

# En narrativ forståelse af videnfortællingen

Af Rikke Møller

## Indledning

Anvendelsen af fortællinger i en videnledelsesmæssig sammenhæng er ikke noget udbredt fænomen. Ikke desto mindre forefindes der et konkret eksempel herpå i *Guideline for videnregnskaber (2000)*, i form af deres videnfortælling. Publikationen *Guideline for videnregnskaber (2000)* og dermed ideen om og bag videnfortællingen, er skabt af en arbejdsgruppe, nedsat under Erhvervsfremmestyrelsen, med det formål, at udarbejde en guideline til hvorledes virksomheder kan udarbejde videnregnskaber. Hvis der skal arbejdes med og konstrueres fortællinger i forbindelse med videnledelse, må det legitimeres ved, at fortællingen har nogle særlige funktioner og at den dermed kan tjene nogle særlige formål (*Gabriel 1998, s.94*). Ud fra et kommunikativt perspektiv på videnledelse, er organisationers meningsskabende processer essentielle, ikke blot for konsolidering af videnledelsesarbejdet, men også for udviklingen af dette. Hvorledes organisationer og deres medlemmer anskuer og anvender f.eks. informationsteknologier og hvorvidt de f.eks. er villige til at dele deres viden, kan ikke blot undersøges og bevidstgøres, men også udvikles, ved at strukturere de meningsskabende processer i en organisation, f.eks. ved hjælp af en videnfortælling. Det findes derfor oplagt, at anvende fortællinger med et meningsskabende formål og dermed give fortællinger nogle konkrete funktioner, i en videnledelsesmæssig

sammenhæng. Der kan ved hjælp af narrativitetsteori findes og opstilles kendetegn og krav til, hvad en fortælling bør indeholde og hvordan den bør konstrueres, for at kunne tjene de meningsskabende formål, der her efterlyses i forbindelse med videnledelse.

Den ene af de tre videnfortællinger, der er udarbejdet i *Guideline for videnregnskaber (2000)*, skal inddrages til analyse i nærværende artikel. Umiddelbart skal det undersøges, hvorvidt Guidelinens videnfortælling udarbejdet for virksomheden Coloplast, kan leve op til de krav, der stilles til fortællingers form og egenskaber, der er fundet via narrativitetsteorien. Dermed også sagt, skal det undersøges om den er i stand til, at fungere som et meningsskabende redskab, i forbindelse med videnledelse. Det primære formål for analysen er dog, at demonstrere og tydeliggøre de krav til form, egenskaber og funktioner, der er fundet til fortællinger via narrativitetsteorien. Slutteligt skal der sammenfattes i nogle principper til, hvorledes der kan konstrueres meningsfulde videnfortællinger og disses sammenhæng med og bidrag til videnledelse, ud fra det kommunikative perspektiv.

## Et kommunikativt perspektiv på videnledelse

Udgangspunktet for et kommunikativt perspektiv på videnledelse, er et socialkonstruktivistisk syn

på viden (*von Krogh 1996, s.157*). Således er vidensbegrebet både bredt og relativt. Viden og 'virkeligheden' konstrueres og fremstår for organisationen på en særlig måde, der adskiller sig fra, hvorledes viden konstrueres og fremstår for andre organisationer. Det betyder helt konkret, at videnledelse ikke kan tage sit udspring i en normativ forståelse af *hvad* der er organisationens viden, identitet og omverden. Derimod er udgangspunktet, at skabe en forståelse og en bevidstgørelse af, hvad der er organisationens viden, identitet og omverden. Videnledelsens formål er derfor ikke, at *bringe* organisationen en videnforståelse, der er "den rigtige" eller mest profitabel for organisationen. Videnledelsens opgave er, at synliggøre den videnforståelse der eksisterer og evt. udvikle denne, i en eller anden retning. I kraft af vidensbegrebet indeholdt i dette perspektiv på videnledelse, er videnledelse derfor heller ikke, at opsamle eller indfange viden, men derimod at lede en udveksling af viden. Det er en naturlig konsekvens af, at vidensynet ikke anskuer viden som kumulativ materiel, men som kommunikativ processuel. Det betyder også, at det bliver vigtigt at iagttage *hvordan* viden skabes i organisationen, dvs. hvordan organisationen er/bliver lærende. Læring anskues som værende kommunikativ social. Når både læring og meningsskabelse er knyttet til kommunikation, er denne central for videnledelsen og de ovenfor nævnte bevidstgørende processer, vil naturligvis være kommunikative. Sagt lidt abstrakt, er videnledelse derfor at gribe kommunikativt ind. Videnledelse kan ikke *styre* en kommunikation, men den kan indsætte passende *forstyrrelser*. Hvis de indsatte forstyrrelser giver mening, kan organisationen sættes i stand til at reflektere over egne forforståelser (meningsform) og dermed stille spørgsmålstejn ved egne forventninger. Det kan afføde en udvikling af forventninger og dermed gøre organisationen kommunikativt udviklende. Der skal i det følgende fokuseres på kommunikationens meningsskabelse (ønskes en uddybning af synet på viden, kommunikation og læring ud fra det kommunikative perspektiv, henvises der til *Møller 2002*).

### **Meningsfuld kommunikation**

Sociale systemer, her organisationer, er menings-systemer og deres kommunikation må derfor

benytte sig af mening (*Luhmann 2000, s.98*). Et centralt aspekt ved mening er, at der er "for meget" af det; ikke for lidt. At skabe mening handler således ikke om et behov for *mere* information eller mening, for at reducere usikkerhed, men det handler derimod om aktualisering af værdier, prioriteter og præferencer, for at kunne *smide ud og vælge til* (*Weick 1995, s.27*). Mening er ligeledes en strukturering eller en afgrænsning af muligheder for kommunikationen. Noget stilles i centrum, noget andet sættes som værende marginalt. Denne meningstvang betyder helt konkret, at verden anskues fra en bestemt vinkel, eller gennem en særlig optik. Verdens fænomener fremtræder på en særlig måde for én gruppe og anderledes for en anden, i kraft af den måde disse verdensfænomener omtales og anvendes.

Begrebet om mening kan uddybes i begreberne om de forskellige meningsdimensioner, der er tilgængelige for meningskonstruktionen. Der er sagsdimensionen, tidsdimensionen og socialdimensionen (*Luhmann 2000, s.116*). Mening i formen af sagsdimensionen kan karakteriseres som *meningsfyldte kommunikerede temaer* (*Luhmann 2000, s.116*). Dvs. det handler om hvilke temaer der inddrages kommunikativt. Kommunikationen konstituerer således ikke blot ords betydning (systemets sociale konventioner), men der angives tilmed hvad der tales om og hvad der *ikke* tales om. Således kan organisationers kommunikation skabe mening via præcisering af, at der kommunikeres om *dette* og ikke *noget andet*.

Socialdimensionen er kendetegnet ved den form for meningsskabelse der foregår ved, at systemet forstår sig selv i modsætning til "de andre". Således forstået ved den binære kode om *os* og *dem* (*Luhmann 2000, s.120*). Mening i socialdimensionen skal ikke opfattes som værende knyttet til mennesker, men derimod til fortolkningsperspektiver. Det betyder, at hvad der meningsmæssigt knytter personer sammen, ikke er bestemt af de mennesker (psykiske systemer) hvis kommunikation indgår i det sociale system, men af dét at de, som socialt system, deler samme meningsmæssige fortolkningsperspektiver. Ved indtræden i en kultur, et socialt system, skal man både lære hvorledes ting skal forstås og hvorledes man skal udtrykke sig (*Weick 1995, s.41*). Man må således hele

tiden afstemme sin handlen i forhold til de øvrige handlen. Når organisationen søger at gøre deres handlen meningsfuld, sættes den *i forhold til* eller den fortolkes *ind i* et system af allerede eksisterende forforståelser og meninger (Bruner 1999, s.71).

Tidsdimensionen kan forklares ved den binære kode om *før* og *efter*. Dimensionen konstitueres ved relationen til det, der kan forlænges ind i fortiden og ud i fremtiden (Luhmann 2000, s.117). Tiden løsnes således fra det der umiddelbart erfarer og det erfarer kan relateres til systemets fortid eller historie, samt til systemets forventninger om fremtiden. Denne form for meningskabelse kan umiddelbart kendetegnes ved at være systemets erfaringsorganisation. Meningskabelse er grundlæggende retrospektiv. Man ved først hvad man gør (eller hvorfor man gør det) *efter* det er gjort (Weick 1995, s.24). Det at skabe mening er drevet af hvad der 'er muligt' og ikke af hvad der 'er rigtigt' (Weick 1995, s.12). Når f.eks. en organisation har truffet en beslutning, vil den efterfølgende få beslutningen til at give mening, i forhold til fortidige beslutninger og forventninger til fremtidige handlinger. Denne meningskabende proces har samtidig også indflydelse på *hvilke* forventninger, der *kan* stilles. Hvad der hænder nu eller, hvad der beslutes i organisationen, influerer ikke blot på hvad der vil komme til at ske for fremtiden, men også på hvordan organisationen opfatter dens fortidige handlinger. Den aktuelle handling giver mening i kraft af fortidige hændelser og disse giver mening i kraft af den aktuelle handling (Weick 1995, s.26). Således organiseres organisationens *historie* eller erfaringer, i en fortløbende proces, i lyset af nye aktuelle hændelser og beslutninger.

### Videnledelse og fortællinger

Overordnet betraget, er det at skabe mening en retrospektiv proces. Det er en proces der sættes i gang, efter en erkendelse, en handling eller en udtalelse, for netop at skabe mening med det der er erkendt, sket eller sagt. At skabe mening står ikke i noget modsætningsforhold til det at lære, men har snarere et tilhørsforhold hertil. Det at skabe mening kan siges at være en form for "udvikling" af det, der er fortolket (lært) (Weick 1995, s.13). Det just erfarer kan skabe mening i

forhold til, at det berørte ét og ikke et andet tema, eller i forhold til hvordan organisationen anskuer sig selv og sin omverden, eller slutteligt, i forhold til organisationens historie og forventninger for fremtiden. Eller i forhold til alle tre aspekter.

Forandring, udvikling eller konsolidering af eksisterende opfattelser og anvendelser af videnledelsesmæssige artefakter og processer (f.eks. teknologier og videndeling), foregår via meningskabende processer. Ud fra det kommunikative perspektiv på videnledelse, er det via disse processer, der kan arbejdes med organisationen og dens medlemmer, f.eks. i forbindelse med at motivere til videndeling eller til at skabe positiv opmærksomhed på en ny informationsteknologi, f.eks. i form af en videnbase. Hvis organisationens ledelse ønsker, at deres medarbejdere skal gøre brug af en ny videnbase, ligger videnledelsesarbejdet i, at få brugen af videnbasen til at give mening for medarbejderne. En måde hvorpå det kan undersøges, hvorledes det kan opnås, er ved i første ombæring at betragte, hvordan vi som mennesker skaber mening generelt. Mennesker benytter sig af deres narrative evner, både i deres oplevelser af verden og i deres erindringer, når de søger efter mening i og med deres liv. Mennesker er i en uafvendelig proces, hvor episoder knyttes sammen til meningsgivende forløb, til fortællinger (Horsdal 2000, s.17). Således skaber mennesket mening i en kompleks verden, ved hele tiden, at sammenligne det nye med det velkendte, ved at skabe sammenhæng mellem del og helhed, mellem intentioner, handlinger og resultater (Horsdal 2000, s.20). Uanset hvorledes videnledelsen forholder sig til f.eks. integrationen af en ny videnbase, vil organisationen og dens medlemmer søge mening med den. Finde mening i hvorfor den er indkøbt og hvorfor og hvordan den skal anvendes. Fortællingen, det at "organisere" hændelser og objekter narrativt, kan anvendes i denne sammenhæng, som et bevidst redskab, til at skabe mening i og med begivenheder og fænomener. Som det følgende forløb af artiklen vil vise, kan fortællingen med sit plot og sine narrative virkemidler, udstikke et rum og en retning for meningskabelsen. Derfor kan fortællingen anvendes i forbindelse med videnledelse, med meningskabende og udviklende formål for øje. Fortællinger og videnledelse kan ganske enkelt forenes i begrebet om mening.

## Narrativitet

Når der skal søges en forståelse af fortællingen i relation til organisationers meningskabelse, er det nødvendigt at skærpe kravene til, hvad der kan fungere som en fortælling og hvornår. Det teoretiske fundament under den kommunikative forståelse af videnledelse, udgøres af systemteoriens repræsenteret ved Niklas Luhmann (2000). Anvendelsen af Luhmanns system-begreb og ikke mindst systemteoriens kommunikations- og læringsforståelse, gør os i stand til at betragte organisationen som værende noget *i sig selv* og ikke være summen af organisationens medlemmer. Derfor kan det lade sig gøre, ud fra forståelsen af organisationen som et selvreferentielt og meningskabende system, at anskue organisationen som havende en livshistorie og som værende i stand til at skabe mening, i og med dens liv. Det muliggør anvendelsen af hhv. livshistorieteori (Horsdal 2000) og narrativitetsteori (Bruner 1999), der udgør det teoretiske fundament, under den narrative forståelse af fortællingen og den praktiske anvendelse heraf. Således anvendes narrativitetsteoriene, til at udsige noget om, hvorledes organisationer kan skabe mening narrativt, såvel som øvrige meningskabende systemer kan (f.eks. individer).

Fokus for de følgende afsnit er at undersøge, hvilken form en fortælling optræder i (struktur), hvilke elementer den indeholder, samt hvilke egenskaber og funktioner den har. Afsnittet ser således på fortællingen generelt for at få en fornemmelse af, hvad det er for elementer, ud fra den narrative teori, der bør være opfyldt for at der kan være tale om en fortælling.

### Det usædvanlige og det almindelige

En af fortællingens primære egenskaber er, at den smeder forbindelsen mellem det usædvanlige og det almindelige (Bruner 1999, s.55). En kultur indeholder en række fortolkningsprocedurer, der gør det muligt, at afvigelser fra kulturens normer kan blive meningsfulde (Bruner 1999, s.55). Det usædvanlige og det unormale oversættes til en forståelig form via fortællingen, således at fortællingen anvendes til at *håndtere* eller begribe afvigelser fra normen. Det usædvanlige forklares i relati-

on til det almindelige og dermed skabes der mening i det tilsyneladende meningsløse. Historie fortællingen involverer således både en kulturel konvention og en afvigelse fra den (Bruner 1999, s.58). Men hvordan skabes denne "oversættelse" eller integration af det usædvanlige? Det normale er selvforklarende, men det unormale kalder på forklaring, på årsager (Bruner 1999, s.56). Disse årsagsforklaringer spiller en stor rolle for at forstå sammenhænge. For at noget kan give mening, må sammenhængen forstås og den narrative mening skabes således ved opmærksomhed på, at noget er en del af en helhed og at noget forårsager noget andet (Horsdal 2000, s.33). Det usædvanlige kan således flettes ind i det normale, ved hjælp af en narrativ sammenkædning af hændelser, hvor det ene "naturligt" medfører det næste (!). Det kunne være en usædvanlig løsning, på et velkendt problem, hvor fortællingens forløb får sandsynliggjort den valgte (usædvanlige) løsningsmetode. Dermed fremstår den usædvanlige løsning som en uundgåelig og nærmest naturlig følge af forløbet i fortællingen. Denne inddragelse af det usædvanlige i fortællingen, er samtidig også "forstyrrelsen". Det der får læseren / lytteren til at løfte øjenbrynet og undres. Sagt med andre ord, er det usædvanlige ikke noget der *forventes*. Skabes den meningsfulde sammenhæng, dvs. giver det mening, så læres der og forventningerne ændres eller udvikles. For næste gang læseren eller lytteren konfronteres med en fortællingen, der præsenterer lignende problem, vil den før usædvanlige løsning, være den løsning der forventes. Via fortællingen kan vi altså udvikle og forandre vores forventninger til ting og tilstande.

Fortællingens særlige sprog er én af de måder, hvorpå der kan skabes forbindelser mellem det usædvanlige og det almindelige. Et særligt kendetegn ved fortællingens sprog er, at det støtter sig til metaforer, analogier, simile o.lign. Disse adskiller fortællingen som kommunikation fra andre måder at kommunikere på. Brugen af f.eks. metaforer giver nemlig fortællingen sin evne til, at udvide mulighederne for fortolkning (Bruner 1999, s.65). Det betyder at de levner mulighed for, at udforske hele spektret af forbindelser mellem det usædvanlige og det almindelige, således at spektret af fortolknings- og forståelsesmuligheder bliver større. Dvs. at når fortællingens elementer omdannes til

symboler, hvad der jo adskiller dem fra logiske udsagn, må de fortolkes (Bruner 1999, s.65) og man kan dermed ikke utvetydigt sige, hvad symbolerne og dermed fortællingen, handler om. Der må fortolkes og der må søges og forhandles mening. Der leveres ingen "svar" i fortællingen, men symbolikker, der opfordrer læseren / lytteren til selv aktivt at fortolke og skabe mening med fortællingens budskab.

### Fortællingens tid og temporalitet

Tid bliver til menneskelig tid, når den organiseres narrativt. Narrativt organiseret tid er, når det tidsligt adskilte alligevel opleves meningsfuldt (Horsdal 2000, s.24). Via fortællingens narrativitet, kan der findes sammenhænge i det tidsmæssige udstrakte og det kan dermed forstås. En fortælling opererer i tidsspændet mellem det, der har været (erindringen) og forestillingen om det der skal komme (Horsdal 2000, s.23). Sammenhænge i dette tidsspænd kan etableres synkront og diakront (Horsdal 2000, s.19), men særligt centralt for fortællingen er, at der må etableres en begyndelse og en slutning: "den kan ikke undvære en kronologi, en begyndelse, midte og slutning uden at ophøre med at være en fortælling" (Horsdal 2000, s.27). En fortællings kronologi viser, at den består af begivenheder eller elementer på en tidslinie. At den begynder og at den slutter. Fortællingens ikke-kronologi løfter begivenhederne op i en konfiguration, således at de trods deres tidsmæssige adskilthed, udgør en meningsfuld helhed (Horsdal 2000, s.41). Når tiden organiseres narrativt bringes det (kronologisk) tidsligt adskilte sammen og en ny kronologi skabes. Således at de begivenheder der ikke umiddelbart fulgte hinanden, pludseligt går ind og knyttes sammen og dermed bliver betydningsfulde for efterfølgende hændelser. Temporaliteten i en meningsfuld fortælling afspejler sig ved, at den kan skifte betydning over tid, eller at den kan omfortælles, dvs. ændres og dermed skabe ny mening. Forstået således, at en fortidig begivenhed kan skifte betydning, når den knyttes narrativt sammen med en ny hændelse. Det er den ene side af tid og temporalitet, i forhold til fortællingen. Den anden side drejer sig om noget helt konkret, som det at en fortælling begynder ét sted og slutter et andet. En fortælling må således afrundes, for at hændelser, følelser

og handlinger i fortællingen skal kunne give mening.

### Fortællingens elementer og drama

En fortællings elementer udgøres af en handlende person(er), en foretagen handling(er), en hensigt eller et mål, en skueplads eller kontekst, et redskab og nogle vanskeligheder (Bruner 1999, s.57). Disse elementer konfigureres på en særlig måde og denne konfiguration udgør det narrative plot eller sagt på anden vis, den skaber fortællingens røde tråd. Dette gøres ud fra tre aspekter. Først foretages en selektion, dvs. der afgøres hvad der er væsentligt, hvad der har betydning og hvad der er ligegyldigt eller tilfældigt. De selekterede elementer ordnes dernæst, eller indsættes i en hierarkisk orden, efter hvad der er mest betydningsfuldt. Slutteligt indsættes elementerne i en rækkefølge, der skaber fortællingens betydning (Horsdal 2000, s.36). De enkelte elementer i fortællingen skal derfor ikke blot placeres på en tidslinie. Plottets funktion er jo netop at skabe en helhed, hvor de enkelte begivenheder går fra at være elementer i en opremsning, til at få en betydning for fortællingens udvikling og slutning (Horsdal 2000, s.40). Det er samtidig også for at opretholde temporaliteten. Derfor skal begivenhederne ikke stå alene, som enkeltstående hændelser, men disse må placeres i forhold til enten det, der går forud for, eller det der følger (Horsdal 2000, s.41). Plottet trækker således begivenhederne og elementerne ud over det lineære tidsniveau, ved at give dem betydning i deres indbyrdes relationer (Horsdal 2000, 41).

### Den virkelige verden og fortællingens verden

Iboende i fortællingen er der, hvad Bruner (1999, s.58) kalder "det dobbelte landskab". Det vil sige, at begivenheder og handlinger i en foregiven virkelig verden, indtræffer sideløbende med tanker hos hovedpersonerne (protagonisterne). En disharmonisk sammenkædning mellem begivenheder og tanker giver de vanskeligheder (jf. elementerne), der er fortællingens drivkraft (Bruner 1999, s.58). Dette er centralt, idet fortællinger har at gøre med, hvordan hovedpersonerne fortolker ting og hvad ting betyder for dem. Begrebet om "det dobbelte landskab" kan medvirke til en opmærksomhed på, at fortællingen aldrig vil være

værdifri eller magtneutral. Fortællinger vil altid være: "units of power as well as of meaning" (Bruner 1986, citeret i: Horsdal 2000, s.49). Der vil altid være tillagt værdi i en fortælling, den vil afspejle en værdimæssig holdning og bedømmelse af det berettede forløb (Horsdal 2000, s.48), via de begivenheder der indtræffer og de tanker hovedpersonen gør sig eller de handlinger som hovedpersonen udfører, som reaktion på de indtrufne begivenheder. I "det dobbelte landskab" findes historiens værdimæssige orientering, dens morale. Fordi det: "at fortælle en historie [...] uværgeligt [er] at indtage en moralsk holdning, om det så er en moralsk holdning mod moralske holdninger" (Bruner 1999, s.58), vil fortællingen nødvendigvis altid afspejle en eller anden form for tilværelsesfortolkning eller en særlig kulturel forståelse af f.eks. konflikten og dennes løsning. Hvis det skal være muligt at tage fortællingens vision og tilværelsestolkning til sig som værdiorienterende forståelsesramme, må det være muligt, at kunne indpasse egne erfaringer og følelser i dette ny verdensbillede (Horsdal 2000, s.49). Således må fortællingens "virkelige verden" og lytteren eller læserens verden, i større eller mindre grad overlappende hinanden værdimæssigt, hvis lytteren eller læseren skal kunne tage ejerskab i fortællingen. Det skal ikke forstås således, at fortællingen må reflektere den rigtige og sande verden. Det er netop fortællingens faktuelle indifferens, der er en af dens særegne. Det er underordnet om fortællingen er virkelig eller opdigtet. Således står fortællingens betydning og dens reference i et anomalt forhold til hinanden (Bruner 1999, s.53) og placerer dermed fortællingen midtvejs mellem det virkelige og det imaginære (Bruner 1999, s.61). At fortællingen ligger i dette mellemområde gør den åben og dermed til et rum for forhandling af mening. Således et værktøj, hvorigennem mening og fortolkninger kan forhandles og diskuteres, eller forstås og overtages (Horsdal 2000, s.47). Alt efter hensigten med fortællingen, kan det siges at være både dens styrke og dens svaghed. Fortællingen vil aldrig kunne tilvejebringe fakta (f.eks. videnskabelige udsagn), "fortællingen tilvejebringer ikke sandhed, men sandsynlighed" (Horsdal 2000, s.29) og den kan derfor altid forkastes i sin mangel på slagkraftighed, eller i sin meningsløshed. Det er således næppe gennem fortællingen, at der kan pådømmes andre en særlig værdimæssig orien-

tering. Men den kan forhandles (Horsdal 2000, s.44).

### Hvem skaber fortællingen?

Både kultur og erfaringer udstikker plottet. Således er det ikke kun egne erfaringer, men også de eksisterende kulturelle traditioner og normer, der har betydning for plottets konstruktion. Oftest anvendes de kulturelle traditioner spontant, for at skabe orden (Horsdal 2000, 39). Således vil plottet i en fortælling i en organisation, både trække på skaberen af fortællingens erfaringer (f.eks. organisationens ledelse) og trække på organisationskulturen generelt (f.eks. organisationens opfattelse af viden, hvis det handler om en videnfortælling). Fortællingens plot kan således ikke sige sig fri fra kulturen, hvori den skabes. Samtidig vil en kulturs fortællinger fungere som kulturens hukommelse, dvs. at fortællingerne er en form for "erfaringsorganisation" (Bruner 1999, s.62-63).

Når en fortælling berettes eller skrives, er det oftest fra nogle til nogle andre. Således vil der være både en afsender og en modtager; en der vil fortælle noget til nogle andre. Lytteren eller læseren af fortællingen vil altid udfylde de "huller", der er i fortællingen undervejs via fortolkning (huller i fortællingen kan f.eks. være implicite antagelser fra fortællerens synspunkt). Tolkning og forklaringsmodeller grunder i kulturelle forforståelser (Horsdal 2000, 38). Det er derfor centralt, hvem fortællingen er rettet mod, hvis fortællingen skal give eller skabe mening. Som nævnt, er fortællingen samtidig rum for forhandling af mening, f.eks. via dens evne til at kæde det usædvanlige sammen med det almindelige. Netop her åbnes der op for udvikling eller ligefrem udfordring af kulturelle forforståelser (Horsdal 2000, 38). Fortællingens åbenhed er samtidig fortællingens mulighed for forandring, eller genfortælling, fordi såvel som det nye ses i lyset af det gamle, vil også det gamle, ses i lyset af det nye.

### Tekstanalyse af en videnfortælling

Der er i det forløbne afsnit opstillet og forklaret en række af krav til hvad en fortællingen helt konkret skal indeholde og hvordan den skal udføres, og at der dertil er knyttet en række *funktio-*

ner ved en fortælling. Når det er disse såkaldte *funktioner* ved fortællingen, der oftest har interesse i sammenhæng med det at *anvende* fortællinger i forbindelse med organisationer, er de fundet helt centrale i relation til meningsskabelsen. Kernebegrebet for dette narrative perspektiv er mening. Der kan konkluderes at fortællingen, som form og i kraft af dens egenskaber, kan fungere som et ganske særligt redskab til meningsskabelse og til social og kulturel indramning af erfaringer. Fortællingen har en "opsamlende" og identitetskonsoliderende funktion og den har i høj grad et fremadrettet og udviklende aspekt. F.eks. i kraft af dens egenskab til at skabe sammenhænge, der, om de giver mening, ikke blot udfordrer, men også udvikler organisationen og dens medlemmers kulturelle forforståelser og forventninger.

Da der findes et konkret eksempel på at anvende fortællinger i forbindelse med videnledelse, i form af *Guideline for videnregnskaber (2000)* og deres videnfortælling, findes det relevant, at inddrage en af disse til analyse, på baggrund af det ovenfor fundne. De tre videnfortællinger, der optræder i *Guideline for videnregnskaber (2000, s.33-38)* er konstrueret af den arbejdsgruppe, der står bag Guidelinen og er derfor ikke produkter af virksomhederne selv. I det følgende skal videnfortællingen for virksomheden Coloplast analyseres. Det skal derfor understreges, at analysens resultater intet har at gøre med, hvorledes Coloplast arbejder med videnregnskaber og -fortællinger. De er udelukkende rettet mod Guidelinen og den videnfortælling de har skabt.

Der kan allerede i udgangspunktet identificeres et problem ved videnfortællingen, der vedrører fortæller-lytter relationen. Dvs. forholdet mellem dem der konstruerer videnfortællingen og dem der modtager den. Det berettes i Guidelinen (2000), at videnfortællingen skal skabes på det strategiske, ledelsesmæssige niveau og fælles for alle tre videnfortællinger er, at hovedpersonen og fortælleren er organisationen som hele. Ifølge Guidelinen (2000) skal videnfortællingen henvende sig til alle interessenter, det værende sig aktionærer (om der findes nogle), kunder/brugere og medarbejdere. Fortællingen vil dermed finde problemer, ikke nødvendigvis med sit kulturelle afsæt, men med at skulle tale til de forskellige kul-

turelle kontekster, de forskellige lyttere/læsere befinder sig i og samtidig undgå, at videnfortællingen bliver meningsløs.

Elementerne i Coloplasts videnfortælling udgøres af Coloplast selv som hovedpersonen og mennesker med et fysisk handicap, også kaldet brugerne. Coloplast *handler* ved at udvikle, producere og markedsføre deres produkter. Menneskene med de fysiske handicap, handler ved at bruge disse produkter. Ydermere handler Coloplast ved at hjælpe brugerne til at forbedre deres livskvalitet. Således består tekstens *handlinger* fra Coloplasts side af, at udvikle, producere og markedsføre (selge) deres produkter således, at de kan hjælpe brugerne af produkterne, til at opnå en højere livskvalitet. Teksten udspiller sig ikke nogle konkrete steder. Den kontekst hvori teksten udfolder sig, er i relationen mellem Coloplast og brugerne af Coloplasts produkter. De vanskeligheder teksten præsenterer, er det at skulle leve med et fysisk handicap. Et fysisk handicap bevirker, som der står direkte i teksten, at der: "*sættes unødige begrænsninger op for udfoldelsen af det positive og rige liv alle mennesker bør have ret til*". Disse vanskeligheder detaljeres med begreberne som *følelser af sårbarhed, usikkerhed og bekymringer*. Tekstens redskaber til at løse disse vanskeligheder med, er Coloplasts medicinske engangsprodukter. Der opremses, at det drejer sig om stomiprodukter, kontinenshjælpemidler, bandager, hudplejemidler, specialplastre, proteser og specialtekstiler. Tekstens plot er således, at Coloplast skal hjælpe mennesker med fysiske handicap og forhøje deres livskvalitet, ved hjælp af Coloplasts produkter, både de eksisterende, samt ved videreudvikling af disse. Det kan siges, at tekstens plot rejses på baggrund af to påstande, der samtidig afspejler en værdimæssig orientering. Først, at det giver forringet livskvalitet, at skulle leve med et fysisk handicap og dernæst, at Coloplasts produkter kan afværge, at livskvaliteten forringes trods det fysiske handicap. Først halvvejs gennem videnfortællingen, i afsnittene "*At lære en bruger at kende og at sætte dennes behov i system*" og "*Med kvalitet som omdrejningspunkt*", optræder der de aspekter, der knytter sig til Coloplasts vidensressourcer. Det kan ikke siges, at der i selve plottet er inddraget, *hvordan* viden udvikles og anvendes, blot at Coloplasts produkter er "*innovative*" og "*videnstunge*".

Tekstens *tid* er præget af en slags før-fremtid. Der er intet *før-nu*, dvs. der er ingen fortid. Nutiden er udelukkende repræsenteret i begyndelsen af teksten, ved en redegørelse for, hvad og hvilke typer af produkter de udvikler. Ellers er nutiden eller før-fremtiden, præget af hvad de gerne vil og hvad de må og bør gøre. Fremtiden er dominerende, repræsenteret ved hvor de gerne vil bevæge Coloplast og deres produkter hen. Og hvad de bør gøre for at det kan lade sig gøre. Således er teksten meget præget af noget, der skal komme og ikke noget der reelt er hændt. Der er altså ikke noget decideret historisk eller tidsmæssigt *forløb*, såvel som der ikke kan identificeres nogen begyndelse, midte eller slutning.

Tekstens sprog benytter sig ikke af nogle troper af nogen art, men er derimod yderst stringent, eller "fagligt og knapt", modsat fabulerende. Teksten benytter sig af gentagelser op til flere gange, f.eks. i forbindelse med deres produkters udmærkelser: "*Med udgangspunkt i hudvenlige klæbere udvikler vi innovative, videnstunge og pålidelige produkter...*" og, senere i teksten bliver det pålidelige nævnt igen: "*det [er] et væsentligt element i vores bestræbelser på at hjælpe mennesker ...at vores produkter er genefri og pålidelige..*". En gennemgående sætning for hele teksten, er variationer over denne: "*at hjælpe mennesker med fysiske handicap til en forbedret livskvalitet*". Variationerne er kendetegnet ved få ombytninger af ordenes optræden i sætningen. Videnfortællingen fremstår derfor meget faktuel og benytter sig ikke af fortællingens muligheder for at lægge sig mellem det virkelige og det imaginære, og hvad der dertil hører af fortolkningsmæssige egenskaber og muligheder.

De årsagssammenhænge i teksten, der knytter sig til selve plottet, er forklaringer af forbindelsen mellem forringet livskvalitet og fysiske handicap, samt fysiske handicap og Coloplasts produkter. Den første forbindelse skabes ved forklaringen af, at fysiske handicap begrænser livsudfoldelse, f.eks. ved at "*mange ting bliver meget mere besværlige*". Fysiske handicap forårsager, at man bliver afhængig af andre mennesker og dette kan resultere i "*sårbarhed, usikkerhed og bekymringer*". Forbindelsen mellem fysiske handicap og Coloplasts produkter gives ved, at disse skal forbedre livskvaliteten for de fysisk handicappede brugere af

produkterne. Det kan de, forklares der, ved at produkterne skal være så enkle, at de ikke kræver megen opmærksomhed fra brugerne i det daglige og de skal være så sikre, at brugerne ikke bekymrer sig. De årsagssammenhænge der knyttes i teksten er således, at mennesker med fysiske handicap har forringet livskvalitet *fordi* mange ting i deres hverdag er besværlige, hvilket *gør* dem afhængige af andre mennesker. Dette *forårsager* sårbarhed, usikkerhed og bekymringer hos de fysisk handicappede mennesker. *Derfor* må Coloplast producere og levere enkle og sikre produkter, *fordi* produkterne kan forbedre livskvaliteten for de fysisk handicappede.

Det er svært at identificere et skel mellem fortællingens virkelighed og verden. Det såkaldte "*double landscape*" er ikke tilstede, først og fremmest fordi der intet handlingsforløb er og dermed ingen "tanker" fra protagonisten, her Coloplast, der kan kommentere forløbet. Det medfører, at videnfortællingen forsøger, at fremsætte *sandheden*: at der er en sammenhæng mellem livskvalitet og anvendelse af deres produkter. Der mangler de narrative virkemidler, der kan overbevise læseren om, at det er *sandsynligt*, at der er en sammenhæng mellem livskvalitet og Coloplasts produkter, enten via følelsesmæssige relateringer til en person i en fortælling, eller via berettelsen om et forløb, der *afspejler* denne sammenhæng. Den blotte konstatering om denne sammenhæng, får karakter af et logisk videnskabeligt udsagn og lukker dermed for forhandling af mening.

Alt i alt er Coloplasts videnfortælling præget af hvad de gerne vil og ikke så meget om, hvad de egentlig *gør*. Den er kendetegnet ved at omhandle noget generelt, eller en tilstand. Der er ingen decideret situation, der er intet historisk eller tidsmæssigt forløb og dermed ingen handling. Dette, samt det knappe og fakta-prægede sprog får den konsekvens, at teksten skaber en distance mellem læseren og det budskab, der gerne vil fremføres i teksten. Teksten fremstår som en slags sandhed-såbenbaring, der virker påtrængende og som om den vil overtale og overføre sin værdimæssige orientering til læseren/lytteren. Der levnes intet "rum" for forhandling af mening og alle de elementer ved en fortælling der knytter sig til meningsgskabelse, glimrer ved sit fravær i teksten.



## Konsekvenser for videnledelse

Der kan på baggrund af analysen konkluderes, at den af Guidelinen konstruerede videnfortælling for Coloplast, falder som fortælling og står tilbage som en tekst, der ikke kan fungere som værdiorienterende forståelsesramme eller som kulturel indramning af erfaringer for en organisation (her Coloplast). Endeligt kan det ikke forventes, at teksten kan fungere som et udviklende redskab, i relation til organisationens arbejde med videnledelse. Den første præmis for at kunne ændre og udvikle organisationer og deres medlemmers holdninger til, at dele deres viden eller konkret, at ændre deres anvendelse af informationsteknologier, at der tages udgangspunkt i organisationens eksisterende syn og holdninger. Således tages der ikke højde for det centrale aspekt ved videnledelse, der handler om at undersøge, eksplicite og udvikle organisationers eksisterende forforståelser og praksisser. I det kommunikative perspektiv på videnledelse, handler videnledelse overordnet om, at bryde kommunikativt ind. Videnledelse handler ikke om at *styre* en kommunikation, men om at indsætte passende *forstyrrelser*. Guidelinens videnfortælling er tydeligvis et forsøg på, ikke blot at styre retningen for videnledelsen, men også at styre meningen hermed. Endnu et aspekt, der i artiklens forløb er fundet umuligt. Mening kan ikke "påduddes" andre, men skabes derimod narrativt. En del af videnledelsesarbejdet er, at motivere organisationen og dens medlemmer til hhv. at tage ejerskab i og søge deltagelse i hhv. videnledelsesmæssige artefakter (f.eks. teknologier) og processer (som kommunikationen, videndeling og -udvikling). At tage ejerskab i en ny teknologi eller finde motivation til at dele sin viden kræver, at det giver mening at gøre det. Ønsker man at anvende fortællingens form til dette arbejde, må den udarbejdes og konstrueres anderledes end hvordan *Guideline for videnregnskaber (2000)* foreskriver det.

## Principper for en meningskabende videnfortælling

Det konkrete tiltag der eksisterer til, at anvende fortællingen som et redskab i en videnledelsesmæssig sammenhæng, Guidelinens videnfortælling, har vist sig ikke at leve op til de krav, der stil-

les til en tekst, for at den kan kalde sig for en fortælling. Dermed besidder den ikke de særlige meningskabende funktioner. Vi har via eksemplets magt set, hvorledes en fortælling *ikke* ser ud (!). Men naturligvis har vi samtidig fået en ide om, hvordan en sådan så bør se ud. Der skal i det følgende opsættes nogle *principper* der bør tages højde for, når den meningsfulde videnfortælling skal skabes og anvendes i relation til organisationers videnledelse.

### *Der bør være en større eller mindre grad af overensstemmelse mellem fortællings afsæt og målgruppens værdimæssige orientering*

Når der skal skabes en fortælling, her en videnfortælling for en organisation, bør de første overvejelser handle om fortællingens afsæt og dens målgruppe. En fortælling kan aldrig være "stemmeløs", således forstået, kan en fortælling aldrig være værdifri. Derfor er det centralt at være opmærksom på, hvad det er for værdier der, som følge af hvem der skaber den, vil komme til at afspejle sig i fortællingen. Både fortællingens skaber og fortællingens lytter/læser, vil uundgåeligt trække på deres kulturelle forforståelser, f.eks. i hvorledes fortællingens årsagssammenhænge knyttes og hvordan fortællingens fortolkes og forstås. For at det skal kunne lykkes for fortællingen, at udstikke en retning og orientering, som læseren/lytteren kan tage ejerskab i, må der være en større eller mindre grad af overensstemmelse mellem fortællingens skaber og målgruppens værdimæssige orientering. For at sikre dette værdimæssige "overlap" mellem den orientering fortællingen afspejler og den orientering der er gældende for organisationen, bør udgangspunktet være lig det udgangspunkt vi så gældende for videnledelse generelt. Nemlig at undersøge, eksplicite og bevidstgøre sig om organisationens forståelse af viden, sig selv og omverdenen og de eventuelle øvrige elementer eller fænomener, der vedrører den fortælling der ønskes skabt. For at fortællingen kan blive meningsfuld, må den antage form af mening. Således må en fortælling, når og hvis der ønskes nogle særlige effekter af denne, tage udgangspunkt i organisationens meningsform, for at organisationens medlemmer, kan tage værdimæssig ejerskab i denne. Vigtigt er det dog, at holde sig for øje, at der ikke kan påduddes organisationens medlemmer nogen speciel værdimæssig ori-

entering eller mening, men at fortællingen skaber muligheder for *forhandling* af mening.

*Fortællingen må begynde og ende; og den må handle om noget*

Som noget umiddelbart selvfølgelig må en fortællingen have en begyndelse, en midte og en slutning. Men som det ovenstående eksempel med Guidelinens videnfortælling afspejler, er det ingen selvfølge. Begyndelser og slutninger er ikke noget der opstår af sig selv, der hvor "blækket" hhv. starter og ender. En begyndelse, en midte og en slutning, er en afgørende indramning og strukturering af fortællingens plot og handling og har derfor også en betydning for fortællingen som menings-skaber.

En *skabt* videnfortælling bør ikke kun handle om *nu*, lige såvel som den ikke bør handle om et *foretrukket* nu, som vi så delvist gældende for Coloplasts videnfortælling. Og den må slet ikke være tidløs. Fortællingen bør henvise både til fortiden, nutiden og fremtiden. Således skabes der mening med f.eks. en særlig hændelse, i forhold til hvordan "*vi plejer at gøre*" og samtidig gives der en pejling om "*hvad vi så for fremtiden bør gøre*". Som det blev anskueliggjort, er en fortælling retrospektiv. Således kigger den *tilbage*, eller forklarer noget hændt, en begivenhed eller et forløb, fra en *fremtidig* position. Hvis en fortælling har en handling, er de første problemer vedr. *tiden* da også klaret. Og en fortælling må have en handling; den må berette om et forløb af en eller anden art. Dette er et af flere aspekter, der tyder på at der ikke kan skabes én og en for alt gældende, videnfortælling. Videnfortællingen kan ikke være overordnet eller generel, eller anvendes til opremsning af organisationens visioner og strategier med deres videnledelse, uden at den tager en anden form end fortællingens. En fortælling bør berette om et forløb og ikke en tilstand; om den tilstand så er gældende eller om den ønskes. Organisationens visioner og strategier bør snarere ligge mellem linierne. Forstået således, at det jo netop er det værdigrundlag, som fortællingen udspringer fra og som fortællingen gerne skulle være med til at udvikle løbende. Dermed sagt, bør der skabes, udvikles og anvendes mange videnfortællinger i organisationer, der arbejder med videnledelse. Videnfortællingen vil altid være et processuelt værktøj, i kraft af dens form, dens funktioner og organisationens

behov i forbindelse med udvikling af deres videnledelse. Bl.a. derfor bør videnfortællinger skabes / fortælles i organisationen, med følgende tanke: *hvor skal videnfortællingen bringe os hen, i forhold til hvor vi er nu?* Det er ikke dét fortællingen bør beskrive, men det den bør resultere i, således dér de meningsskabende processer som fortællingen igangsætter, bør bringe organisationen hen.

*Fortællingen er sandsynlig, ikke sand*

En fortællings elementer og begivenheder får deres betydning i deres indbyrdes relationer. Fortællingen skal således skabe sandsynligheder og ikke sandheder, bl.a. via fortællingens "*dobbelt landskab*", dvs. dét at der i fortællingen er et kommenteret forløb. Dette princip er i særdeleshed det der understreger, at fortællingen ikke maser sig på værdimæssigt. Fortællingen giver et bud på hvordan tingene *kunne* hænge sammen og det er derefter op til lytteren/læseren, at afgøre hvorvidt det er sandsynligt. Denne "afgørelse" er igen bundet til lytteren/læserens værdimæssige orientering og kulturelle forforståelser. Det er både fortællingen som form som det er dens egenskab, at sætte meningsskabende processer i gang. Her ser vi det ydermere som et krav således, at hvis ikke en fortælling kan vække de meningsskabende processer, ja så er det ingen fortælling. I denne forbindelse, mht. sandsynlighed vs. sandhed, lader det sig forklare ganske simpelt. Ønskes der i en organisation, at arbejde med udvikling af organisationens videnforståelse i retning af, at "*videndeling er godt og det er ydermere nødvendigt for vores vækst*", bør fortællingen skabes således, at det er den "*for-nemmelse*" fortællingens modtagere sidder tilbage med, eller rettere sagt, at det er resultatet af de meningsskabende og fortolkningsmæssige processer, som fortællingen var i stand til at iværksætte. Det bør intetsteds fremstå direkte. Dette er forbundet med følgende princip om, at:

*Fortællingen bør benytte sig af et særligt sprog, samt knytte årsagssammenhænge*

Via fortællingens brug af troper og fortællingens måde at skabe årsagssammenhænge på, kan det nye knyttes til det kendte. Det er jo netop i fortællingens form, at det nye kan præsenteres og skabe mening i forhold til det velkendte. Via fortællingens årsagssammenhænge, skabes der et bud

på hvordan tingene hænger meningsmæssigt sammen; der gives en forklaring af noget uvant, i en velkendt fortolkningsramme. Her ser vi hvordan både fortællingen som hele kan fungere som en videnledelsesmæssig *forstyrrelse*, den måde (blandt andre) hvorpå der kan gribes kommunikativt ind på og vi ser, hvordan fortællingen kan anvendes til at præsentere eller indeholde en *forstyrrelse*, der sætter lytteren/læserens meningskabende processer igang. Det kunne f.eks. være en fortælling om, hvordan en medarbejder videreudviklede en fantastisk ide, ved at gøre brug af organisationens nye informationssystem (et KMS, dvs. et system der indeholder ustruktureret information og viden. Der forestilles her et system, hvori der indlægges mindre ideoplæg). Her vil fortællingen sammenføje og forklare det nye, videndelingssystemet der ikke anvendes så flittigt som det ønskes, ind i en velkendt fortolkningsramme. I dette eksempel ville "det velkendte" være dét, at det både er godt, givtigt og nødvendigt at idégenerere. Det ville være en forudsætning for, at videnfortællingen kan udvikle organisationens adfærd, at det med de gode idéer, er en fælles og grundlæggende værdi i organisationen. Det som fortællingen så forsøger er, at skabe mening med organisationens investering i deres nye videndelingssystem, i forbindelse med deling af viden, her mindre ideoplæg. Jo mere fortællingens skaber er fortrolig med organisationens kultur, forventninger og meningsformer, jo kraftigere kan fortællingerne symboliseres.

Når disse principper ses i relation til det kommunikative perspektiv på videnledelse, er der yderligere nogle aspekter, der bør bemærkes. Hvor det stod klart at videnledelsens formål er, at synliggøre og udvikle den i organisationen eksisterende videnforståelse, ikke at skabe den *rigtige* videnforståelse, må dette aspekt samtidig optræde i denne forbindelse også. Det gør det ved at understrege det nytteløse ved en fortælling, der forsøger at forføre eller "mase på" med sin værdiorientering, som det f.eks. er gældende i de videnfortællinger som Guidelinen har konstrueret. Fra dette perspektiv vil man enten have at gøre med en ikke-fortælling eller en meningsløs én af slagsen.

## Sammenfatning

Fortællingen er et medie eller en form, hvorigennem organisationen kan skabe mening. Den velkomponerede fortælling sætter de meningskabende processer igang. Det betyder, at organisationen via denne kommunikative form (fortællingens form) organiserer, og skaber mening i det den har erfaret, og samtidig bevidstgøres organisationen herom. Denne erfaringsorganisation influerer selvsagt på de forventninger der indsættes og kan indsættes. Dermed influerer denne på hvilke forventninger organisationen stiller til tilstande, begivenheder og fænomener, her i forbindelse med videnledelse. Fortællingen bidrager således til, at skabe et meningsfuldt udgangspunkt for organisationen og dens medlemmers muligheder for udvikling.

Vi har i artiklens forløb set, hvorvidt og hvordan fortællingen kan anvendes i en videnledelsesmæssig sammenhæng. Der er fundet en forståelse af, at det er via de meningskabende processer i en organisation, at videnledelsesarbejdet kan konsolidere og udvikle organisationen og dens medlemmers syn på og anvendelser af hhv. teknologier og processer. Et meningskabende redskab hertil, er fortællingen. Men hvis de særlige meningskabende funktioner af fortællinger ønskes, må fortællingerne skabes således, at de rent faktisk indeholder de elementer, der sætter de meningskabende processer igang. Disse elementer og narrative virkemidler er sammenfattet i principperne for en meningskabende videnfortælling. Som vi har set er der en direkte sammenhæng mellem den narrative forståelse af videnfortællingen og dens elementer, samt de meningskabende processer der foregår i organisationer og dermed også for organisationers læring og udvikling. Det måske mest centrale ved denne nye forståelse af videnfortællingen er, at den kan skabe et rum og en retning for meningsforhandling og dermed for udvikling. Som et konkret redskab, kan fortællingen bidrage til videnledelsesarbejdet, ved at skabe mening med nye og anderledes fænomener, det værende sig processer eller artefakter.

## Litteratur

Bruner, Jerome. 1999. Mening i handling. Århus: Forlaget Klim. 159 s.

Gabriel, Yiannis. 1998. Same old story or changing stories? – Folkloric, modern and postmodern mutations. I: Discourse and organizations. Ed: D. Grant, T. Keenoy og C. Oswick. London: SAGE Publications. s.84-103.

Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse. 2000. Erhvervsministeriet. Erhvervsfremme Styrelsen. 111 sider. [www.efs.dk/iaccounts](http://www.efs.dk/iaccounts)

Horsdal, Marianne. 2000. Livets fortællinger – en bog om livshistorier og identitet. København: Borgen. 179 sider.

Luhmann, Niklas. 2000. Sociale systemer – grunddrifts til en almen teori. København: Hans Reitzels Forlag. 567 sider.

Von Krogh, Georg; Johan Roos og Ken Slocum. 1996. An essay on corporate epistemology. I: Managing knowledge – perspectives on cooperation and competition. Ed: Georg von Krogh og Johan Roos. London: Sage Publications. s.155-183.

Weick, Karl E. 1995. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications. 229 sider.