

Handelshøyskolen og
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging
**Hvordan brukes storytelling som verktøy i
omdømmebygging**

En teoretisk tilnærming til fortelling som omdømmebygger

Erling M. Solvang

**Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi
– november 2016**

FORORD

Da var jeg ferdig. Etter to og et halvt år med studier og livet på vent er jeg ferdig med min masteroppgave.

Takk til veileder og Universitetet i Tromsø som har utfordret meg til å yte mer enn jeg trodde jeg kunne.

Iver og Runa mine små barn, takk for at dere har vært motivasjonen min til å gjennomføre studiene.

Og du Hilde, takk for at du har vært min mentale trener når jeg var sliten, og takk for at du har støttet og gitt meg råd når det blitt mot, ikke minst takk for at du er et petimeter i norsk rettskriving.

Erling M. Solvang

Tromsø 15.11.16

SAMMENDRAG

Hvordan kan man bruke storytelling som verktøy i omdømmebygging?

Denne oppgaven er bygd rundt begrepet omdømmebygging og historien, eller storytelling, som en drivkraft i omdømmebygging.

Problemstillingen i denne oppgaven er besvart gjennom søk i eksisterende litteratur gjennom en litteraturstudie. Grunnen til at jeg valgte denne metodiske tilnærmingen, er metodens egnethet for å kunne gi svar på problemsstillinger som har stor bredde og stor dybde. Den åpner for å kunne identifisere gjeldende forskning, finne hovedpoenger i denne, samt å finne korrelasjoner mellom funn i forskningen (Jfr. Hart, 1998).

Jeg innledet oppgaven med å beskrive begrepet storytelling, videre i påfølgende delkapittel så beskriver jeg storytelling som et virkemiddel i omdømme og merkevarebygging.

Som en del av problemstillingen, blir begrepet omdømme svært sentralt i oppgaven. Jeg gikk gjennom begrepet, og i tillegg så har jeg beskrevet merkevare og storytelling inn i relieffet av omdømme.

Jeg har basert min empiri på 5 artikler. Disse artiklene beskriver forskjellige aspekter rundt begrepet storytelling, som jeg opplever som relevant i min forskning innen omdømme og omdømmehåndtering.

1	Innholdsfortegnelse	
	FORORD	iii
	SAMMENDRAG	iv
2	Innledning og problemstilling	1
2.1	<i>Problemstilling</i>	3
2.2	<i>Oppgavens oppbygging</i>	4
3	Storytelling	4
3.1	<i>Introduksjon storytelling</i>	4
3.1.1	Storytelling som virkemiddel i omdømme- og merkevarebygging	6
4	Omdømme og omdømmebygging	10
5	Teoretisk tilnærming	12
5.1	<i>Innledning</i>	12
5.2	<i>Det instrumentelle perspektivet</i>	13
5.2.1	Forventninger til funn ut fra et instrumentelt perspektiv	15
5.3	<i>Institusjonell teori</i>	17
5.3.1	Forventninger til funn ut fra et institusjonelt perspektiv	18
5.3.2	Forventninger om funn ut fra et instrumentelt og et intensjonelt perspektiv.	18
	Fig1	18
6	Metode	19
6.1	<i>Innledning</i>	19
6.2	<i>Valg av metode</i>	19
6.3	<i>En gjennomgang av litteraturstudie som metode</i>	20
6.4	<i>Hvordan sikre kvalitetene i en litteraturstudie?</i>	22
6.4.1	Bredde og dybde i utvalgsriteriene	23
6.4.2	Bredde og dybde gjennom teoretiske perspektiver	24
6.4.3	Feature map	25
6.4.4	Oversikt over spørsmål i oppgavens feature map	25
6.4.5	Validitet og reliabilitet	27
7	Artikkeloversikt	27
7.1	<i>Artiklene i tabellform</i>	28
7.2	<i>En redegjøring rundt de valgte artiklene.</i>	30

7.2.1	Praktiske opplysninger rundt artiklene	30
7.2.2	Datainnsamling i artiklene, hvordan data er hentet og i hvilke kontekst er dette gjort	30
8.	<i>Analyse</i>	32
8.1	<i>Hvordan tilnærming har artiklene har til begrepene storytelling og omdømme håndtering</i>	32
8.2	<i>Funn</i>	35
8.2.1	Skjematisk overstikk over funn i artiklene	35
8.1	<i>Analyse av funn i artiklene sett i forhold til litteratur og problemstillingen i oppgaven</i>	36
9	Oppsummering og avslutning	42
	Referanseliste	44

2 Innledning og problemstilling

Denne oppgaven handler om storytelling, og om storytelling som verktøy for å gi organisasjoner en effektiv måte for å tilnærme seg mer og mer globaliserte og ensartede markeder. Jeg ønsker i denne oppgaven spesifikt å se på storytelling innenfor omdømmebygging. Storytelling er et redskap i kampen om oppmerksomhet for organisasjoner. Metoden er et virkemiddel som baserer seg på fortellinger, eller historier, for å forbedre organisasjonens omdømme (Røvik 2007:201).

Alle har en identitet, de trenger ikke være så fremtreden og synlig, men gjennom sin blotte eksistens så er det en identitet heftet ved alle individer eller organisasjoner. «*Identitet er svaret på kven ei er*» beskriver Kvåle og Wæraas (2006:13). Den personlige identiteten bygger på det som er unikt, og skiller individet ut fra de andre individer. Giola (2003) beskriver at den menneskelige identiteten er svært sentral i dets oppfattelse av seg selv. Han presiserer også at individet kan ha mange identiteter, man kan være mamma, sjef, kone, kollega, fiende og venn. Modenæs (2006:16) beskriver to forståelser av begrepet identitet, identitet som narrativ og identitet som essens. I narrativ forstand, så er identitet noe som utvikles eller som Moldenæs (ibid) beskriver; «*identitet er noe som blir, snarere en noe som er*». Mens i identitet som essens er identiteten en konstant som er medfødt og ekte og dypt forankret i en selv. I denne oppgaven vil identitet som narrativ være det meningsbærende.

Den personlige identiteten gjelder også når man overfører denne til organisasjoner (Kvåle og Wæraas, 2006:26 og Giola, 1998 i Brøn og Ihlen, 2009:26). Man kan ofte finne igjen menneskelige karakteristikk når forskere beskriver organisasjoner. Organisasjoner er sosialt dannede sammenføyninger, og derigjennom kan man beskrive disse med menneskelige karakteristikk, som gir en god forklaring på hvordan organisasjonen er. Eksempel på begrepene kan være hard, leken, macho, formell og uformell.

Skjerpet konkurranse og større tilgang på informasjon gjør at organisasjonen må finne måter å differensiere seg på (Røvik, 2006: 201). Det er viktig for organisasjoner å skape noe som er

unik, og som er vanskelig å kopiere, for å skille seg ut og organisasjonenes særtrekk får en stor viktighet i denne prosessen. Disse særtrekkene vil i stor grad være basert på identitetsbegrepene (Kvåle og Wæraas, 2006:13).

Balmer og Greyser (2003) beskriver at for å kunne diskutere strategier, omdømme, image og kommunikasjon, må man ha organisasjonens identitet i bunnen. Her finnes det finnes flere teoretiske tilnærminger til organisasjonsidentitet (Wæraas, 2005). Dette er en diskusjon som jeg i den oppgaven ikke vil gå nærmere innpå, men jeg vil forholde meg til Kvåle og Wæraas (2008) beskrivelse som, et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette. Jeg opplever denne som relevant og god i forhold til oppgavens problemstilling.

Røvik (2007:201) beskriver storytelling som en av de metodene begrepet, organisatorisk omdømmebygging, som stadig vies større interesse. Dersom du søker på Google scholar med ordene «storytelling and reputation management» får du omtrent 31 400 treff, dette er noe som indikerer at dette er et område det er betydelig interesse for innenfor organisasjonsteorien og praksis. Begrepet storytelling i denne oppgaven vil bli brukt som et synonym til begrepet cooperate storytelling. Storytelling representerer i liten grad en vitenskapelig konstruksjon med egne teorier og modeller, men i nyere tid er dette blitt en del av de fem tyngre idestrømningene for virksomhetsstyring som Røvik (ibis) presenterer i begrepene *omdømme* og *omdømmehåndtering*. Godt omdømme er en av de viktigste immaterielle verdiene en organisasjon kan ha beskriver Fombum og van Riel (2004) i Røvik (2007:201). Grunnen til dette er at godt omdømme kan ha en positiv effekt på den potensielle kundens valg, på de ansattes ønske om å være i en organisasjon og på rekruttering til denne, på investeringsavgjørelser og på mediedekning. Med andre ord, et godt omdømme skaper positive ringvirkninger gjennom den ytre og indre opplevelsen en interessent har av en organisasjon. Et omdømme omhandler det som omverden virkelig mener om en organisasjon Brønn og Ihlen (2009:79) omdømme er noe som en organisasjon vanskelig kan konstruere, men den må gjøre seg fortjent til denne gjennom sin framferd. Brønn og Ihlen (ibib) beskriver at det er mange forskjellige tilnærminger til omdømmebegrepet, Barnett m.fl. 2006, referert i Brønn og Ihlen. (2009: 82), fant ikke mindre en 49 definisjoner av dette i sitt arbeid. Samtidig

med alle disse definisjonene, så er det en rekke akademiske disipliner som har sine tilnærminger til begrepet. I denne oppgaven vil vi følge Brøn og Ihlen's (ibid) definisjon som lyder som følgende: Omdømme er.. «- *observatørens samlede kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfattelsen av de økonomiske, sosiale, og miljømessige konsekvensene en virksomhet har over tid*».

Grunnen til at jeg ønsker å se nærmere på storytelling og dens funksjon i omdømme og omdømmebygging er min opplevelse av storytelling som et sentralt markedsverktøy, og et verktøy som jeg finner spennende og vil være viktig i mitt arbeid i fremtiden. I arbeidet med lansering av nye ideer og tiltak i eksisterende organisasjoner, er det behov for å motivere for endring innad i organisasjonen og skape en forståelse for behovet for denne endringen utad.

2.1 Problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven ble forsøkt besvart gjennom søk i eksisterende litteratur gjennom en litteraturstudie. Grunnen til at jeg valgte denne metodiske tilnærmingen, er metodens egnethet for å kunne gi svar på problemstillinger som har stor bredde og stor dybde. Den åpner for å kunne identifisere gjeldende forskning, finne hovedpoenger i denne samt å finne korrelasjoner mellom funn i forskningen. (Jfr. Hart, 1998). Samtidig med metodens gode kvaliteter for identifisering av funn, så er dette en kostnadseffektiv metode for å få fram kvalitativt gode svar på store problemstillinger. Med bakgrunn i denne tilnærmingen til den innledende teoridelen som jeg har gjort i innledningen, og mitt ønske om å se på effekten i bruk av storytelling i et markedsperspektiv, har jeg konstruert en problemstilling som jeg tror skal kunne gi meg noen av svarene som jeg søker.

Problemstillingen lyder: *Hvordan brukes storytelling som verktøy i omdømmebygging, og hva består disse verktøyene av?*

Med bakgrunn i oppgavens forskningsspørsmål har jeg benyttet meg av to teoretiske tilnærminger. Disse er det *instrumentelle perspektivet* og det *institusjonelle perspektivet*.

Disse to retningene innenfor organisasjonsteoriene har en faglig komplementær forklaringskraft gjennom sine tilnærminger til faget. Disse to tilnærmingene har en ulik forståelse av ledelse og organisasjoner, samt ulik forståelse og tilnærming til hva som må være tilstede av betingelser for å øke ytelsen i en organisasjon. Dette ga meg to muligheter for tilnærming og forståelse av problemstillingen og forskningsmålene. Disse to tilnærmingene bruke jeg til å skape antagelser og forventninger til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette for å kunne belyse funnene i min forskning med flest mulig innfallsvinkler.

2.2 Oppgavens oppbygging

I kapittel to så jeg nærmere på begrepet storytelling i lys av omdømme og omdømmehåndtering. Videre i kapittel tre har jeg beskrevet teorien som jeg vil bruke for å belyse problemstillingen i oppgaven. Kapittel fire omhandler metode og den litaturen som skal studeres, og som drøftes i kapittel fem. I siste kapittel har jeg drøftet og anbefalt videre forskning.

3 Storytelling

3.1 Introduksjon storytelling

Storytelling, eller historiefortelling, er en sosial aktivitet som har bundet mennesket sammen i sosiale grupper siden tidenes morgen (Marzec, 2007). Fortellingene har gjennom historien blitt tatt i bruk for å forklare, inspirere, danne og for å overbevise (Gabriel, (2000) i Moldenæs, 2006: 17). Moldenæs (ibid) beskriver fortellingen som den mektigst formen for kommunikasjon fordi man føler, og ser historien, i tillegg til å forstå den. Det er fortellingens makt til å frambringe empati, som er dens styrke og verdi som virkemiddel i storytelling (Gabriel (2000) i Moldenæs, 2006). I dag er historien og fortellingen blitt et virkemiddel for organisasjoner blant annet for å forbedre organisasjonens omdømme (Røvik, 2007: 201).

Storytelling eller organisasjonsfortellinger finnes både i konstruert form og i en mer spontan form. Røvik (2007) differensierer begrepene *strategisk-* og *naturlig organisasjonsfortellinger* for å beskrive dette. *Den naturlige fortellingen* beskrives av Røvik som en fortellingsform som ikke er konstruert for et formål, men oppstår spontant i muntlig form, gjerne som et svar på et aktuelt tema som en *organisatorisk folklore*. Den strategiske storytellingen er konstruert med et formål. Dette formålet beskriver Røvik (ibid) gjerne som *ekspressivt*, og har gjennom dette en oppgave å framstille organisasjonen mest mulig positivt for dens interesser. Historiene kan både brukes innover i organisasjonen som eksempelvis et ledelsesverktøy, og ut i arbeidet med det eksterne omdømme.

I motsetning til de fleste vitenskapelige tilnærmingene i organisasjons teori som har en tilnærming som skal være etterprøvable og ha allmenngyldighet som mantra, appellerer storytelling til interessentenes hjerte, gjennom å skape en mening og gi en forståelse, ved å appellere til interessentene følelsesmessig. (Røvik, 2007).

Kvåle og Wæraas (2006) beskriver at identiteten finnes, skapes og formidles gjennom fortellinger gjennom offisielle selvschildringer. Disse selvschildringer er formulert som helhetlige oversikter over hvordan organisasjonen er og ønsker å framstå, og ikke minst hvordan den oppfatter seg selv. Det er gjennom disse selvschildringene organisasjonen ønsker at interessenter skal møte de, og kjenne de igjen. I selvschildringene (storytelling) er fremstillingen av organisasjonsidentiteten ikke tilfeldig, men strategisk og planlagt slik at den skal vekke positive følelser hos leseren. Gjennom denne fremstillingen ønsker organisasjonen å framstå tiltrekkende og positivt for sine omgivelser (Kvåle og Wæraas, 2006; 86).

Storytelling handler også om kommunisering av organisasjonens verdier. Verdier er abstrakte og de krever en kontekst og forklaring for å skape en mening, dette er noe som historien kan gi (Helder 2002:146). Samtidig med dette oppstår det større krav om åpenhet og gjennomsiktighet for organisasjonen, og en tydelig identitet og et sosialt ansvar. Dette øker behovet for å kommunisere verdier, holdninger, etikk og adferd. Organisasjonens fortellinger blir også nødvendige for å danne organisasjonens virksomhetsidentitet (Kvåle og Wæraas,

2006). Disse forholdene danner en kulisse til det økende fokuset på storytelling som man opplever i forhold til omdømmebygging.

3.1.1 Storytelling som virkemiddel i omdømme- og merkevarebygging

Den ytre branding omhandler ”at påvirke eksterne stakeholderes oppfattelse af organisationen gennem historier” (Rosholm, m.fl. 2004: 30-31) de definerer videre branding som: ”summen af de forretningsmæssige handlinger, medarbejderaktiviteter og kommunikation, som en organisation genererer, og som differentierer den fra andre organisationer.” (Rosholm, m. fl.2004: 27) . Så man kan si at fra et overordnet perspektiv så er merkevarebygging det å skape et sammenhengende og felles bilde av organisasjonen for de forskjellige interessenter rundt og i organisasjonen, samt å reflektere dens identitet og verdier i all kommunikasjon og handling (Rosholm, m.fl,2004: 27) .

Wærås (MAGMA, 2005) forklarer om begrepet merkevare ”Det som definerer en organisasjon som en merkevare, og dermed bidrar til å skille den fra andre organisasjoner, er først og fremst dens verdier”. For å kunne opparbeide et godt merkevare, så er det essensielt at organisasjonen finner ut hva den er, og hva den står for.

Markedsføring og merkevarebygging er to begrep som er knyttet tett sammen. Begge begrepene omhandler å bringe ut organisasjonens identitet og image til omverden. Forskjellen ligger i at merkevarebygging er et overordnet strategisk aspekt, og markedsføring er en del av verktøyskrinet man har i en organisasjon, for å bringe ut merkevaren. Marketing-branding - begrepene fokuserer på hvordan organisasjoner kan differensiere seg i et konkurranseutsatt marked. Målet for denne typen arbeid vil være å endre konsumenters adferd i forhold til organisasjonen. Den markedsrettede historien bygges ofte på underholdende fiksjoner (Christensen 2002: 26-28, 35). Eksempel på denne fiksjonen kan eksempelvis være Noras – Stabburets «Bestemors syltetøy» reklame. (NORA, 2011) Merkevaren påvirkes gjennom formelle og uformelle kilder. Formell formidling av merkevaren støttes av ukontrollerte og uformelle fortellinger mellom organisasjonens interessenter. Eksempler på disse kan være

organisasjonens medlemmer, kunder, forretningsforbindelser og myndigheter. De formelle fortellinger er viktig innad i organisasjonen som strukturer for ledelse. Fortellingene kan også være med på å påvirke eksterne aktørers tillitt til organisasjonen, men disse må stå fram som troverdige og gode bilder av organisasjonens framtid. Ofte er det slik at de uformelle fortellingene oppfattes som de som er mest ”sanne”, og har oftest en stor gjennomslagskraft. Man kan anta at grunnen til dette er at de ikke er strukturert og kontrollert av organisasjonens ledelse. Det vil med stor sannsynlighet være viktig at man er klar over innholdet i de uformelle fortellingene, da en for stor sprik i mellom den formelle og uformelle fortellingen, lett kan ødelegge organisasjonens troverdighet (Nymark 2000: 51, Shaw 2000: 192). Troverdigheten til organisasjonen er avhengig av at de historiene som blir fortalt, har en sammenheng med den virkeligheten som oppleves av andre gjennom organisasjonens forhold til handlinger, verdier og integritet (Niss 2003a: 8).

”Cooperate brand” er betegnelsen på hele virksomhetens merkevare, dette er basert på organisasjonens spesifikke forretningside, eller dens funksjon, og skal gi retning og en forklaring på organisasjonens adferd, kommunikasjon, produksjon og resultater (Rosholm, m. fl., 2004: 39). Merkevarer skal uttrykke det samme i organisasjonens ulike ledd og er knyttet til virksomhetens kjerneverdier. Merkevarerbygging handler om å skape og opprettholde en gjensidig og profittmessig godt forhold mellom organisasjonen og dens stakeholders. Man vil gjennom et suksessfullt merkevare, fange stakeholders oppmerksomhet og skape en følelsesmessig tilknytning og lojalitet. Det handler ikke bare om differensiering av brandet, men i like stor grad om å skape en tilknytning til merkevaren.

Et annet aspekt med merkevaren er det sosiale ansvaret som store organisasjoner med gode merkevarer forventes å ha. Dette er en tanke om at organisasjoner har et ansvar utover det å skulle stimulere eiere gjennom å ha best mulig bunnlinje. Kravet om at organisasjoners ansvar skal gjelde for mange grupper og hensyn eksempelvis, miljø, natur, arbeidstakere og sist men ikke minst de lokalsamfunn som firmaet befinner seg i (Røvik, 2007: 203). Man kan si at ”Cooperate story” gjennom disse overnevnte punktene er blitt mer forpliktende for organisasjonen, og denne historien må kunne leves ut i praksis dersom den skal ha ønsket defekt (Schultz m. fl. 2003: 1-2).

Organisasjonens merkevare bør kommuniseres gjennom det van Riel (2000) beskriver som *cooperate story* (eller kjernehistorie). Her definerer vi denne på følgende måte: ”*a comprehensive narrative about the whole organization, its origins, its visions, its mission*” (Larsen 2000: 197). Kjernehistorien bygges på merkevarens verdier og skal vise det som er grunnleggende i organisasjonen. Den bør være en realistisk og relevant beskrivelse av hvordan organisasjonen er, abstrakte verdier bør gjøres konkrete og forståelig. Kjernehistorien bør være retningsgivende for kommunikasjonen i organisasjonen, både intern- og eksternkommunikasjon. Den bør også være retningsgivende for all handling som gjøres i organisasjonen. Det er også sentralt at det er sammenheng mellom de historiene som fortelles i og utenfor organisasjonen, dette for å skille organisasjonen fra andre organisasjoner med en ensartet kommunikasjon (van Riel 2000: 157, Larsen 2000: 197) Virksomhetens verdigrunnlag bør utgjøre et fundament for kjernehistorien, slik at historien avspeiler merkevarens verdier. De enkelte verdier som van Riel (2000) beskriver som ”*common startingpoints*» (CSP) kan ikke garantere en ensartet forståelse og er enkle og kopiere, derfor mener han at de bør settes sammen til en historie. Denne historien kan alle indre og ytre interessenter forholde seg til og eventuelt investere i. Disse fortellingene setter organisasjonens verdier i en kontekst og er derved sentral for organisasjonens ”*sensmaking*” (van Riel 2000: 164 og Fog m. fl. 2002: 49, 62-63).

I merkevarebygging er det nødvendig å kunne stikke seg ut i den massive strømmen av reklame som sendes ut hver dag. For å oppnå effekten av arbeidet med merkevarebyggingen er det nødvendig å holde seg til et hovedbudskap, som videre kan kreativt forandres rundt de settingene som man beveger seg i. Grunnhistorien kan sees på som det sentrale punktet, og den kan beskrives som en plattform som er bygd gjennom strategiske planer. Plattformen trenger ikke være ferdig utviklede historier, men de vil ofte bestå av et felles utgangspunkt (van Riel 2000: 163) Markedsføringen kan være basert på organisasjonens kjernehistorie, denne bør ikke overføres i ren form, men mer som et underliggende fundament til historien. Merkevarfortellingen bør være bygd opp gjennom et konkret budskap med en historie, disse må ikke fremstå som en «filmet strategi», glanset eller klisjeaktig. Denne historien bør være

rettet mot mennesker som lever i den virkelige verden og de bør oppleves som sanne. For at budskapet skal kunne ha en mulighet for å nå mottakeren, er det ofte fornuftig å ta utgangspunkt i mottakerens liv og virke (Christensen 2002: 40-41, Helder 2002: 143)

Vi har i de siste årene i stor grad sett et fokus på identitet som merkevarebygger. Kvåle og Wæraas (2006) mener vi i framtiden kan i større grad se en fokusering på dette. Som tidligere nevnt, i avsnittet om identitet, så er det vanskelig å differensiere seg fra andre med produkter og tjenester gjennom en stor standardisering av produktene som produseres og selges. Som et eksempel på dette kan vi se på bilmerkene Mercedes og Peugeot, her er det ikke nødvendigvis så stor forskjell på de tekniske løsningene, men forbruker opplever en vesens forskjell gjennom selskapenes forskjellige symbolverdier. Med dette blir symbolverdien et konkurransefortrinn, og valget for konsumenten blir gjort av symbolverdien, eller den symbolske kapital, assosiasjonen og følelsen som kunden får når han/hun ser bilene, kan avgjøre salget. Symbolsk kapital kan bare eksistere så lenge noen opplever dette som sant. Derfor vil det være svært viktig å opprettholde illusjonen om sannheten i disse (Kvåle & Wæraas 2006). Man må påvirke, det vil si få fram identiteten til organisasjonen. Identiteten blir grunnlaget for å oppnå en høy symbolverdi og videre et godt omdømme. (Brønn & Ihlen, 2009).

For å kunne fortelle en historie om en selv er det sentralt at det er en historie å fortelle og at den framstilles som ærlig og sann. Den *symbolske kapitalen*³ kan bare eksistere så lenge noen opplever dette som sant. Derfor vil det være svært viktig å opprettholde overbevisningen om sannheten i denne (Bourdieu, 1996 i Kvåle og Wæraas 2006:112). Her vil det være viktig for organisasjonen å gjøre noe aktivt for å opprettholde den ytre og indre forestillingen av denne, dette gjøres gjennom organisasjonens omdømmebygging.

4 Omdømme og omdømmebygging

I dette kapitlet har jeg tatt for meg omdømme og omdømmehåndtering som begreper og forøke å skape forståelse for disse begrepene, slik at beskrivelsen av disse kan være til hjelp med å besvare min problemstilling.

Omdømme begrepet er et sammensatt begrep og har mange ulike definisjoner. Begrepet omdømme blir brukt i mange fagfelt. Eksempler på disse fagfeltene kan være psykologi, økonomi, strategi, sosiologi, regnskap og markedsføring (Brønn og Ihlen, 2009). I et arbeid med å finne likheter og forskjeller i definisjonene i de forskjellige faggruppene har Barnett mfl. (2006) gruppert definisjonene i tre forskjellige kategorier. Disse er definisjoner basert på at omdømme er den oppmerksomheten interessentene viser en virksomhet, omdømme regnes som persepsjon eller inntrykk. Definisjoner som poengterer at begrepet involverer en eller annen form for evaluering- omdømme sier noe om en virksomhets status, omdømme har med meninger å gjøre. I tillegg så er det definisjoner som vektlegger at omdømmet er en verdi for organisasjonen, omdømmet knyttes nært opp mot konsekvensen det har. (Brønn og Ihlen, 2009). Som leseren kanskje ser så overlapper disse kategoriene hverandre til en viss grad . (Brønn og Ihlen, (ibib), Barnett m. fl.. beskriver at oppmerksomheten ikke nødvendigvis innebærer evaluering, og evalueringa omsetter ikke nødvendigvis til verdier for en virksomhet. I denne oppgaven velger jeg å bruke Barnett, m. fl. (2006) i Brønn og Ihlen (2009) sin prefererte definisjon på omdømme som er «*Observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene som virksomheten har over tid*».

Omdømme har sin basis i organisasjonen og medlemmene i organisasjonens identitet. For å beskrive identitet må man se på ting som mennesket bærer med seg, uansett situasjon. Eksempel på det kan være at man definerer seg ut fra nasjonalitet, etnisitet, utdannelse, kjønn, alder, men også omskiftelige ting som bosted, sosialstatus og profesjon. Man kan påstå at identitet er noe man alltid bærer med seg. Røvik (1998) beskriver identitet som et relasjonsfenomen. ”*Identiteten konstitueres ved at man selv sammenlikner seg med - og blir sammenliknet med – andre*” (Mead, 1934). Gjennom dette beskriver Røvik at identitet defineres ut fra et samspill, enten med identitetseier i fokus eller fra ytre aktører.

Identitetsskaping er en prosess der man i en refleksivt i interaksjon med andre aktører, bygger opp en forståelse at man har noe som er likt andre, eller en forståelse over at andre besitter egenskaper som man ønsker å tilnærme seg. Røvik (1998) beskriver at: ” *identifisering* , i betydning det å oppleve at man har noe til felles med andre, er en forutsetning for utvikling av egen identitet.”

Forståelsen av sin identitet er like mye avhengig av en forståelse av sin ulikhet, som sin likhet. Gjennom erfaringer og sammenligninger vil man også skape seg meninger om hvem som er ulik og hvem som er lik en selv. En vil også gjennom en slik prosess erfare hvem man ønsker å assosiere seg med, og hvem man ønsker å være ulik. Røvik (1998) beskriver at det er gjennom kontrastene mellom det like sterke likhets- og ulikhetsønsket man danner sin identitet, og at det er disse faktorene som utgjør subjektets identitetsmessige referanseramme.

I faglitteraturen finner man to ulike tilnærminger til organisasjonsidentitetsbegrepet, *corporate identity* og *organizational identity*. Hovedskillet mellom de to er at den førstnevnte tilnærmingen representerer det tradisjonelle perspektivet på identitet innen organisasjonsteorien, og er rettet mot de naturlige, indre og stabile trekkene i organisasjonen. Den andre tilnærmingen sikter til den bedriftsmessige forståelsen av begrepet, og er rettet mot de ytre og dynamiske trekkene, og forbindes med en strategi for differensiering. Dermed er det nærliggende å anta at naturlige historier, også kalt den organisatoriske folkloren, springer ut fra den naturlige organisasjonsidentiteten, mens offisielle selvskildringer utformes med strategisk hensikt, og derfor er nærmere knyttet *corporate identity* (Kvåle og Wæraas 2006, Hatch og Schultz, 2000).

Gjennom en større standardisering av produksjon av produkter og varer og tjenester, og med store handelsavtaler og fri flyt av varer og tjenester over landegrensen, er det blitt vanskeligere å differensiere produktene. Det er ikke lenger slik at det er så store forskjeller mellom en koreansk bil og en fransk eller tysk bil. Det er i stor grad blitt mulig å produsere

varene hvor som helst i verden. I dag så er det ikke uvanlig å sette delproduksjoner av et produkt ut til andre verdensdeler, delene på disse produktene har i stor grad blitt standardisert, eksempel på dette kan være datamaskiner eller mobiltelefoner som i stor grad produseres i Østen, med deler fra de samme produsentene. Når spesifikasjonen nesten er de samme, får du nesten samme produktet til nesten samme pris. Det eneste som er igjen av muligheter for differensiering av produktene vil være disses emosjonelle kostnad og karakter. Med dette menes produktets design, merkevaren og forventning kunden har til dette, med andre ord, de følelsene og assosiasjonene som kunden har i forhold til produktet (Olins, 2000).

For å forsøke å forklare omdømmets viktighet i forhold til salg kan vi se på Keller, (2000) beskrevet i Wæhre (2003) og hans betraktninger om merkevarer. Han mener at et positivt merkevare knyttet til en spesifikk organisasjon, kan uttrykkes gjennom at en kunde responderer bedre og mer positivt til denne organisasjonens kampanjer, enn på et tilsvarende tilbud fra et ukjent selskap. Merkevarer inneholder følgende dimensjoner: Egenskaper, fordeler og holdninger knyttet til organisasjonens produkter, mennesker og relasjoner, verdier og programmer som miljøbevissthet og sosialt ansvar, og til slutt organisasjonens kredibilitet i form av oppfattet ekspertise, tillit og hvor godt likt de er (Keller, 2000). Gjennom dette kan vi slutte oss til at det er ikke bare et godt produkt som gjør at man selger varer, men i like stor grad, muligens større, er at man har en organisasjon med et godt omdømme.

5 Teoretisk tilnærming

5.1 Innledning

For å kunne gi et svar på min problemstilling og mine forskningsmål har jeg valg å bruke en litteratur-rewive som metode. Intensjonen med dette er først og fremst å kunne gi en oppsummering av relevant forskning i forhold til problemstillingen. For å bedre kunne skape en relevant forståelse og en oversikt av funn i denne forskningen har jeg forsøkt å forankre disse i to teoretiske forankringer, som jeg mener har en aktuell tilnærming til min problemstilling. Gjennom å knytte den forskningen som skal analyseres i min litraturstudie opp mot teoretisk forankringer, så vil det lette arbeidet med å begreps avklare og utdype teoriene, som er sentrale i forhold til arbeidet med analysen av funnene. Larsen (2011)

beskriver også at det oppnås en bedre oversikt over sammenhengen mellom ulike fenomener med en slik arbeidstilnærming.

Det finnes mange konkurrerende vitenskapelige skoler innen for samfunnsvitenskapen og i organisasjonsteorien. Jeg har gjort et utvalg av to retninger innenfor organisasjonsteori som jeg opplever har en faglig komplementær forklaringskraft, gjennom sine tilnærminger til faget. Disse to tilnærmingene har en ulik forståelse av ledelse og organisasjoner, samt ulik forståelse og tilnærming til hva som må være tilstede av betingelser for å øke ytelsen i en organisasjon. Dette vil gi meg to muligheter for tilnærming og forståelse av problemstillingen og forskningsmålene.

Jeg har valg *instrumentell-* og *institusjonellteori* for å oppnå svar på problemstilling og forskningsmålene. Selv om disse to perspektivene presenteres her som idealperspektiver, så er de ikke gjensidig utelukkende og de kan også virke utfyllende på hverandre. Roness (1997) kaller det å bruke flere teorier samtidig for å belyse en og samme sak, for en utfyllingsstrategi. Bakgrunnen for å bruke flere teorier for å undersøke samme fenomenet, vil være for å belyse dette fra flere sider og gjennom dette kunne forklare best mulig hva som skjer. Med andre ord, de enkelte teoriene vil fange opp ulike observasjoner, slik at de samlet sett kan gi en større forståelse enn det en enkelt teori vil kunne gi (Roness, 1997: 100-101).

Jeg vil forsøke å forklare de to perspektivene i oppgaven gjennom å sammenfatte de mest sentrale begrepene i påfølgende figur (fig.1) dette vil også være de sentrale poengene i dette kapitlet.

5.2 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet kommer ut fra den rasjonell – instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteori gjennom Max Webers, *Bureaucratic Theory* og Fredrik Taylors *Scientific Theory* (Strand, 2007:44). Taylor baserte sin teori på tidsstudier som han gjorde i sine fabrikker for å finne fram til de organiseringsformene og arbeidsteknikkene som hadde den

høyeste effektiviteten, denne teorien heter Scientific management eller Taylorisme. Max Weber hierarkiske byråkratimodell baserte seg på sterk arbeidsdeling og regelstyring, og et styringssystem som innebar at hvert trinn opp i pyramiden gav mer autoritet. Røvik (1998:32) beskriver det instrumentelle perspektivet på følgende måte: «*De felles underliggende og sammenknyttede ideer er bl.a. at organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester*». Perspektivet gir medlemmer i organisasjonen stor evne til rasjonell tenking, og all handling skal med dette være formålsrettede (Christensen m. fl 2009: 33 – 35).

Denne tilnærmingen til organisasjonsteori har en underliggende handlingslogikk og er basert på mål- middel rasjonalitet der man jobber med og predikere framtidige konsekvenser av den aktivitet som utføres. Det er gjennom det beviste valg av sine handlinger at organisasjonen klarer å tette avstanden mellom sin nåværende tilstand og ønsket tilstand (Christensen m.fl., 2004: 33). I motsetning til i en intensjonell tilnærming, der man mener man ikke kan styre sitt omdømme (Brønn og Ilhen, 2009), så vil man fra en instrumentelt forståelse ikke være enig med det, men mene at omdømme er noe som man kan styre.

Selv om organisasjonen er rasjonell så trenger ikke det enkelte mennesket i den være det, mennesket er begrenset rasjonell, med dette menes at mennesket kan ha et ønske om å opptre rasjonelt, men på grunn av manglende kognitiv kapasitet vil det være nærmest umulig å ha kontroll over alle mulige løsninger og konsekvenser av disse (Simon, 1997). Organisasjoner har også iboende en begrenset rasjonalitet gjennom uklare, ustabil og inkonsistente mål. Dette vil også gjøre at organisasjoner vil ha manglende kunnskap om alternativer og disses konsekvenser og derigjennom må organisasjonene ta til takke med tilfredsstillende grad av måloppnåelse. Men det er viktig å understreke at: «*også handlinger ut fra begrenset rasjonalitet har preg av konsekvenslogikk*» (Christensen m.fl., 2004: 36).

Den formelle strukturen til organisasjonen er sentral i dette perspektivet. Med formell organisasjonsstruktur beskrives i Christensen m.fl (2004:34) som: «*en struktur som består av posisjoner og regler som bestemmer hvem som skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør*

eller skall utføres». Egeberg (1984: 28) beskriver at individets begrensninger kan reduseres gjennom en organisasjonsstruktur, og at disse begrensningene vil utjevnes gjennom denne struktureringen. De forventningene som er knytte opp til funksjonen i organisasjonen er upersonlige. Det spiller liten eller ingen rolle hvem som besitter disse rollene og rollehavers personlighetstrekk. Normene som angår de ulike funksjons- og rolleinnehavere er knyttet til deres rolle og ikke til deres personlige egenskaper (Egeberg 1984: 21; Scott 2003:36).

De formelle strukturene er ofte beskrevet skriftlig og er upersonlig, man vil se disse som organisasjonskart, instruksjer og lover og regler. Organisasjonsstrukturen sier lite om medlemmenes oppførsel så er denne en styringsparameter for hvordan oppgavene skal bli utført (Christensen m.fl, 2004:37 -41). Endring av de ansattes handlinger i organisasjonen skjer gjennom endring av de formelle strukturene. Endring av krav til eksempelvis lønnsomhet, skjer ved å endre formelle ledd i organisasjonen (Scott, 2003:36).

Organisasjonens mål i dette perspektivet må defineres konkret og spesifisert. Ledelsen kan bruke målene som verktøy til å designe organisasjoner, og organisasjons medlemmer kan bruke målene for å velge konkrete alternative handlingsveier. Når mål konkretiseres, blir det klarere hvilke oppgaver, målgrupper og ekspertise/personell en organisasjon ønsker (Christensen mfl, 2004). Målene som defineres er i stor grad også styringsgivende for organisasjonens adferd, og det forventes at effekten og resultatene gjenspeiler målene som er satt (ibib). I dette perspektivet er mennesker i stor grad brikker i organisasjonen, gjennom en instrumentell tilnærming vil styring skje med utformingen av organisasjonsstrukturen, forholdet til omgivelsene og delvis gjennom formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammende enheter (ibib).

5.2.1 Forventninger til funn ut fra et instrumentelt perspektiv

Innenfor det instrumentelle perspektivet vil forventningen til funn i stor grad ligge rundt det som Røvik (2007) kaller *«den strategiske fortellingen»*. Den strategiske fortellingen vil være en bevist, kalkulert og formålstjenlig metode for å oppnå en ny og ønsket tilstand. Den

strategiske fortelling er en tilnærming til storytelling som i stor grad handler om bevist å påvirke organisasjonens interessenter i oppfattelse av denne. Metoden er konstruert med det formålet og vil bli brukt som en av mange rasjonelle verktøy for å øke organisasjonens måloppnåelse.

I dette perspektivet har man stor tro på at det finnes allmenngyldige måter for hvordan en organisasjon fungerer. Man har også en stor tiltro til kunnskap som kommer ut fra vitenskap. Dette gjør at man ut fra dette perspektivet kan forvente at organisasjonen handler i stor grad ut fra teorien om omdømmebygging. Brønn & Ihlen (2009) mener at man kan forvente at bedriftene gjennomfører målinger av identitet, image og omdømme. Disse målingene gjøres på bakgrunn av organisasjonens forventninger at det er mulig å danne seg detaljert kunnskap om organisasjonens identitet, image og omdømme. Grunnen til at det er mulig å danne seg eksakte bilder av dette, er at gjennom dette perspektivet ser man virkeligheten som en objektiv størrelse (Blindheim & Røvik, 2011).

Røvik (2007) beskriver den strategiske fortellingen som en konstruert størrelse som har som fokus på å framstille organisasjonen på en best mulig måte. Gjennom denne betraktningen vil man kunne forvente at storytelling har en konkret og spisset form som skal styrke de sidene ved organisasjonen som ledelsen ønsker å få styrket.

Gjennom storytelling kan man forvente at organisasjonens ledelse ønsker å formidle de tanker, forventninger og mål som organisasjonen har. Metoden kan bli rettet innover i organisasjonen, som et ledelsesredskap, men man kan i større grad forvente at historien blir brukt for å presentere organisasjonen ut til eksterne interessenter.

Hovedforventningen til det instrumentelle perspektivet vil ligge på at storytelling er strukturert ut fra konkrete behov i organisasjonen, og at organisasjonen, etter behov, tilpasses til historien i like stor grad som at historien tilpasses organisasjonen.

5.3 *Institusjonell teori*

Det institusjonelle perspektivet stammer fra et sosialkonstruktivistisk vitenskapelig ståsted (Blindheim og Røvik, 2011). I det institusjonelle perspektivet så vektlegges betydningen av uformelle strukturer og betydningen tradisjoner, verdier og normer har på utformingen av organisasjonene (Olsen 1983a.). Organisasjoner tilpasses og formes gradvis gjennom ytre og indre påvirkning, gjennom institusjonaliseringsprosesser. Selznick (1984:16) beskriver at denne institusjonaliseringen skjer på grunn av organisasjonens sosiale systemer, hvor mål og prosedyrer får en etablert og verdifull status. Gjennom institusjonaliseringsprosessene skapes bestemte verdier og normer, som der igjen skaper organisasjonens kultur eller identitet. March og Olsen (1989) beskriver at organisasjonen ”fylles med verdi” gjennom disse prosessene.

Røvik (2007) beskriver at det er tre hovedpoeng i den sosialkonstruktivistiske organisasjonsforståelsen. Antagelsen om at virkeligheten er en sosial konstruksjon og at det er gjennom menneskene i denne organisasjonen virkeligheter dannes, derfor er ikke virkeligheten objektiv. Ut fra et sosialkonstruktivistisk ståsted er det stor tvil om det er mulig å finne allmenngyldig forståelse av hvordan organisasjoner fungerer, og man er skeptisk til at det eksisterer universelle prinsipper for hvordan en organisasjon best skal fungere. Organisasjonen er ikke bare et mål for å oppnå en arbeidsoppgave eller en funksjon, men den vil bli verdsatt for hva den er i seg selv og ikke bare en form for verktøy.

Institusjonelle omgivelser er noe som naturlig dukker opp i menneskelig interaksjon og kan ikke regnes som naturgitte og fullt ut objektive. Omgivelsen skapes i organisasjoner og generelt i samfunnet. Disse sosialt skapte normene for det som oppfattes som det ”rette”, oppfattes gjerne som ytre objektiver og forhåndsgitte betingelser, denne transformasjonen muliggjøres gjennom institusjonalisering (Røvik, 1998). Det skapes en felles definisjon av den sosiale virkeligheten av medlemmene i organisasjonen, og gjentagende interaksjon skaper en felles fortolkning av virkeligheten som er felles for organisasjonens medlemmer. Denne fortolkningen oppleves som en objektiv realitet (Berger og Kellner 1973; Berger og Luckmann 1967). Organisasjonen utvikler seg og fornyer seg gjennom institusjonaliseringsprosessene som foregår (Christensen, 1994). I

institusjonaliseringsprosessene så utvikler organisasjonen seg gjennom å tilpasse seg til de spesifikke indre og ytre krav som stilles til den. Denne tilpassingen gjør at organisasjonen får sin særskilte og unike form, gjennom den forandringen av dens normer og verdier som presset skaper. Disse uformelle normer og verdier som skapes i disse institusjonaliseringsprosessene, skaper en stabiliserende effekt på organisasjonen (Blindheim & Røvik, 2011).

5.3.1 Forventninger til funn ut fra et institusjonelt perspektiv

Ut fra et institusjonelt perspektiv vil det være å forvente at historiene som brukes er det som Røvik kaller for naturlige historier. Historiene vil være narrativer, basert på spontane hendelser og i naturlig form. Man vil antageligvis oppleve at historien ikke er en bevist tilnærming til en markedsstrategi og at den ikke oppstår for å fremme et produkt, men i større grad fremstår som en organisk fortelling om et produkt som utvikler seg over tid.

Organisasjonens omdømmebygging, og bruk av historier, vil fra en institusjonell tilnærming ikke være et resultat av planlegging og kontroll, men et resultat av institusjonaliseringsprosessen som har funnet sted (Christensen, 1994).

Historien utvikler seg i organisasjonen i dialog og sosial interaksjon med dens medlemmer, samtidig med dette vil den også utvikles gjennom interaksjon med eksterne interessenter til organisasjonen.

Gjennom dette perspektivet vil det med stor sannsynlighet være vanskelig å kontrollere historien, men den positive historien vil styrke organisasjonens omdømme og kan derigjennom være med på å styrke organisasjonen.

I dette perspektivet vil narrative være mulig å bruke som et strategisk virkemiddel

5.3.2 Forventninger om funn ut fra et instrumentelt og et intensjonelt perspektiv.

Fig1

	Instrumentelt perspektiv	Institusjonelt perspektiv
--	---------------------------------	----------------------------------

<p>Hvordan brukes storytelling som verktøy i omdømmebygging</p>	<p>Som et rasjonelt uttrykk for hvordan organisasjonens ønske om å bli oppfattet, eksternt og internt.</p> <p>Som et konstruert strategisk verktøy</p>	<p>Organisasjonen beskrives gjennom narrativer.</p> <p>Som et strategisk verktøy, men ikke bevist konstruert for å oppnå et formål.</p>
<p>Hva består disse verktøy av?</p>	<p>Konstruerte fortellinger bevisst plassert og med et bevisst rettet bruk.</p>	<p>Narrativer om organisasjonen og dens utvikling, og dens form.</p>

6 Metode

6.1 Innledning

I dette kapitlet ønsker jeg å redegjøre for metodevalg i oppgaven. Jeg vil starte kapitlet med å forklare hvorfor jeg valgte litteraturstudie som metode. Jeg vil videre forsøke å beskrive litteraturstudie som metode, og hvordan man sikrer god kvalitet på forskningen gjennom denne. Deretter vil jeg redegjøre for hvordan jeg har valgt å samle inn dataen som jeg bruker i oppgaven, og redegjøre for kriteriene som datautvalget ble gjort gjennom. Videre vil jeg redegjøre for kartleggingsverktøyet feature map, samt utdype valgene som er gjort av spørsmålene i denne. Til slutt vil jeg beskrive oppgavens validitet og relabilitet, og hvordan denne er søkt ivaretatt.

6.2 Valg av metode

Når jeg gikk inn i arbeidet med å lage forskningsdesignet på denne oppgaven hadde jeg som utgangspunkt i et spesifikt kasus, jeg skulle lage en litteraturstudie og en kvalitativ case for å

måle effekten av storytelling i organisasjoner. I samtale med veileder og i en vurdering av arbeidsmengden versus avsatt tid til oppgaven i en slik todelt oppgave, ble vi enig om å begrense denne til en litteraturstudie. I tillegg ble problemstillingen modifisert og mer målrettet, slik at den skulle være lettere å arbeide med i en litteraturstudie.

Jeg oppfatter litteraturstudie som en hensiktsmessig og god forskningstilnærming til min problemstilling. Gjennom litteraturstudie får jeg tilgang til data som tidligere er hentet inn og strukturere av andre. Dette muliggjør at man kan hente ut relevant informasjon ut fra store datamengder, som man kan systematisere for å kunne besvare problemstillingen. Med andre ord, så får man gjennom denne typen empiri tilgang til en datamengde som man ikke vil klare å samle inn i en vanlig masteroppgave. Empirien i denne oppgaven er basert på empirien som er allerede brukt i andre forskningsopplegg.

6.3 En gjennomgang av litteraturstudie som metode

En litteraturstudie er basert på en metodisk og kritisk gjennomgang av relevant litteratur rettet mot en problemstilling. Befring, (2007:51) beskriver litteraturstudiet på følgende måte: *”Et litteraturstudie er et studie hvor grunnlaget for avhandlingen er å finne i allerede publisert forskning”*. En litteraturstudie er en metode der man aktivt søker litteratur som er aktuell for å belyse en problemstilling. Litteraturstudiet er i praksis å gå systematisk gjennom litteratur som omhandler et område som man ønsker å studere, og gjennom dette forsøke å finne konklusjoner som er gyldige (Befring, 2007: 51).

Chris Hart beskriver metoden *Literature review* (litteraturstudie) som jeg vil bruke i denne oppgaven på følgende måte: *«The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed»* (Hart, 1998: 13). Harts tilnærming beskriver en metodikk som inneholder et system av metoder for å samle inn data og lage analyser av disse. Denne

metodikken beskriver han som en kritisk aktivitet for å kunne gjøre seg antagelser om den sosiale verdens natur og dens karakter (ibib:28).

Litteraturen man velger må være direktiv, med andre ord, kunne brukes for å opplyse de sidene av forskningen som man ønsker å få opplyst. For å kunne gi empirisk kvalitet er det viktig at man har et datamateriale som gir en bredde og dybde, den må være grundig og solid, og ha en effektiv analyse og syntese (Hart, 1998:1).

Alle forskningsmetodene har sine styrker og svakheter, litteraturstudiet også. Svakheten med denne metoden ligger i det subjektive skjønn som forfatter av studiene har. Kvintessensen i et godt forskningsarbeid, i denne metoden, ligger i forfatterens kompetanse i feltet og hans vurderingsevne. Videre så stiller det høye krav til forskerens objektivitet og tolkningen av funn i lys av denne objektiviteten (Befring, 2007:52). Samtidig er forskeren avhengig av vurderinger som har vært gjort gjennom tidligere forskning, dette siden man i svært liten grad har tilgang grunntallene, og hvordan vurderingen av disse har blitt gjort i denne forskningen.

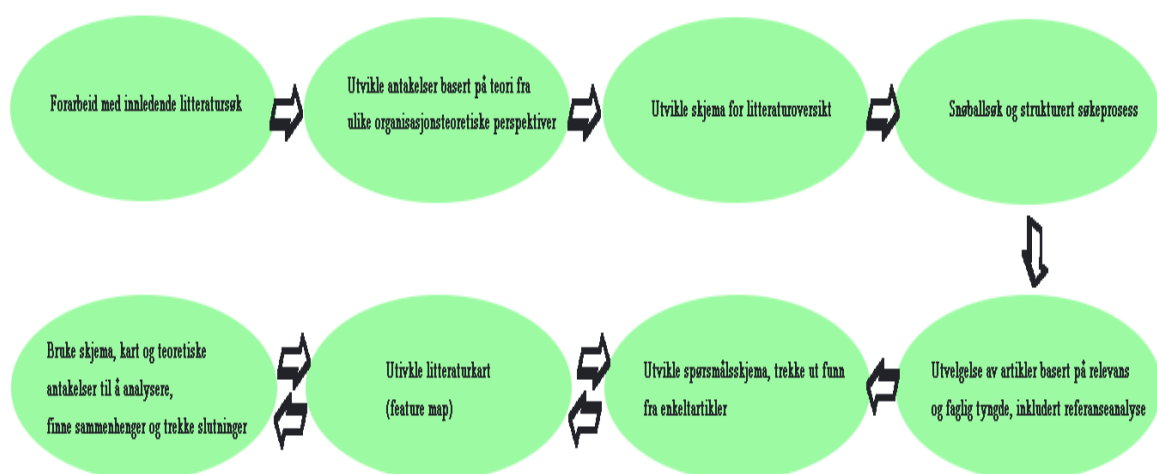
Litteraturstudie har også en del fordeler som er verdt å belyse, man får muligheten til å fordype seg i allerede eksisterende forskning. Hart kaller det tilgangen til «the knowlege pool», med andre ord så trenger man ikke å «finne opp kruttet på nytt» i arbeidet, men man har muligheten til å hente inn empiri gjennom det arbeidet som allerede er gjennomført og dermed kunne se på hva som allerede eksisterer av forskning rundt problemstillingen.

Hart har utarbeidet et flytdiagram (fig 2), der prosessen rundt en litteraturstudie er beskrevet. I denne modellen starter man med å ta utgangspunkt i litteratur som omhandler temaet som forskningen skal omhandle, dette for å kunne innhente en bred kunnskap om fagfeltet. Under dette arbeidet er det gunstig å notere seg navn og faguttrykk som brukes i tekstene til senere bruk i studien. Videre så anbefaler Hart å lage standardiserte utvalgsriterier for å søke relevant litteratur for forskningen. Her vil artikkelens språk, alder, og hvilke søkerord man

benytter være relevant. I denne prosessen vil det være viktig å lage et system som holder orden på søk (hva, hvordan og hvilke søk er utført).

6.4 Hvordan sikre kvalitetene i en litteraturstudie?

For at litteraturstudien ikke kun skal bli en ren gjennomgang og beskrivelse av artikler, har Hart (1998) beskrevet hva kvaliteten skal inneha av faktorer for å kunne forskes på :”*quality means appropriate breadth and depth, rigor, clarity and brevity*” (1998:1). Oppgaven må ha en bredde og dybde, være kortfattet og lett å skjønne, samt tydelig i sin framtoning. Samtidig med dette må oppgaven ha en løpende sammenheng. For å kunne oppfylle ovennevnte krav fra Hart, så ble det valgt følgende: arbeid med et innledende litteratursøk, og gjennom dette lest meg opp på fagområdet. Jeg har forsøkt å utvikle antagelser om svarene litteraturen gir meg, ut fra to organisasjon teoretiske perspektiv. I dette arbeidet ble det definerte kriterier for søk og gjennomført strukturerte søk og snøballssøk. Gjennom dette har jeg funnet meg et utvalg av artikler som er relevant og har en faglig tyngde i forhold til problemstillingen. Videre så er det utarbeidet et feature map på bakgrunn av litteraturen og funn i denne. Og til slutt er det gjennomført en analysert og videreutviklet analyseverktøyene mine, for å kunne gi en presis og god analyse av funnene mine. Denne prosessen er basert på Harts (2009) flytdiagram (fig2). Jeg vil videre i oppgaven forsøke å beskrive prosessen mer i detalj.



Figur 2 Basert på Hart i Hammer, (2015: 14)

6.4.1 *Bredde og dybde i utvalgskriteriene*

I søknadsprosessen med å finne aktuell forskningsmateriale vil det ofte komme fram store datamengder som er vanskelig å håndtere på rasjonelle måter, dette i kraft av mengden data. Gjennom å bryte ned og systematisert dataene i mindre fragmenter, vil man lettere kunne se på dataene som man skal analysere, samtidig vil dette gjøre det lettere å se mangler eller motsetninger i litteraturutvalget (Hart, 1998:143). Denne prosessen gir også en sikring av bredde og dybde i avhandlingen (Hart, ibib). Hart (ibib:27) beskriver at det er helt essensielt å lese seg opp på teori og fagstoff for å skaffe seg den basiskunnskapen som er nødvendig for å kunne gjøre litteraturstudier. Med bakgrunn i den innledende litteraturstudien laget jeg en del antagelser om hvordan de to forskjellige organisasjonsteoretiske perspektivene *instrumentell-* og *institusjonellteori* (kap 4,2 og 4,3) har i henhold til problemstillingen. Videre laget jeg et skjema (Jfr. Fig 3), dette for å kunne systematisere resultatene av mine søk.

Begrepet storytelling er et begrep som er mye beskrevet i litteraturen, dette er noe som blir svært synlig når man begynner å søke. Jeg opplevde at man med et enkel søk på frasen *storytelling* i Primo. fikk 23 700 treff, ved et tilsvarende søk i Google scholar får man over 407 000 treff. Dette er en mengde med litteratur som nærmest er umulig å forholde seg til. Dette gjorde at jeg måtte spisse søkene gjennom konstruksjon av utvalgs-kriterier. Disse kriteriene ble at jeg søkte artikler i internasjonale, anerkjente og fagfelle-vurderte tidsskrifter, for å få en kvalitetssikring av artiklene. Fagfelle-vurdering, eller Peer review, er en forutsetning for at akademiske artikler blir publisert i vitenskapelige publikasjoner. Her går artiklene gjennom en på forhånd kvalitetssikret prosess, der det er et gitt antall ”kontrollører” som på oppdrag fra publikasjonen, undersøker om artikkelen oppfyller de faglige krav som stilles før publisering. I en litteraturstudie er det, som tidligere nevnt, viktig at kvaliteten på litteraturen i studien er god for å kunne gi en best mulig kvalitet på studien.

For å kunne snevre inn treffene på mine søk, utarbeidet jeg meg søkefraser. Etter flere forsøk på å finne søkefraser som var gode og presise, så ente jeg opp med frasene, *Corporate reputation management and storytelling*, og *narativ and Corporate reputation Management* . For å skape en bredde i svarene på søkene, brukte jeg google scholar og Primo. I tillegg

brukte jeg databasene Scopus og Proquest. Scopus er en omfattende vitenskapelig, medisinsk, teknisk og samfunnsvitenskapelig database, og Proquest som er en samling av internasjonale databaser. Jeg opplevde at svarene fra databasen ofte hadde henvisning til samme artiklene, dette er noe som jeg oppfatter som positivt i forhold til hvor presis mine søk var i forhold til oppgavens problemstilling. Når jeg hadde gjort en strukturert litteratursøk så startet jeg jobben med snøballsøk med utgangspunkt artikkelen til Mittins, M. Et. al. (2011), *Storytelling in Reputation management : The case of Nashua mobile South Africa*, som jeg opplevde som relevant for problemstillingen. En av problemene med snøballsøk er at alle referansene i artikkelen som man søker ut fra, er eldre en artikkelen, derfor kan det være vanskelig å finne den nyeste forskningen gjennom denne metoden. For å kunne kombinere relevant eldre forskning med relevant nyere forskning, benyttet jeg meg også av muligheten i søkemotorene til å finne artikler som refererer inn mot den artiklene som var brukt i snøballsøket.

For å sikre bredde, dybde og kvalitet på undersøkelsen, vil det være ønskelig å ha flest mulig artikler med i litteraturstudien. Det har vært en vanskelig grenseoppgang mellom hva som er nok artikler for å kunne trekke sluttinger med gehalt og med tilstrekkelig bredde og dybde, og jeg har valgt å ha fem artikler i oppgaven. Disse artiklene opplevde jeg har elementer som tilsammen kunne gi et dekkende svar på problemstillingen. Dette med bakgrunn at de gjort i et utvalg som dekker mine forhåndskriter og at de i stor grad er med å svarer på problemstillingen og belyser denne.

6.4.2 Bredde og dybde gjennom teoretiske perspektiver

Jeg har valgt å sikre bredde og dybde gjennom to teoretiske perspektiv. Disse perspektivene er det institusjonelle- og det instrumentelle perspektivet. Med bakgrunn i disse så har jeg skissert opp forventninger til funn som er knyttet opp den teoretiske tilnærmingen disse organisasjonsperspektivene forfekter. Med utgangspunkt i problemstillingen i oppgaven, skaper disse perspektivene ”teoretiske knagger”, som jeg kan bruke for å systematisere og skape holdepunkter i arbeidet med å kategoriser dataen i studien. Samtidig med å skape knagger kan perspektivene skape teoretiske innfallsvinkler til begrepene omdømmehåndtering og storytelling, noe som gjorde det lettere å skape seg innsikt og forståelse i drøftingskapitlet.

6.4.3 Feature map

Når man søker datamateriale for en oppgave som dette vil man som regel få mange svar på sine søk, og med dette store datamengder som må kunne registreres og systematiseres for å kunne brukes. Hart (1998:143) beskriver at med å bryte ned og organisere dataen i mindre enheter, vil man lettere kunne hente ut den dataen som er valid for undersøkelsen. En slik organisering av dataen vil også lette arbeidet med å se motsetninger og sammenhenger, dette arbeidet gjør det også lettere å detektere eventuelle hull i litteraturutvalget man har.

Jeg har kartlagt dataene i oppgaven gjennom metoden feature map. Hart beskriver metoden på følgende måte: «...*A method by witch the content of many articles can be systematically analyzed and recorded in a standardized format.* » (Hart, 1998:145). Et feature map er med andre ord en standardisert oversikt over de spørsmålene som man vil ha besvart i sin forskning. Gjennom denne typen standardiserte «intervjuguiden», vil man gjøre det lettere å hente ut de svarene som man ønsker å få belyst. Samtidig vil det gjennom denne systematiseringen bli lettere å presentere artikkelens svar på oppgavens problemstilling senere i oppgaven.

6.4.4 Oversikt over spørsmål i oppgavens feature map

Jeg har lagd en feature map som er delt inn i fire deler, med 19 spørsmål, der den første delen er lagd for å kartlegge praktisk informasjon om artiklene, andre del omhandler hvordan studiene definerer begrepet storytelling, tredje del er en kartlegging på hvordan studiene beskriver hvordan storytelling brukes som verktøy i omdømmebygging, og fjerde del hva disse verktøyene består av. Feature mappen er utarbeidet med bakgrunn i tidligere nevnte teoretiske perspektiv (institusjonell og instrumentell).

Del 1 praktisk informasjon om publikasjonene

I denne delen er det artiklenes bakgrunn og teoretisk tilnærming som undersøkes, hvem er forfatter, når er studien utført og hvilke metoder er det som benyttes er sentrale spørsmål.

Gjennom dette så kartlegger jeg artiklenes relevans og aktualitet i forhold til problemstillingen i oppgaven.

Del 2 Kjennetegn ved organisasjoner og bedrifter som er undersøkt

Her har jeg sett på hva bedriften eller organisasjonen som er undersøkt, har som kjennetegn, er de offentlige eller private, hvordan er de strukturert, hvor befinner organisasjonen seg i verden? Kort sagt, har jeg sett på de viktigste kjennetegnene til organisasjonen som undersøkes.

Del 3 Artiklenes definisjoner av storytelling

I denne delen av mappen ønsket jeg å se på artiklenes definisjon av begrepet storytelling, er disse knyttet opp mot et kulturelt eller et instrumentelt perspektiv?

Del 4 .Hvordan beskriver studiene bruken av storytelling som verktøy i omdømmebygging, og hva består disse verktøyene består av?

Jeg ønsket i denne delen av mappen å se på de forskjellige artiklenes tilnærming til storytelling og hvordan dette ble brukt som verktøy i omdømmebyggingen. Her har jeg forsøkt å identifisere om det finnes flere tilnærminger til begrepet, og om det finnes flere verktøy man kan bruke, samtidig har jeg forsøkt å identifisere hva disse verktøyene består av.

Med bakgrunn i svarene denne feature mapen gav, har jeg forsøkt å identifisere sentrale suksesskriterier i arbeid med storytelling og hva verktøyene til denne suksessen består av, i tillegg har jeg forøkt å identifisere om mine antagelser ut fra det instrumentelle og det kulturelle perspektivet, stemmer med den virkelighetene som beskrives i artiklene.

6.4.5 Validitet og reliabilitet

I forskning er det to plan som er gjeldende i utforming av problemstilling og behandling av dataene som kommer ut av forskningen. Man befinner seg på teoriplanet i utforming av problemstilling og forskningsdesign, og man befinner seg i empiriplanet når man behandler svarene som forskningen gir (Halvorsen: 67- 68, 2008). Det er i samsvaret mellom empiri- og teoridelen man finner *validiteten*. Man kan si at validitet er dataens relevans i forholdet mellom teori og problemstilling, at man faktisk måler det man skal måle. Med begrepet *reliabilitet* forsøker man å beskrive påliteligheten på de målingene som gjøres. For å ha høy reliabilitet må dataene være etterprøvbare. For å gi en høy validitet må man også ha en høy reliabilitet (Halvorsen, 2008).

En av problemstillingene med å sikre validiteten på dataen er at andre har samlet inn disse, og man ikke nødvendigvis kan være sikker på at disse er korrekte (Halvorsen, 2008). Jeg har forsøkt å sikre validiteten og reliabiliteten gjennom å lage en etterprøvable struktur på forskningen. Denne strukturen ble laget ved å hente inn faktorer fra studiet og gjennom å lese meg opp på litteratur som jeg fant relevant i forhold til storytelling i de innledende litteraturstudiene. Jeg skylder å nevne at dette ikke er en empirisk tilnærming, men mer et faglig «skjelett» for valgene av litteratur. I tillegg til forannevnte, brukte jeg *fagfelleurdert* litteratur fra anerkjente publikasjoner. Siden de artiklene som er brukt i oppgaven er sekundærdata, ville det være viktig for meg å registrere metodene som er blitt brukt i artiklene, dette nettopp for å kunne opprettholde validiteten oppgaven. For å skape en høy reliabilitet har jeg i oppgaven beskrevet kriteriene for søk, søkerord og databaser. For å kunne skape en kulturell sammenheng, slik at ikke kulturelle faktorer skaper støy i grunnlagsmaterialet, har jeg kun hentet artikler ut fra vestlig ståsted. Jeg har også tidsbegrenset søkene med å begrense disse fra 2012 til 2016, dels for å begrense antall treff, men i viktigere grad, for å forsøke å få svar fra en nyere tilnærming til problemstillingene.

7 Artikkeloversikt

Jeg har i dette kapitlet forsøkt å redegjøre for de fem artiklene som ble brukt i min oppgave. Først har jeg satt opp en oversikt i tabellform med artiklenes forfatters navn og årstall for

publisering, videre satte jeg opp artikkelens navn og hvilke tidsskrift den var publisert, tilslutt har jeg redegjort for forfatterens formål med studien. Videre i kapitlet har jeg redegjort for utvalgskriteriene for artiklene, hvor de forskjellige studiene har blitt gjennomført samt studiens metodevalg. Jeg har også beskrevet sentrale kjennetegn med organisasjonene som er blitt undersøkt (bransje, organisering og størrelse). Til slutt har jeg presentert en av artiklene.

7.1 Artiklene i tabellform

I tabellen nedenfor har jeg systematisert de seks undersøkte artiklene i tabellform, med forfatters navn, årstall som artikkelen er publisert, navn på artikkelen, hvordan tilskrift den er publisert i og til slutt forfatters intensjon med studien.

Nr	Forfatter/ årstall	Tittel	Tidsskrift	Formål med studien
1	Spear, S. (2013)	Using cooperate stories to build the cooperate brand: an impression management perspective	Journal of Product and brand management	En studie som har som formål, med bakgrunn i impression management perspectives, å vise potensialet ved å bruke cooperate stories for å utvikle et cooperate brand.
2	Costa, S .C. (2014)	Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study	Communication & society / Comunicaciòn y sociedad	En studie om har som mål å undersøke begrepet Transmedia storryteling.

3	Gill, R. (2014)	Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review	Public Relations Review	Undersøker om storytelling kan være en god PR- strategi for å øke de ansattes lojalitet til coperate brand, samt om dette påvirker organisasjonens ytre og indre omdømme, og til slutt hvordan dette påvirker organisasjonens CSR-arbeid.
4	Aula P. Mantere, S. (2013)	Making and breaking sense: an inquiry into the reputation change	Journal of Organizational Change Management	En undersøkelse med mål om å øke forståelsen for at arbeidet med omdømme er en sosial prosess, og å undersøke implikasjonene som en sosial konstruktivistisk tilnærming til omdømmehåndtering.
5	Delgado-Ballester, E. Fernández-Sabiote, E. (2014)	Once upon a brand?: Storytelling practices by Spanish brands	Spanish Journal of Marketing - ESIC	En undersøkelse av firmaer fra seks forskjellige sektorer, som forsøker å identifisere forskjellene mellom firmaer som bruker storytelling og de som ikke gjør dette. Undersøkelsen tar for seg 109 forskjellige fortellinger å ser på disse tilnærminger til storytelling.

7.2 En redegjøring rundt de valgte artiklene.

De utvalgte artiklene ble valgt ut etter kriteriene som er satt opp i metodekapitlet. Jeg har tatt et utvalg som belyser flere sider av storytelling for å kunne danne en bredere forståelse av begrepet, dette for å kunne sikre dybden, bredden og validiteten i oppgaven. Jeg har også gjort utvalget i forhold til at artiklene i stor grad gir svar på mine forskningsspørsmål. Alle artiklene er fagfellevurdert, og har en bred gjennomgang av litteratur på feltet. Artiklene er publisert mellom 2011 og 2016, så undersøkelsene er av nyere dato, noe som også var et av målene mine med studien. Dette for å kunne si noe om nyere trender innenfor fagfeltet.

7.2.1 Praktiske opplysninger rundt artiklene

Artiklene i utvalget har alle et vestlig ståsted, to er fra Spania, i tillegg er det artikler fra Australia, England og Finland, henholdsvis en fra hvert av landene. Artiklene er hentet fra internasjonale og anerkjente vitenskapelige tidsskrift som Journal of organizational management, Public relations review, Communication & society og Journal of product and brand management.

7.2.2 Datainnsamling i artiklene, hvordan data er hentet og i hvilke kontekst er dette gjort

I dette avsnittet vil jeg si noe om de undersøkte elementene i oppgaven, hvordan kontekst undersøkelsene er gjort, hvordan er datainnsamlingen gjort og hvilken metodisk tilnærming som er brukt i studien som er beskrevet. Grunnen til dette er at ved å kartlegge kontekst, så vil man i større grad også kunne se om det er ulikheter og fellestrekk i de undersøkte artiklene, som man må ta med i analysedelen i oppgaven.

Artikkel 1

En artikkel som er exploratory research¹ basert undersøkelse fra Spania som er gjort i 2015. Artikkelen handler om hvordan firmaer fra seks forskjellige sektorer bruker storytelling som metode i sitt arbeid med omdømmebygging. En innholdsanalyse av fortellingene blir gjennomført for å se om det er noen forskjell mellom firmaer som bruker storytelling og de som ikke gjør dette. Dette gjør de i en datainnsamling fra 247 forskjellige websider som har 104 forskjellige historier.

¹ *Utforskende forskning er forskning utført for et problem som ikke er klart definert. Denne typen forskning brukes ofte før vi vet nok til å gjøre konseptuelle distinksjoner eller å hevde et forklarende forhold.*

Artikkel 2

Denne artikkelen som er fra Finland er publisert i 2012, og en analyse av karakteristikken i begrepet omdømme i fra et sosialkonstruktivistisk ståsted. Studien ønsker å belyse implikasjonene i omdømmebehandling i forhold til en interpretativ (forklarende) arenamodell i en prosess, for å forandre en organisasjons omdømme. Her bruker man arenamodellen for å analysere de utfordringene som er i prosessen med omdømmeutvikling.

Artikkel 3

Artikkelen er spansk og bre utgitt i 2014. Den er en kvalitativ casestudie over hvordan storytelling blir brukt over flere kanaler for branding og omdømmebygging. I denne studien så kartlegges hvordan en internasjonal bryggerikjede bruker storytelling i sin markedsføring i et såkalt ”transmedia storytelling”.

Artikkel 4

Dette er en artikkel om organisasjoners selvskildringer fra England. Studien er fra 2013. Målet med studien var å bruke impression management-teori, for å skape innsikt i den potensielle rollen som storytelling har i forming av merkevaren til firmaet. Det ble utført en casestudie, der to populasjoner var undersøkt, den ene var organisasjoner fra FTSE 100, som er en oversikt over de 100 største organisasjonen på London børs, og den andre er store non-profit organisasjoner (charities) i England og Wales, som hadde inntekter på mer en 10,000,000 pund, totalt 398 organisasjoner. Forfatterne undersøkte disse organisasjonenes hjemmesider og identifiserte 99 skildringer.

Artikkel 5

Artikkelen som er fra Australia og er utgitt i 2014. Den tar utgangspunkt fra et teoretisk synspunkt, gjennom en litraturstudie, hvordan storytelling påvirker de ansattes tilnærming til

CSR (cooperation social responsibility) og hvordan storytelling styrker bedriftens indre lojalitet, og der i gjennom styrker organisasjonens omdømme. Videre i artikkelen er det en surveystudie, som var gjort av en australsk kommunikasjonsbyrå for å sjekke bruken og målsetningen med bruk av storytelling som kommunikasjonsstrategi. Undersøkelsen var gjort ved å sende ut undersøkelsen til 20 tilfeldig utplukka ledere i i store australske firmaer.

8. *Analyse*

I denne delen av oppgaven så viser jeg mine funn opp mot min problemstillingen. Gjennom mitt arbeid med min feature map, har jeg kartlagt artiklene, og deres svar på min problemstilling. Jeg har startet kapitlet med å lag en tabell som beskriver hvordan tilnærming artiklene har til begrepene storytelling og omdømme håndtering, og med en presisering om hvordan teoretisk tilnærming som denne definisjonen hører til. Jeg vil etter dette kommentere tabellen. Tabellen vil innholdet de utvalgte artiklenes svar på spørsmålene i min feture map. Etter dette har jeg satt opp en tabell til som viser de funnene som jeg har gjort i artiklene, funn som jeg mener er relevante for min problemstilling. Etter dette, har jeg med bakgrunn i disse funnene, samt teoridelen av oppgaven, forsøkt å svare på oppgavens problemstilling.

8.1 *Hvordan tilnærming har artiklene har til begrepene storytelling og omdømme håndtering*

Nr	Forfatter/ årstall	Forskningsmål i artikkelen
1	Spear, S. Roper, S. (2013)	<p><i>Hvordan bruke storytelling for å differensiere et firmas varemerke?</i></p> <p>Storytelling beskrives som et internt og eksternt verktøy for å differensiere en bedrifts omdømme fra andre. Arbeidet med storytelling i artikkelen er basert på impression management-teori (styring av inntrykk) og en bevist strategi på hvordan organisasjonen ønskes å bli oppfattet, og gjennom en oppbygging av organisasjonens merkevare bygge organisasjonens omdømme. Artikkelen beskriver at storytellingen består av en serie med</p>

		<p>kronologiske relaterte element basert på Foster (1963). Artikkelen framholder flere kilder for å spre historien, tradisjonelle medier som internett, aviser, rapporter og taler, men også gjennom rekrutteringsarbeidet, måten man bruker sine penger og måten man møter konkurrenter på. Det framholdes at det må være liten avstand fra det som formidles og det som organisasjonen faktisk gjør og står for. Storytelling kan være et svært effektivt middel for ledere til å engasjere sine medarbeidere, også gjennom å kommunisere organisasjonens verdier og normer. Historien som formidles er ofte konstruert og har instrumentelle artefakter.</p>
2	Costa, S .C. (2014)	<p><i>En tilnærming til transmedia storytelling.</i></p> <p>TS beskrives som en tilnærming til tradisjonell forståelse av storytelling. Tidligere var TS en metode som i stor grad var brukt rundt tv, filmer og bøker, men i følge artikkelen så er dette en studie om den første TS, som er brukt som kampanje. TS er bygd opp gjennom et narrativ, som brukes forskjellig i forskjellige medier. Narrativet tilpasses og angripes forskjellig ut fra det som passer i det mediet som det framstilles i.</p> <p>Storytelling blir gjort gjennom en rekke tilpasninger og nye medier, som eksempel flash mob videoer, lipsynk, New cooperate videoer og informative microvideoer. Det viktige punktet her er at storytelling blir gjennomført på ulike måter og med forskjellige innfallsvinkler, men selve kjernehistorien er konstant.</p> <p>Selv om denne artikkelen er i større grad en praksis-teoretisk beskrivelse av trans media storytelling (TS), enn en empirisk artikkel, har jeg valgt å ta den med for å vise en praktisk tilnærming til storytelling.</p>
3	Gill, R. (2014)	<i>Hvorfor storytelling som PR-strategi er verdifull for arbeidet</i>

		<p><i>med CSR?</i> Storytelling er en narrativ tilnærming for å fortelle om spesielle handlinger, hendelser eller hendelser til stede i form av tekst eller kunst. Tilnærmingen har evnen til å overskride aldersgrupper, kulturer og kjønn, og fange fantasien og oppmerksomheten til lytterne, uansett bakgrunn. Her beskrives storytellingen som et effektivt middel i arbeidet med strategier for å øke organisasjonens indre engasjement, derigjennom videre inn i prosessene rundt arbeidet med CSR og omdømmebygging.</p>
4	Aula P. Mantere, S. (2013)	<p><i>En sosial konstruktivistisk tilnærming til omdømmebygging.</i> I denne artikkelen så har forfatterne et institusjonelt perspektiv på omdømmebygging, og har derfor ikke definert tilnærming til storytellings prosessen. Forfatterne beskriver en prosess som de kaller arenamodellen, der omdømme og organisasjonens narrativer blir behandlet gjennom det som forfatterne kaller <i>reputational arenas for making- and breaking sens</i>. I denne artikkelen så mener forfatterne at det er vanskelig å danne et omdømme uten at det er interaksjon mellom organisasjonen og stakeholders, de beskriver videre at organisasjonens omdømme dannes gradvis gjennom denne interaksjonen. De skisserer en modell med fire arenaer for organisasjonens omdømme og viser med eksempler hvordan noen organisasjoner opererer i disse arenaene.</p>
5	Delgado-Ballester , E. Fernández-Sabiote, E. (2016)	<p><i>Hvordan brukes storytelling i praksis?</i> Storytelling i denne artikkelen blir beskrevet som et instrumentelt verktøy som er basert på organisasjonens naturlige narrativer.</p>

8.2 Funn

8.2.1 Skjematisk oversnitt over funn i artiklene

Nr	Forfatter/ årstall	Funn
1	Spear, S. Roper, S. (2013)	<p>De to populasjonene i undersøkelsen bruker storytellings elementer forskjellig. I undersøkelsen av begge gruppene viste de at de hadde et ønske om å vise sine suksesser i sin historiefortelling, treffene på suksessbaserte fortellinger var i FTSE 100 firmaene på 85,1 % og på charity organisasjonene 75% . I sine aktivitetsbaserte historier hadde begge gruppene en mindre treffprosent, men det var en signifikant forskjell på disse populasjonene, FTSE 100 på 36,2% og charety gruppen på 51,9% I den emosjonelle tilnærmingen ble det målt for FTSE 100 firmaene en treffprosent på 23,4 %, og for Charity på 61,5%</p>
2	Costa, S.,C. (2014)	<p>Artikkelen beskriver en ny kontekst i arbeidet med organisasjoners omdømmebygging, dette blir beskrevet med en evolusjon som har gått fra PR-agenten som jobbet produktrettet, til communication department som jobber integrert med kommunikasjon på alle nivå i en organisasjon (beskrevet gjennom Grunig og Hunt (1984) i artikkelen). Teknologiske og sosiale forandringer har presset fram et behov for bruk av sosiale medier i arbeidet med omdømme. Formatene som det ytre omdømmearbeidet gjøres på, måtte tilpasses nye plattformer. Forfatterne beskriver at TS er en av de verktøyene for cooperate communications, og er det beste eksemplet på differensiering av plattformer, som kan bli brukt for å fortelle en historie som er kapabel til å spre følelser og opplevelser i dette arbeidet.</p>
3	Gill, R. (2014)	<p>Artikkelen beskriver at konseptet rundt organisasjonens storytelling har en betydelig rolle innad i organisasjonen, som et internt kommunikasjonsstrategi for å bygge et høyere engasjement blant organisasjonens medlemmer.</p>

4	Aula P. Mantere, S. (2013)	Forfatterne i denne artikkelen argumenterer med at organisasjonsfortellingene er noe som ikke kan konstrueres og reguleres av organisasjonen selv, men blir konstruert i et samvirke med organisasjonens stakeholders, og noen ganger så er denne helt eid av disse. Omdømme er noe som organisasjonen kan informere om, men er noe som alltid er under ”forhandlinger” .
5	Delgado-Ballester , E. Fernández-Sabiote, E. (2016)	De fleste av de omtalte organisasjonene i denne artikkelen brukte storytelling for å kommunisere hvem de var til andre aktører/ kunder, men noen brukte storytelling for å ”rette på” image og som et verktøy i krisehåndtering. Historiene som artikkelen baserer seg på var i stor grad fortalt ved hjelp av video og bilder, med tekst plassert på bedriftens hjemmeside og i mindre grad brukt blogg og sosiale plattformer. Artikkelen påviste en manglende korrelasjon mellom krav som er satt for den gode historien og de historiene som var presentert.

8.1 Analyse av funn i artiklene sett i forhold til litteratur og problemstillingen i oppgaven

Jeg har i denne delen av oppgaven tatt utgangspunkt i de funnene som jeg har gjort i litteraturen som har vært undersøkt, og holdt disse opp i mot teori som er beskrevet i oppgaven. Til slutt har jeg forsøkt å se på hvordan disse funnene svarer på min oppgave.

Spear, S. og Roper, S. (2013) gjør et poeng ut av at det er en forskjell på hvordan storytelling brukes i forskjellige typer organisasjoner. Med utgangspunkt i tallene som presenteres så kan det være et mulig resonnement at organisasjonens bruk av storytelling er betinget av en organisasjonsmessig kontekst. Denne konteksten kan være eksempelvis; hvilke organisasjoner er det som lager historien, hvordan er organisasjonens omdømmestilling og hva ønsker man å oppnå med sin historie. Dette er noe som har klare instrumentelle overtoner og kan beskrives gjennom Røviks (2007): «*De felles underliggende og sammenknyttede ideer er bl.a. at*

organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester» og at det er en handlingslogikk som er basert på mål og middeltilnærming.

Røvik (2007) beskriver at storytellingens primære oppgave er å framstille en organisasjon på en mest mulig fordelaktig måte. Storytelling brukes som et offensivt og defensivt verktøy. Dette kan man kanskje vise gjennom bruken av såkalte defensive strategier i fortellingen. Spear, S. og Roper, S. (2013) beskriver at man i en del av de undersøkte organisasjonene fant en defensiv strategitilnærming, dette aller helst i FTSE 100-organisasjoner. Dette kan indikere enten at disse firmaene har en større tilbørighet til å gjøre ”gale ting” enn charities, og der gjennom har et behov for å forsvare disse handlingene. Dette kan og være rettet offensivt, gjennom at kravene til en transparent organisasjon gjenspeiles i historien for å styrke den symbolske kapitalen til merkevaren jfr. Kvåle og Wæraas (2006). Storytelling kan brukes som et internt og eksternt verktøy i omdømmebehandling. Undersøkelsen viser at det er et misforhold i mellom den interne og den eksterne bruken av storytelling. Bare 10,6% av FTSE100-organisasjonen hadde en fortelling som hadde elementer som var rettet internt, mens charities-organisasjoner hadde et tall på 9,6% mens den eksternt rettede storytelling hadde henholdsvis FTSE-100 40,4% og charities en prosent på 75%. Dette er noe overraskende, da en av kjerneområdene til storytelling er å danne organisasjonens medlemmers identitet og indre omdømmebygging jfr van Riel (2000: 164). I artikkelen beskrives storytelling som et rent instrumentelt redskap for omdømmebygging. Storytelling blir beskrevet som en rekke element som må være tilstede for å gi en god effekt av denne, jfr. Fosters (1963) kronologiske elementer. Historien kan i dette perspektivet konstrueres ut fra de gitte behov som organisasjonen til en hver tid måtte ha.

Aula og Mantere (2012) argumentere for at det er vanskelig, eller nærmest umulig, å konstruere sitt eget omdømme, og at det derfor er vanskelig å gjennomføre en storytellings - prosess som beskrevet ut fra et instrumentalt perspektiv. De har derfor beskrevet en sosial konstruktivistisk tilnærming (institusjonell teori) til omdømmebehandling. I en sosial konstruktivistisk tilnærming til omdømme, så er det en kontinuerlig prosess med evaluering av hvordan man blir oppfattet som skaper omdømmet. Mulighetsrommet for omstillinger ligger i det som de beskriver som reputational arenas. Disse arenaene er ikke å betrakte som fysiske arenaer, men er en metaforisk ”plass”. Arenaene ligger i møte mellom organisasjonen og dens stakeholders og den kommunikasjonen som utføres i dette møtet. Kim og Maubogene

(2005) sitert i Aula og Mantere (2012:343) beskriver det slik: ”*The public and other stakeholders participate in organizations` reputational processes as they go about their business, and indeed as they lead their lives*”. Man kan gjennom dette muligens beskrive denne tilnærmingen som organisk i sin form. Institusjonelle omgivelser er noe som naturlig dukker opp i menneskelig interaksjon og kan ikke regnes som naturgitte og fult ut objektive. Omgivelsen skapes i organisasjoner og generelt i samfunnet. Disse sosialt skapte normene for det som oppfattes som det ”rette”, oppfattes gjerne som ytre objektiver og forhåndsgitte betingelser, denne transformasjonen muliggjøres gjennom institusjonalisering (Røvik, 1998).

I artikkelen fra Gill, R. (2014), så holdes det fram at storytelling har en betydelig rolle innad i organisasjonen som en internt kommunikasjonsstrategi, og at gjennom denne kommunikasjonsstrategien kan man bygge et sterkere engasjement for å bringe videre organisasjonen historie blant organisasjonens medlemmer. Organisasjonens kommunikasjonsstrategi bør kommuniseres gjennom det van Riel (2000) beskriver som cooperate story (kjernehistorie). Van Riel (2000) mener at kjernehistorien skal bygges på merkevarens verdier, og skal vise det som er grunnleggende i organisasjonen. (Larsen 2000: 197). Ut fra dette kan man muligens slutte at en sterk storytellingsstrategi vil gi en helhetlig kjernehistorie. Dette gir organisasjonen og den medlemmer flyt og retning i sitt arbeid med omdømme. Giola (2003) beskriver at den menneskelige identiteten er svært sentral i dets oppfattelse av seg selv, og gjennom en presis storytelling så er det mulig å gi medlemmer en mulighet til å finne sin plass, sin identitet, og trygghet i organisasjonen. Dersom det er samsvar her, kan dette skape en større trygghet i hverdagen for den ansatte. Gjennom denne tryggheten kan man gi den ansatte et større ønske om å videre bringe organisasjonens historie på en positiv måte, og gjennom dette øke organisasjonens omdømme.

Organisasjonens storytelling kan forsterke og skape kultur og verdier i samsvar med organisasjonens ønsker. Det er kulturen som former gruppe-medlemmenes adferd, kollektive handlinger og gir retning i de ansattes arbeid. Storytelling må være nøye planlagt i tråd med forretningsmessige mål, og den må leveres gjennom en historie som når ut til de ansatte som individer. Historien må kunne brukes av de ansatte og gi de muligheten til å ta eierskap for å kunne justere den slik at den blir genuin og tilpasset deres erfaringer og oppfatninger. En slik prosess kan gjøres gjennom en sterkere og dypere forståelse av historien, de ansatte til co-

forteller av denne, og styrke merkevaren og omdømme til organisasjonen. Gjennom å ta eierskapet til narrative vil de ansatte representere organisasjonen og dens merkevarer på en mer effektiv måte.

I studien fra Costa, S. C. (2014) har de sett på begrepet Transmedia storytelling, som er et forholdsvis nytt begrep innenfor omdømmebehandling. I artiklene beskrives storytelling i et instrumentelt lys. Artikkelen beskriver en ny kontekst i arbeidet med organisasjoners omdømmebygging. Dette blir beskrevet som en evolusjon som har gått fra PR-agenten som jobbet produktrettet, til communication department som jobber integrert med kommunikasjon på alle nivå i en organisasjon og med et bredt utvalg av medier. Samtidig med dette har verden forandret seg, slik at den tradisjonelle tilnærmingen til omdømme har måtte fornye seg og tatt inn i seg denne forandringen. Med internett som bakgrunn kan man beskrive denne forandringen med det som Costa and Pinerio (2013) kaller ”*online release*” (comunicado online), der man i fra tidligere dagers pressemeldinger som var skrevet ned og var endimensjonale har gått til å bruke audiovisuelle verktøy som presenteres på nett-tv eller andre egnede plattformer. Costa beskriver en rekke nye elementer som blir brukt i denne tilnærmingen: new cooperate video, videorelease/announcements, virale videoer, Lipdub, Flashmob-videoer, Microvideoer, Teasers, Branded content, Web mob-series, advergaming, adverteinment og making of. På grunn av plassmangel kan jeg ikke gå inn på alle disse elementene, men dette er verktøy som er tilpasset historiefortellingen og den nye mediehverdagen. Så ut fra et storytellingsperspektiv så er ikke TS en nyvinning, men en utvikling av måten man presenterer organisasjonens produkter på. I denne måten å tenke på er det som Olins (2000) beskriver som *den emosjonelle tilknytningen* til en organisasjon sentral. Gjennom å inkludere kunden i merkevaren og aktiviteten rundt denne så vil dennes emosjonelle karakter og kostnad være den som binder kunden til merket og organisasjonen. Med andre ord, de følelsene og assosiasjonene som kunden har i forhold til produktet, er limet som gjør at kunden foretrekker et merke.

I undersøkelsen av Delgado-Ballester , E. Fernández-Sabiote, E. (2016) har gjort som er en innholdsanalyse av 104 historier som var lagt ut på internett. Disse var hentet fra organisasjoner som opererer på det spanske markedet. En stor del av disse var basert på video 45,2% eller basert på tekst og bilde 42,3%. En svært liten del av storytelingen ble gjort på andre plattformer enn web. Eksempelvis blogg var kun brukt av 9,6% av tilfellene (selv om

mange av organisasjonen hadde linker til blogger). Hjemmesiden til organisasjonene (56,7%) og 33,7% av historiene ble presentert som reklame. I artikkelen beskriver forfatterne et funn rundt at kvaliteten på historiene er svært varierende. Studien har et utgangspunkt i Chiu et al (2012) definisjon der det er fire elementer som skaper den gode historien (reversal, humour, conciseness og authenticity), og med bakgrunn i disse fire har de målt kvaliteten på historiene. Her er det interessant å legge merke til at det er kun 2,9% av de undersøkte som har alle disse fire elementene i sin historie, og samtidig med dette er det 3,8% av de undersøkte som har ingen av disse elementene, mens det var henholdsvis 45,2% som hadde et, og 42,3 som hadde to. Dette kan muligens indikere at det er mange organisasjoner som forsøker å jobbe med storytelling, men i praksis konstruerer historier som er effektløse. Dette er spesielt interessant sett i lys av Chui et al. (2012) beskriver at de forskjellige elementene i storytelling har forskjellig innvirkning på de forskjellige målgruppene for salg.

Storytelling brukes forskjellig i forskjellige organisasjonen og i forskjellige settinger, men som et grunnrelieff så brukes storytelling som et instrumentelt verktøy for å oppnå en intensjon som kommer ut fra en organisasjons behov. Dette er en motsetning til Aula og Mante (2012) institusjonelle tilnærming der et ikke er mulighet å konstruere sitt omdømme, men der man i co-relasjon med indre og ytre omgivelse blir formet slik at omdømmet er et resultat av denne påvirkningen.

Historien kan som sagt konstrueres for å oppnå spesifikke mål, men noen bruker historien i alle ledd og den blir knyttet opp mot organisasjonen og gjennomsyrrer alt som organisasjonen gjør jfr. Costa, S .C. (2014).

Storytelling kan brukes som et indre verktøy jfr Gill, R. (2014) for å bringe organisasjonens medlemmer sammen og skape en større grad av enhet, for derigjennom å jobbe fram et bedre organisatorisk omdømme. Trygge og fornøyde ansatte gir en større sjanse for at de ansatte formidler ut organisasjonens historie.

Storytelling blir også brukt som et eksternt verktøy, med vekslende hell (jfr. Delgado-Ballester , E. Fernández-Sabiote, E., (2016). Observasjoner om bedrifters manglende elementer i sin storytelling blir også brukt som et verktøy for å stikke seg ut i den massive

strømmen som man utettes for i hverdagen. Gjennom å distribuere ut en organisasjons identitet muliggjøres en differensieringseffekt som gjør at organisasjonen blir synlig for sine stakeholders. En annen effekt med den utadrettede kommunikasjonen er organisasjonens behov for å være transparent for å styrke den symbolske- og den sosiale kapitalen til merkevaren jfr. Kvåle og Wæraas (2006).

Storytelling blir også brukt som et eksternt verktøy, med vekslende hell (jfr. Delgado-Ballester, E. Fernández-Sabiote, E., 2016) observasjoner om bedrifters manglende elementer i sin storytelling. blir også brukt som et verktøy for å stikke seg ut i den massive strømmen som man utettes for i hverdagen. gjennom å distribuere ut en organisasjons identitet muliggjøres en differensieringseffekt som gjør at organisasjonen blir synlig i for sine stakeholders. En annen effekt med den utadrettede kommunikasjonen er organisasjonens behov for å være en transparent for å styrke den symbolske- og den sosiale kapitalen til merkevaren jfr. Kvåle og Wæraas (2006) tanker om dette.

Verktøyene som blir brukt i storytelling er mange. Narativet som brukes skal være bygg opp gjennom den naturlige fortellingen (Røvik, 2007) og bruke de elementene som ligger der. Delgado-Ballester, E. Fernández-Sabiote, E., (2016) beskriver at det er viktig at alle disse elementene er med i historien, dette for at det er enkelte elementer som er viktigere å bruke for å få en god effekt av historien som brukes Jfr. Chin et. al. (2012) som beskriver fire elementer i storytelling.

Verktøyene som brukes i storytelling mange og de er under forandring, du har verktøy som er utviklet for internt bruk eks. Springboard Story som *“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).

Samtidig med dette er det mange praktiske tilnærminger til distribusjon av historien dersom vi tar utgangspunkt i Costa, S. C. (2014) artikkel og ser på de måten som man i en moderne markedsføring kan tilby for distribuering av historien. Fra det hun beskriver som et Communications Department som er med på å styre organisasjonens indre historie, og være involvert i all interne- og ekstern kommunikasjon. Dette er noe som gjør det slik at organisasjonshistorien er reflektert i all kommunikasjon. Til hennes mange kommunikasjonsplattformer rettet mot web 2.0, og begrepet online release.

9 Oppsummering og avslutning

I denne oppgaven har jeg forsøkt å svare på min problemstillingen som var: *Hvordan brukes storytelling som verktøy i omdømmebygging, og hva består disse verktøyene av?*

gjennom søk i eksisterende litteratur gjennom en litteraturstudie. Grunnen til at jeg valgte denne metodiske tilnærmingen, var metodens egnethet for å kunne gi svar på problemstillinger som har stor bredde og stor dybde. Den åpner for å kunne identifisere gjeldende forskning, finne hovedpoenger i denne, samt å finne korrelasjoner mellom funn i forskningen (Jfr. Hart, 1998).

Jeg innledet oppgaven med å beskrive begrepet storytelling, videre i påfølgende delkapittel så beskriver jeg storytelling som et virkemiddel i omdømme og merkevarebygging.

Som en del av problemstillingen, blir begrepet omdømme svært sentralt i oppgaven. Jeg gikk gjennom begrepet, og i tillegg så har jeg beskrevet merkevare og storytelling inn i relieffet av omdømme.

Jeg opplever at jeg har fått noen svar ut fra min problemstilling, men opplevde også at det var vanskelig å finne relevant litteratur som traff problemstillingen godt. Jeg har fått identifisert flere metoder rundt storytelling som omdømmebygger

Jeg har basert min empiri på 5 artikler. Disse artiklene beskriver forskjellige aspekter rundt begrepet storytelling, som jeg opplever som relevant i min forskning innen omdømme og omdømmehåndtering.

Referanseliste

Aula P. Mantere, S. (2013), ” Making and breaking sense: an inquiry into the reputation change” *Journal of Organizational Change Management*, vol 26, no2

Brønn, S. P., Ihlen Ø., (2009) : ”Åpen eller innadvendt, Omdømmebygging for organisasjoner” Gyldendal, Norsk forlag. Oslo

Befring, E. (2007) *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Det norske samlaget.

Berger, Peter et. al.(1973) ”The Homeless Mind: Modernization and Consciousness”, random house, New york.

Berger, Peter and Thomas Luckmann, (1967) ”*The Social Construction of Reality, A Treatise in the Sociolo of Knowledge*”, Pennguin boks, Middlesex. England.

Chiu, Hung-Chang ; Hsieh, Yi-Ching ; Kuo, Yi-Chu: ”*How to Align your Brand Stories with Your Products*” *Journal of Retailing*, June 2012, Vol.88(2),

Christensen, Jesper Højbjerg (2002): *Company Branding and Company Storytelling*, i Helder, J., Kragh, S. U. (2002): *Senders and Receivers – New Perspectives on MarketCommunication*. Frederiksberg; Samfundslitteratur

Christensen, T (1994): «*politisk styring og faglig uavhengighet, reorganisering i de sentrale helseforetakene.*» Oslo: TANO

Costa Sánchez, Carmen & Piñeiro Otero, Teresa, ”*Estrategias de comunicación multimedia*”, UOC, Barcelona, 2013

Delgado-Ballester , E. Fernández-Sabiote, E. (2014), ” *Once upon a brand*”: *Storytelling practices by Spanish brands*”. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, Spania

DiMaggio, P.J. og W.W. Powell (1983): «*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*». *American Sociological Review*, 48,

DiMaggio, P.J. og W.W. Powell (1991): «*Introduction*», i W.W. Powell og P.J. DiMaggio

(red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Egeberg, M. (1984) *"organisasjonsutforming i offentlig virksomhet"* Oslo, Ashaug /Tanum-Nordli

Gill, R. (2014), *"Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review"*, Public Relations Review, Viktoria, Australia

Halvorsen, Knut (2008) *"Å forske på samfunnet"* (3 opplag), Oslo, Cappelen Forlag a/s.

Hart, C (1998): «Doing a Literature Review» Sage Publications, London.

Helder, J. Kragh S. U. (2002): *"Senders and Receivers – New Perspectives on Market Communication"*. Frederiksberg; Samfundslitteratur

Høpner, J et al. (2007) "Modstiullinger I organisasjons- og ledelsesteori" Hans Reitzels Forlag, København K.

Olins, W. (2000), *"How brands are taking over the corporation"*, i Schultz, M., Hatch, M. J. og Larsen, M. H. «*The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*», Oxford University Press, Oxford

Jensen, B. J. og Andrew B. B. « *Exceptional exporter performance: cause, effect, or both?* » Journal of International Economics 47 (1999) 1– 25

Kvåle og Wæraas, (2006): *"Organisasjon og identitet"*, det Norske samlaget, Oslo.

Larsen, E. (2011) *Coaching I organisasjoner- effektivt verktøy eller organisasjonsmoter*. Masteroppgave, universitetet i Tromsø

Marzec, Morgan (2007): *Telling the corporate story: vision into action*, Journal of Business Strategy, Vol. 28 NO. 1

Mead, M.H. (1934) *"Mind, Self, and Society: The Definitive Edition"*, The University of Chicago.

Meyer, J. W, Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: formal structure as Myth and Ceremony, American journal of sociology, V. 83, issue 2.

Mehmetoglu, et. Al. (2009) ”Innovasjon, opplevelser og reiseliv”. Fagbokforlaget, Bergen

Mittins, M. Et. al. (2011) ”Storytelling in Reputation management : The case of Nashua mobile South Africa”, Management decision, vol 49 no3.

Moldenæs, T (2006):” I sitt bilde, identitet og identiteskonstruksjon i lokalsamfunn”, tapir Akademisk forelag, Trondheim.

Niss, Hanne (2003a): ”Sæt virksomheden på værdier.”

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/saet-virksomheden-paa-vaerdier>

Niss, Hanne (2003b): ”Fortællinger fremmer forståelsen – Storytelling i ledelse og kommunikation”. København: CBS Center for kommunikation:

www.cbs.dk/centres/communication/WorkingPapers.

Nymark, Søren R. (2000): «Organizational Storytelling – Creating Enduring Values in a High-tech Company». Hinnerup: Forlaget Ankerhus.

Roness, P.G. (1997): «Organisasjonsendringar», Bergen, fagbokforlaget.

Rosholm, G. og Højberg, J. (2004): ”Historier, der overbeviser – Historiefortælling som led i strategisk udvikling af organisationens branding”, i Kjærbeck, S (red) (2004):

”Historiefortælling i praktisk kommunikation”. Roskilde Universitetsforlag

Røvik, K.A., (2007): ”Trender og tradisjoner, ideer som former det 21. århundres organisasjoner” Universitetsforlaget, Oslo

Røvik, K.A., (2009): ”Har organisasjoner identitet?” MAGMA, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. <https://www.magma.no/identitetsutvikling-i-moderne-organisasjoner>

Røvik, K.A., (1998): ”Identitetsutvikling i moderne organisasjoner” MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. [https://www.magma.no/identitetsutvikling-i-moderne-](https://www.magma.no/identitetsutvikling-i-moderne-organisasjoner)

organisasjoner

SÁNCHEZ, C.C. (2014) ”Transmedia Storytelling, an ally of Corporate communication, #droppet by heinicen”, *Communication & society*, vol 27 n.3

Spear, S. (2013), “*Using cooperate stories to build the cooperate brand: an impression management perspective*”, *Journal of Product and brand management*, 22/7

Strand, T. “*Ledelse, organisasjon og kultur*” (2007), Bergen, fagbokforlaget

Scott, W.R (2008): «*Institutions and Organizations: Ideas and Interests*», SAGE Publications

Scott, W.R (2003): " *Organizations Rational, natural, and open systems* " Stanford university

Selznic W. R. (1997): «*lederskap*». Oslo Tano Ashaug

Shaw, G. G. (2000): ”*Planning and Communicating Using Stories*” i Schultz, M. m. fl. (2000): *The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press

Simon, H. A. (1997) : «*administrative behaviour*», The free press, New York

van Riel, Cees B. M. (2000): “*Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story*”, i Schultz, M. m.fl., (2000): “*The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*.” Oxford: Oxford University Press

Websider

Wærås, A. (2005) ”*Merkevarebygging av offentlige virksomheter: Utfordringer og muligheter*» MAGMA hentet 13. februar. 2016 fra, <https://www.magma.no/merkevarebygging-av-offentlige-virksomheter-utfordringer-ogmuligheter>

Orkla, «noras hjemmelagde syltetøy» hentet 15.april.2014 fra,
<http://www.mynewsdesk.com/no/orklafoods norge/videos/nora-hjemmelaget-syltetoey-5151>

Vedlegg

1. Feature map.

Del 1. <i>praktisk informasjon om publikasjonene</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Navn på publikasjon?2. Forfatter?3. Når er studiet gjort?4. Hvor er artiklene publisert5. Hvilke metode er brukt?6. Hvordan er datainnsamlingen gjennomført?7. Er det brukt noen form for utvalgs-kriterier	
Del 3 <i>Artiklenes definisjoner av storytelling</i>	<ol style="list-style-type: none">8. Hvordan defineres storytelling i artikkelen?9. Hvordan tilnærming til har artiklene til begrepet storytelling er. Er de instrumentelle eller har de et institusjonelt perspektiv	
Del 3 <i>Kjennetegn ved organisasjoner og bedrifter som er undersøkt</i>	<ol style="list-style-type: none">10. Navn på organisasjon11. Organisasjonens utforming	

	<p>12. Bransje (offentlig privat)</p> <p>13. Organisasjonens plassering fysisk</p> <p>14. Organisasjonens operasjonelle område</p>	
<p><i>Del 4 Hvordan beskriver studiene bruken av storytelling som verktøy i omdømmebygging, og hva består disse verktøyene består av</i></p>	<p>15. Hvordan beskrives begrepet storytelling i artikkelen</p> <p>16. Hvordan arter arbeidet med storytelling seg?</p> <p>17. Er det spesielle metoder som fremholdes i artikkelen som mer effektiv?</p> <p>18. Hvordan brukes disse metodene i arbeidet med omdømmebygging?</p> <p>19. Hvilke elementer består disse verktøyene av.</p>	

1.