen og for å besvare forskningsspørsmålene. Jeg skal gjøre rede for utvalget jeg har gjort, og hvilke typer data jeg har samlet inn, og hvordan jeg har gått frem for å gjøre det. Jeg skal skissere opp fordeler og ulemper ved valg av metode, og hva som har vært noen av utfordringene i denne sammenhengen. Jeg skal avslutningsvis gjøre en vurdering av datamaterialets kvalitet i forhold til dets troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Den metodiske tilnærmingen baserer seg på både en litteraturreview av et representativt utvalg av artikler og kvalitativt intervju med fire sentrale aktører innenfor konsulentbransjen. Avhandlingen kombinerer to metoder, noe som er nødvendig for å belyse oppgavens problemstilling. Jeg skal se på både i hvilken grad og på hvilken måte ideer og teknikker i det jeg kaller ”litteraturfeltet” er overført til ”managementfeltet”. Avhandlingens data baserer seg på storytelling som ide i den utvalgte konseptlitteraturen og storytelling i praksis hos konsulentene jeg har intervjuet. De metodiske valgene utfyller hverandre, og gir til sammen en mer fullstendig belysning av forskningsspørsmålene som er stilt innledningsvis.

Denne avhandlingen er både eksplorerende og beskrivende. Jeg skal forsøke å dykke ned i et felt som for så vidt er kjent, men som samtidig ikke er særlig utforsket. Jeg har valgt å gjøre review av konsulentlitteratur på et forholdsvis ukjent tema og undersøker hvorvidt innholdet i litteraturen er overført til konsulenter som benytter storytelling i praksis. De kvalitative intervjuene utforsker informantenes innfallsvinkel til storytelling og er både eksplorerende og beskrivende. Jeg tror kombinasjonen med litteraturreview og kvalitativt intervju er en styrke for avhandlingen, og gir en unik mulighet å nærme seg storytelling som ide innenfor organisasjonsfeltet.

3.1 Litteraturstudiet

Litteraturstudier gir mulighet til å studere et tema bredt uten og selv samle inn data fra feltet. Hart (1998) sier at litteraturstudier er særlig nyttig til to formål. I forkant av et empirisk studie, kan det være nyttig for forskeren å orientere seg i feltet, og kartlegge litteratur og tidligere forskning for å avdekke eventuelle hvite flekker i forskningen. Denne avhandlingen baserer seg på review av konseptlitteratur med bakgrunn i forhandsformulerte forskningsspørsmål. Ved hjelp av Røviks karakteristikker for hva som kjennetegner organisasjonsmoter, så vil jeg undersøke artiklene for de samme kriteriene (Røvik 1998, 2002). I tillegg har jeg skal jeg se på i hvilken grad og på hvilken måte ideer rundt storytelling er overført til praksisfeltet av konsulenter, fortrinnsvis i Norge.

3.1.1 Valg av artikler

Tekstene som er valgt ut til dette studiet, har alle det til felles at de beskriver strategisk storytelling i en eller annen form. De er funnet ved hjelp av stikkordssøk i Universitetsbibliotekets databaser som inneholder artikler publisert i journaler. Jeg har spisset søket i størst mulig grad siden søk på storytelling i databaser gir tusenvis av treff, og rommer alt fra scenekunst til pedagogiske plattformer i skoleverket. Aktuelle søkeord som er benyttet er: strategic storytelling, corporate storytelling, leadership storytelling, storytelling + organization. Dette begrenset søket til å gjelde artikler som omhandler strategisk bruk av fortellinger i organisasjoner.

Deretter ble artiklene undersøkt og silt ut i forhold til noen kriterier. Kriteriene som jeg hadde lagt, var at artiklene skulle først og fremst være konseptlitteratur. Det vil si at de hadde en misjonerende tilnærming til emnet, der strategisk storytelling beskrives utelukkende i positive termer, som et verktøy for å oppnå organisasjonsmessige mål. Jeg ønsket at artiklene skulle tilby i størst mulig grad oppskrifter på hvordan ledere kan ta i bruk strategis storytelling. Jeg ville derfor ikke ha med artikler med en utelukkende teoretisk tilnærming til storytelling av typen vitenskapelige studier og lignende. Jeg ville i tillegg at artiklene skulle representeres av konsulenter og guruer som hevder sin ekspertise på området. Artiklene er derfor i hovedsak skrevet av konsulenter. I tillegg er to artikler skrevet av Stephen Denning, som har vært fremtredende og spesielt aktiv i å spre storytelling som ide til organisasjonsfeltet. Jeg har også valgt ut en kjent artikkel fra Gordon Shaw. Artikkelen om hvordan 3M bruker storytelling i bedriftens strategiarbeid, er en av de tidlige artiklene om strategisk storytelling, og er hyppig

referert til i andre artikler om strategisk storytelling. Artiklene som tilslutt ble valgt ut er i sin helhet på engelsk, siden det var vanskelig å finne tilsvarende artikler på norsk. Databaser som er brukt er JSTOR, Emerald fulltekst, i tillegg til Bibsys.

De tidligste tekstene som omhandler strategisk storytelling dukket opp på 1990 tallet. Siden da har antallet tekster og artikler publisert om strategisk storytelling økt betraktelig, spesielt de siste 5- 10 årene. Med visse reservasjoner i forhold til datagrunnlaget, kan det synes som årene 2006 og 2007 har spesielt høy produksjon av denne typen konseptlitteratur, der det reklamerer for bruken av strategiske fortellinger.

3.2 Intervju

3.2.1 Valg av informanter

Valget av informanter er gjort ved et strategisk utvalg, det vil si at de er valgt ut fordi de har en spesiell erfaring og kompetanse som jeg er ute etter. (Thagaard, 2003: 53). Jeg foretok søk på internett for å finne frem til konsulentbyråer som tilbyr tjenester innenfor strategisk storytelling. Jeg fant flere byråer som eksplisitt sier at de tilbyr strategisk storytelling. Det var også flere som kalte det strategisk historiefortelling. Det er vanskelig å tallfeste hvor mange konsulentbyråer som tilbyr konseptet, men jeg vil anslå at det dreier seg om flere enn 20. Jeg fant i tillegg flere enkeltmannsforetak som har spesialisert seg på strategisk fortellinger for næringslivet. Denne gruppen er også vanskelig å anslå, siden formidling av slike oppdrag ofte skjer gjennom ”jungeltelegrafen”. Jeg kan likevel anslå at antallet er mer enn 30. Jeg tok kontakt med til sammen 5 enkeltpersoner og 2 konsulentbyråer, hvorav 4 ville stille opp til intervju. To av informantene driver enkeltmannsforetak og to av informantene jobber i konsulentbyrå. Det er relativt få informanter, men de sitter på helt spesiell kunnskap om storytelling, og jeg tror deres kompetanse er relativt i forhold til andre konsulenter som tilbyr storytelling. Kvalitativt innhold i intervjuene har veid tyngre enn representativitet. Jeg intervjuet to menn og to kvinner som jobber med strategiske historier i sitt daglige virke. Alle jobber, eller har jobbet som konsulenter og tilbyr Storytelling som verktøy. En av informantene sluttet som selvstendig konsulent ved årsskiftet 08/09, og har gått inn i en stilling i DiFi, der hun også bruker strategiske historier. En av informantene er bosatt i

Sverige og har det meste av sin virksomhet der gjennom sitt enmannsforetak, men han har hatt flere oppdrag i Norge.

3.2.2 Intervjuets utforming

Formålet med et intervju er å få så fyldig og omfattende informasjon som mulig om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon. Thagaard presenterer to ulike perspektiver på intervju som metode og den informasjonen som informantene gir. Det første er en positivistisk tilnærming, der informantens beskrivelser stammer fra erfaringer han eller hun faktisk har gjort seg. Forskeren har en nøytral rolle i intervjuet og er en formidler av den informasjonen som blir gitt. Den andre tilnærmingen tar utgangspunkt i et konstruktivistisk ståsted, der erfaringer i den ”ytre” verden ikke lar seg formidles gjennom en intervjusituasjon.

Opplevelser og erfaringer er knyttet til kontekst, og informasjonen som gis av informantene skapes der og da i forbindelse med den relasjonen som utveksles mellom forsker og informant. Informantene gjenforteller hendelser og erfaringer, og denne informasjonen er preget av informantens tolkning og forståelse av det hun/han har opplevd (Thagaard, 2002: 83).

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av delvis strukturert intervju. Det vil si at temaene jeg skal ta opp med informantene er lagt på forhånd, men rekkefølgen og hvilke spørsmål jeg stiller informantene bestemmes underveis. Til selve intervjuet hadde jeg utarbeidet en spørsmålsliste som skulle sørge for at alle temaene ble gjennomgått. Det er likevel utarbeidet en spørsmålsliste som har fungert veiledende i intervjusituasjonen. Denne type intervju gir forskeren mulighet til å følge informantens fortelling, og få informasjon som kanskje ikke var synlig for forskeren på forhånd. Metoden gir stor grad av fleksibilitet, noe som vil være nyttig i forhold til oppgavens eksplorerende natur.

Informantene fikk de tilsendt en liste over ulike tema som vi skulle snakke om omentrent en uke før intervjuet. Listen de fikk tilsendt inneholdt ingen spørsmål, men var en beskrivelse av hensikten med intervjuet og hva som var tema for oppgaven. Informantene gikk gjennom listen på egen hånd og alle hadde forberedt seg til intervjuet. På forhånd ble spørsmålene ble testet ut på en kollega, og små justeringer ble gjort språklig for å klarere hensikten rundt spørsmålene.

Jeg benyttet meg av delvis strukturert intervju, slik at jeg hadde størst mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, og at informanten følte seg frigjort fra direkte spørsmål. Jeg stilte åpne spørsmål innenfor flere temaer, og spørsmålene var av en slik art at jeg unngikk ja/nei svar, og informantene hadde en utdypende refleksjon rundt emnene som ble tatt opp. Lengden på intervjuene varierte noe i lengde, fra 75 minutter til 150 minutter. Alle intervjuene ble foretatt over telefon, og jeg benyttet båndopptaker i alle intervjuene, slik at intervjuet kunne gjenskrives i detalj. Transkriptene ble sendt til informantene for gjennomlesing, og de hadde mulighet til å komme med endringer hvis det var noe som var uklart eller feil. To av informantene gjorde noen få endringer (ikke innholdsmessig) i transkriptet.

Jeg noterte kommentarer under intervjusituasjonen, der jeg ønsket å stille oppfølgingsspørsmål. Informantene snakket fritt og det var lett å holde samtalen i gang. Spørsmålene som ble stilt informantene var ikke helt identisk. Spørsmålene ble justert underveis i intervjuet alt etter retningen informanten tok. Det er likevel slik at alle informantene har vært innom de samme temaene. På denne måten har jeg fått et innblikk i tanker og refleksjoner informantene har rundt storytelling uten at jeg styrte samtalen for mye. Informantene hadde ingen problemer med å oppfatte spørsmålene og svare på dem.

3.3 Utfordringer ved valg av metode.

Valg av kvalitative intervjuer vil være hensiktsmessig i forhold til avhandlingens tema og problemstilling. Kombinert med litteraturstudie vil det gi en bredere tilnærming til tema og gir mulighet til å sammenligne det teoretiske med det erfarte.

Jeg har i denne avhandlingen brukt delvis strukturert intervju, med åpne spørsmål. Fordelen med en slik intervjumetode er at den gir mulighet til refleksjon og mer inngående beskrivelser fra informanten. Informanten gis anledning til å snakke uten avbrytelser og kan dermed gi informasjon utover det spørsmålene tar sikte på. Kvalitative intervju gir også mulighet å komme tett på informanten, og man kan stille oppfølgingsspørsmål for å utdype svarene.

Oppgavens eksplorerende struktur kan imidlertid legge noen begrensninger i intervjusituasjonen. Det er intervjuerens oppgave å legge forholdene til rette for at

informanten føler seg vel og syns spørsmålene er relevante i forhold til sin oppgave som informatør. Spørsmålene som ble stilt informantene ble utformet på en slik måte at det ikke ble oppfattet som at jeg skulle stille tvil ved deres tilnærming til storytelling. Intervjuene inneholdt derfor en generell spørsmålsdel innledningsvis, og utover i intervjuet ble spørsmålene mer konkrete i forhold hvilke begrunnelser de hadde til å bruke strategisk storytelling som verktøy. Jeg spurte også spesifikt om teknikker og metoder. Det har vært et viktig poeng at informantene fikk tillit til meg og at de følte at den informasjonen de ga var relevant og adekvat, og at informasjonen ble behandlet i tråd med informantens ståsted. Jeg ville ikke at informantene skulle føle seg ”under lupen” og at de på noen som helst måte følte et behov for å forsvare metodikken sin. Informantene kan selvfølgelig ha følt at de måtte forsvare storytelling som konsept, og dermed fremstilt storytelling urealistisk, men det er ikke min oppfatning av intervjusituasjonen. Informantene delte åpent og villing mye av sine tanker og erfaringer rundt det å drive strategisk historiefortelling. Denne åpenheten har vært til uvurderlig hjelp i arbeidet med denne avhandlingen.

Det har vært en utfordring å finne artikler som inneholdt de kriteriene som tidligere er nevnt. Valg av datamateriale vil ofte utfordre forskerens subjektivitet, der forskerens forhåndsoppfatninger og interesser både kan påvirke utvelgelsen av artikler, men også hvordan tekstene blir analysert. (Hart 1998). Jeg har forsøkt å sile artiklene etter relevans til forskningsspørsmålene, og hvorvidt de oppfyller de kriteriene som var satt angående forfatter og innhold.

3.4 Datamaterialets kvalitet

”Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte.

Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten av tolkningen og overførbarhet har referanse til at tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger.” (Thagaard 2003: 21)

Troverdighet bygges opp ved at forskeren gjør nøye rede for hvordan data er samlet inn. Det øker avhandlingens kvalitet om studiet er gjennomført på en troverdig måte. I denne avhandlingen er det benyttet lydopptak av alle informantene og intervjuene er skrevet i detaljert tekst. Intervjusituasjonen var preget av åpenhet og god tone, og jeg oppfattet ikke at

informantene hadde noen reservasjoner i forhold til å avgi informasjon. Innholdet i informantenes utsagn er i størst mulig grad bevart, ved at direkte sitater er knyttet direkte mot det som var tema. Det er ingen sitater eller utsagn som er tatt ut av den sammenhengen de ble uttalt. Det er også gjort et klart skille i teksten hva som er informantenes utsagn, og hva som er mine tolkninger.

Artiklene er valgt ut av et relativt stort utvalg konseptlitteratur. Jeg hadde som tidligere nevnt flere kriterier som lå til grunn for utvalg av artikler. Det skulle først og fremst være artikler, og de skulle være skrevet i en misjonerende form. Med dette mener jeg at de i stor grad fokuserer på konseptets fordeler. I tillegg ønsket jeg at artiklene skulle gi en antydning til hvilken metodisk tilnærming de benytter for storytelling. Dette kriteriet er avgjørende for å kunne undersøke hvorvidt informantene benytter noe av den samme metodikken.

Det er en viktig målsetning i forhold til denne avhandlingens overførbarhet, at den skal ha relevans for utover dette spesielle forskningsprosjektet. Med bakgrunn i avhandlingens eksplorerende karakter i forbindelse med overførbarhet bør forskeren argumentere for at funnene gjort i dette studiet kan overføres til andre studier. Jeg har forsøkt å være kritisk i forhold til egne tolkninger og gjort leseren oppmerksom på vurderinger jeg gjør, som ikke finner konkret støtte i datamaterialet. Jeg har i denne avhandlingen forsøkt å gi ny og nyttig informasjon om et område innenfor organisasjoner som ikke har hatt mye fokus tidligere.

Del 2

Kapittel 4:

4. Presentasjon av litteraturstudiet

I dette kapittelet skal jeg presentere de utvalgte artiklene. Jeg har tatt utgangspunkt i C. Harts metode for litteraturstudier og vil benytte et såkalt "feature map" for å klassifisere og analysere innholdet i artiklene (Hart: 1998). Ved bruk av denne metoden, kan innholdet i mange artikler bli systematisk organisert og videre analysert og sammenlignet.

Litteraturreviewen er basert på 15 artikler som omhandler strategisk bruk av historier i organisasjoner. Noen av artiklene er valgt ut delvis på grunn av forfatter, (Denning 2002, 2006; Clark 2007; Esse; 2008; Kahan 2006; Shaw, Brown og Bromley), andre er valgt ut på innhold. (Adamson et al 2006; Collison og Mackenzie 1999; Fryer 2003; Harris og Barnes, 2006; Marzecs 2007; McLellan 2006; Morgan og Dennehy 1997; Ready 2002; Syedain 2007). Der jeg har valgt artikler på grunn av forfatter, er begrunnelsen at de er særlig *aktive* eller *tydelige* i å promotere teknikker innfor bruk av strategiske fortellinger. De nevnte forfatterne markedsfører konseptet utover det å skrive en artikkel. De har enten hjemmesider der de tilbyr tjenester innenfor Corporate Storytelling, og/eller er aktive som foredragsholdere. Gordon Shaw er valgt ut fordi han har vært til inspirasjon for flere av informantene, og har vært en av informantenes første møte med storytelling som teknikk. De andre artiklene som er valgt ut etter innhold presenterer et representativt utvalg av de ideene og teknikkene som promoterer innenfor managementlitteraturen om storytelling. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av funn. Oversikten over alle artiklene i sin helhet legges sist i kapitelet.

Konseptlitteratur innenfor strategisk storytelling kan deles inn i 4 typer. Den første typen er litteratur skrevet av ledere som er blitt historiefortellere. Gordon Shaw er et godt eksempel på slike forfattere. De forteller om egne erfaringer og hvordan de bruker fortellinger i sitt lederskap. Den andre typen litteratur er skrevet av konsulenter som reklamerer for produktet sitt til potensielle kunder. Denning, Esse, Collison og Macenzie, Kahan og Marzec er noen eksempler på slike konsulenter. Den tredje typen litteratur er skrevet for å lære ledere hvordan de kan fortelle bedre historier. Harris og Barnes er et godt eksempel. Den fjerde type litteratur

er samlinger av fortellinger klar til bruk for ledere. Denne litteraturen kommer ofte i bokform, og har derfor ikke vært vurdert som kilder til denne avhandlingen, men jeg kan nevne Margaret Parkins *"Tales for Change"* og Annette Simmons *"The storyfactory"*.

Artiklene som er valgt ut til denne avhandlingen representerer mye av konseptlitteraturen som er skrevet på strategisk storytelling. Strategisk storytelling ses som et verktøy som ledere kan benytte i organisasjoner. Litteraturen preges av utelukkende positiv holdninger til fortellingens universelle bruksområde. Jeg har valgt ut aktuelle artikler både i forhold til hvem som har skrevet dem og hvem de er skrevet for. Jeg har unngått å bruke artikler som har en utelukkende teoretisk tilnærming til fortellinger av typen vitenskapelige undersøkelser, men heller hatt fokus på artikler av typen "gurutekster" og "konsulenttekster", som misjonerer for storytelling som managementverktøy, og som har et rasjonelt og verktøylignende syn på strategisk storytelling. Artikkelforfatterne er i hovedsak konsulenter, men det er også artikler skrevet av journalister, bedriftsledere og akademikere tilknyttet ulike "Business Schools". I tillegg har jeg tatt med to artikler av Stephen Denning der begge vil bli presentert mer gjennomgående i ett samlet avsnitt. Denning er en person, som innenfor konseptlitteraturen, kan sies å ha gurustatus i forhold til Corporate Storytelling (se for øvrig avsnittet om managementguruer).

Artiklene jeg skal presentere nærmere er Stephen Dennings' artikkel: *"Effective storytelling: strategic business narrative techniques"* og *"Telling tales"*, Gordon Shaws' artikkel: *"Strategic stories: how 3M is rewriting business planning"*, Evelyn Clarks' artikkel: *"Around the corporate campfire- The power of storytelling at work"*, Morgan Marzecs' artikkel: *"Telling the corporate story: vision into action"*.

4.1 Feature map

Ut fra den overordnede problemstillingen har jeg utledet viktige forskningsspørsmål som jeg i innholdsanalysen av de utvalgte artiklene søker å få svar på. Feature mapet er utarbeidet i forhold til Røviks klassifikasjon av hva som kjennetegner argumentasjonen rundt organisasjonsmoter og hvorfor det fremholdes som imperativt for ledere å adoptere konseptet. I følge Røvik (1998) kjennetegnes argumentasjonen rundt organisasjonsmoter ved:

a) Et løfte om en tydelig forbedring av prestasjoner

Røvik hevder at ”*en oppskrifts sannsynlighet for å bli spredt avhenger blant annet av hvorvidt det er dokumentert at den har fortrinn mht. effektiv frembringelse av resultater*” (1998: 66).

Jeg forventer at litteraturen bruker mye spalteplass på å beskrive fordeler ved konseptet og gir eksempler på suksesshistorier fra andre organisasjoner som har adoptert konseptet.

b) Dramatisering i presentasjon av konseptet

Røvik hevder at bruken av dramatiske elementer i presentasjonen av oppskrifter er utbredt. (Røvik 2002). Ofte er skapelseshistoriene ladet med dramatiske elementer det en heltefigur overkommer store hindringer på veien. Jeg skal undersøke hvorvidt artiklene også benytter seg av dramatiske elementer.

c) Sosial autorisering

Sannsynligheten for at en organisasjonsmote skal bli populær og spres øker hvis den oppnår *sosial autorisering*. For å oppnå slik autorisering må oppskriften knyttes til en eller flere kjente *autoritative sentrum*, det vil si organisasjoner med høy status i forhold til en gruppe organisasjoner, slik at de begeistres og vil adoptere konseptet. (Røvik 1998). Jeg skal forsøke å kartlegge om det er noen slike autoritative sentrum i artiklene.

d) Fokus på konseptets universalitet

Jeg kan forvente at det argumenteres for at konseptet passer for alle typer organisasjoner uavhengig av lokalisering, størrelse, kultur, sektor osv. (Røvik 2002). Alle kan bruke det og det fungerer på tvers av landegrenser og kulturbarrierer. Oppskriftene har en generell og abstrakt form, slik at de presenteres som oppskrifter som ”alle” trenger, og alle kan ta i bruk.

e) Produktivisering

Inspirert av teorier rundt markedsføring, antar man at konseptet presenteres som (1) et enkelt og kommuniserbart budskap (2) det må være brukervennlig og klar til bruk (3) gevinsten er større enn kostnadene og ressursene ved implementering. .

f) Tidsplassering av konseptet

I følge Abrahamson må nye konsepter være både rasjonelle og nytenkende (Abrahamson 1996). De må treffe i tiden, det vil si at den må utvikles og lanseres på det tidspunkt den representerer den best mulige løsningen på problemene i samtiden. Dette gjøres ved et klart

fokus på timing i managementlitteraturen. Organisasjonsoppskriften plasseres i forhold til fortiden, nåtiden og fremtiden. Man antar at denne type tidsmarkering er viktig for å finne klangbunn i samtiden (Røvik 1998).

g) Tolkingsrom, det vil si en viss frihetsgrad i forhold til hvordan et konsept kan tolkes og oversettes i praksis.

Nye konsepter kjennetegnes ved at de har en viss grad av tolkningsrom for hvordan konseptet skal oversettes i praksis. Dette begrepet kaller Benders og Van Veen "interpretative viability" og definerer det slik:

" Concepts are characterized by a certain degree of conceptual ambiguity. They do not consist of clear-cut recipes for managers so that they can tackle their problems. Instead, to increase the chance of gaining popularity, fashion setters should keep their product ambiguous to a certain degree" (Benders og van Veen 2001: 33).

Disse karakteristikene danner bakteppe for oppgavens "feature map", der artiklene sammenlignes i forhold til hvilken type argumentasjonen artiklene inneholder. (se for øvrig teorikapittel for nærmere gjennomgang av karakteristikene). Funnene gjort i litteraturstudiet vil bli videre analysert sammen med funnene i intervjuene.

4.2 Gjennomgang av 5 utvalgte artikler

Jeg har valgt ut fire artikler for nærmere gjennomgang. Begrunnelsen for utvalget er å gi en bred presentasjon av hvilke typer ideer og argumentasjon som benyttes i "litteraturfeltet". De utvalgte artiklene er representativt for mange av de artiklene som har vært inspirasjon for informantene. To av artiklene som er valgt ut kan sies å ha spesielt høy status innenfor feltet, og er hyppig omtalt og referert til av blant annet informantene. Disse er Stephen Dennings' artikkel fra 2006 og Shaw, Brown og Bromleys' kjente artikkel om hvordan de driver strategisk historiefortelling i 3M. Artikkelen om 3M var i tillegg publisert i "The Knowledge Management Yearbook 1999–2000".

4.2.1 Stephen Denning: "Effective storytelling: strategic business narrative techniques og Telling tales"

Stephen Denning har inntatt en fremtredende rolle som historieforteller, forfatter, inspirator og forretningsrådgiver. Disse artikkelen ble publisert i *Strategy & Leadership* i 2006, og *Harvard Business Review* i 2004. Denning har *gurustatus* i forhold til at han har skrevet en rekke bøker og har forelest over hele verden (Norge også) om sin erfaring med Corporate Storytelling fra hans tid i Verdensbanken. Det var mens han jobbet for Verdensbanken at han først ”oppdaget” at fortellinger kan være et mektig verktøy for å formidle et budskap. Ved å fortelle om hvordan Verdensbanken som organisasjon burde se ut, snudde han mistro til velvilje blant organisasjonens topledere og Verdensbanken gjennomgikk en helomvending i forhold til hvordan de distribuerer kunnskap verden over. Historien om hvordan Denning tok opp kampen med en tung og motvillig ledelse i Verdensbanken har klare dramaturgiske trekk. Det er David mot Goliat, der den utstøtte kjemper seg tilbake og vinner frem i en kamp fylt med motstand.

Denning mistet lederstillingen sin i forbindelse med at det ble ansatt en ny president i Verdensbanken. Han må finne seg i et steg ned på karrierestigen og begynte i en ny stilling innenfor Knowledge Management. Det var i denne stillingen at han, ganske tilfeldig, ble oppmerksom på fortellingens egenskap som kunnskapsformidler og dens engasjerende virkning. Han bestemte seg for at Verdensbanken måtte fortelle historier for å spre kunnskap og informasjon. Han ble mye motarbeidet av organisasjonens ledere, men noen få, lojale kolleger hadde tro på prosjektet og hjalp ham å treffe viktige nøkkelpersoner i organisasjonen slik at han kunne formidle sitt budskap. Han fikk en av visepresidentene med på laget, og etter en lang kamp mot skeptikerne, vant de frem og forandret hele verdensbanken fra å ”bare” være en utlånsbank, til også å være en kunnskapsbank. Denning fortalte historien om hvordan en helsearbeider i en liten landsby, 600 kilometer fra hovedstaden i Zambia, logget seg på internett og gikk til websiden til ”Center for Disease Control” og fant svarene på spørsmålet om hvordan man behandler malaria. Denning fortalte at denne historien var bemerkelsesverdig i seg selv, men det som er enda mer slående ved historien, var at Verdensbanken ikke var med i den. Denne historien fikk Verdensbanken til å gjennomføre omfattende organisasjonsendringer slik at de ble en kunnskapsledende organisasjon.

Verdensbanken gjennomgikk omfattende endringer på et relativt enkelt vis; de begynte å fortelle historier. Han beskriver endringene i beste fortellerstil med mange anekdoter med dramaturgisk tilslag. Verdensbanken ble en organisasjon for fremtiden, der de forbedret seg

og tilpasset seg de utfordringene de stod ovenfor. Denne endringen kom til ved at Denning overbeviste ledelsen ved å fortelle såkalte *Springboard stories*, og på denne måten ”oppfant” han Corporate Storytelling. Han ble bedt om å skrive en bok om sine erfaringer og slik begynte Dennings karriere innenfor feltet. Han bestemte seg da for å studere narrativer og fant der den akademiske begrunnelsen for fortellingens mektige språk. Dette har gitt ham både en akademisk og en praktisk autoritet i forhold til å ”kunne” og ha ”erfart” fortellingens kunst. Han har opparbeidet seg høy status som formidler av ideer rundt bruken av strategiske fortellinger for organisasjoner og er hyppig referert og omtalt i ulike medier.

Denning identifiserer åtte narrative mønstre som vil gjøre bruk av storytelling mer effektivt for ledere. Han understreker viktigheten av å bruke riktig type historie, eller riktig mønster til riktig anledning for å oppnå den effekten man ønsker. Denning beskriver detaljert og inngående hvordan man kan gjøre seg bruk av de ulike, narrative mønstre. Denning sier at den typiske, velfortalte historien, som følger den aristoteliske tradisjonen med en begynnelse, en midt og en slutt, ikke er den beste historien for å inspirere og skape handling. Denning beskriver at det kan være et problem for ledere å vite hvilke typer historier man skal benytte seg av og dermed ikke oppnå den effekten man ønsker (Denning 2006). Nedenfor vil jeg gi en skjematisk fremstilling av Dennings narrative mønstre.

Oversikt over ulike narrative mønstre i fortellinger:

Typer historier	Beskrivelse og eksempler på historier
Springboard stories (springbrett)	Historier som formidler en kompleks ide, på et enkelt og lettfattelig vis. Fortellinger om tidligere suksessfulle forandringer. Har til hensikt å inspirere tilhørere, og føre til handling. Ideell når man skal starte nye prosjekter.
Historier som formidler hvem du er	Fortellinger der lederen forteller om seg selv. Disse er ment for å skape tillit. Kommuniserer også hvem man er og hvor man er på vei.
Historier som formidler verdier	Fortellinger som formidler organisasjonens verdier både eksternt og internt. Formidler også hvordan konflikter rundt verdier har vært løst tidligere.

Historier som forteller om organisasjonen.	Fortellinger som kommuniserer hva organisasjonens produkt/er står for. Dette er en form for branding.
Historier som fremmer samarbeid	Historier som gjør det lettere å samarbeide i organisasjonen. Oppmuntrer mennesker til å dele historier med hverandre. Historiene har en følelsesmessig appell. Dette bringer frem det Denning kaller High Performance Teams.
Historier som demmer opp for negativ omtale	Historier som ved hjelp av humor og lettere satire, uskadeliggjør negativ omtale, blant annet ”korridorsladder”. Slike historier har til hensikt å overtale til sin fordel.
Historier som fremmer kunnskap/ Kunnskapsdeling	Denne typen historier har som mål å skape forståelse for en vanskelig situasjon eller hendelse. Eksempler kan være hvordan man tidligere har løst problemer.
Historier om fremtiden	Denne typen historier forteller om hvor organisasjonen er i dag, og hvor den trenger å være i fremtiden, ved hjelp av ulike fremtidsscenarioer.

Ved å ta i bruk disse narrative mønstre har ledere til et nyttig redskap som kan brukes til enhver tid og i hvilken som helst anledning.

Denning hevder at storytelling er mektig verktøy til formidling av kunnskap, og for å få tilslutning til verdier og visjoner. Gjennom å bruke fortellinger kan man øke de ansattes engasjement, og man får en gladere og mer tilfreds organisasjon. Fortellinger er den mest virkningsfulle metode for å skape tilknytning mellom mennesker. Fortellinger etablerer koblinger mellom mennesker og nye medlemmer sosialiseres inn i organisasjonen, og får overlevert normer og kunnskap. Historier avklarer maktforhold, skaper samhold og forteller organisasjonens livshistorie.

Ved å ta i bruk såkalte ”Springboard stories kan ledere sette i gang ønskelige prosesser innad i organisasjonen. Ved å bruke feil type historier oppnår man bare stillstand og negativitet. Ved hjelp av ulike typer historier kan man oppnå ulike effekter i følge Denning. Ledere ser fortellinger som en viktig nøkkel for å løse mange av dagens lederutfordringer innenfor strategi, planlegging og problemløsning. En Springboard Story *“is based on an actual event, preferably recent enough to seem relevant. It has a single protagonist with whom members of the target audience can identify. And there is an authentically happy ending, in which a change has at least in part been successfully implemented”* (Denning 2004) Den formidler en kompleks ide og setter i gang handling. Ledere kan fortelle andre typer fortellinger som formidler hvem du er, formidler verdier og bedriftens merke. Fortellinger kan fremme samarbeid, samtidig som de kan dempe negative historier som for eksempel korridorssladder. Fortellinger fører bedriften og dens mennesker inn i fremtiden. Det er ikke vanskelig å mestre fortellingens prinsipper, men det krever en endring i tankesettet og opplæring av spesialister. Trikset for å få til en vellykket ”Springboard Story” er å unngå historier der man utbroderer beskrivelsen av lukter, følelser og lyder slik som en fortellerkunstner vil gjøre. Det handler om å kommunisere et enkelt budskap på en enklest mulig måte, siden Storytelling er et verktøy for å oppnå bestemte foretningmessige mål, og ikke et mål i seg selv.

Bruk av storytelling i organisasjoner hevdes ofte å skape tilhørighet og ansvarlighet ovenfor organisasjonen og dens oppgaver. Storytelling hevdes også å skape mening i forhold til hvem man er og hva man skal gjøre. Målet er at de ansatte skal bli ambassadører for organisasjonen. Ved å fortelle de riktige historiene kan også ledere utove en form for kontroll av de ansatte, på det sett at de tar til seg og identifiserer seg med den historien som lederne forteller.

4.2.2 G. Shaw, R. Brown, P. Bromley: “*Strategic stories: how 3M is rewriting business planning*”

Denne artikkelen ble første gang publisert i Harvard Business Review i 1998, og artikkelen har vært en inspirasjon for blant annet tre av mine informanter. Siden har den vært utgitt i flere tidsskrifter og bøker (se blant annet Cortada og Woods 1999). En informant (1) nevner at det var nettopp denne artikkelen som førte til at de fattet interessen for bruk av strategiske historier.

Historien om hvordan 3M oppfant post-it lappen er en velkjent vandrehistorie fra merkevarebransjen. Historien forteller om mannen som skulle oppfinne det neste superlimet, og der resultatet ikke ble mer enn et lim som så vidt klistret seg til papiret. I stedet for å forkaste limet som ubrukelig, tenkte mannen på alternative bruksområder, hvis det ikke var et superlim, hva var det da? Denne mannen sang i kor på fritiden, og der var det en stadig irritasjon over alle de løse merkelappene som lå inne i salmebøkene. En lang historie kort, mannen fant ut hvordan han kunne gjøre nytte av det mislykkede superlimet. Ved å feste limet til papirlappene kunne de festes til salmeboken uten å gjøre skade på det bladtynne papiret. Lappene kunne i tillegg brukes gang etter gang, og slik ble post- it lappen født.

Shaw hevder at hos 3M har de en ”story-intensive culture”, der fortellinger åpner for ideer om å vinne. Historiene er en del av deres identitet, og fortellingen om post- it lappen forteller om hvordan ansatte på 3M bruker mye av sin tid til utviklingsarbeid. *“Stories give us ways to form ideas about winning”*. Denne historien brukes internt for å inspirere ansatte til å tenke nytt, og for å bli suksessfulle. Det ble kanskje ikke et nytt superlim, men hva ble det da?

Historien om 3M har tydelige dramaturgiske trekk. Artikkelens slår innledningsvis fast at: *“Everyone knows that, in our earliest days, a share of 3M stock was worth a shot of whiskey in a local St. Paul bar”* (Shaw et al. 1998). De forteller om mislykkede prosjekter og produkter i fortiden, og hvordan fortellinger endret 3M som organisasjon. I dag trener de alle ansatte i å fortelle historier, de benytter også historier når organisasjonen samles. Fortellinger er blitt en del av deres identitet. Gjennom historier kan de oppdage nye muligheter og gjøre strategiske endringer. Historier må være en integrert del av organisasjonens strategiarbeid.

“Individuals in parts of 3M now use strategic narratives in their planning processes, not only to clarify the thinking behind their plans but also to capture the imagination and the excitement of the people in their organizations.”

Shaw forteller at tidligere brukte 3M punktlister i likehet men mange andre bedrifter når de skulle skriftliggjøre mål og visjoner. Han ble oppmerksom på strategiernes manglende evne til å reflektere over kunnskap og inspirere ansatte. Han lette etter logiske forklaringer på hvordan vinner frem i markedet. Han begynte å mistenke at det var strategiernes presentasjonsform som var problemet. Løsningen fant han i *“strategic narratives”*. Problemet med punktlister er at man blir intellektuelt late av å bruke dem. Individualiserer konseptet ved at fortellinger tar høyde for organisasjonens særtrekk og spesielle plassering i markedet. Gjennom tradisjonelle

fortellerteknikker kan strategier omformuleres slik at alle tar del i og forstår hva det handler om.

“When people can locate themselves in the story, their sense of commitment and involvement is enhanced. By conveying a powerful impression of the process of winning, narrative plans can motivate and mobilize an entire organization”

Metodikken som Shaw benytter seg av når man lager en strategisk historie er å (1) Sette scenen, beskrive en aktuell situasjon, (2) introdusere en dramatisk konflikt; hvilke utfordringer står vi ovenfor, (3) komme til en løsning. Helten gjør de riktige tingene til rett tid og overkommer utfordringene og vinner tilslutt. Han viser til en konkret historie som de har benyttet, der strategier er dramaturgisk innflettet i historien.

4.2.3 Evelyn Clark: “Around the Corporate Campfire; the power of storytelling at work”

Clark er konsulent i eget firma som heter Corpstory og hun tilbyr tjenester til næringslivet og er en mye brukt foredragsholder. Hun har i tillegg gitt ut en bok om storytelling. Denne artikkelen var publisert i “Readers Digest Asia” i 2007. Formen på denne artikkelen skiller seg vesentlig fra de andre; den er i bladformat, med bilder og bokser, og har en utstrakt bruk av anekdoter, slik at den er lettlest og leservennlig. Likevel er den interessant i denne sammenhengen. Clark innleder artikkelen ved å slå fast at: *“Great leaders know that employees need more than lofty mission statements and industry buzzwords”*. Hun sier videre: *“smart leaders tell stories”*. Ledere må *“samle stammen sin rundt leirbålet”* og gjenfortelle legendene og dele nye fortellinger, slik at hjerte og hjerne kobles sammen og skaper inspirasjon i generasjoner fremover. Fortellinger er det mest verdifulle en bedrift har. Fortellinger blir hos folk i deres hukommelse og gjennom fortellinger bindes organisasjonen sammen. Det er nyttig for ledere å ha gode retoriske evner, men det alene inspirerer ikke til handling. Man må forene ide med følelser og skape en engasjerende historie. Clark sammenligner næringslivet med tradisjonelle stammesamfunn, der historiene opprettholder stammens eksistens. Hun vektlegger også historiefortellerens høye status i tradisjonelle samfunn, som bærere av historiene og verdiene.

Clark tilbyr et funksjonelt rammeverk for hvordan ledere kan begynne å bruke storytelling. Ved bruk av tradisjonell fortellerteknikk skisserer hun opp hvordan ledere går frem for å lage en strategisk historie. (1) Fengene innledning der plotet presenteres (2) introduksjon av

konflikt eller utfordring (3) løsninger på utfordringen, (4) resultatet og (5) læringen i fortellingen. Hun presenterer i tillegg et ferdig skjema for hvordan en fortelling kan konstrueres, der man kan øve seg ved å fylle inn de blanke feltene.

Artikkelen bruker mange eksempler fra kjente og vellykkede selskaper som benytter seg av storytelling. Hun nevner blant annet Nike, Costco Wholesale, Mikrosoft, Fed Ex, David Armstrong International og Container Store. Disse har hatt stor suksess ved å bruke fortellinger. Nike bruker fortellinger til intern branding og forteller historier om ”personer som får ting gjort”. Den kjente vandrehistorien om løpetreneren fra Oregon som spiste vafler til frokost og fikk ideen om å helle lateks i konas vaffeljern, skapte Nikes berømte ”vaffelsåle” på løpeskoene. David Armstrong i David Armstrong International var en av de første lederne som tok i bruk storytelling som verktøy. Han fikk laget en *storybok* som han brukte aktivt, blant annet i rekrutteringsprosessen. Han ga jobbsøkere et eksemplar med seg hjem for å lese, og dermed lære om kulturen og finne ut om dette var en plass de ønsket å jobbe. Disse er to eksempler av i alt åtte slike anekdoter. Hun avslutter artikkelen med en emosjonell anekdote om en pasient med Parkinson, som forteller om hvordan han fikk smilet sitt tilbake ved hjelp av operasjon, og den effekten historien hadde på ansatte i et legemiddelfirma.

Artikkelen har alle de karakteristikkene som er skissert innledningsvis. Ved hjelp av en rekke anekdoter flettes argumenter og eksempler på suksess inn i hverandre. Artikkelen får en klar dramatisering ved introduksjon av en tydelig konflikt, der ledere *må* ta tak i sitt fortellerpotensial som ”*stammeleder*”. Clark benytter også ulike akademiske kilder for å underbygge påstandene om storytelling. Blant annet ”Harvard professor Howard Gardner (says) stories are the single most powerful tool in a leader’s tool kit”. Budskapet oppnår sosial autorisering ved henvisning til en rekke kjente selskap og deres *stories*. Konseptet univesialiseres og produktiveres på en enkel måte: “*Stories can be used in any kind of organisation at any level and with any audience. Here are seven ways that you can immediately begin practising the art of storytelling in your own work.*” Hun skisserer opp hvordan ledere kan utvikle sitt fortellerpotensial ved enkle punkter som skal gjennomføres i hverdagen.

4.2.4 Morgan Marzec: “*Telling the corporate story: vision into action*”

Marzec er konsulent som har jobbet med flere "Fortune 500" selskaper, og hjulpet dem å utvikle strategier på ulike nivåer i organisasjonen. Denne artikkelen har den sterkeste og mest språklig svulstige innpakningen av alle artiklene. Hun forteller at alle organisasjoner har sin fortelling, på lik linje med alle mennesker. Alle foretak har sin episke fortelling om jakten på resultater. Organisasjoner møter hindringer i form av økt konkurranse, økte kostnader, kampen om talenter, krav fra omgivelsene og økte helsekostnader. Storytelling er et narrativt verktøy som formidler strategier i praksis. Fortellinger er enkle, de fasinerer og forteller "hvem vi er" og "hvor vi skal". De samler emosjonell støtte fra interessenter, og skaper en felles visjon for fremtiden og skisserer "veikartet" for å komme dit. Fortellinger identifiserer kritiske milepæler langs veien, og skaper en klar retning som ansatte skal følge. Suksess kan gjennom fortellinger defineres om til observerbare kriterier. Styrken ved storytelling ligger i evnen til å forene ledere i beslutninger slik at organisasjonen mobiliseres.

Marzec sier at forskning antyder at den potensielle inntjeningen ved å bruke storytelling er stor. Hun refererer til statistikk som sier at foretak oppnådde 43 % høyere inntjening ved å kommunisere strategien effektivt. Foretak har også økt markedsverdien med 4,8 % ved at de benytter seg av såkalt "*employee line of sight*"³. Hun viser videre til annen statistikk for å illustrere hva som er galt i organisasjoner. 52 % av alle ansatte uttrykker at de ikke er engasjer i jobben. De er fysisk til stede, men de "går i søvne" og har ingen lidenskap for jobben de gjør. Videre viser hun til årtier med studier som bekrefter at 50- 60 % av alle større endringer i en organisasjon vil mislykkes. Tilslutt hevder hun at mer enn 75 % av alle anskaffelser mislykkes i å øke aksjeverdien, og faktisk i mer enn 50 % av tilfellene ble aksjeverdien redusert.

Marzec forklarer hvorfor fortellinger er så effektive, blant annet ved å vise til hjerneforskning som sier at mennesket er skapt for å lære gjennom fortellinger. Hun påpeker imidlertid at informasjon alene ikke skaper motivasjon, men ved å plassere individene i historien slik at de kan se for seg fremtiden før de erfarer den. Slik kan de utforske nye muligheter på "trygg grunn" og endringer blir mindre truende. Engasjement er et nøkkelord for effektive organisasjoner. Engasjement har samme betydning som kultur hadde på 80- tallet. Gjennom storytelling kan ansatte øke sitt engasjement og nå sitt fulle potensial.

³ "communicate openly about matters that affect employees; link strategy to individual roles and responsibilities, etc" (Marzec 2007: 26)

For å oppnå disse endringene kreves det en fundamental endring i synet på strategi. Man må bort fra bombepunkter og Power Point, og hun refererer til Shaw og hvordan de utvikler strategier i 3M. Man kan ikke lage lange lister med ting, som i og for seg er bra ting å gjøre, man må kommunisere strategier slik at ansatte ser sammenhengen og den dype kunnskapen som ligger bak. Organisatorisk tenkning må kobles til motivasjon, som igjen fører til handling.

Marzec skisserer opp hvordan man skaper en strategisk historie. Her referer hun til Denning, og noen av hans narrative mønstre. Man må for det første utvikle et *setting, utvikle et spennende plot, må ha dramatiske innslag, karakterutvikling og driv*. Når man konstruerer en strategisk historie må man forsøke å trekke inn så mange perspektiver som mulig (ansattes, omgivelser, aksjonærer, leverandører, kunder osv) slik at historien kan "treffe" så mange som mulig. Det er viktig å ha kunnskap om sitt publikum og samtidig kjenne til fortellingens kjerneelementer. Det er to metoder for å skape en strategisk historie. Hvilken man velger, avhenger av omgivelsene og ledelsesengasjementet. (1) man kan for det første legge ansvaret for fortellingene hos kommunikasjonsavdelingen, der de skal samle inn nødvendig data og forfatte en historie. Et utkast skal så på høringsrunde hos ledelsen for godkjenning av verdigrunnlag og strategier osv, før den settes i arbeid. Fordelen ved denne metoden er en rask start, men man kan tape viktig tid hvis ledelsen ikke er 100 % engasjert og bruker lang tid på å gi tilbakemelding på fortellingen. (2) den andre metoden har et større ledelsesengasjement og ansvar. Det er fremdeles kommunikasjonsavdelingen som skal skrive historien, men denne gangen startes det med et felles ledermøte, der ledere skal skrive hver sin historie om fremtiden. Deretter skal alle historiene omformes til en felles historie som alle lederne kan enes om. Denne historien skal så *fylle gapet* mellom de erfaringene som organisasjonen har og utfordringer i markedet. Den skal skape et klart bilde av fremtiden/ målet og veien dit. Slike historier må være *actional* hvis de skal være effektive. Dommedagsprofetier gir bare negativt fokus. Positive historier med fokus på stolthet, teamwork inspirerer til endring. Historien må være enkel, uten for mange elementer som tåkelegger strategien. Den må i tillegg være på muntlig form, siden den skal gjenfortelles mange ganger.

Ved å engasjere og forplikte ledere på alle nivå, og spesielt førstelinjelederne kan man sette en fortelling i arbeid. Det er viktig at alle ledere på alle nivå, kan fortelle historien videre. Dette sikrer man ved at de må lære seg å fortelle historien med egne ord, og gjerne med praktisk forankring til egen hverdag. Det skaper co- ownership og co- creation. For at

førstelinjeledere skal akseptere fortellingen og oppfatte den som troverdig, så må de ”overbevises” ved at de ser fortellingen i strategier, investeringsplaner, suksesshistorier og i beslutninger fra ledelsen. Dette gjøres gjennom en såkalt kommunikasjonsplattform.

Marzecs artikkel ble valgt ut på grunn av argumentasjonen, språket og vitenskapeliggjøringen av argumentasjonen. Hun viser til mange statistikker, forskning, og bruker mange modeller for å forklare årsakssammenhenger. Utsagn som ”*as scholars Barry and Elmes have noted*”, eller ”*Narrative theorist, Victor Shklovsky, proposes two fundamental outcomes*” gir leseren et inntrykk av vitenskapelig troverdighet. Artikkelen har også et klart dramatisk innslag der hun introduserer en tydelig konflikt mellom tingenes tilstand ”*employees indicate they are not engaged (..) “checked out, sleepwalking through their workday*” og tilbyr resepten for at organisasjonen skal nå sitt fulle potensial. Argumentasjonen henvender seg direkte til ledere og sammenligner organisasjonen med familie som man ønsker å ta vare på. Hun sammenligner også organisasjonen med individer, som unike og spesielle og som man må ivareta behovene til. Det er lederens jobb å sørge for ivareta alles særegenhet og interesser. Tilslutt har hun et språkspill der hun spør ”*are you living your corporate story?*”, der det kan tolkes dit hen at ledere må leve ut sine drømmer og utvikle sitt fulle potensial, noe de i følge Marzec, ikke gjør i dag. Artikkelen inneholder alle de karakteristikkene som var skissert opp innledningsvis. Den gir et tydelig løfte om forbedring hvis man følger oppskriften. Det presenteres en tydelig konflikt mellom hvordan ting er og hvordan ting bør være for å lykkes. Hun gir argumentasjonen sin sosial autorisering ved å henvise til både Denning og Shaw, samt anekdoter fra et stort firma som har lyktes. Konseptet presenteres som universelt, det er ingen begrensninger for hvem og hvilken type organisasjoner som kan ta det i bruk. Konseptet er produktivisert ved hjelp av enkle og forståelige modeller for hvordan konseptet kan tas i bruk. Det er en tydelig tidsplassering, der hun refererer til den utdaterte måten å gjøre ting på (bombepunkter og Power Point), og hvordan man må gjøre det i dag og for fremtiden. Selv om hun ganske grundig argumenterer for fordelene ved storytelling, er det få handfaste og konkrete metoder hun viser til. Hun sier også at ” “there is no single right way to tell a story”’, men hun skisserer opp noen få, prinsipielle retningslinjer og hvilke feil man bør unngå.

4.3 Oppsummering av funn

Jeg vil her gi en kort oppsummering av funnene gjort i artiklene. Alle artiklene som er valgt ut har klare misjonerende trekk. De beskriver i stor grad hvilke fordeler som kan oppnås ved å bruke storytelling som verktøy for ledere i deres lederskap. Det er få, om noen bakdeler som skisseres. Denning nevner at ved feil bruk av fortellinger, det vil si at man velger feil narrativt mønster, så oppnår man ikke den effekten man ønsker. Likevel er det ikke ”feil” ved fortellingene, men ved brukeren. Artiklene nevner mange mulige forbedringer. Strategier og mål gjøres forståelige for ansatte og gjennom fortellinger engasjeres de ansatte. De kan oppdage lidenskap for jobben og ha et større personlig engasjement. Fortellinger gjør at ansatte er mottakelig for kunnskap og læring. Fortellinger beskrives som organisasjonens *Veikart* for fremtiden, der veien ut av alle typer problemer kan løses gjennom fortellingen.

Det er mange eksempler på der fortellinger vitenskapeliggjøres. Blant annet Marzec har en utstrakt bruk av statistikker og modeller, der hun demonstrerer bevis for effektene ved storytelling:

“There is evidence to suggest the “agony of the untold” corporate story – examples of missed opportunities to engage stakeholders in a compelling vision of the future and align the organization against a unified platform for action” (Marzec 2007: 27)

Artiklene viser til statistikk og forskning som relaterer til de problemene organisasjoner sliter med i markedet. Tøff konkurranse, økte kostnader, krav fra aksjonærer, rekruttering av de riktige personene, medarbeidertilfredshet og engasjement, informasjonsflyt og så videre. Ved å bruke fortellingens mektige kraft gis organisasjoner et klart fortrinn innefor de nevnte områdene. Gjennom fortellinger øker man den interne og eksterne forståelsen for bedriftens tjenester og produkter. En rekke artikler viser også til forskning som er gjort innenfor andre områder, der fortellingens kraft dokumenteres. (Collison og Macenzie; Dennehy og Morgan; Marzec).

Storytelling fremstilles først og fremst som et ledersyssel, og som et verktøy for ledere. Det vektlegges i alle artiklene, at som leder trenger man kontakt med sine ansatte. Denne kontakten kan oppnås ved at lederen gjør seg mer tilgjengelig gjennom å fortelle en mindre flatterende historie om seg selv. På den måten blir lederen ”menneskeliggjort” og det åpner opp for større dialog og forståelse for avgjørelser lederen tar.

Flere artikler har et klart dramaturgisk innslag, der storytelling som konsept portretteres som David mot Goliat. Storytelling som konsept er det unselige og enkle konseptet, som ingen skulle ha trodd kunne være slik en skatt. Det trekkes frem at fortellinger latterliggjøres og ikke blir ansett som et seriøst lederverktøy. Stort sett alle artiklene er fulle av anekdoter og eksempler på strategiske historier som motbeviser slike antakelser og viser fortellingens mektige kraft. Det vises til mange og kjente selskaper der bruk av strategiske fortellinger tilskrives mye av suksessen.

Artiklene har mange tips om hvordan en fortelling skal utformes. De følger i stor grad tradisjonell fortellerteknikk, der plot, konflikt, løsning og læring inngår som hovedelementer. Denning skiller seg fra de andre forfatterne, ved å avvise den tradisjonelle, velfortalte historien som den beste for å engasjere sine ansatte. Artiklene bruker også mye plass for å beskrive hvilke typer historier som passer til ulike utfordringer.

4.4 Oversikt over artikler

Forfatternavn	Artikkelnavn	Publikasjon/ utgivelsesår	Hovedbudskap
Adamson, Pine, V Steenhoven, Kroupa	<i>How storytelling can drive strategic change</i>	Strategy and Leadership/ 2006	Storytelling bør bli et integrert verktøy i forbindelse med strategiarbeid. Gjennom fortellinger gjøres strategier forståelig på et personlig nivå. I motsetning til den vanlige "just tell them" tilnærming til lederskap, kan ledere engasjere både hjerte og hjerne gjennom fortellinger.
Syedain, H	<i>Tell a tale</i>	People Management Magazine/ 2007	Fortellinger engasjerer og gjør at mennesker vil lære. Fortellinger er nyttig for å formidle en strategi. Man kommuniserer best gjennom fortellinger. Gjennom fortellinger kan man formidle bedriftens strategi.

			Fortellinger engasjerer, de er lett å huske, folk liker fortellinger, gjør at folk vil lære. Fortelling består av en helt, en handling, en konflikt og en konsekvens eller moral
Harris, Barnes	<i>Leadership storytelling</i>	Industrial and Commercial Training/ 2006	Fortellinger som verktøy i forhold til coaching, læring, kulturendring, motivasjon og for å kommunisere viktige budskap. En praktisk tilnærming om når og hvordan en leder kan gjøre bruk av strategiske fortellinger.
Clark, E	<i>Around the corporate campfire- The power of storytelling at work</i>	Readers Digest Asia/ 2007	se detaljert gjennomgang ovenfor
Collison, Macenzie	<i>The power of story in organizations</i>	Journal of Workplace Learning/ 1999	Fortellinger er det mektigste kommunikasjonsmiddel. Flere får øynene opp for storytelling. Formidler komplekse ideer, og er kultur og identitetsbærende.
Fryer, B	<i>Storytelling that moves people</i>	Harvard Business Review/ 2003	Ledere kan engasjere ansatte og overtale markedet gjennom fortellinger.
Denning, S	<i>Effective storytelling: strategic business narrative techniques</i>	Strategy and Leadership/ 2006	Se detaljert gjennomgang ovenfor.
McLellan, H	<i>Corporate storytelling perspectives</i>	Journal for Quality and Participation/ 2006	Fortellinger viser mønstre og skaper koblinger mellom mennesker og situasjoner. Viser vei ut av problemer, veikart til organisasjonens reise, verktøy for problemløsning, gir tilfredshet, overfører kunnskap, øker

			forståelsen for vanskelige situasjoner. Fortellinger øker “human capital”. Storytelling er et kraftfullt verktøy for å øke intern og ekstern forståelse for verdier, produkter og tjenester.
Morgan, Dennehy	<i>The power of organizational storytelling</i>	Journal of Management Development/ 1997	Fortellinger gjør informasjon lett å huske. Fortellinger underholder, vekker følelser og vekker visuelle minner slik at poenget understrekes. Fire egenskaper ved en god historie: konkret, common knowledge, sosial kontrakt. Fire sekvenser: setting/plot, oppbygging, klimaks og til slutt læring. Fortellinger gjør at du forstår din egen organisasjon, med stort fokus på læring. Storytelling er en effektiv måte å overføre kunnskap på.
G. Shaw, R. Brown, P. Bromley	<i>Strategic stories: how 3M is rewriting business planning</i>	Harvard Business Review/ 1998	Se detaljert gjennomgang ovenfor
Marzec, M	<i>Telling the corporate story: vision into action</i>	Journal of Business Strategy/ 2007	Se detaljert gjennomgang ovenfor
Kahan, S	<i>The power of storytelling to jumpstart collaboration</i>	Journal of Quality and Participation/ 2006	Storytelling er et viktig verktøy for å sette i gang organisasjonsendringer. Bygger sterke fellesskap. Har utviklet en teknikk han kaller Jumpstart Storytelling. Benytter ”tenke tanker” og workshops. Denne teknikken baserer seg på erfaringen fra jobben i Verdensbanken. man

			kan engasjere hver enkelt ansatt effektivt, øke samarbeid, forbedre læring, og øke sosiale nettverk. man oppnår høy kvalitet på prestasjoner.
The Storytellers/ Esse, A	Where We Add Value & Why	www.the-storytellers.com /2008	The Storytellers har utviklet et det de kaller et unikt konsept for bruk av strategiske fortellinger i organisasjoner. Konseptet er konkret og praktisk metodisk tilnærming, med fokus på systematikk og gjennomføring på alle nivåer. Konseptet har hjulpet å redusere sykefravær, økt ansattes engasjement og gitt høyere grad av produktivitet og omsetning. Konseptet har vunnet flere internasjonale priser.
Denning, S	<i>Telling tales</i>	Harvard Business Review/ 2004	Se detaljert gjennomgang ovenfor
Ready, D	<i>How storytelling builds next generation leaders</i>	MIT Sloan Management Review/2002	Det er en hovedutfordring for toppledere å skulle utdanne neste generasjons ledere. Forventningen om at "the cream will rise to the top" har vist seg å ikke stemme. Tidligere satte man bort lederprogrammer til eksterne konsulenter og "business schools", men der ble man bare introdusert til "fads of the month". Gjennom å implementere et lederprogram i storytelling kan man løse mange problemer i forhold til adekvat

			lederutdanning.
--	--	--	-----------------

Kapittel 5

5. Empiri

Dette kapitlet presenterer empirien, det vil si intervjuene som er gjort med fire personer som alle jobber med strategisk historiefortelling i sitt daglige virke. Personene som ble intervjuet er valgt ut fordi de sitter med kunnskap og metodikk på hvordan de har operasjonalisert Corporate Storytelling som konsept i organisasjoner. Personene som er valgt, to menn og to kvinner jobber, eller har jobbet som konsulenter. Den ene informant sluttet som konsulent ved årsskifte 2008/2009, og har gått over i en annen stilling der hun også tar i bruk strategiske historier som verktøy. En annen av informantene er bosatt i Sverige, men han har hatt flere oppdrag for kunder i Norge. Alle intervjuene ble foretatt mellom den 2. og 12. februar 2009.

Informantene ble intervjuet i forhold til fire utvalgte hovedtemaer: hvilken utdannelses og yrkesbakgrunn de har, hvordan de kom i kontakt med storytelling, hvilke metoder de benytter seg av og tilslutt spørsmål om andre aktører som tilbyr strategisk storytelling i konsulentbransjen. Jeg ville vite om autoriteter og konkurrenter. Ut fra disse hovedtemaene utledet jeg en rekke konkrete spørsmål som hjelper å belyse forskningsspørsmålene. Intervjuene er deretter bearbeid slik at dataene er organisert inn under hvert av forskningsspørsmålene. Jeg vil ikke gi en presentasjon av hvert enkelt intervju, men flette inn informantenes synspunkter i forhold til hvert forskningsspørsmål. Utsagnene til informantene er bevart i størst mulig grad, slik at de i liten grad er løsrevet fra den konteksten de ble gitt. Der jeg bruker direkte sitater, har utsagnene direkte sammenheng med innholdet rundt.

5.1 Presentasjon av informantene

Jeg har kartlagt informantenes utdannings og yrkesbakgrunn. I tillegg har jeg undersøkt når og på hvilken måte de kom i kontakt med storytelling.

Informantene har noe forskjellig bakgrunn. To er konsulenter med økonomisk bakgrunn, en er sosialantropolog og en har bakgrunn som skuespiller. Felles for dem alle er at de jobber med strategisk bruk av fortellinger i sitt daglige virke. Forskjellig bakgrunn til tross, alle informantene har lang erfaring innfor konsulentbransjen.

Informant 1: Vedkommende er konsulent for et mindre kommunikasjonsbyrå i Oslo. Hun er utdannet innenfor kommunikasjon og er i tillegg bedriftsøkonom. Hun startet sin karriere i reklamebyrå, og har 20 års erfaring med det. Reklamebyrået hun jobbet for, valgte etter en tid bort reklame og satte fokus på intern kommunikasjon og verdistyrte ledelse. Det var i denne sammenhengen at foretaket utviklet metoder på strategisk historiefortelling. Informanten beskriver at de så et stort potensial for tjenester innenfor kommunikasjon i markedet og de valgte å rendyrke denne typen tjenester og utvikle konsepter på det.

De begynte å fatte interessen for storytelling for ca 8-10 år siden. Det var allerede da mange innfor bransjen som snakket om det, men veldig få hadde kunnskap om hva det gikk ut på. Så kom de over en artikkel i Harvard Business Review, der Gordon Shaw, strategidirektør i 3M, skrev en artikkel om hvordan 3M hadde brukt strategisk historiefortelling i mange år. Samtidig som dette skulle de ha et kundeseminar og bestemte seg for at storytelling var et spennende tema for seminaret. De fikk tak i Gordon Shaw og fikk han til å komme til Norge for å holde et foredrag på kundeseminaret. Gordon Shaw fortalte om hvordan de hadde brukt strategisk historiefortelling i 3M, men han hadde ingen spesifikk metodikk å tilby. Metodikken utviklet de selv med den kompetansen de hadde i bedriften på dramaturgi og historiefortelling. Et par av medarbeiderne var på kurs i København med David Snowden, der de lærte om ulike typer historiefortelling; anekdoter, fabler fiskehistorier osv, men det var strategisk storytelling som var interessant for dem, og som de følte at de hadde utviklet god metodikk på. Metodikken går i enkle trekk ut på å koble aristotelisk fortellerform med tradisjonell strategiforståelse. Ved å ta i bruk tradisjonell fortellerteknikk og bruke ulike dramaturgimodeller, der konflikten mellom det gode og det onde driver handlingen fremover, kunne de skape gode historier for kundene. Informanten forteller at gjennom storytelling har de oppdaget nye og spennende måter å jobbe på.

Informant 2: Denne informanten er konsulent i et mindre rådgivningsforetak i Nord Norge, som har spesialisert seg innenfor utviklingsprosesser, kommunikasjon og rekruttering. Han har økonomisk utdanningsbakgrunn, men har i tillegg tatt fortellerstudiet ved Høgskolen i Oslo. Han har også en rekke mindre kurs innenfor gestaltpsykologi og ledelse. Informanten har vært leder for en rekke kurs i forbindelse med forandringsprosesser og det var gjennom å være kursleder han fikk interessen for fortellinger. Han beskriver seg selv som en person som alltid har fortalt historier, og gjennom sin rolle som kursholder kunne han bruke fortellinger

for å formidle teorier rundt endring. Han opplevde fortellinger som mer engasjerende enn for eksempel overhead og Power Point. Når han fortalte historier fikk han folk engasjert og de husket budskapet bedre.

Etter hvert har fortellinger blitt en større del av hans virksomhet og han bruker fortellinger i forbindelse med alle typer oppdrag. Gjennom fortellerstudiet har han kommet i kontakt med andre som driver med fortellinger i landsdelen og han deltar på arrangementer i regi av fortellerorganisasjonen som han er medlem av. Han henter mange av historiene sine fra nettverket av fortellere. Han har i tillegg tatt tradisjonelle fortelleroppdrag blant annet i forbindelse med den kulturelle skolesekken. Han beskriver fortellinger som den sterkeste formen for å formidle et budskap på. Han sier jobben hans går ut på å lære andre å bruke fortellinger i næringslivet og i offentlig forvaltning.

Informanten forteller at han har veldig mange ulike oppdrag. Det spenner alt i fra forelesninger for internasjonale konsern, til å lære Røde Kors å fortelle dystre og vanskelige historier, til fortelleroppdrag for barn i forbindelse med den kulturelle skolesekken. Han har hatt en del oppdrag for opplevelsesindustrien i Nordland og hjulpet dem å utvikle sin historie for at de skal tiltrekke seg flere kunder. Han forteller at kunder ofte har de en fantastisk historie, men det er veldig få som forteller den. Fortellinger kan ha mye større effekt enn markedsplaner. Han sier at markedsplaner kan være grusomt kjedelige, mens en historie formidler det som er kjernen i virksomheten. Han bruker også fortellinger som verktøy i forbindelse med andre typer konsulentoppdrag som han har. Han kaller det å forkle teori som fortelling, og på den måten formidle et budskap på en lettfattelig og minneverdig måte.

Informant 3: Denne informanten driver et enmannsforetak som har spesialisert seg på Corporate Storytelling. Han har bakgrunn som sosialantropolog og journalist, men har i de siste ti årene kun jobbet med storytelling for organisasjoner og næringsliv. Han driver i tillegg en egen blogg der han publiserer småartikler og lignende om storytelling. Bloggen er hyppig besøkt (125.000 besøkende pr 7. mai 2009) og det ligger rundt 800 tekster ute på bloggen som omhandler storytelling.

Informanten forteller at han kom i kontakt med storytelling i 1999. Med bakgrunn som sosialantropolog begynte han og utforske organisasjoner og foretak som ”tribes” eller *folkegrupper*, og han oppdaget at alle foretak har en rikholdig kulturkapital som kan utnyttes

og settes i arbeid for organisasjonen. Han forteller at han så kulturkapitalen som en viktig ressurs i forbindelse med blant annet kommunikasjon og rekruttering og forstod at dette ville han holde på med resten av livet. At ingen andre hadde sett hvilken kapital som lå urørt i organisasjoner syntes han var merkelig.

Han begynte å søke internasjonalt etter lignende fenomen, og kom over Corporate Storytelling i både USA og England. Her fant han litteraturen han var ute etter og ikke minst begrepet som han ikke hadde funnet i Sverige. Han hadde tidligere snakket om arbeidslivsdokumentar, foretaksåper og fortellinger, men nå oppdaget han at det fantes et eget begrepet for dette. Han mente dette var perfekt for han med hans bakgrunn og erfaring. Han har siden drevet med dette i 10 år og føler seg som en pioner innenfor området. Han sier mange snakker om storytelling i dag, men at han har drevet med det lenge. Han sier riktignok at mange snakker om det men få *gjør* det. Han kaller det å *befolke varemerke*, ved at han høster fortellerkapitalen i organisasjoner og setter den i arbeid. Han putter kulturelle verdier inn i varemerket slik at foretakene blir fremgangsrike og vakre. Han har en sosialantropologisk tilnærming til storytelling, der han går inn i organisasjoner som en kommersiell sosialantropolog, og finner historiene som han vet er der. Han sier at man trenger ikke fabulere eller finne på historier, det gjelder bare forstå hvor og hvordan man skal finne dem. Deretter bearbeider man den dramaturgisk og setter dem i arbeid for at foretaket skal bli fremgangsrikt.

Alle organisasjoner har sin egen folklore; en rikholdig kulturkapital, der ingen er dårligere eller bedre, bare ulike. Han kaller seg en kommersiell sosialantropolog, som reiser inn i det han kaller sin jungel; arbeidsmarkedet. Organisasjoner ber ham komme for å hjelpe dem finne sine egne fortellinger. Han sier han har stor nytte av å ha vært journalist i mange år, og er vant med å undersøke og spørre.

Informant 4: Denne personen er utdannet skuespiller og jobbet som skuespiller i 25 år før hun begynte å holde kurs i kommunikasjonsteknikker. I 1992 var hun med på å innføre en form for teatersport som kalles INTRO. INTRO er en internasjonalt kjent form for teatersport og finnes i nettverk over hele verden. Denne formen for improvisasjon handler om dekonstruksjon av menneskelig adferd inn i separate adferdskoder, slik at man kan trene på disse individuelt. Man lærer hva som stopper handling og hva som frembringer handling. Gjennom INTRO utviklet hun verktøy for hva samarbeid, menneskelig sameksistens og hva

menneskelig handling er. Denne kunnskapen lar seg overføre til alle former for menneskelig virksomhet. Gjennom improvisasjonsformen INTRO holdt hun en rekke kurs for personer innenfor underholdningsbransjen, men en gang på 90 tallet ble disse kursene også holdt for blant annet bedriftssykepleiere, advokater og lignende. Denne trenden skjedde også i andre nettverk internasjonalt. Informanten ble forespurt om å holde kurs i kommunikasjon for ledere, og hun ble ansatt i et mindre kommunikasjonsbyrå der hun jobbet i fem år. Her utviklet hun metoder for strategisk historiefortelling, før hun startet som selvstendig konsulent. Som selvstendig konsulent holdt hun en rekke kurs og seminarer, samt oppdrag for næringsliv og organisasjoner. Hun er i dag ansatt i DIFI, Statlig Direktorat for Forvaltning og IKT det som tidligere het Statskonsult. I DIFI bruker hun strategisk historiefortelling i forbindelse med ledelsesutvikling, ledertrening og omstillingsprosesser.

5.2 Informantenes teknikker og metoder

Informantene ble bedt om å beskrive hvilke typer metoder og teknikker de benytter i arbeidet med strategisk historiefortelling. Det var også interessant å vite hvordan de hadde utviklet disse metodene.

Informantene har selv utviklet egne metoder for hvordan de bruker strategisk fortellinger som teknikk. De forteller at managementlitteraturen de har lest, beskriver mange fordeler ved å bruke storytelling, men er fattig på metodikk. Derfor har informantene utviklet metodene selv, delvis gjennom annen supplerende litteratur og delvis gjennom egne erfaringer og kompetanse. Informantene forteller at det er i stor grad utenlandsk litteratur, og da spesielt amerikansk og engelsk som har gitt dem den nødvendige kunnskapen om storytelling.

Informant 4 skiller mellom to metoder for historiefortelling. Den første er den strategiske bruken av historier, der man har et budskap som skal formidles og man bruker fortellinger som verktøy. Dette er en form for fremtidsfortellinger i et sluttet hendelsesforløp, det vil si at den har en begynnelse, en midtdel og en slutt. Fortellingen starter når målet er nådd, og så lager man en historie om hvordan man kom frem til målet, og de utfordringene man måtte overkomme på veien.

Den andre typen kaller hun organisk historiefortelling, og denne teknikken bruker man for å hente opp materiale fra kulturen, for å få tak i den tause kunnskapen som ”sitter i veggene”. Kulturen vil ikke avsløre seg selv, men gjennom fortellinger får man et innblikk i organisasjonens tause kunnskap og hvilke verdier og normer som ligger sementert i organisasjonen. Konsulentens jobb er å samle inn fortellinger, tolke dem og levere en rapport til oppdragsgiver, som kan bruke den for å kartlegge kulturen og treffe tiltak i forhold til funnene. Informanten trekker frem fusjoner og overtakelser, der det kan være nyttig å kartlegge kulturen før man setter i gang omfattende prosesser. Informant 4 hevder at dette er en god innfallsvinkel til bruk av fortellinger, men at det kan være ganske komplisert. For det første er det vanskelig å hente inn disse historiene og for det andre kan det være vanskelig å tolke disse historiene og bruke dem på en hensiktsmessig måte.

5.2.1 Workshopmetoden

Felles for alle informantene er at de benytter seg av noe som vi kan kalle *workshop metoden*. Informant 1, 3 og 4 bruker også begrepet *workshop* når de beskriver metoden de benytter for å finne frem til fortellingene. Informant 2 bruker begrepet *seminarer*, men beskrivelsen hans kan ligne workshop. Denne metoden går i korte trekk ut på å samle ulike informanter i grupper slik at de kan dele sine historier med hverandre. Informant 2 nevner at han hørte om denne metoden fra en annen person som hadde benyttet seg av den. De andre informantene gir ingen nærmere forklaring på hvordan de har kommet frem til denne metoden. Ofte innledes slike workshops med en felles inspirasjonsforelesning der gruppen får en innføring i fortellinger, og hvorfor de skal fortelle sine fortellinger.

”vi hadde jobbet frem eksempler på forhånd som vi leste opp for deltakerne. Dette er en historie om kvalitetssikring for eksempel. Her er en historie om produktivitet. Her en historie om en kunde som ble fornøyd.”(Informant 1)

Informant 1 forteller at det kan være svært krevende å finne historiene. De har utviklet teknikker for hvordan de henter ut historier fra organisasjonen.

”det er viktig med klare strukturer på hva du skal spørre etter for å få opp disse historiene, men erfaringen er at de er veldig vanskelig å få frem. Du må lete ganske lenge og grave en del for å få det opp, fordi det er vanskelig å få folk til å forstå hva vi

spør etter når vi sier at vi vil ha en historie. På den prosessen vi jobbet på så laget vi faktisk opplæringsvideoer, hvor vi brukte skuespillere og lagde typiske møter som lederne ville møte der ute.”(Informant 1)

Informant 1 fremholder at kvantitet går foran kvalitet i dette arbeidet. Hvis man stiller krav til hvordan en historie skal være, så kan man være sikker på å mislykkes. Det er krevende nok i seg selv å få folk til å fortelle historiene sine. Det som derimot er viktig, er at historiene har relevans i forhold til strategiene og målene som er satt. Prosessen for å komme frem til en ferdig historie kan deles inn i flere faser. Konsulenten er hele tiden en skjult bakspiller og har ingen direkte kontakt med organisasjonen utenom ledelsen. Første fase i arbeidet er å kjøre lokale samlinger der historier hentes frem. I neste fase møtes ledergruppen med konsulenten for å evaluere og diskutere det materialet som er kommet frem. Her kan det også gjøres justeringer i forhold til strategi og måleparametre. Ledergruppen kommer frem til hvilke historier som er relevant for videre bearbeiding. Historiene blir så bearbeidet dramaturgisk av konsulentbyrået, og presenterer den for ledelsen for godkjenning. Ofte er det tekstforfattere som bearbeider disse historiene, og som gir dem den endelige, dramaturgiske innpakningen. Informant 1 vektlegger også den estetiske innpakningen av fortellinger, ved at de presenteres i en slags ”verktøykasse” med pent utformet materiell som skal brukes i de ulike fasene av prosjektet. Informanten sier de drar stor nytte av erfaringen innenfor reklame, og at de fremdeles vektlegger den visuelle innpakningen av produktet.

Informant 1 beskriver deres metodiske tilnærming ved at de kobler aristotelisk fortellerteknikk med tradisjonell strategiforståelse. Ved å ta utgangspunkt i tradisjonell fortellerteknikk og bruke dramaturgiens begreper som anslag, presentasjon, fordypning, konfliktopptrapping, konfliktløsning og tilslutt avtoning. I en god historie er det alltid en konflikt mellom det gode og det onde. Det onde kan oversettes med de strategiske utfordringer som organisasjonen trenger å overkomme. Hun beskriver det som en ny og spennende måte å jobbe på, både som prosess, men også for å tydeliggjøre innholdet i en strategi. For å lage en strategisk historie så må man ha løsningene for hvordan en utfordring skal møtes. De opplevde det som en utfordring å sørge for at ikke historiene ble for banale, men at de ble troverdige historier, samtidig som man skulle ivareta det tunge, strategiske materialet.

Informant 3 kaller workshop metoden for store ”høstefester” og beskriver metoden slik:

”først holder jeg en inspirasjonsforelesning. Jeg kjenner meg nesten litt som en pastor. Jeg snakker om hvor bra det er og gir masse eksempler på stories. Det er nesten litt halleluja i blant. Jeg forteller og folk ler, noen gråter og det er fantastisk. Jeg forteller kanskje 20 stories for dem, og så forteller jeg hvorfor foretaket liker denne historien.” (Informant 3)

Siden setter de seg i grupper på 7 til 10 personer, og de skal fortelle om hendelser de har hørt om eller vært med på. Informanten forteller at det ofte blir mye prat, og at folk sitter på mange historier som de vil dele. Hver av gruppene skal så fortelle en historie i plenum som de syntes var bra. Slik sitter man igjen med kanskje 20 til 30 fortellinger. Deretter kjører man en avstemning om hva som er de tre beste fortellingene. Siden bearbeider han historiene slik at organisasjonens verdigrunnlag kommer frem, og historiene leveres tilbake til ledelsen som kan bruke dem i markedsføring, rekruttering, lederskap, foretakskulturelle kurs og lignende.

5.2.2 Dr. Livingstonemetoden

Informant 3 har også utarbeidet en annen metode som han kaller *Dr. Livingstone metoden*. Denne har en sosialantropologisk tilnærming, der konsulententilbringer mye tid i organisasjonen, og snakker med mennesker og på den måten henter inn fortellinger. Disse samles sammen og bearbeides dramaturgisk og resultatet blir det han kaller en *”Storybok”*, en bok der organisasjonen kan hente ut fortellinger ved behov til ulikt bruk. Denne metoden er svært tidkrevende, og krever at konsulententilbringer mye tid sammen med ansatte. Informanten forteller at det er sjelden han benytter denne metoden. Den sosialantropologiske tilnærmingen fremholdes også av informant 4 som en mulig innfallsvinkel når man skal hente opp den tause kunnskapen og få kulturen til og *”avsløre seg”*. Kultur og tause kunnskap sitter gjemt i fortellinger som er mer eller mindre ubevist hos den enkelte, og det er vanskelig å hente frem fortellinger som gjør det mulig å kartlegge en organisasjons kultur. Løsningen kan være å observere mennesker i sitt daglige virke og lytte til historiene som blir fortalt uoppfordret som en del av den naturlige samhandlingen.

Informant 4 trekker frem to typer feil man kan gjøre i innsamlingen av historier. Det ene er å tro at arbeid med historiefortelling er enkelt og at man kan klare alt selv. Det er viktig at man tilegner seg kunnskap om hvordan man mestrer fortellinger. Ledere som ønsker å ta i bruk

fortellinger som verktøy må lære seg fortellingens struktur og hvordan en historie er snekret sammen. Den aristoteliske dramaturgien⁴ fremholdes som den mest effektive og den som er mest levedyktig over tid. Informanten understreker at det er få som sitter på denne kompetansen av seg selv. Man må være kjent med fortellinger og kunne bruke språket på fortellingens premisser; det vil si ha gode retoriske kunnskaper. Det er viktig å ta kunnskapen om hvordan man bruker fortellinger på alvor, og lære seg håndverket.

Den andre feilen ledere kan gjøre, er å sette jobben bort til et konsultentselskap og tro at det vil være vellykket. Informanten 4 mener en konsulent aldri vil treffe de interne kodene fordi han ikke kjenner den interne kulturen. Historier konstruert av konsulenter vil bli avvist av organisasjonens kultur som irrelevant og lite troverdig.

”det jeg syns er best og som jeg har utviklet metodikk på, er å få folk til å fortelle selv. Jeg kan ikke fortelle deres historie, jeg vil aldri bli oppfattet som adekvat eller troverdig. De må altså fortelle selv. Det er derfor jeg sier at jeg ikke vet hva Dinamo driver med, for de forteller historier til bedrifter, tror jeg. Det jeg er opptatt av er at de skal fortelle selv, for bare slik kan det bli autentisk.” (Informant 4)

Historier som ikke har troverdighet hos sitt publikum vil bli avvist og det vil produseres mothistorier i organisasjonen, som har til hensikt å ”drepe” den konstruerte historien.

Informant 2 sier at det er viktig at kjernen i historien er sann, men fortellingens krydder må legges til. I fortellermiljøet bruker man ofte det som kalles en rammefortelling; en fortelling som inneholder visse komponenter som fortelleren kan spinne videre på. En rammefortelling om endring kan for eksempel tilpasses den nøyaktige settingen den skal brukes i. Informanten legger humoristisk til, at *”ofte kan man lyve så man tror det selv”*, men at man må huske at det ikke skal gå på bekostning av noen involverte. Informant 3 sier at historier fra virkeligheten vinner over fabrikkerte historier. Historiene må ta utgangspunkt i virkelige hendelser, men at han legger litt til og trekker litt i fra for å gjøre historien bra.

⁴ Aristotelisk dramaturgi kjennetegnes ved en handling som finnes sted over et kort tidsrom og innenfor et bestemt sted. Handlingen har en begynnelse, en midt og en slutt. Handlingen kjennetegnes ved en hovedperson bærer handlingen og som gjennomgår en forandring eller erkjennelse i løpet av handlingen. Handlingen kjennetegnes ved et plot eller en vanskelighet som hovedpersonen må overvinne. Handlingens høydepunkt er ofte en opprivende forvandling som skaper orden ut av kaos.

”Jeg utbroderer kanskje litt, maler litt større bilder, men det kommer av at jeg forsøker å få deg til å lytte, jeg forsøker å få deg til å se dette for ditt indre øye. Jeg forsøker å påvirke og berøre deg emosjonelt. Jeg sikter ikke mot din logiske eller fornuftige hjerne, jeg beskriver en scene, en situasjon. Jeg håper at du liker historien, og kanskje forteller den videre” (Informant 3)

Informant 2 har et stort utvalg av ferdige fortellinger som han bruker i forbindelse med oppdrag i næringslivet. Dette skiller seg noe fra de andre informantene, som møter kunden uten ferdige fortellinger på forhånd. Informanten forteller at dette er en teknikk som han lærte på fortellerstudiet, der alle fortellere skal bygge sin egen *”ladder to the moon”*, en månestige med et rikt utvalg av fortellinger som kan brukes i ulike situasjoner. Han snakker om betydningen av å kunne lytte, og fange opp fortellinger i hverdagen.

Informant 1 forteller at de bruker mye tid på evalueringsarbeid i etterkant. Hun sier:

”det er et skjørt verktøy på den måten at det er fort gjort å ikke lykkes. Det tror jeg også handler om at det er så store forventninger. Når man hører begrepet historiefortelling, så får man store forventninger, det høres fryktelig spennende ut. Når man da ikke klarer å se at dette har hatt en funksjon, eller man skjønner ikke helt hva man har vært med på, så har man langt i fra lykkes” (Informant 1)

5.3 Hvilke virkninger/effekter har strategisk storytelling?

Jeg ville at informantene skulle beskrive hvilke erfaringer de hadde gjort seg i arbeidet sitt med storytelling. De ble spurt om konkrete eksempler på vellykkede strategiske historier, og hvilke effekter de hadde på organisasjonen.

Informantene fremholder at storytelling kan brukes innenfor alle områder av en organisasjon, og det er ingen begrensninger eller bruksområde der ikke fortellinger kan ha en funksjon. Informant 2 beskriver storytelling som et spesielt kraftfullt kommunikasjonsmiddel for ledere. Gjennom fortellinger kan komplekse budskap formidles på en enkel og forståelig måte. Nye ledere kan bruke fortellinger for å presentere seg selv og skape kontakt med de ansatte. De

kan dra frem anekdoter om seg selv for å presentere de kvalitetene de vil ansatte skal oppfatte som viktige for sin lederstil.

”de (lederne) som evner å fortelle om seg selv, uten å ramse opp det flotte de har gjort, livet, CV og så videre. Den enkle, lille fortellingen. Jeg bruker å fortelle om da jeg var torsketungeskjærer i Svolvær. For det er meg, og spesielt den læringen som jeg gjorde det som 12-åring, den er den viktigste jeg har gjort i mitt liv. Det er (navn), punktum finale, ferdig med det. Resten kan dere lese på CV'en om dere vil. Hver blir den fortellingen som du velger å fortelle.” (Informant 2)

Informant 4 mener ledere kan lære seg å bruke historier som en utvikling av sitt lederskap. Gode ledere ønsker at lederskap skal være mer enn administrasjon, og kan de utvikle lederskapet ved å bli bedre retorikere. Det er viktig for ledere å lære seg fortellingens språk og struktur slik at de kan formidle budskapet deres, slik at de inspirerer til handling mot et felles mål. Gjennom fortellinger kan verdier og visjoner gis praktisk forankring, der medarbeiderne ser hva de betyr i praksis, og hva som er konsekvensene for den enkeltes hverdag.

Fortellinger kan også brukes for å formidle kunnskap i organisasjonen. Ved å bruke fortellinger om beste praksis og hvordan man tidligere har løst problemer, kan viktig kunnskap overføres til ansatte. Informant 2 forteller at det er spesielt en historie han bruker mye, og han regner den som en av de nyttigste historiene for å illustrere viktigheten av taus kunnskap i organisasjoner:

”jeg hadde et lederseminar i Alta i mai 99 for en bank. Vi var ca 35 stykker på SAS hotellet. Om ettermiddagen, det var en lørdag, skulle vi på hundekjøring fra Stillapunktet og innover vidda til ei lita, eller noen hytter som er statens hytter som heter Jotkajävve og ligger på scotersporet midt mellom Stillapunktet og Karasjok/Kautokeino. Vi tok buss opp til Stillapunktet, og skulle på hundekjøring. Der var det noen Siberian Husky og noen Grønlandshunder, så konsulenten var ganske skremt.. jeg hadde aldri vært med på hundekjøring før så for meg var det en ny opplevelse. Skremmende i starten, men etter hvert jævla fint. Kan du tenke deg innover Finnmarksvidda i blått lys i mai? Med snø og innover vannene der.. vi kom frem til statens hytter, det var en 4-5 hytter der. De var drevet av et eldre samisk ektepar, jeg tipper de var mellom 65 og 70 år. Hun hadde kokt bidos med hjemmelaget ripsbærsoft

til. De hadde badstue, de hadde kafé, og de tok meteorologiske observasjoner, så de hadde en del jobb. Han satt ute på kjøkkenet og røykte pipe. Og jeg gikk ut på kjøkkenet hvor han satt og fortalte mange historier, om alt slitet som hadde vært på den hytta. De hadde vært der lenge. Og han måtte ned til Alta for å hente solar som han kalte det, for å drive et aggregat, for de hadde ikke innlagt strøm. Og han fortalte om alt slitet som hadde vært med robåt i gamle dager, og rein og pulk, men nå var det selvfølgelig snøscooter og påhengsmotor. Men det var likevel et slit for den gamle mannen. Så sier jeg til ham, nå er det vel slutt på slitet, for jeg ser jo ute på tunet at der står det en moderne flott vindmølle. Der stod det en moderne flott og høy vindmølle, så jeg tenkte de kanskje hadde fått vindaggregat. Så ser han på konsulenten og jeg hadde jo presentert meg som det.. tror ikke han likte typen.. min profesjon. Og det skjønner jeg jo veldig godt når han fortalte videre. Så ser han på meg, og så sier han: - Den har aldri gått rundt. Har ikke vindmølla gått rundt, spør jeg. Nei, den har aldri gått rundt, sa han. Men, hvorfor det da, måtte jeg spørre. Så sier han det at ingeniørene i Statskraft sa at den skulle stå der den står. Men jeg sa at det blåser ikke der, det trekker ikke ned dalen. Det blåser mye mer der borte. Den kan stå på haugen der borte. Men ingeniørene har alltid rett. Den står der den står, og den har aldri gått rundt. (Informant 2)

Informant 2 forteller at det som gjør fortellinger effektive og at de treffer, er når historiene er ekte og sanne og kommer fra organisasjonen. Han forteller at det hender at folk som har vært på kurs hos ham, fremdeles husker noen av de historiene som han fortalte til dem. Han nevner spesielt en historie som han har brukt i 20 år og som fremdeles er like virkningsfull. Det er en historie som han benytter seg mye av når han skal snakke om utvikling av team og samarbeid.

”for ca 20 år siden hadde jeg ansvaret for sørvistreningen til Ford Motor Norge. Jeg var innleid konsulent fra Railosystemet. Jeg var ansvarlig for den pedagogiske gjennomføringen av et opplegg som var laget i USA. Jeg var den norske formidleren. Jeg reiste da land og strand til alle forhandlerne i Norge med det budskapet sammen med importøren. Vi var i Tromsø i november i 89. Det var ikke helt sånn innertier, det der kurset. Det var laget av amerikanske konsulenter og det var bra, vi manglet ikke penger eller noen ting av pedagogiske hjelpemidler, men det var ikke helt innertier, bare nesten. Så skulle vi ut og spise om kvelden og drosjesjåføren anbefalte at vi dro til Brankos, for der dro alle flyvertinner. Det var et kvalitetsstempel på at der må de

ha god mat. Vi dro dit, og vi hadde en kjempekveld, det var god mat og det var så hyggelig å være der. De jentene som serverte var så flinke, det var unge nord- norske jenter. Jeg husker navnet på hun som hadde vårt bord, hun het Ditlevsen, hun studerte ett eller annet. Vi satt der med hakeslepp, fordi de jentene var så flinke. Det hører med til historien av Brankos hadde fått sørvispris i Tromsø to år på rad. Så jeg spurte hun som serverte, hva er deres hemmelighet, hvorfor er dere så flinke, hvem er det som har trent dere? Hvilket opplegg bruker dere? Jeg var rett og slett nysgjerrig på hva de gjorde. For de hadde noe som ikke vi klarte å få til i Ford. Jo, sa hun, det er ganske enkelt. Vi jentene som jobber her, vi var sammen med Anne Brit på hyttetur i Tromsdalen. Der satt vi rundt peisen og spiste Pizza og drakk rødvin og så ble vi enige om 10 punkter på hvordan vi skal drive den beste restauranten i Tromsø. Sånn vil vi være vi som jobber her. Ser du hun som jobber ved siden av meg, som tar penger nå ved nabobordet? Marit heter hun. Når Marit kommer inn på kjøkkenet så får hun tilbakemelding på om hun har gjort en bra jobb eller en dårlig jobb ved de gjestene hun har hatt. Marit gjør som regel en god jobb, og da gir jeg henne ros, men om Marit gjør en feil i forhold til de ti tingene, så gir jeg henne direkte tilbakemelding, og vi har det veldig artig. Du så de jentene, de hjalp hverandre og flirte. Det de gjorde, de ga hverandre tilbakemelding og utviklet Team Brankos. Vi gjorde det samme i Ford, men forskjellen på oss og dem var at de syv standardene de hadde utviklet i Ford, det var utviklet i USA av amerikanske konsulenter. Det var filologisk veldig bra. Forskjellen var at jentene hadde laget det selv, altså, det var deres, de var motivert, entusiastisk for å bruke de verdiene fordi de hadde laget dem selv. Det stod der på tromsødialekt, det var deres og det var suget av deres tause kunnskap. Det Ford, med mekanikere og selgere skulle gjøre, det var ting som var suget ut av amerikanske konsulenter. Enden på historien var at jeg laget Brankosmetoden for Ford. Vi trente alle Fordfolkene i et år etterpå, og det fungerte. Året etterpå ble de den beste i sørvis i bilbransjen. Hele hemmeligheten var at de hadde gjort det selv. Altså i tillegg til de grunnverdiene som Ford har, så la vi på "hva mener dere i Tromsø" "hva mener dere på Sortland" hva mener dere i Kristiansand" osv. Den fortellingen om Brankos, jeg broderer den litte granne ut.. for det har med å stå i, og se på folk, og om fortellerteknikk. Den husker folk. Den historien tar ca 5 minutt og den erstatter kanskje en 3 timer forelesning om teamutvikling."(Informant 2)

Informant 3 forteller at det har en positiv effekt på medlemmene av en organisasjon at de er del av en felles historie. Fortellinger har stor betydning for hvordan den interne kulturen utvikles og gode historier forsterker fellesskapet. Fortellinger om den fornøyde kunden gjør folk glade, og de kjenner seg stolte og sterke. Fortellingene fortelles igjen og igjen, for å minne om hvilken kultur organisasjonen skal ha. Informanten viser til en historie fra kommunen Flen i Sverige, der kommunen, liten og ubetydelig, spilte en viktig rolle i det internasjonale samfunnet en høstdag i 1973. Historien har ikke bare betydning som ”placebranding”, men den har også en stor verdi for menneskene som bor i Flen. Denne historien er et resultat av en slik ”høstefest” som informanten kaller det, og er blitt bearbeidet slik at den kan presenteres i kommunens markedsføring.

”Det var en disig høstdag, i året 1973. En taxi bremsset opp foran jernbanestasjonen i Flen. Ut stiger en lang, smal mann med skarp profil. Han bærer en veske i handen og halvsprang inn i stasjonsbygget. Mannen forstod raskt at det ikke var noen tog som skulle stanse i Flen på flere timer. Han sprang da ut og fant tak i en SJ mann som var ute blant spor og veksler og skjøttet sin stasjon. Du må stanse toget, sa den lange mannen. Det forstår du vel at jeg ikke kan, sa SJ mannen. Jeg er Sveriges ambassadør i Chile, og det pågår et militærkupp i landet, sa den lange med vesken. Det handler om å beskytte den valgte makten og redde liv. Kan du stoppe toget? SJ mannen, som alltid har vært politisk interessert og engasjert, forstod at dette var Harald Edelstam. Edelstam var kjent for å være en fargesterk og engasjert diplomat. På denne tiden styrtes ikke trafikken fra Stockholm, denne SJ mannen kunne faktisk selv slå på rødt ly som han ville. Og det gjorde han. Han stoppet toget, selv om det var en tjenestefeil. Han gjorde det for Chiles skyld. Jeg viste at jeg kunne stole på deg, sa Edelstam, før han gikk om bord på toget. Edelstam kom til Chile, og der reddet han tusentalls chilenerne via den svenske ambassaden. Mange av dem kom senere til Sverige, en del kom til Flen som flyktninger. SJ mannen i Flen, reddet på den måten, indirekte mange tusen liv på andre siden av jordkloden. Det fortalte han aldri, fordi han hadde begått en tjenestefeil. Han kunne ha fått sparken og blitt fratatt sin gullklokke, som han hadde fått for lang og tro tjeneste.” (min oversettelse) (Informant 3)

Storytelling hevdes først og fremst å være et viktig verktøy for å formidle et budskap på. Gjennom fortellinger kan komplekse ideer formidles på et lettfattelig og gjenkjennbart vis. Informantene forteller også om positive virkninger i forhold til kulturbygging og sosialisering

av nye ansatte. Informantene synes det er vanskelig å fortelle om konkrete effekter som kan tilskrives storytelling, men de nevner lavere sykefravær, økt medarbeidertilfredshet, økt salg som noen eksempler. Informant 1 forteller at hun har hørt fra andres erfaring med storytelling at bedrifter har klart å snu minus til pluss. Bedrifter har i kritiske situasjoner klart å mobilisere sine ansatte og redusert sykefravær og økt omsetning.

Tilbakemeldingene informantene har fått fra kundene har vært veldig positive. Bruk av fortellinger hevdes å føre til flere diskusjoner og større åpenhet som igjen har ført til en større forståelse rundt organisasjonen. I endringsprosesser har man klart å opprettholde en klar medarbeidertilfredshet og informant 4 trekker også frem at sykefraværet har gått ned hos en kunde. Informant 1 forteller at kunder har hatt forventninger om at bruk av fortellinger kommer til å ha en positiv effekt og kunder har ofte konkrete mål som de ønsker skal komme frem i historiene.

Informant 2 forteller om rådmannen i Hadsel kommune som skrev søknaden om vinmonopol som en fortelling, og sørget på den måten for at søknaden ble innvilget. Søknaden skilte seg ut, og ble lagt merke til og slik fikk de vinmonopol på Stokmarknes. Informanten fremhever at siden fortellingen var vesentlig forskjellig i forhold til de andre søknadene, så havnet den ”øverst i bunken”.

5.4 Hvordan formidles strategisk storytelling til markedet?

Jeg var interessert i å kartlegge hvordan informantene sprer ideer om storytelling som konsept til potensielle kunder. Jeg har blant annet spurt dem om markedsføring, kundeoppdrag, mengde og type, og i hvilke andre sammenhenger de snakker om storytelling.

Alle informantene jeg snakket med uttrykker at de har et bredt kontaktnett, der de kan formidle tanker og ideer rundt strategisk historiefortelling. De har vært i konsulentbransjen i flere år, og kan vise til en lang og variert kundeliste som de har vært i kontakt med. Informantene har alle holdt kurser eller seminarer der strategisk historiefortelling har vært tema. Informant 4 holder ikke kurs for næringslivet lenger, siden hun har sluttet som selvstendig konsulent og gått inn i en stilling i DIFI. Denne stillingen innebærer likevel kursing og seminarer innenfor bruk av strategiske historier i statsforvaltningen. Her håper hun

å bygge opp et kompetansemiljø innfor historiefortelling og ønsker med tiden å forske på bruken av fortellinger.

Informantene beskriver at mye av oppdragene de får, er gjennom ryktebørsen. Noen kjenner noen som har vært på kurs med en av informantene og tar kontakt for å få nærmere informasjon om hvordan de kan ta i bruk storytelling. Den ene informanten (3) sier at han ikke driver aktiv markedsføring, men han har en egen blogg som er hyppig besøkt, og han deltar ofte på diverse seminarer som er rettet mot næringsliv og HR ansatte. Han holder ofte forelesninger for kommunikasjonsansatte og har egne ”*Storyfrokoster*” der interesserte kan melde seg på for å snakke om storytelling. Slike frokostseminarer arrangeres både av andre kommunikasjonsbyråer der informanten er invitert til å snakke, og av informanten selv. Noen ganger holder han også åpne forelesninger, der enhver kan komme og høre på ham. I tillegg reiser informanten en hel del rundt om i Sverige og Norge, og snakker om storytelling både for bedrifter og organisasjoner. Han hentes også inn som gjesteforeleser ved ulike undervisningsinstitusjoner, der han snakker om storytelling. Informanten er ofte intervjuet i aviser og radio, og her går han ofte under kallenavnet ”*Mr. Corporate Storyteller*”. Han har også vært informant i en rekke avhandlinger ved ulike universitet og høyskoler i Sverige. Informanten understreker viktigheten av internett som kommunikasjonskanal for å formidle ideer rundt storytelling. Bloggen hans har vært besøkt av med enn 125.000 (pr. mai 09), og rundt to tusen personer mottar hans nyhetsbrev hver måned.

Informant 3 har også nylig lagt ut en serie på 4 forelesninger på You Tube, der han forteller om storytelling som verktøy for organisasjoner. I midten av mai 09 hadde disse hatt over 600 visninger siden han la dem ut i først i mai. I tillegg har han en lignende forelesning ute på hjemmesiden sin, som ble laget i forbindelse med et undervisningsopplegg hos Høgskoleverket i Østersund.

Informant 4 forteller at hun aldri har gjort noen form for markedsføring annet enn å ha en hjemmeside. Kursdeltakere og kunder tipser andre om hennes virksomhet, og slik sprer tjenestene hennes gjennom en lang rekke personer. Hun mener derfor det er ganske tilfeldig hvilke typer oppdrag hun har hatt. Hun har hatt kunder innenfor en rekke bransjer, både offentlig og private, alt fra store organisasjoner som Statoil, Telenor, Avinor, Universitetet i Tromsø til mindre foretak som for eksempel Sofienbergsentret.

Informant 3 forteller at han har hatt oppdrag innenfor de fleste typer bransjer. Han nevner små og store foretak som verksteder, daghjem, barneomsorg, sykepleie, kommuner, statlige virksomheter, frivillige organisasjoner osv. Han jobber for tiden blant annet med ”Sverigebilden”, det vil si *brandingen* av Sverige. Han sier at storytelling kan og bør benyttes i alle typer foretak.

”Det som er rart, og som etter mitt syn er helt ubegripelig, er hvorfor ikke hvert eneste foretak på denne jorden, har forstått at man må forholde seg til sin fortellerkapital og kulturkapital. Det å ikke gjøre det, er som en tjenestefeil. Den leder som ikke ser verdien av dette er underutviklet. Lar man denne kapitalen ligge ubrukt er det å anse som en skandale” (Informant 3)

Informant 2 forteller at det er mye han som tar kontakt utad, siden strategisk bruk av fortellinger er så nytt. Han markedsfører bruken av fortellinger gjennom e- postutsendelser og gjennom hjemmesiden til konsulentbyrået, der han har en egen side som er viet storytelling. Informanten forteller at han sender ut e- poster til potensielle kunder og forteller om strategisk historiefortelling som et mulig kommunikasjonsmiddel for deres organisasjon. *”jeg sender ut mailer, om at nå driver jeg med dette, og det blir tatt interesse for dette”.* (Informant 2). Han sier at det vanligvis ikke kommer mange direkte forespørsler om storytelling, men at han foreslår å bruke fortellinger som en del av andre opplegg. I tillegg bruker han selv fortellinger aktivt for å formidle budskapet sitt i forbindelse med jobben sin. Han forteller at for tiden er den største gruppen kunder innefor reiseliv.

Informant 1 forteller også at det ikke er ofte kunder spør direkte om historiefortelling, men at de (informanten) ofte foreslår det som verktøy i forbindelse med strategi og verdiprosesser, eller ved endring av kultur.

”Hvis de spør om historiefortelling så er oftest meldingen at de synes det er spennende med historiefortelling og de kunne tenke seg å gjøre ”noe” med det, men de vet ikke helt hvordan” (Informant 1)

Informant 1 forteller at de har benyttet storytelling innenfor de fleste bransjer, både rene produksjonsbedrifter og mer salg og sørvisbedrifter. Innholdet i de strategiske fortellingene er forskjellig etter hvilken bransje kunden er i. I salgs og sørvisbedrifter er det ofte fokus på

holdninger og handlinger, og verdier, mens i produksjonsbedrifter er det ofte snakk om bestemte måleparametre som produktivitet, kvalitet og sykefravær.

5.5 Hvem er aktørene innenfor formidling av strategisk storytelling?

Jeg ønsket å vite om informantene hadde kjennskap til andre enn seg selv som tilbyr tjenester innenfor storytelling i Norge. Informantene ble bedt om å beskrive bransjen de opererer innenfor, med tanke på autoriteter innefor bransjen, konkurrenter og lignende.

Informantene forteller at de har liten eller ingen kjennskap til andre som driver med det samme som de gjør. En av informantene (4) sier sågar at det ikke finnes noen bransje innfor strategisk bruk av fortellinger, eller storytelling. Hun beskriver hvor vanskelig det var som selvstendig konsulent å finne nok oppdrag. Hun satser i dag på å bygge opp et miljø for storytelling innfor jobben som hun nå har i staten.

”det er ingen bransje. Jeg vet ikke om noen som driver med det. Det er derfor jeg har valgt å gå inn i en organisasjon som er tung, stor og vedvarende og som har råd til å drive utvikling på området. Her i staten er den måten jeg vet om, der det er mulig å bygge opp et miljø rundt den tenkningen”. (Informant 4)

informantene beskriver bransjen som nærmest ikke eksisterende utenom dem selv, og at de ikke vet om noen andre som driver med det samme som dem. Hvordan disse utsagnene skal tolkes er vanskelig å si ut fra det datamaterialet som jeg har tilgjengelig. Det kan tolkes dit hen at informantene mener den metoden og de teknikkene de har utviklet er unike og personlige, og at ingen andre bruker den samme metodikken.

Informant 3 sier han føler seg ganske ensom i det arbeidet han gjør, og at han ikke forstår hvorfor det ikke er flere som driver med dette.

”nå snakker alle om storytelling, men jeg kjenner meg som en riktig pioner! Det er mange som prater om det nå, men det er veldig få som gjør det. Jeg sier at jeg gjør det, jeg prater ikke bare”. (Informant 3)

Når informantene snakker om personer som har hatt innflytelse for det arbeidet de gjør i dag er det ofte utenlandske managementguruer det refereres til. Stephen Denning er hyppig referert til. David Snowden og Gordon Shaw er også nevnt av flere av informantene.

Informant 3 sier:

”Jeg henter inspirasjon fra internasjonal litteratur, spesielt Denning. Han har jeg truffet og forelest sammen med. For meg så er han en guru”. (Informant 3)

Informantene gir ingen informasjon om noen som skulle være en autoritet innenfor storytelling i Norge. Informant 2, som har gått fortellerstudiet trekker frem Heidi Dahlsveen som en nestor innenfor fortellerkunsten i Norge. Dahlsveen underviser ved fortellerstudiet ved Høgskolen i Oslo. Hun gjør ulike oppdrag for både næringsliv og offentlig virksomheter, i tillegg til tradisjonelle fortelleroppdrag.

Informantene forteller derimot at de kjenner til mange som driver tradisjonell fortellerkunst og som tilbyr strategiske fortellinger for næringslivet. Informantene er ganske klar på at det er et distinkt skille mellom deres virksomhet og den virksomheten fortellere driver med. Informant 3 er veldig klar på dette skillet, og beskriver det som ganske essensielt i møte med næringslivet. Næringslivet ber om hjelp til å finne den riktige og strategiske historien slik at de kan bli enda mer fremgangsrike og tjene mer penger. De ender opp med å bli både skuffet og sinte når det kommer en kunstner for å underholde dem med historier.

”En del av dem (fortellere)tenker at de vil også tjene penger på næringslivet, og så sier de at de kan hjelpe næringslivet med storytelling, men de er ofte artister (..) de forteller hvordan de skal lære seg teknikker for å fortelle historier, med tanke på mimikk, kroppsspråk osv. Foretakene sier så ”skit i det” vi vil utvikle vårt varemerke!” (Informant 3)

”kulturfortellere kan fortelle fiskehistorier fra Nord Norge eller bryllupsfortellinger, eller fortellinger om død og gud. Det har jeg respekt for, og jeg synes det er flott og interessant. Men det er noe helt annet enn hva jeg holder på med.” (Informant 3)

Informant 4 drar også dette skillet:

”det er en som heter (navn) som driver med historiefortelling for næringslivet. Det er jo disse fortellerne da, og det er noe helt annet” (Informant 4)

Informantene drar et skarpt skille mellom de som er fortellerkunstnere og de som har utviklet et konsept på storytelling. De nevner at det er mange fortellere som tilbyr tjenester til næringslivet, men at det ikke kan sammenlignes med det de holder på med. Informanten (3) forteller at han er medlem i en fortellerorganisasjon, men han ikke lenger deltar på arrangementene som de har. Ikke fordi han ikke selv vil, men siden han jobber som kommersiell historieforteller og jobber opp mot næringslivet, blir han ikke lengre invitert til å delta.

Denne erfaringen står i kontrast til informant 2, som også er medlem i en fortellerorganisasjon og som deltar på mange arrangementer sammen med tradisjonelle fortellere. Denne informanten har gått fortellerstudiet ved Høgskolen i Oslo, et studie som i utgangspunktet ikke retter seg mot bruken av strategiske fortellinger i organisasjoner. Han mener likevel at studiet har gitt ham verdifull kunnskap om fortellingens struktur og oppbygging. Han har etablert et kontaktnett til andre fortellere som han har mye til felles med. Informanten karakteriserer seg selv som en forteller og har en noe annen innfallsvinkel til fortellinger enn det de andre informantene har. Han er veldig bevisst sin egen fasinasjon av fortellinger og liker å fortelle også i private sammenhenger.

Informanten (1) fremhever viktigheten av at formidlingen ikke tar overhand over det strategiske, slik at det bare blir en god historie. Det er viktig å holde fokus på at den fortellingen som skal brukes i organisasjonen skal tjene en hensikt utover det å være en god historie.

Informantene har en klar oppfatning av at Storytelling som fenomen dukket opp innenfor merkevarebygging og reklame, og at det har en sterk posisjon innenfor hvordan et ”merke” markedsfører seg. *”det er lenge siden reklamemakerne hevdet at reklame ikke virker med mindre du forteller en historie”*. Informant 4 forteller om kursene innenfor aristotelisk dramaturgi med Ola Bøe og Pelle Berglund som hun og andre skuespillere gikk på i sin ungdom. På disse kursene begynte etter hvert merkevarebyggerne og reklamefolkene å gå på. Hvordan historiefortelling ble aktuelt som kommunikasjonsform i forretningsmessig sammenheng har ikke informantene noen klar oppfatning om. Informant 4 forteller at det

skjedde en endring på 90 tallet, der kommunikasjon og retorikk ble en viktig ledelsessyssel. Hun nevner at innenfor teatersporten INTRO dukket det opp flere og flere personer utenfor underholdningsbransjen som ønsket kursing i kommunikasjonsteknikker.

Informant 1 forteller at det ble snakket mye om strategisk historiefortelling som kommunikasjonsform internt i organisasjoner innenfor konsulentbransjen på slutten av 90 tallet, og mange innenfor bransjen dro på kurser både i Norge og i Norden. Informantene snakker om kurs de selv eller andre ansatte har vært på med blant annet Denning, Gordon Shaw og David Snowden, som alle er anerkjente internasjonalt innfor Corporate Storytelling. Informantene mener likevel at det er svært få konsulenter eller andre som har utviklet gode metoder på storytelling.

5.6 Oppsummering av funn

Et rikholdig datamateriale har gitt et unikt innblikk i informantenes erfaringer rundt storytelling. Jeg skal her gi en kort oppsummering av funnene som er gjort. Det vil bli gjort en analyse av intervjuene i kapittel 6.

Tre av informantene kom i kontakt med storytelling omentrent samtidig, for omentrent 8- 10 år siden. Informant 4 begynte å benytte storytelling etter å ha gått fortellerstudie ved Høgskolen i Oslo i 2003. Informantene forteller om lignende problematikk i forhold til å finne gode metoder og teknikker i konseptlitteraturen, og de har på egen hånd lest seg frem til metoden kombinert med egen kompetanse og erfaringer. De mener det er få andre som har klart å utvikle tilsvarende metoder for storytelling, og at de dermed er ganske alene i feltet.

Alle informantene viser stor kunnskap rundt bruk av storytelling. Dette er et konsept som de tror fullt og fast på som et av de mest effektive kommunikasjonsmetoder i organisasjoner. Informantene har innhentet kunnskap og utviklet metoder for hvordan de benytter storytelling. De er reflektert og tydelige i hvordan fortellinger virker og hvilke teknikker man bør benytte. Informantene er tydelig på at fortellinger er et strategisk verktøy og at det kan brukes av alle organisasjoner og innenfor alle områder av organisasjonen. Informantene har i stor grad sammenfallende teknikker. Informant 2 har en noe annen tilnærming til storytelling. Han benytter fortellinger i sitt eget arbeid i tillegg til å tilby konseptet til kunder. Han er også den

av informantene som karakteriserer seg selv som forteller, og forteller både som hobby og i private sammenhenger.

Informantene gjør rede for en rekke fordeler ved å bruke storytelling. De beskriver klare fordeles ved å bruke fortellinger som verktøy. Jeg spurte dem også hva som kunne være problematisk i forhold til å bruke storytelling, og informantene mente det var spesielt en ting som var avgjørende. For at storytelling skal være vellykket krever det en forpliktelse fra hele organisasjonen og ledelsen spesielt. Hvis ikke ledelsen er 100 % forpliktet og involvert i prosessen, vil den mislykkes.

Storytelling fremholdes som et enhetlig konsept som, men fortellinger kan gjerne brukes som et element i forbindelser med andre typer konsepter for å forsterke budskapet. Fortellingens evne til å kommunisere et budskap, gjør at det også kan benyttes i forbindelse med et tema som organisasjonen skal ta opp, det kan benyttes for å forklare innføringen av andre typer verktøy for å skape forståelse og aksept.

Fortellinger som skal brukes i organisasjoner må være troverdige og kommunisere et budskap som finner klangbunn i organisasjonen. Hvis en historie oppfattes som konstruert eller ikke er troverdig vil den ha motsatt effekt. Det vil produseres mothistorier, og de planlagte endringene vil falle i fisk. Historiene trenger nødvendigvis ikke være sanne, men de må være troverdige. Informantene fremholder likevel at sanne historier *vinner* over fabrikkerte, og at det er nok av sanne historier å hente fra organisasjonen.

Kapittel 6

6. Analyse

Innledningsvis stilte jeg spørsmålet om hva storytelling innebærer som managementteknikk. Jeg ville undersøke hvor tydelig og enhetlig konseptet fremstår i form av presise oppskrifter i konseptlitteraturen som jeg gjort review av, og om dette var overført til informantene. I kapittel 4 og 5 har jeg gitt en presentasjon av litteraturen (teorien) og intervjuene med informantene (praksis). Jeg vil her gi en nærmere analyse av funnene som er gjort. Analysen gjøres med henblikk på avhandlingens to forhåndsdefinerte problemstillinger:

I hvilken grad og eventuelt på hvilken måte kan man si at ”Storytelling” er utviklet til et eget managementkonsept for samtidens organisasjoner, fortrinnsvis i Norge?

Og videre:

I hvilken grad og på hvilken måte blir ”storytelling” forsøkt kommersialisert som ledelsesverktøy av konsulentbransjen i Norge?

6.1 storytelling fra ide til praksis

I følge Abrahamson dannes organisasjonsmøter ved at såkalte fashion setters føler seg frem i markedet for å finne ut hvilke preferanser eller behov som uttrykkes. Informantene beskriver at de oppdaget et behov i markedet etter konsepter som omhandlet intern kommunikasjon og at de deretter søkte markedet etter teknikker som kunne besvare denne etterspørselen.

”Men vi så at det var et ganske stort potensial for det ute i markedet for denne typen tjenester. Så da valgte vi å rendyrke denne typen tjenester og etter det så har vi bare videreutviklet konseptet” (Informant 1)

Informant 1 forteller om hvordan de ble oppmerksom på en etterspørsel etter konsepter innenfor internkommunikasjon og verdibasert ledelse, og hvordan de da begynte å lete etter

konsepter som kunne fylle etterspørselen. De inviterte til seminarer med blant annet Gordon Shaw, som de viste satt på kunnskap om storytelling fra 3M. Hun forteller at de tok kontakt med personer som de viste satt på kunnskap om storytelling, og de sendte medarbeidere på ulike kurs for å lære denne teknikken. Informant 3 forteller også at:

”Så begynte jeg å tenke på hvorfor ingen andre holder på med å se på kulturkapital i foretak og organisasjoner? Hvorfor er ikke dette selvklart i kommunikasjon, rekruttering, når man gjør foretninger, når man vil bli bra på business. Jeg syntes det var merkelig, jeg følte meg nesten som frelst når jeg forstod alt dette. Det fans ingenting slikt og da begynte jeg å lete internasjonalt, og da kom jeg over det som fantes i USA og England. De hadde holdt på med dette der en stund. De kaller det storytelling in organizations eller corporate storytelling” (Informant 3)

Informantene forteller at de på denne måten *fant* en ny måte for organisasjoner å kommunisere sin virksomhet på, og at de spesialiserte seg innfor dette feltet. Informantenes fortellinger viser i stor grad at informantene aktivt søkte frem til ideer som passet til etterspørselen i markedet. Så kan man spørre seg, er mine informanter *fashion setters* eller *fashion followers*? I følge Abrahams teoretiske tilnærming til moteprosessen, så skulle mine informanter være konsumenter, det vil si *fashion followers*, som passivt mottar det siste innenfor organisasjonsideer. Dette viser en av svakhetene ved Abrahamsons moteteori. Moteteorien tar ikke høyde for det faktumet at de såkalte *fashion followers* deltar aktivt i både videreføring og spredning av organisasjonsideer. De såkalte etterspørerne er også tilbydere, eller for å bruke Abrahamsons terminologi; de såkalte *fashion followers* er også *fashion setters*.

Svakheter ved moteteorien er antakelsen at forholdet mellom produsent og konsument er ensidig, der innflytelsen går en vei fra produsentene, *fashion setters*, og ned til konsumentene, som ukritisk og passivt mottar ideer som til en hver tid er moderne. Denne teoretiske tilnærmingen har mange elementer ved seg som ikke passer med empirien. Moteteorier har mange presise observasjoner rundt det å identifisere aktører og prosesser som fører til dannelsen av moter, men er ufullstendig og til dels misvisende når det gjelder å forklare hva som skjer når en organisasjonsidé reiser ut i markedet og blir populær. Teorien har klare svakheter når den beskriver aktørene, på hvilken måte ideer spres til markedet. Blant annet skulle Abrahams teoretiske tilnærming innebære at informantene hadde identisk tilnærming

og teknikker i forhold til hvordan de bruker storytelling. Det er ikke sammenfallende med det empiriske materialet for denne avhandlingen. Gjennom Røviks virusteori, gis en alternativ tilnærming til moteteoriens mangler (Røvik 2007). Her beveger man seg bort fra ideen om den passive mottakeren til den *aktive bærer* av ideer om organisering.

6.1.1 Den aktive bærer/oversetter

I følge virusteori er konsumentene, eller de som blir *infrisert* av en organisasjonsidé, på ingen måte passive mottakere av et konsept. Ved å benytte innsikter fra virologi kan man benytte virusmetafor som forklaring på hvordan organisasjonsideer spres inn til organisasjoner. ”*Metafor betyr å overføre et begrep fra en sammenheng til en annen der begrepet ikke opprinnelig hører hjemme*” (Røvik 2007: 339). Metaforen om virus åpner for nye innsikter innenfor felt som er komplekse og fremstår som lite forstått og utforsket. Ved å bruke metaforer tilfører man et nytt sett begreper og kan fange inn interessante trekk som andre teoretiske rammeverk ikke klarer.

Informantene til denne avhandlingen har ikke vært passive mottakere til ideen om strategisk bruk av fortellinger. De har aktivt oversatt og tilpasset konseptet til egen praksis. Noen elementer fra konseptlitteraturen er tatt med, mens andre deler er utelukket. Empirien viser at informantene på noen områder snakker samme språk som konseptlitteraturen. På det generelle planet har informantene og konseptlitteraturen sammenfallende beskrivelser av fortellingens mektige kraft. De bruker også noen av de samme eksemplene som forfatterne. I konkretiseringen av ideen er det derimot betydelige forskjeller informantene seg i mellom, og i forhold til litteraturen.

Informantene har utviklet metoder for hvordan storytelling kan benyttes i organisasjoner. Det er spesielt to typer metoder som benyttes. De har jeg valgt å referere til som workshopmetoden og Dr. Livingstone metoden. Disse to metodene har variasjoner mellom informantene, men jeg velger å klassifisere de som to hovedtyper. Informant 3 holder det han kaller ”høstefester”, der han selv innleder og varmer opp deltakerne med mange historier fra organisasjoner, og forklarer hvorfor de er så bra for organisasjonen å fortelle sine historier. Informant 2 holder ingen slike store samlinger, men har ofte ledelsen til ulike bedrifter samlet til seminar, der de kan utvikle sine historier. Informant 2 kaller det for seminarer, men det

minner om en form for workshop. Informant 1 forteller at de er bakspillere i prosessen og har ingen direkte kontakt med organisasjonen foruten om ledelsen. Informant 4 ga ingen tydelige beskrivelser for hvordan hun gjennomførte konseptet hos kundene, men hun beskrev to mulige måter, der den ene ligner workshopmetoden og den andre ligner Dr. Livingstone metoden. Informantenes observasjon om at konseptlitteraturen er relativt fattig på konkrete oppskrifter på hvordan storytelling som konsept kan utvikles, stemmer i stor grad med mine observasjoner i reviewen. Det er fyldige beskrivelser av organisasjoners problemområder og hvordan storytelling kan fylle gapet mellom hvor man er, og hvor man bør være.

Informantene kunne i større grad trekke frem navn på personer som hadde inspirert dem, enn å nevne konkrete metoder. Det kan tolkes dit hen at spesielt innflytelsesrike personer, eller *guruer* i større grad har påvirket dem til å søke å innhente informasjon om storytelling. Spesielt informant 2 og 3, fortalte at de aktivt søker etter konseptlitteratur på for eksempel Amazon. De samme informantene fremhever også Denning som spesielt innflytelsesrik.

Informantene har i noen grad sammenfallende påstander om hva som er en god historie. Det trekkes i stor grad frem at en historie bør være autentisk, eller i alle fall oppfattes som autentisk. Om historien er fiktiv, bør man opplyse om det. Informantene bearbeider historier som har kommet frem under en workshop, men de mener historiens essens bevares, selv om de rendyrker og tilfører dramatiske elementer. Informant 1 og 2 har ulik tilnærming til hva som er en god historie. Der informant 2 nærmer seg fortelling med en fortellers øyne, har informant ingen tanker eller forestillinger om seg selv som forteller. Informant 2 forteller om hvordan den rike historien, tilsatt fortellingens krydder, med følelser, omgivelser og beskrivelse, så vektlegger informant 1 den korte, enkle, presise historien for å kommunisere kjernen i strategien. Konseptlitteraturen preges av en noe lemfeldig omgang med sanne historier. Det snakkes i stor grad om å skape historier, troverdige historier, etter for eksempel Dennings narrative mønster. Ønsker man å overføre kunnskap, forteller man en historie med negativt anslag, siden troen er at mennesket lærer mer av sine feil enn sine seire. Ønsker man å inspirere til handling, forteller man en historie med positivt anslag.

Konseptlitteraturen argumenterer for fortellingens allmenngyldighet, og nevner ingen begrensninger i forhold til verken brukere eller bruksområder. Det snakkes i generelle former, om organisasjoner og bedrifter. Denne generaliseringen gjør informantene også i stor grad ved at de snakker om organisasjoner eller kunder. De forteller at storytelling kan passe i alle organisasjoner

og i alle sammenhenger. Det har ingen begrensninger i forhold til kultur, siden fortellinger er en naturlig ingrediens ved alle organisasjoner og fortellingen er kulturens språk. Konseptet presenteres i konseptlitteraturen som enkelt, nesten for enkelt, og alle kan benytte seg av det. Det beskrives som særdeles kostnadseffektiv, siden det er gratis å fortelle historier, og det krever ingen større omveltninger av strukturer eller bygningsmasse. Det er kort sagt bare fordeler ved å ta storytelling i bruk. I tillegg snakker forfatterne om store besparelser og muligheter for store inntjeninger. Informantene er mer forsiktige i å nevne konkrete eksempler på der storytelling har hatt effekt på bunnlinjen. Informant 3 forteller om kunder som mener de selger bedre, og informant 1 nevner nedgang i sykefravær. Det informantene trekker frem er overveldende positiv tilbakemelding, der kundene har et godt inntrykk av prosessen, og at de sitter igjen med positive erfaringer.

Flere av informantene trekker frem at storytelling ikke er en enkel teknikk, og at det kan være problematisk for ledere å skulle fortsette å bruke fortellinger etter at arbeidet til konsulenten er over.

”Det kommer an på hvor utholdende de er, hvor smarte de er, hvor fleksibel organisasjonen deres er. Det er alt fra A til Å. Det er noen som dukker opp igjen når de vil ha en ny historie. Men så kan man si, hva er egentlig å ta det i bruk? Det er gråsoner her. En ting er at en bedrift for eksempel får en høyere toleranse for denne metodikken og begynner å etterspørre dialogbaserte opplegg. Det er noe som blir igjen i bedriften. Så er det enkelte ledere som lærer seg å bruke mer av dette her, og de raskeste på å ta i mot dette er selgere. Salgsmiljøene grabber dette til seg og gjør det operativt for seg selv ganske raskt” (Informant 4)

Informanten trekker frem at det er viktig med forankring hos ledelsen for at det skal bli vellykket. Det nytter ikke hvis det bare er ”en spenstig informasjonsmedarbeider som har funnet på det” (Informant 4). Informant 3 sier at det er viktig at noen er ansvarlige for å drive prosessen videre for å lykkes. Hver organisasjon burde ha en egen kulturmedarbeider som opprettholder og tar vare på fortellingene og som sørger for at de distribueres rundt om i organisasjonen. Dette skiller seg i stor grad fra konseptlitteraturen. Her snakkes det om en innføring på permanent basis, fra topp til bunn. Verktøyet beskrives ikke som komplisert, tvert om. Det er en naturlig evne som alle har, og kan videreutvikle.

6.2 Mot et storytellingfelt?

Alle som kommuniserer bruken av strategiske fortellinger i ”feltet” er å regne som bærere av en ide. (Latour 1986). Det er åpenbart at feltet innenfor strategisk storytelling er stort, det innebefatter blogginnlegg, bøker, arrangementer der fortellere opptre, aviskronikker, debatter både i offentlig og private sammenhenger der ideen om å fortelle historier for å formidle et budskap spres. Omfanget er stort, og betydningen av internett som arena for spredning av disse ideene må ikke undervurderes. Flere av forfatterne av konsulentlitteraturen jeg har gjennomgått er særlig aktive i å spre ideer om strategisk storytelling. De har informative hjemmesider og er aktive kursholdere over hele verden. På denne måten, spres ideer og tekster over hele verden, og det er like lett for meg å hente ned informasjon om storytelling som en bedriftsleder i Australia. Dette er for så vidt innlysende sannheter, men når man tenker over hvordan en ide former seg fra noen få til mange, så er det klart at den største og mest tilgjengelige kommunikasjonskanalen er internett. Uten internett hadde det blant annet vært umulig for meg å finne frem til alle informantene og andre som tilbyr disse tjenestene.

Feltet i Norge kan også identifisere ved en rekke bærere. Det er en voksende andel konsulenttjenester innenfor storytelling, samt en rekke andre personer som også markedsfører seg mot næringsliv og organisasjoner. Det finnes bærere i form av bl.a. skuespillere, lærere, skoleledere, tradisjonelle fortellere og så videre, som formidler inn til organisasjonsfeltet. Det har vært til dels vanskelig å kartlegge nøyaktig hvor mange som tilbyr tjenester innfor fortelling til næringslivet på amatørbasis, siden oppdrag ofte formidles gjennom fortellergrupper eller via jungeltelegraf.

Noen bærere har et større spredningsområde enn andre. Den ene informanten (4) jeg snakket med, har jobbet innfor ulike bransjer med kommunikasjon og utviklet konsepter innenfor strategisk historiefortelling; først hos et kommunikasjonsbyrå og siden som selvstendig konsulent. Hun har vært en aktiv kursholder innenfor strategisk storytelling de siste 10 årene og har bistått en rekke bedrifter og organisasjoner i bruke fortellinger. Informanten har ”vandret” gjennom ulike bransjer og dermed spredt ideen om strategisk storytelling over et betydelig ”område”. Denne kompetansen har hun nå tatt med seg inn i Difi, Direktoratet for forvaltning og IKT (tidligere Statskonsult). Difi har nå nedfelt storytelling som strategisk verktøy ved omstilling og endingsprosesser, og ifølge deres nettside er storytelling et viktig

kompetanseverktøy for ledere og medarbeidere i staten. På denne måten bygges det opp en interesse og kompetanse på hvordan strategiske historier kan brukes innenfor statsforvaltningen.

Informant 3 er også særlig aktiv. Han har en utstrakt kurs og seminarvirksomhet, og anslår selv at han har snakket med flere tusen mennesker om strategisk storytelling. Han forteller at han jobber med dette hver eneste dag, og at interessen bare øker. Han har en egen blogg som leses av tusenvis av mennesker hver måned. Bloggen inneholder en rekke tekster, der informantene reflekterer over arbeidet han gjør og andre aktualiteter rundt storytelling. Han har fått forespørsler om å skrive en bok flere år tilbake, og han forteller at nå skal forsøke å skrive den. Han har ca 800 tekster ute på bloggen, og han mener han kan skrive mange bøker på bakgrunn av materialet sitt. Han forteller hvilken type bok han vil skrive:

”(boken) er for de som jobber med dette i foretak og organisasjoner. Den er ikke for privatpersoner, men de må gjerne lese den. Jeg vil at den skal være til nytte for foretak og organisasjoner. Når jeg skriver den, kommer det ikke til å bli en akademisk tekst, men jeg kommer til å skrive en guru tekst. Jeg kommer til å si, at slik er det! Jeg kommer til å fortelle hvordan jeg har gjort det slik og slik. Jeg vil ikke referere til noen aktualiteter, kanskje Stephen Denning. Siden kan man kanskje kalle det ”the (navn) way”, men jeg vet hvordan det er. Gjennom 10 år har jeg skaffet meg denne erfaringen og disse metodene, så jeg vet hvordan dette er. Det blir ingen lang referanseliste i denne boken. Jeg tror til og med jeg kommer til å skrive i jeg- form. Det blir en morsom, lettlest reise gjennom ”storytellinglandet” (Informant 3)

Det er åpenbart at informantene har latt seg inspirere av konseptlitteraturen når de har utformet konseptene sine. De bruker for det første de samme begrepene som blant annet Corporate storytelling, strategisk storytelling og så videre. Informantene benytter også i stor grad den samme begrunnelsen for at storytelling virker, og er et effektivt verktøy. Det som imidlertid skiller seg fra konseptlitteraturen er den konkrete metodikken de benytter seg av. Jeg hadde forventninger til at metodene kom til å være ulike jfr Benders og van Veen’s teori om ”interpetativ viability”, det vil si at ideer om organisering er presentert i generelle termer og fattig på konkret metodikk.

Del 3

Kapittel 7

7. Avslutning

Det *snakkes* og *skrives* i alle høyest grad om storytelling for tiden. Det publiseres bøker, artikler, det avholdes seminarer og kurs, og en rekke konsulenter har spesialisert seg til å drive kun med denne virksomheten. I Norge ser vi en lignende trend. Konsulentbyråer og enkeltpersoner tilbyr tjenester innenfor strategisk historiefortelling, og fortellinger står på dagsorden over en rekke konferanser og seminarer innenfor både kultur og næringsliv.

NHO kjører for eksempel et prosjekt for kvinnelige ledere (Female Future), der gjennom å fortelle gode historier, skal kvinner bli bedre og synligere ledere. Hensikten med prosjektet er å forbedre likestilling i arbeidslivet og øke andelen kvinnelige styremedlemmer. Samtidig har Kulturminneåret 2009 fortellinger som tema, der også fortellinger for næringslivet er en del av programmet. Disse to eksemplene er ikke unike. Det finnes mange slike, men de illustrerer en parallell trend, der fortellinger og miljøer rundt, er på fremgang både innenfor kultur og næringsliv.

Storytelling har fått et godt grep innenfor konseptlitteraturen, og ideen om at ledere kan lede organisasjonen på en meningsfull måte gjennom fortellinger, har en tydelig besnærende effekt på dagens ledere. Et enkelt søk på Amazon gir et treff på 284 bøker som omhandler "corporate storytelling". Et søk på "strategic storytelling" gir et resultat på 291 bøker. De fleste av disse er nok overlappende, men det gir et bilde av et relativt stort utvalg konseptbøker som omhandler storytelling som strategisk verktøy.

I Norge er kanskje ikke den karismatiske lederen eller hærføreren, egenskaper vi vanligvis oppfatter rundt lederskap. Informant 2 påpekte også hvor vanskelig det var å omsette amerikanske konsepter til norske forhold. Kultur og normer for hva som er god organisering krever at enkelte konsepter, slik som for eksempel den nordiske modellen for medarbeidersamtalen, omformes slik at de passer inn med lokale forhold. Informant 3 snakket

om den *skandinaviske modellen* for storytelling, som ved oppdrag i blant annet Belgia ble påpekt at hadde andre momenter ved seg enn det de tenkte om lederskap og storytelling.

7.1 Den strategiske fortellingen

Er det mulig å ta i bruk fortellinger som et rasjonelt og strategisk verktøy i organisasjoner? Kan ledere ved hjelp av strategisk storytelling skape en historie som får den effekten de ønsker, i form av økt produktivitet, forbedret rekruttering, lavere sykefravær for å nevne noen. Innenfor konseptlitteraturen kan det synes som aktørene har en klippefast tro på at historier kan og bør brukes for å utvikle organisasjonens fulle potensial. Bruk av historier gir ledere et unikt verktøy for å formidle sin visjon for virksomheten, og seg selv som leder. Informantene har også alle tro på at fortellinger kan benyttes strategisk og at de vil kunne tjene bestemte mål. De beskriver storytelling som et utmerket verktøy for formidling av kunnskap, og for å få tilslutning til verdier og visjoner. Gjennom fortellinger kan man øke de ansattes engasjement. De fremhever at storytelling kan være et kraftfullt virkemiddel hvis man får den rette veiledningen.

I følge konseptlitteraturen er det mulig å ”trekke” historier ut av organisasjonen, bearbeide de, for så og føre de tilbake inn med et strategisk øyemål. Blant annet Boje trekker tvil om at fortellinger kan brukes strategisk. Han har gjennom forskning kommet frem til at det er i liten grad fortellinger gjenfortelles i sin opprinnelige form. Den strategiske historien som er bygget opp etter et aristotelisk mønster med en begynnelse en midtdel og en slutt er typer historier som i liten grad eksisterer i organisasjoner. Historier i organisasjoner er ofte korte, fragmenterte, usammenhengende og gjerne bestående av momenter fra den opprinnelige historien, men noe er trukket fra og noe er lagt til. Historier som kommuniserer et enkelt monologisk budskap fra for eksempel ledelsen, vil i følge Boje raskt bli møtt med mothistorier.

”Research has shown that stories of organizational change that adopt a single logic, a single voice-- such as stories told exclusively from the perspective of a single leader or group—are quickly opposed by counter-stories” (Boje 2005: 1).

Metoden der konsulenter eller andre henter ut historier kritiseres, og han mener det er nødvendig med direkte feltobservasjon når man skal innhente fortellinger siden de er ”*in situ*” og avhengig av tid og sted, det vil si at de er fremsatt i en egen kontekst. Boje kritiserer også metoden der historier kommer fra annenhånds kilde, det vil si nøkkelinformanter, gjerne i form av ledere som forteller historier fra organisasjonen. Denne type historier vil i verste fall ikke finne aksept i organisasjonen, men de vil også ikke gjenfortelles i sin strategiske form. Sims mfl. har også gjort interessante observasjoner som problematiserer den strategiske bruken og effekten av fortellinger. De gjorde en studie der de undersøkte i hvilken grad mottakere husker strategiske fortellinger. Undersøkelsen viste at fortellinger i liten grad blir husket og gjenfortalt på samme måte. Mottakerne husket lite av det som ble fortalt etter en tidsperiode på 3 måneder, og der de husket noe, var det kun fragmenter av den opprinnelige historien (Sims et al. 2009).

7.2 Til slutt

Mitt forskningsprosjekt er nå avsluttet, og jeg sitter igjen med noen svar, men også mange ubevarte spørsmål. Det har vært en utrolig reise gjennom både konseptlitteraturen, men ikke minst informantenes fortellinger. Jeg har fått et unikt innblikk i hvordan 4 konsulenter har oversatt ideen om å bedrive strategisk historiefortelling i organisasjoner til praksis. Det som om mulig kunne vært mer spennende er å ”følge” en slik strategisk historie på sin ferd fra konsulenten og inn i organisasjonen. Organisasjonsideer på reise er et spennende studieobjekt som er både komplekst og spennende. Det finnes fremdeles mange hvite flekker innenfor feltet, men denne oppgaven har forhåpentligvis ”åpnet” opp i en skattekiste, som kanskje vil være interessant for andre å dykke ned i.

Referanser

Abrahamson, E (Jan. 1996): *Management fashion*, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285

Abrahamson, E. Fairchild, G (Dec 1999): *Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes*, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 4 pp. 708-740

Adamson, G. Pine, J. Van Steenhoven, T. Kroupa, J (2006): *How storytelling can drive strategic change*, Strategy & Leadership Vol. 34 No. 1 2006, pp. 36-41

Barry, D, Elmes, M (1997): *Strategy retold: Towards a narrative view of strategic discourse*. *Academy of Management Review*, Vol 22, no 2: 429-452.

Benders, J. Van Veen, K (2001): *What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions*, Organizations, 8, (1) 33- 53

Boyce, M E. (1996): *Organizational story and storytelling: a critical review*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 5,

Boje, D (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. SAGE Publications.

Boje, D (1995): "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-land." *Academy of Management Journal*. 38(4): 997-1035.

Boje, D (2008): *Storytelling organizations*. Los Angeles, Sage Publications

Boje, D (1991): *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*. Administrative Science Quarterly 36, 106- 126.

Brown, A. Yannis, G. Gehrardi, S (2009): *Storytelling and change: an unfolding story*. Organizations; 16; 3

Brown, J S, Denning, S, Groh, K, Prusak, L. (2005): *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management*, Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann,

Clark, E (2007): *Around the corporate campfire; the power of storytelling at work*, Readers Digest Asia,

Collison, C. Mackenzie, A (1999): *The power of story in organisations*, Journal of Workplace Learning, Vol 11, No 1 · · pp. 38–40

Cortada, J W. Woods, J A (1999): *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*, Butterworth-Heinemann

Czarniawska, B (1997): *Narrating the organization, dramas of institutional identity*. The University of Chicago Press.

Denning, S (2006): *Effective storytelling*, Strategy & Leadership vol. 34 No. 1 2006, pp. 42-48

Denning, S (2004): *Telling tales*, Harvard Business Review

Denning, S (2001): *The springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*

Denning, S (2007): *The secret language of leadership: how leaders inspire action through narrative*, San Francisco, Jossey-Bass

Denning, S (2005): *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*, San Francisco, Jossey-Bass

Fleming, D (2001): *Narrative leadership: using the power of stories*, Strategy & Leadership Volume 29 Number 4,.

Fog, K. Budtz, C. og Yakaboylu, B. (2004): *Storytelling. Branding i praksis*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Fryer, B (Juli 2003): *Happy Tales: The CEO as Storyteller*, Harvard Business Review

Harris, J B. Barnes, K (2006): *Leadership storytelling*, Industrial and Commercial Training, Vol. 38 No. 7,

Hart, C 1998: *Doing a Literature Review*, London, SAGE Publications

Hatling, M (red.) 2001: *Fortellingens fortrylling*, Fortuna Forlag

Johnsen, Lejon, Skog og Hellerud Øistad (2008): *Muntlig fortelling i Norge*, Humanistisk Prosjektsenter, Universitetet i Oslo

Kahan, S (2006): *The Power of Storytelling to Jump Start Collaboration*, Journal for Quality & Participation.

Kvale, S 1997: *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag

Marzec, M (2007): "*telling the corporate story: vision into action*", Journal of Business Strategy

McLellan H (2006): *Corporate Storytelling Perspectives*, The Journal for Quality and Participation,

Morgan, S. Dennehy, R F (1997): *The power of organizational storytelling: a management development perspective*, Journal of Management Development, Vol 16, No 7, 1997

Ready, D A (2002): *How Storytelling Builds Next-Generation Leaders*, 2002 MIT SLOAN Management Review

Røvik, K A 1998: *Moderne organisasjoner, trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Bergen, Fagbokforlaget

Røvik, K. A (2002): *The secrets of the winners*. 113- 145, i Sahlin-Andersson, K. Engwall, L (red.). *The Expansion of Management Knowledge- Carriers, Flows and Sources*, Stanford, California, Stanford University Press.

Røvik, K A (2007): *Trender og translasjoner, ideer som former det 21. århundres organisasjon*. Universitetsforlaget.

Thagaard, T 2003: *Systematikk og innlevelse*, Bergen, Fagbokforlaget

ten ´ Bos, R and Heusinkveld, S (2007): *The guru's gusto: management fashion, performance and taste*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20 No. 3, pp. 304-325

Shaw, G. Brown, R og Bromley, P (1998): *Strategic stories: how 3M is rewriting business planning*. Harvard Business Review; Vol. 76 No.3,

Sims, D. Huxham, C. Beech, N (2009): *On telling stories but hearing snippets: sensetaking from presentations of practise*. Organization; 16; 371

Syedain, H (Nov. 2007): *Tell a tale*, People Management,

Yannis, G (2001): *Storytelling in organizations: Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford: Oxford

Internettressurser:

<http://organizational-storytelling.org.uk/>

<http://video.google.com/videoplay?docid=-77289240770901103>

<http://www.alfaomega.no>

<http://www.beinebanana.no/index2.htm>

http://www.berattarnatet.se/Berattarnatet_Sverige/Hem.html

<http://business.nmsu.edu/~dboje/>

<http://corpstory.blogspot.com/>

<http://www.dahlsveen.no/>

<http://www.difi.no/hovedEnkel.aspx?m=53952&amid=2497422><http://www.elixirbok.no/index.htm>

<http://fortellerfestivalen.no/>

<http://www.fortellerkunst.com/>

<http://www.fortellersenteret.no/>

<http://www.historiebygging.no/Hjem.aspx>

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

http://www.itcnordic.se/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=50&language=no

<http://www.kommunikasjon.no/>

<http://www.marielouisetank.no/index.gan?id=1><http://www.norskfortellerforum.org/>

<http://www.narrativer.no/>

<http://www.nordnorskfortellerforum.no/>

<http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/>

<http://www.personneltoday.com/home/default.aspx>

<http://www.peterhoney.com/>

<http://www.saratogamedia.net/storyteller.html>

<http://www.stavanger2008.no/?event=events.showEvent&id=357>

<http://www.stevedenning.com/index.htm>

<http://www.storyatwork.com/>

<http://www.storytellers.se/txt/index.php>

<http://www.storyteller.net/>

<http://www.storyworks.no/default.asp>

<http://www.success-stories.co.uk/index.php?id=1>

<http://www.the-storytellers.com/>

<http://www.storytellingsolutions.se/>

<http://storytellingorganizations.blogspot.com/>

<http://storytellingorganization.com/>

<http://storyworkstekstogstorytelling.blogspot.com/2009/02/hva-og-hvorfor-corporate-storytelling.html>http://www.trollfjordconsulting.no/?ac_id=1

<http://www.visionaryleadership.com/>

