

Fortæl en historie om os

Af Dorte Futtrup

En arbejdsplads indeholder mange historier – ledelsens og medarbejdernes. De kan være uformelle og flyve fra kontor til kontor. De afspejler organisationens helbred og værdier.

Kronik i Dagbladet Information (Det virtuelle rum), den 12. oktober 2001

En afdelingsleder på et stort folkebibliotek ønsker en bedre publikumsbetjening. Hun flytter en medarbejder med 25 års erfaring til et arbejde, hvor medarbejderen ikke længere kommer i direkte berøring med lånerne. Efter en uges sygemelding vender medarbejderen tilbage og får en samtale med afdelingslederen.

Kvinden er i voldsom affekt. Afdelingslederen er rolig og spørger, om hun har lyst til at fortælle om de 25 år, hun har været ansat på biblioteket. Kvinden begynder tøvende med dengang hun kom til ansættelsessamtale. Snart folder fortællingen sig ud med glæder og sorger gennem de mange arbejdsår. Hendes fortælling springer i tid, fragmenter sammenføjes til meninger og helheder, den røde tråd bliver spundet.

Undervejs ændrer kvinden udseende fra at være knuget og sammenbidt til et ansigt og en krop, som lever med i de skiftende sindsstemninger. Afdelingslederen lader hendes fortælle uden afbrydelse. Efter 35 minutters fortælling slutter hun sin fortælling med at sige, »... det var egentlig godt, du flyttede mig væk publikumsafdelingen. Tak for samtalen.«

Samtalen? Afdelingslederen havde ikke sagt et ord, hun havde kun lyttet. Det er én af den mundtlige fortællings hemmeligheder, at den tilsyneladende er en énvejskommunikation. Medarbejderen havde intuitivt forstået, at den mundtlige fortælling er et levende møde mellem fortæller og lytter. Uden gode lyttere, ingen god fortælling – og omvendt. Og lederen forstod at lade livshistorien blive en del af den måde, som medarbejderen kunne erkende på.

Mennesker har til alle tider og i alle kulturer fortalt historier for at skabe mening, sammenhæng og fællesskab. Gennem fortælling prøver vi at forstå os selv og vores tilværelse. Vi har brug for historier, som får os til at le, græde, længes, forstå, forundres, hade og elske. Vi får nogle bud på, hvad der ondt og godt, sort og hvidt.

Fortælling giver etisk retningsbestemmelse for både børn og voksne. I sin oprindelse og sit budskab indbyder fortællingen til fortolkning og skabelsesproces. Den er dynamisk og drejer sig om sandsynlighed, snarere end sandhed. Den sætter tilværelsen i relief og gør den flerdimensional. Virkeligheden ses i et fugleperspektiv, og vore værdier fremtræder tydeligere.

Netop værdier er der stor interesse for i disse år. Organisationer og virksomheder arbejder med værdibaseret ledelse og værdigrundlag. Værdidebatten sætter sit præg på folkeskolen, gymnasiet, højskolen og de videregående uddannelser.

Også teatrene, muséerne og bibliotekerne kredser om ord som identitet, kulturarv og værdier. Fortællingen kan med stor fordel anvendes, når værdier og værdigrundlag skal indkredses.

Erhvervslivet har taget historiefortællingen til sig som et strategisk ledelsesværktøj for at understøtte visioner, skabe fælles billeder og vise vejen, men også i forhold til virksomhedens tabuer og konflikter.

Når historiefortælling breder sig i institutioner, organisationer og virksomheder som et stærkt styringsredskab, hænger det sammen med det foranderlige samfund. Intet er som det plejer at være, og det skaber forvirring og utryghed. Man er ved at opdage, at kreativitet, fleksibilitet og forandringsparathed hos ledelse og medarbejderne, ikke er tilstrækkelig. Der er også brug for refleksion og evnen til at skabe mening og sammenhæng i nye situationer. Der er et behov for en revurdering af, hvor vi er, hvordan vi er kommet dertil, og hvordan vi skal komme videre.

Den gode fortælling indeholder en begyndelse, en midte og en slutning. Det er væsentlige elementer i den narrative metode, som tager afsæt i den lille historie og sætter den ind i den store. Det er en metode, som er velegnet ved afklaring af de fælles værdier. En arbejdsplads indeholder mange historier – ledelsens og medarbejdernes. De organisatoriske fortællinger kan være af både formel og uformel karakter, og de flyver med en lethed fra kontor til kontor, fra afdeling til afdeling, så man kunne tro, de var udstyret med vinger. De afspejler organisationens helbred. Til enhver fortælling er der knyttet værdier og billeder om det gode liv.

Historier skal fortælles i et åbent rum, hvor der er plads til korrektion. Gode historier skal være troværdige og føre et sted hen og kunne stå for kritisk vurdering. Bliver den kritiske sans løbet over ende, så er der tale om forførelse. Hitler evnede under nazismen at forføre med sine fortællinger, så folk mistede den sunde fornuft og blev ubetinget tilhængere.

Det er urealistisk at forestille sig, at et holdbart værdigrundlag kan formuleres af en ledelse alene. Værdier skal ikke komme ovenfra eller udefra, for så er de ikke så forpligtende eller indbyder til loyalitet. Værdiafklaring skal ske indefra og være accepteret af de berørte parter. Vi må have fat i de holdninger, handlinger og tydinge, som den enkelte har med sig, fordi værdier både er et arbejdsmæssigt og et personligt anliggende. Det er ofte vanskeligt at sætte ord på værdierne, fordi de synes så abstrakte og u håndgribelige.

For nylig blev jeg interviewet af to unge studerende fra Handelshøjskolen i forbindelse med deres speciale om anvendelse af storytelling i virksomheder. De sagde: »Vi hjælper virksomheder med deres branding, og vi er meget optaget af begreberne magic/logic og vision/reality.«

Det gode danske ord historiefortælling bliver i virksomhederne erstattet med storytelling. Lederen skal være storyteller, og ledelsesstrategi og udvikling af værdier og korpssånd bliver til organizationel storytelling.

Branding er et reklameredskab, som nok nærmest kan oversættes med profilering eller synliggørelse af en virksomheds produkter og mærkevarer. Branding hænger sammen med en organisations image. Det er det, som i forbrugernes øjne skaber forskellen.

Men hvordan skabe et godt brand? Her kommer historiefortælling ind i billedet, da det er et eminent værktøj for alle, der arbejder med kommunikation, fordi budskaber gøres levende og

letforståelige ved hjælp af historier. Enhver har brug for at sælge budskaber på en kanoniseret måde, lige fra barnet i familien til lederen af en kulturinstitution.

Men historierne skal være troværdige. Det duer det ikke, at biblioteket på sin hjemmeside fortæller om professionel og personlig service med høj faglig standard, hvis låneren møder en fortravlet og sky bibliotekar, som ikke evner samtalen.

Corporate branding er mere end et reklameredskab. Det er en blanding af image, vision og kultur, byggende på et solidt værdigrundlag. Det er i sin optimale form en ledelsesfilosofi, der gennemsyrrer organisationen i tanke og handling. Her kommer holdning før handling, altså en forøget vægtning af emotionelle værdier, såsom troværdighed, ansvarlighed, redelighed og menneskelighed.

Det er en tidkrævende proces både indadtil og udadtil. Både private virksomheder og offentlige institutioner er ilde stedt, hvis de overlader deres omdømme til tilfældighederne. Mon ikke SAS kan tale med om det efter den store EU-bøde? Det nytter ikke at lave vision, drøm og mål for en fremtid, hvis ikke det bygger på en bevidsthed og et kendskab til organisationens historie og de historier, som fortælles internt og eksternt.

En organisation skal evne at kommunikere værdier og vision på en levende måde, og den har brug for at få fortællingerne frem i lyset. Men jeg tror ikke, organisationens egne fortællinger kan stå alene.

Hvis vi udelukkende beskæftiger os med det velkendte i forskellig klædedragt, bliver det til et spejl. Vi må have fat i noget, der går dybere ind i sind og sanser og skaber erkendelse.

Her kommer kunsten ind, hvor vi møder noget, der er større end os selv. Det kan blive en helt anden oplevelse for en organisation at diskutere konfliktfyldte ting, hvis det er kongens handlinger i et eventyr som diskuteres, i stedet for historien om den administrerende direktørs dispositioner. Er fortællingen om Yduns æbler i den nordiske mytologi en historie om, hvordan man bevarer en forretningshemmelighed?

Hvordan vandt Klods Hans egentlig prinsessen? De ældste brødre i Klods Hans var mestre i faktisk viden og tal, men alligevel vandt de ikke prinsessen. Det gjorde lillebror, som mestrede det uforudsigelige.

Han havde gå-på-mod og opfindsomhed, og så var han en god fortæller! Klods Hans kunne skabe liv og påvirke sine omgivelser med et billedrigt og associativt sprog, fyldt med tolknings- og tydningsmuligheder. Brødrenes sprog var rationelt og instrumentelt, køligt og distancerende.

Vore politiske ledere står overfor kommende valg til kommunerne, amterne og Folketinget. De politikere, der forstår at bruge den gode historie og den narrative metode til at nå vælgerens følelser, har chancen for et komme til magten og sætte fremtidens dagsorden. Også erhvervslivets ledere har fået øjnene op for den narrative metodes betydning. Alliancen mellem den gode historie og ledelse er kommet for at blive.