

Storytelling – ude fra ind eller inde fra ud

Storytelling i et organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv

Ole Dissing og Pia Laursen

Nærmere en komplementær vinkel på storytelling

Igennem de senere år har storytelling som begreb vundet stadig mere indpas i virksomhedernes liv. Oftest i udviklingsammenhænge, hvor det er de menneskelige relationer, som er på dagsordenen, eksempelvis teambuilding. Begrebet storytelling er, meget forståeligt, oppe i tiden – og dette fordi vi mere end nogensinde lever i en kompleks, og på mange måder umiddelbart meningsløs, virkelighed. I denne komplekse virkelighed kan historien give den enkelte en mening, skabe retning og mening i en ellers uoverskuelig kompleksitet. I dette perspektiv er det således individet og dets relationer, som kommer i centrum.

I en sådan sammenhæng risikerer historien at blive en historie enten for historiens egen, eller for individets, skyld. Med andre ord kan historien forblive en aktivitet uden forbindelse til organisationens i øvrigt vitale læringsprocesser. Det vil sige at storytelling i så fald bliver koblet løst til den organisatoriske virkelighed. Forbliver storytelling på dette niveau, kan det være en begrænsning, men anvendes dette niveau som afsæt, kan det narrative perspektiv både fordybes og bredes ganske betydeligt ud.

Der ligger derfor en udfordring i at anvende storytelling målrettet op mod et mere langsigtet, organisatorisk perspektiv. Og ikke blot forstå den gode historie på historiens eget grundlag eller i et individuelt, relationelt eller meningsmæssigt perspektiv. Men også holde den op mod den organisatoriske selvforståelse og koble den med en ledelsesforståelse som del af en konceptuel ramme. (figur 1)

Meningen med at transformere storytelling op på det organisatoriske niveau bliver således at koble storytelling til læring og videnkonstruktioner. På denne måde kan *storytelling blive endnu en organisatorisk måde, og en ledelsesplatform, hvorpå man kan skabe dialog og kreative kontekster for konstruktion af ny viden.*

Vi vil i denne artikel introducere metaperspektivet, som en forudsætning for at kunne anvende storytelling spændstigt og målrettet. Med metaperspektivet mener vi den ledelsesmæssige evne til at være, konstruere og agere i parallelle virkeligheder, i denne sammenhæng den forretningsmæssige og

den narrative. Enhver kan fortælle en historie, men den ledelsesmæssige udfordring i forbindelse med det narrative kræver specifikke kompetencer, nemlig evnen til og kravet om at ispilsætte en historie i forskellige organisatoriske kontekster, med forskellige formål, og at gøre dette i et forretningsmæssigt perspektiv, indenfor en overordnet, organisatorisk og ledelsesmæssig hensigtsmæssighed.

Det er således ikke historien som sådan men derimod settingen omkring historien, som er vores ærinde. Nemlig hvilke overvejelser, man som leder skal gøre sig omkring niveau, retning med mere, samt hvordan historien i et længere perspektiv kan anvendes til at arbejde med vision, mission og strategi samt til at skabe læring og konstruere ny, nødvendig, organisatorisk viden.

På denne måde skal storytelling skabe en hensigtsmæssig ramme for læring og dialog, og på denne måde skal historien udgøre en ledelsesmæssig platform, indenfor hvilken man kan skabe et fælles organisatorisk tredje. De vise ledere har altid gjort dette, men de organisatoriske nødvendigheder som gør, at man ikke længere blot venter på fremtiden, men nu selv må konstruere den, har bevirket, at storytelling nu rækker ud over den enkelte leder, som det eksempelvis er tilfældet i konceptet omkring branding.

Hvad er paradigmeskiftet i ledelse i dag?

Den organisatoriske virkelighed er meget kompleks, hvilket stiller krav om at kunne være i og skifte mellem det uforudsigelige og fleksible og det meget præcise. Dette forhold kalder på en drivkraft i form af et metaperspektiv i ledelse og dette perspektiv kan, som tidligere, defineres som evnen til at være og agere i mange organisatoriske virkeligheder, på flere niveauer, samtidig. I praksis indebærer dette kravet om at skabe ledelse på rammer, og den største udfordring i forbindelse med dette er at skabe forudsætningerne for, at læring kan finde sted samt at koble denne læring til det forretningsmæssige, det vil sige at skabe et brugbart, fremadrettet produkt og fortløbende udvikle den organisatoriske evne til at lære.

I denne ledelsesforståelse retter metaevnen sig specifikt mod læring. For først når man indtager en metaposition, kan læring af anden grad, i nuet, i fortiden og i fremtiden finde sted. I ledelse af første grad tænkes og gøres mere af det samme. I ledelse af anden grad ændres logikken omkring tænkningen, hvilket er fundamentet for et ledelsesmæssigt metaperspektiv. Dette stiller krav om villigheden og modet til fortløbende at ændre forståelsen dels om egen logik, dels omkring forståelsen af organisationen.

Ledelsesopgaven er dels at skabe de nødvendige betingelser for at læring kan finde sted, men også at stille sig til rådighed med sin egen læring. Blandt andet med dette skift i det ledelsesmæssige fokus og af en række andre årsager, som vi ikke skal redegøre for her, er det traditionelle ledelsesrum ved at have udtømt sig selv. Og af denne grund er der brug for en række nye ledelsesrum, bl.a. coaching og storytelling. I et sådant perspektiv bliver storytelling en ramme, indenfor hvilken man kan udøve ledelse.

Endnu en stor udfordring er det skift fra rolle til position, som fremover i mange sammenhænge vil være hensigtsmæssig. Traditionelt udøves ledelse i forhold til rollen som leder – og i denne forståelse udøver man ledelse i rollen som den identitetsbærende. I fremtidig ledelse vil det derimod også være nødvendigt at tage afsæt i opgaven, som skal løses, ved at der dannes et midlertidigt team omkring opgaveløsningen. Dette indebærer, at man som leder ind imellem må *sætte kompetencen frem for rollen i forgrunden*, hvorved rollen, også lederrollen, vil træde i baggrunden, og positionen, eller forholdemåden, vil træde i forgrunden. Dette skift vil være hensigtsmæssigt og ses tydeligt omkring optimal udøvelse af storytelling. (figur 2)

Rollen læner sig typisk op ad identiteten, positionen knytter sig til opgaven, rollen er statisk, hvorimod positionen er skiftende, tidsafgrænset, midlertidig og desuden knytter sig til en hensigtsmæssighed. I rollen er selvet i forgrunden, i positionen kommer selvet i baggrunden og i forgrunden kommer opgaven og hensigtsmæssigheden. Og i en organisatorisk sammenhæng indebærer skiftet fra rolle til position således et skift i ledelsesforståelsen. *Evnen til at skifte mellem rolle og position er at sammenligne med og er i sig selv en ledelsesmæssig kompetence.* Denne er ikke indbygget i storytelling, men kan berige og kvalificere denne i en organisatorisk nødvendighed. I tidligere tider var det den vise leder, som tog rollen som historiefortælleren, i dag er det i højere grad et spørgsmål om at indtage alternative positioneringer.

Elementer i og omkring den gode historie

Andre har skrevet meget om, hvilke kvalitative krav, man kan stille til den effektfulde historie. I denne artikel vil vi i stedet fokusere mere på, hvordan man kan kvalificere forholdene omkring konstruktionen af historien, altså på processerne i konstruktionen. *Man kan dybest set ikke forstå en organisation og dens kompleksitet, men kan kun nærme sig den retorisk, kan kun tale om den.* Her bliver det narrative element relevant. Historien skaber

styring og er en ommøblering af lineære forståelser, som på denne måde får nye udtryk.

Som ledelsesansvarlig for storytelling må man stille sig i både den indre og den ydre position i forhold til organisationen og afklare spørgsmål til den organisatoriske selvforståelse: hvordan lærer vi i organisationen, hvad skaber vi væsentlige dialoger omkring, hvilke antagelser og tanker ligger til grund for vores måde at organisere os omkring opgaverne på, hvordan forholder vi os til hinanden, til kunderne og omverdenen og til det, vi producerer, hvilke værdier og visioner er styrende for vores tænkning og handling, hvordan tænker vi omkring ledelse af organisationen, hvordan skaber vi viden og hvilke former for viden skaber vi?

Disse metatemaer kan anskues fra forskellige positioner, enten indefra eller udefra organisationen. Et rumligt kriterium er, at historien skal koble sig til både det bagudrettede og det fremadrettede, og valget af historie må nødvendigvis tage sit udgangspunkt i de vigtigste af disse kriterier. Valget kan være en udefra kommende historie, men kan også være en egen, indefra forankret konstruktion. Rammen indenfor denne ramme kan være enten en vision, en strategi eller noget operationelt. Et paradoksalt krav til denne ramme er, at den skal være tilstrækkelig klar, til at den er forstået og dermed kan træde i baggrunden for historien.

Taler vi her om storytelling, som læner sig op ad den organisatoriske selvforståelse, skal den, afhængig af tidsligheden, både sløre og gøre klar. Det vil sige sløre det, som ligger langt ude i fremtiden og gøre det klart, som snart kommer. Historien skal således rumme et metaperspektiv, som gør det muligt at spejle sig i historien, skal indeholde noget symbolsk, som repræsenterer metaperspektivet, skal rumme hypoteser, kontekstualiseringer, iscenesættelser og positioneringer. Dialogelementet kommer ind i processen i skabelsen og den fælles medkonstruktion af historien.

Den ledelsesmæssige udfordring bliver at være i varierende positioner og desuden afgrænse sig i forhold til, hvad historien skal, hvilken retning og mening, den skal konstruere. På denne måde bliver historien målrettet mod det forretningsmæssige, mod det organisatorisk relevante. Den gode historie rummer eksempelvis nogle af følgende potentialer, som her blot skal nævnes i tilfældig orden: den gør det komplekse enkelt, giver mening og retning, skaber tilpasse og meningsfulde forskelle, mobiliserer energi og skaber begyndende bevægelse, giver rum for medkonstruktion, giver mulighed for at være i feltet mellem fortid, nutid og fremtid, skaber tillid og nærhed, skaber frustrationer over at være i det ukendte, øger evnen til at udholde og skabe nærhed i en adskilthed, slører adskiltheden ved at skabe noget fælles, giver illusionen om en forbundethed på tværs af individer,

skaber en cirkulær forbundethed.

I det narrative bliver det fremtidige ikke fragmentarisk, men helhedsorienteret, idet historien knytter fortid, nutid og fremtid via illusionen. Illusionen er ideen om en helhed, for helheden eksisterer ikke i virkeligheden. Ledelsesopgaven er at skabe ideen om helhed, hvorved historien får en vigtig funktion.

Historien er en måde, hvorpå man kan projicere sig ind i en fremtid, som endnu ikke eksisterer, og på denne måde skabes illusionen om en fremtid, og samtidig sløres usamtidigheden. Vi bærer i en organisatorisk sammenhæng på en betydelig usamtidighed, men vil ofte have behov for at sløre den. Når man siger, man er organisationen samtidig med at man betragter organisationen, skaber man en usamtidighed. Mellem disse to positioner skabes det narrative, som er et fælles tredje, og på denne måde kan man mere præcist afgøre, hvornår man er organisationen og hvornår, man er det nye, fælles tredje.

Historien er desuden en metapositionering og samtidig en iscenesættelse af en hypotese og en afgrænset kontekst. Af alle de mange mulige historier skaber den en afgrænsethed i en uendelighed. På denne måde får den flere funktioner: indadtil skal den ledelsesmæssigt skabe illusionen om helhed og fungerer således både digitalt og analogt, den relaterer til en fælles mening i de mange meninger, den anvendes til at markedsføre et produkt, den anvendes til at skabe fælles mening indadtil, og disse to funktioner hænger nøje sammen, den skaber en indefra-ud projektion, hvorved man kan 'medkonstruere' et potentielt marked og den medskaber endelig i sin yderste konsekvens omgivelserne.

Virkeligheden har kort leveringstid, hvorfor værdierne har tendens til at blive anvendt bagudrettet og næsten være brugt før de er formulerede. *Historien indbygger værdierne i bevægelserne, så de hele tiden kan nykonstrueres.* På denne måde bliver værdierne fremadrettede i en fortsat konstruktion, hvor de ellers plejer at være bagudrettede. Bevægeligheden ligger i og vil være en indre konstruktion i forholdemåden i det narrative.

Når det narrative kobles på den organisatoriske vision, skal der være kreativt højt til loftet, når det kobles på den organisatoriske mission skal det være udstrakt, hvorimod det på strategisk niveau skal være fordybende, enkelt og kompleksitetsreducerende. På denne måde skal historien have potentialet til forskellige udtryk. Den gode historie er en bevidst iscenesættelse af et hypotetisk rum. Historien skal have en tilpas forskel fra virkeligheden og skal markere mindst to tidsmæssige forskelle. Den skal skabe en passende forskel til organisationen, må ikke være for stram og

skal være bevægelig, for der skal fortløbende tages stilling og skabes varierende kontekster med udsigt.

Organisatorisk selvforståelse som afsæt for det narrative

Ofte har det narrative været alternative elementer, som har været tilført organisationen udefra, hvorefter disse er blevet koblet på det indre i den organisatoriske virkelighed. Vi vil i det følgende gøre det modsatte og lade det narrative tage sit afsæt i den organisatoriske forståelse. For vi ser ikke storytelling som en leg eller en berigelse, men derimod som en ledelsesplatform, en måde at være i organisationen på samtidig med at man konstruerer den, samtidig med at man i det narrative skaber fremadrettet erfaringsdannelse.

Når man fortæller en historie i en konkret sammenhæng, konstruerer man i spændingsfeltet mellem inde og ude, mellem de indre og ydre organisatoriske linier. Eller med andre ord, er man samtidig i og udenfor organisationen. Historien tager i dette perspektiv sit afsæt i den konkrete virkelighed, foregår indefra ud, og udspiller sig i dette felt mellem det indre og det ydre. At evne dette som leder, så det ikke blot bliver en historie, som er dissocieret fra den organisatoriske virkelighed, men er en historie, som skaber en tilpas og meningsfuld forskel til virkeligheden, kræver en række overordnede og specifikke ledelseskompetencer. På denne måde bliver storytelling en ramme at skabe erfaringsdannelse i nuet på, hvor de implicerede bliver hovedaktører. Hermed *bliver de, som skaber historien, centrum i konstruktionen af virkeligheden*. Ligeledes retter en del af denne aktivitet sig indad i organisationen, en anden del udad.

Formålet indadtil er at give mening til den enkeltes involvering og bidrag til konstruktion af fremtiden, hvorved de som deltager i aktiviteten kommer i kompetencerelation. Formålet udadtil er at brande virksomheden, hvilket i et cirkulært perspektiv også er en intern aktivitet. På denne måde er deltagerne samtidig både historien og medskabere af den. Derfor er det vigtigste i dette perspektiv ikke selve historien, som kommer ud af aktiviteten, men derimod processen eller iscenesættelsen omkring den. For netop denne giver oplevelsen af forbundetheden og styrker desuden evnen til sammen at skabe erfaringsdannelse i nuet, til at skabe et produkt ud fra en kompetencerelation og til at igangsætte en forstået og meningsfuld bevægelse mod fremtiden, internt og indadtil.

Udadtil i branding er det derimod produktet, som er det vigtige. *Det forretningsmæssige perspektiv består i, at historien både indadtil og udadtil skal*

skabe et passende forskelsfelt mellem disse to historier samt at der fortløbende er kommunikation på tværs mellem de to historier. Bliver forskellen for stor, koster det organisatorisk og ledelsesmæssig troværdighed. Forskelsfeltet, og evnen til at kunne bevæge sig i dette, gør, at man kan betragte, reflektere og forholde sig. Bliver imidlertid afstanden for stor, kan man ikke betragte, bliver den for lille, giver den ingen mening.

Ledelsesmæssige kompetencer som forudsætning for det narrative

I en narrativ proces har man som leder brug for at kunne være i en tidslig og rumlig udstrakthed, at kunne designe en kreativ forstyrrelse, som adskiller sig fra det eksisterende og for at skabe delmål indenfor en uorden samt for at kunne lægge projektioner ind i en fremtid samtidig med at man adskiller sig fra den. Kompetencerne, som modsvarer disse ledelsesmæssige behov, vil både være overordnede for og instrumentelle i en narrativ sammenhæng, og kan kort beskrives som følgende:

- Metakompetencen, som er evnen til at kunne være og agere i simultane virkeligheder, relatere sig, tage stilling og afgrænse sig i forhold til et stadig vekslende felt mellem enkelhed og kompleksitet
- Hypotesekompetencen, som er evnen til at adskille bestanddelene i en logik og rekonstruere denne i en ny struktur med det formål at budskabet kommer i forgrunden og ordene i baggrunden
- Iscenesættelseskompetencen, som er evnen til at designe og tilpasse rumlige og tidsmæssige forskelle i et forskelsfelt, dvs. at tidsligheden først klippes op i mindre enheder, således at tidsligheden først udstrækkes og rumliggøres, hvorefter den atter sammensættes i en kreativ leg med fremtidsbilleder. Herved sløres usamtidighederne og kompleksiteten maskeres
- Kontekstkompetencen, som er evnen til en bevidst rammesætning, som har det formål at kunne bevæge sig fra det komplekse til det enkle og fra det enkle til det komplekse, hvorpå den bliver en måde rammemæssigt både at fokusere og defokusere
- Dialogkompetencen, som er evnen til i et relationelt felt at lytte og koble sig på med det formål at producere et fælles tredje samt at konstruere fremadrettet viden i nuet
- Positioneringskompetencen, som er evnen til at skabe en egenforskydning i forhold til virkeligheden og til de logikker, som medskaber virkeligheden, med henblik på fortløbende at tilegne sig en ændret udsigt, et andet perspektiv

De nævnte kompetencer er som nævnt både overordnede og instrumentelle for det narrative. Kompetencerne er summarisk beskrevet i Dissing og Laursen: 'Ledelse i en ny logik'. Når de ispilsættes narrativt skaber de tilsammen et rum, hvor det narrative og det tolkningsmæssige kan finde sted, kan udfolde sig og kan sætte det narrative og det tolkningsmæssige perspektiv på dagsordenen. Først når den organisatoriske selvforståelse kobles med en ledelsesforståelse og tilsvarende ledelseskompetencer, kan man differentiere mellem de forskellige meninger og udtryk af det narrative, og først da kan det narrative blive konstruktivt og operationelt.

Komplementaritet og synergi

Sættes disse ledelseskompetencer i spil på de indre linier, taler vi om storytelling. Sker dette på de ydre organisatoriske linier, taler vi om branding. Imidlertid er kompetencerne i disse to aktiviteter de samme. Set i dette lys betragter vi storytelling og branding som komplementære begreber – de vil altid være gensidigt afhængige af hinanden, skal gensidigt befrugte hinanden, og vil, afhængig af om de ispilsættes indadtil eller udadtil, udtrykke sig forskelligt. (figur 3)

I denne fælles gensidighed vil disse perspektiver tilsammen udgøre det samlede organisatoriske perspektiv – og vil *angive, hvordan organisationen kan være, kan lære og kan bevæge sig.* Indadtil bliver dette en måde at samtale på, at forholde sig til hinanden på, at identificere sig og spejle sig i organisationen på i et udviklingsfelt. På de ydre linier bliver det narrative et potent aktiv, som retter sig mod det visionære, det strategiske og det operationelle. I denne sammenhæng kan man tale om strategisk, men meget subtil, kommunikation – og man kan erstatte de alt for velkendte strategiske bulletpoints med historier.

De analyserede forandringsbestanddele bygges med historien ind i bevægelsen – og på denne måde vil de rumme både det bagud- og det fremadrettede og nuet på både de indre og de ydre linier. I dette lys træder det strategiske i baggrunden for historien, men vil hele tiden danne ramme for historien og for måden at tale på. I modsat fald kan det strategiske blive en adskilthed fra historien. Således er koblingen mellem den gode historie og organisationsforståelsen kritisk vigtig. Fastholdes denne kobling stringent, medskaber strategien historien og historien organisationen.

Dette kan imidlertid først lade sig gøre, når metaperspektivet introduceres og de tidligere nævnte ledelseskompetencer sættes i spil i det narrative. For *det er i denne cirkularitet mellem historien og strategien at videnelementet*

bevidst introduceres i processen og processen kan skabe kreative, forretningsmæssige rum. Denne cirkulære forudsætning bliver derfor en ny og anderledes spændstig måde at forstå videnledelse på. Denne nye forståelse skyldes den anderledes måde, hvorpå man kan betragte strategi på, nemlig som en cirkularitet, hvorved strategien hæver sig op over det lineære og instrumentelle og bliver en konstrueret ramme for en fortløbende proces.

Når udvikling kobles til strategiprocesen, skabes den væsentligste forudsætning for videnledelse, nemlig rum, hvori viden kan skabes og deles. På denne måde udvikles viden på grænsefladen til det strategiske og forretningsmæssige rum, og først da kan man med en naturlighed reelt begynde at tale om konceptet den lærende organisation. Således er den organisatoriske selvforståelse den yderste kontekst, strategien konteksten indenfor denne, indenfor hvilken historien udspiller sig samtidig med at den udfordrer sin egen ramme.

Ved at introducere kompetencerne i historiefortællingen, åbnes muligheder for anderledes forholdemåder dels til produktet og dels til historierne om produktet. Hvis det fremover bliver den organisatoriske kompetence, som er det ønskværdige, vil den kompetencemæssige og ikke den identitetsmæssige identifikation være det væsentlige – og på denne måde vil brandet fremover blive relationelt defineret. For historien skal skabe rum for, at individernes forholdemåder kommer i fokus. På dette tidspunkt i udviklingen vil mennesker ikke identificere sig med noget absolut, hvorfor brandet nødvendigvis må indeholde noget relationelt. Illusionen om det absolutte holder ikke mere med skiftet mod det relationelle, for det postmoderne menneske vil spejle sig kompetencemæssigt i sine produkter.

Således skal den gode historie etisk skabe rum for forholdemåder, og etikken bliver et naturligt element og brobygger mellem historien og den eksterne branding. Dette indebærer, at et brand må være en relationel størrelse. Dette forhold gør, at storytelling nødvendigvis også må være relationelt defineret, hvilket betyder, at de historier som fortælles, skaber rammer for, at individernes forholdemåder kan udspille sig. Når dette sker, er vi automatisk på det etiske niveau, hvilket vil invitere organisationer til at forholde sig til etikken på både de indre og ydre linier. Og i og med strategien skaber rammen for historien, introduceres etikken også på både strateginiveauet, i visionen og i det operationelle. Med dette afsæt kan man ikke købe sig til den gode organisatoriske historie, som blot lægger sig op ad den organisatoriske udvikling - der vil derimod stilles krav til lederen, og til medarbejderne, om selv at konstruere denne.

Det narrative er opstået i kølvandet på det postmoderne i en erkendelse af, at organisationer har behov for at få tilført mening og identitet. Med det

foregående understreger vi nødvendigheden af, at skal man fastholde det forretningsmæssige perspektiv, skal man fastholde balancen mellem det rollemæssige og positionsmæssige perspektiv. Alene af denne årsag ville det være konfliktfyldt at tro, at organisationerne skal have tilført mere identitet. *Det narrative skal mere opfylde balancen mellem kravet for identitet og behovet for kompetenceudvikling, skal tilgodese balancen mellem det forretningsmæssige og det menneskelige.*

Markedet har brug for et godt brand, individerne i organisationen har brug for en god historie. På kort sigt er disse ting væsentlige, men på længere sigt har organisationen brug for at kunne gøre dette i praksis, for at skabe den gode historie og det gode brand og for at have kompetencerne til reelt at kunne leve disse ud i praksis. Dette indebærer, at taler vi om kompetence i forhold til storytelling og branding, skal man forstå disse som relationelle. Og det bliver et ledelsesmæssig ansvar at balancere forholdet mellem den gode historie og det gode brand samt fortløbende at udvikle disse og organisationens evne til at føre disse ud i praksis.

I denne mere organisatorisk forankrede arbejds måde med det narrative skaber man sprog for forandringen, og værdierne indadtil bygges ind i bevægelsen, så konstruktionen bliver både et sprog for strategi, kommunikation af strategi, og strategisk kommunikation i sig selv. Således tilføres strategiprocesen et sprog, hvorved strategien i sin udfoldelse antager karakter af at være cirkulær. Det vil sige, at den bliver mere end en passiv translation, nemlig en aktiv transformation af organisatorisk mening og dermed rækker ud over den enkelte og organisationen. Først da kan strategiprocesen skabe læring, udvikling og videngenerering.