

# Ledelse som fortælling af historier<sup>1</sup>

## Strukturer og sociale implikationer af strategier og regnskaber/ budgetter som medier for ledelseskommunikation

Af Stig Hartmann

### Resumé

Udgangspunktet for denne artikel er, at en væsentlig del af lederens arbejde går ud på at fortælle historier om virksomhedens tidligere, nuværende og fremtidige handlinger. Disse historier kan kommunikeres via mange forskellige medier såsom visioner, strategier, budgetter, regnskaber, etc. Artiklen vil forsøge at argumentere for, at uanset hvilket medie lederen vælger til at kommunikere sin historie, vil historien (budskabet) have en række struk-

turelle lighedstræk med de klassiske folkeeventyr, hvilket netop er med til at gøre strategier, regnskaber og budgetter interessante, spændende, nærværende og lærerige. Valget af fortællemedium har imidlertid også konsekvenser for, hvilken form for og grad af mening, effektivitet, dominans, legitimitet og identitet lederen formår at skabe omkring sig selv, budskabet, organisationen og dens handlinger.

### Problemstilling

I denne artikel vil jeg se nærmere på, hvordan ledere kan kommunikere deres budskaber. Jeg vil tage fat i "det at fortælle historier" som en grundlæggende måde at kommunikere på. Ledelse som fortælling af historier skal her forstås som at ledere giver en længere, sammenhængende beskrivelse af og forklaring på virksomheden og dens virke; herved kommer fortællingen til at stå i delvis kontrast til den direkte og kortfattede beordring af en medarbejder. Kontrasten ligger i kommunikationens længde, i hvilken grad den er direkte, samt dens antal af facetter; til gengæld har fortællingen den lighed med beordringen, at der i fortællingen sagtens kan ligge en eller flere indirekte beordringer (budskaber om handling). Ud fra dette synspunkt anvender ledere fortællinger, både når de fortæller en løs uformel historie om virksomheden, og når de fremlægger en vision, en strategi, et

budget eller et regnskab etc. Alle disse udsagn indeholder nemlig en flerhed af facetter om virksomheden.

Hvorfor nu se ledelse som historiefortælling? Ifølge Weick (1995) er fortællinger vigtige, bl.a. fordi de skaber mening med handlinger grundet handlingernes sekventielle organisering, og fordi fortællinger er med til at skabe vores fælles værdigrundlag og derigennem udøve en kontrol over vores adfærd. Inden for den internationale organisationsteori er betydningen af at forstå organisationer som systemer af historiefortællinger blevet yderligere understreget af bl.a. Hatch (1994), Boje (1995), O'Connor (1995), og Czarniawska-Joerges (1996). Specielt forfattere som Hatch og Boje har knyttet forståelsen af organisationer gennem fortællinger sammen med en postmodernistisk tilgang til organisation og ledelse.

# Ledelse som fortælling af historier<sup>1</sup>

## Strukturer og sociale implikationer af strategier og regnskaber/ budgetter som medier for ledelseskommunikation

Af Stig Hartmann

### Resumé

Udgangspunktet for denne artikel er, at en væsentlig del af lederens arbejde går ud på at fortælle historier om virksomhedens tidligere, nuværende og fremtidige handlinger. Disse historier kan kommunikeres via mange forskellige medier såsom visioner, strategier, budgetter, regnskaber, etc. Artiklen vil forsøge at argumentere for, at uanset hvilket medie lederen vælger til at kommunikere sin historie, vil historien (budskabet) have en række struk-

turelle lighedstræk med de klassiske folkeeventyr, hvilket netop er med til at gøre strategier, regnskaber og budgetter interessante, spændende, nærværende og lærerige. Valget af fortællemedium har imidlertid også konsekvenser for, hvilken form for og grad af mening, effektivitet, dominans, legitimitet og identitet lederen formår at skabe omkring sig selv, budskabet, organisationen og dens handlinger.

### Problemstilling

I denne artikel vil jeg se nærmere på, hvordan ledere kan kommunikere deres budskaber. Jeg vil tage fat i "det at fortælle historier" som en grundlæggende måde at kommunikere på. Ledelse som fortælling af historier skal her forstås som at ledere giver en længere, sammenhængende beskrivelse af og forklaring på virksomheden og dens virke; herved kommer fortællingen til at stå i delvis kontrast til den direkte og kortfattede beordring af en medarbejder. Kontrasten ligger i kommunikationens længde, i hvilken grad den er direkte, samt dens antal af facetter; til gengæld har fortællingen den lighed med beordringen, at der i fortællingen sagtens kan ligge en eller flere indirekte beordringer (budskaber om handling). Ud fra dette synspunkt anvender ledere fortællinger, både når de fortæller en løs uformel historie om virksomheden, og når de fremlægger en vision, en strategi, et

budget eller et regnskab etc. Alle disse udsagn indeholder nemlig en flerhed af facetter om virksomheden.

Hvorfor nu se ledelse som historiefortælling? Ifølge Weick (1995) er fortællinger vigtige, bl.a. fordi de skaber mening med handlinger grundet handlingernes sekventielle organisering, og fordi fortællinger er med til at skabe vores fælles værdigrundlag og derigennem udøve en kontrol over vores adfærd. Inden for den internationale organisationsteori er betydningen af at forstå organisationer som systemer af historiefortællinger blevet yderligere understreget af bl.a. Hatch (1994), Boje (1995), O'Connor (1995), og Czarniawska-Joerges (1996). Specielt forfattere som Hatch og Boje har knyttet forståelsen af organisationer gennem fortællinger sammen med en postmodernistisk tilgang til organisation og ledelse.

Blandt de forfattere, som ser ledelse som fortælling, finder vi overordnet tre forskellige typer tilgange, nemlig en strukturalistisk, en forståelsesorienteret og en postmoderne tilgang. Den strukturalistiske tilgang til fortællingen implicerer, at man især er optaget af fortællingens struktur og af hvorledes der skabes betydning/mening i fortællingen gennem det sæt af relationer, som optræder i fortællingen. Jeg skal nedenfor uddybe dette synspunkt.

Den forståelsesorienterede tilgang til fortællingen er ikke særligt optaget af fortællingens struktur men fokuserer i stedet på, hvad det er for en oversættelse, fortælleren (forfatteren) foretager fra en kompleks virkelighed til en mere simpel fortælling, samt hvad det er for en oversættelse, som lytteren (læseren) foretager fra den simple fortælling til egne specifikke handlinger. Der fokuseres bl.a. på betydningen af lytterens og læserens forfortælling, hvilket virkelighedsbillede fortællingen skaber hos lytteren, og hvad det er for en social forhandlingsproces, der fører frem til fortællingens udformning.

Endelig implicerer den postmoderne indfaldsvinkel til fortællingen, at organisationer og individer kun eksisterer som fortællinger og dermed er bundet af disse. I dette perspektiv er fortællinger hverken rigtige eller forkerte; de er til gengæld i konstant konkurrence med hinanden, og mennesker og organisationer er forbrugere af dem. De centrale spørgsmål bliver i denne sammenhæng hvilken identitet de skaber, og hvorledes de disciplinerer lederes rum for handling.

I det følgende har jeg valgt at anlægge en strukturalistisk tilgang til fortællingen, idet jeg først vil argumentere for, at virksomheders strategier, regnskaber og budgetter kan ses som fortællinger. Det vil jeg gøre ved at vise at den struktur, som vi finder i den klassiske fortælling, folkeeventyret, genfinder vi i både strategier, regnskaber og budgetter. Ved at vise at strategier, regnskaber og budgetter følger det klassiske folkeeventyrs struktur er det samtidig muligt

at forklare, hvorfor disse er meningskabende, interessante, lærerige og nærværende for os. Dernæst vil jeg se på, hvilke implikationer det har for ledere og organisationer, at de kommunikerer deres budskaber gennem strategier i stedet for regnskaber/budgetter. Hvilke sociale konsekvenser har det, at man fortæller en historie i ord kontra tal? Alt dette fører frem til opstillingen af en model for de sociale dimensioner ved at kommunikere og til en diskussion af, hvilke sociale implikationer der er på spil, når ledere kommunikerer gennem strategier kontra regnskaber og budgetter.

### Den gode fortælling

I det følgende har jeg valgt at tage udgangspunkt i folkeeventyret som det eksemplariske eksempel på den gode fortælling. Det skyldes, at folkeeventyrerne har en tusindårig tradition, og at de ifølge lingvisterne kan spores tilbage ikke blot til det europæiske kontinent, men også til Mellemøsten og Indien (Holbek). Folkeeventyrerne er succesfulde målt på deres udstrækning i tid og rum, ligesom stort set alle har kendskab til en eller flere af fortællingerne fra f.eks. Grimms' eventyr eller 1001 nats fortællinger, etc. Folkeeventyret kan imidlertid ikke siges at være en entydig størrelse, da det dækker over mange forskellige kategorier lige fra helteeventyr, trylleeventyr, det romantiske eventyr over legende eventyr til den dialektiske fortælling og skæmtehistorierne; tilsvarende lader folkeeventyret sig heller ikke entydigt afgrænse fra f.eks. rimet, myten eller sagnet. Alligevel vil jeg i det følgende tillade mig at behandle folkeeventyret som en entydig størrelse i forbindelse med redegørelsen for dets grundstruktur.

### Folkeeventyrets strukturer

Inden for narratologi, dvs. den strukturalistiske tilgang til fortællingen, kan folkeeventyret i sin mest enkle form fremstilles på følgende måde: "Situation 1 – Overgang – Situation 2". Denne model kan ifølge Propp (1968) udvides således, at vi i stedet for at

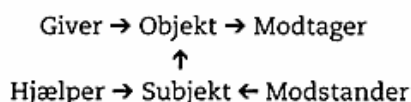
tale om en overgang begynder at tale om en funktion, bestående af en række personers handlinger samt konsekvenserne af disse handlinger; derved træder situationerne før og efter i baggrunden. Propp taler om, at personerne i eventyret tjener som stabile og konstante elementer, at eventyrets funktioner er begrænset, at funktionernes rækkefølge i alle eventyr er identiske (et sekventielt, kronologisk og fremadskridende handlingsforløb) og at alle eventyr i strukturel betydning er af samme type og derved kan betegnes som en arketype eller en meningsstruktur.

Ifølge Mouridsen opfatter Levi Strauss ikke myten (eventyret) som et dokument men som en model illustreret ud fra citatet: "Mennesker tænker ikke gennem myterne, men myterne tænker gennem menneskene", hvilket indikerer en søgen efter det kollektive fænomens ubevidste natur. Myten handler ifølge Levi Strauss om modsætninger, og dens funktion er at løse disse modsætninger ved at sammenstille dem med andre og derigennem illustrere modsætningens betydning. Mouridsen peger herefter på Bremond's delvise opgør med Propp's idé om en fuldstændig funktionsrækkefølge. Bremond påpeger, at for at eventyret kan bevare sin spænding, må det potentielt set altid kunne gå galt for helten. Dette implicerer, at der i eventyret ligger en række beslutnings-/handlingssituationer, samt at slutsituationen altid er forskellig fra begyndelsessituationen.

Mouridsen henviser i sin gennemgang af narratologien til Greimas' udvidelse og generalisering af Propp's model. I eventyret optræder der ifølge Greimas tre funktioner, nemlig en kontrakt, en prøve og en flytning. Omkring kontrakten (eventyrets indledning) optræder der et forbud/brud (kontraktbruddet), mens der i eventyrets slutning optræder en opfordring/accept (en ny kontraktetablering). Eventyret består af tre prøver; den kvalificerende prøve, som resulterer i anskaffelsen af en hjælper, den principielle prøve, som resulterer i erhvervelsen af et ønsket objekt, samt den glorifi-

cerende prøve, som resulterer i heltens integration/reintegration.

Endvidere identificerer Greimas en række forskellige personer (aktionsfelter): skurken, giveren, hjælperen, prinsessen, afsenderen, helten og den falske helt. Disse personer reduceres til 3 sæt af modstående aktionsfelter: subjektet vs. objektet, giveren vs. modtageren, hjælperen vs. modstanderen, som opstilles i følgende aktantmodel:



Denne aktantmodel er en statisk model, som kan opstilles for hele historien eller for en enkelt begivenhed. Modellen kan yderligere nedbrydes i en grundmodel og en transformationsmodel, der specificerer to modstående semantiske størrelser, som dels står i forhold til hinanden og dels til hver af deres respektive modsætninger.

Endelig er Greimas inde på, at eventyret starter med et kontraktbrud ledsaget af en frarøvelse af de sociale værdier, mens det afsluttes med at vise, hvorledes en generhvervelse af de sociale værdier fører til (muliggør) en genopretning af kontrakten. Herved bliver prøverne den transformerende del af eventyret, der lægges i hænderne på helten. I tilknytning hertil kan eventyret også opfattes som et valg mellem den personlige frihed og underkastelsen af den sociale norm (og hermed også nydelsen af de sociale goder), hvor friheden og den sociale norm ses som uforenelige modsætninger.

### Strukturen i strategier forstået som fortællinger

Ideen om strategier som diskurser og fortællinger er ikke ny. Den har bl.a. været taget op af Barry (1997) og Boje (1995), der er optaget af henholdsvis hvilke teknikker ledere anvender med henblik på at skabe troværdighed om strategier, når disse har form af en social konstrueret fiktion, og

hvordan fortællinger generelt fungerer som meningsskabere i organisationer. Før jeg kommer ind på disse spørgsmål, vil jeg se på de strukturelle lighedspunkter mellem eventyret og de kategorier og relationer som strategier har i kraft af at de er baseret på analytiske og systemmæssige modeller.

Hvis vi vender os mod virksomhedsstrategier indeholder de som regel en eksplicit stillingtagen til spørgsmålene: Hvor kommer vi fra? Hvem er vi/hvor er vi nu? Hvor er vi på vej hen? Disse spørgsmål kan dække over en lang række forskellige typer af strategiproceser, hvad enten der er tale om planlægning, beslutningstagning, incrementalisme, læring, forhandling eller en påtvunget proces. Endvidere dækker virksomhedsstrategier over en række opgørelser/billeder af såvel virksomheden selv som af dens omgivelser og strategi. Nogle af de mest kendte modeller er opgørelser over virksomhedens ressourcer, kompetencer og kernekompetencer, værdikæden, portefølje-modellerne og vækstmatricerne, PEST modellen, Five forces modellen, Interessentsystemet, de strategiske arketyper, de generiske konkurrencestrategier samt ikke mindst virksomhedens mission og vision (se f.eks. Johnson & Scholes 1999). Ved at bruge disse modeller bliver strategien en historie om virksomheden, dens omgivelser og handlinger i tid og rum, hvad enten den har form af en mundtlig/skriftlig vision eller et formaliseret skriftligt strategidokument, udtrykt i f.eks. en strategiplan.

Ud fra et strukturalistisk synspunkt kan man sige, at på linie med folkeeventyret handler en strategi om en transformation fra en situation til en anden. Strategier handler uundgåeligt også om modsætninger mellem det gode og det onde (det rigtige og det forkerte), eksemplificeret ved en generisk konkurrencestrategi kontra "Stuck in the middle" situationen, muligheder kontra trusler og styrker kontra svagheder, etc. Der er heller ikke tvivl om, at spændingen er til stede i enhver strategi; muligheden for at det går galt for helten (virksomheden) er altid til stede, eksempelvis i form

af potentielle uforudsete konkurrenttiltag.

Ideen om eventyrets betydningsforløb (funktioner) i form af kontaktskabelsen, prøverne og flytningen genfindes også i virksomhedsstrategierne. Kontaktskabelsen handler om hvor virksomheden kommer fra og hvor den er nu; den kan f.eks. fokusere på virksomhedens hidtidige fremgang, fremkomsten af ny teknologi, nye kunder eller konkurrenceformer, etc. Pointen er, at virksomheden ikke kan fortsætte uforandret, da den eksisterende balance i forhold til f.eks. omgivelserne er truet. Prøverne kan for virksomheden have utallige former, men vil eksempelvis vedrøre udviklingen af kernekompetencer, omkostningsfordele, positionering i omgivelserne, brud med eksisterende alliancer og indgåelse af nye, omstrukturering af virksomhedens aktiviteter og ændringer af virksomhedens resourceallokering, etc. Endelig udtrykker strategier også opnåelse af en ny ønsketilstand for virksomheden, hvor en ny orden etableres. Denne ønsketilstand kommer bl.a. til udtryk i virksomhedens vision, mål og fremtidige ønskeposition i omgivelserne.

Med hensyn til personkredsen genfinder vi ligeledes en række forskellige aktører i virksomhedens strategier. Virksomheden finder vi i helterollen (subjektet), mens konkurrenterne til tider portrætteres i rollen som skurke eller modstandere. Leverandørerne kan ses som givere og kunderne som modtagere, mens virksomhedens produkter og ydelser er objektet; endelig finder vi bl.a. medarbejderne, lederne og andre i rollen som hjælpere. Det er oplagt, at fordelingen af disse roller kan variere stærkt fra virksomhed til virksomhed og fra strategi til strategi.

### **Strukturer i regnskaber og budgetter forstået som fortællinger**

Ud over ideen om at se strategier som fortællinger, har andre forfattere været inde på, at også regnskaber og budgetter kan ses som fortællinger og følgelig bør undersøges nærmere i et lingvistisk og hermeneutisk perspektiv. Belkaoui (1978) argumenterer

således for, at regnskab kan ses som et egentligt sprog, fordi det består af meningsfulde symboler, et sæt af grammatiske regler, og besidder en mulighed for at ændre menneskers adfærd.

Hines (1988) har senere fremført, at regnskaber ikke blot er en passiv beskrivelse af virkeligheden, men derimod en konstruktion af virkeligheden forstået på den måde, at vi skaber virkeligheden, når vi kommunikerer virkelighed. Endvidere viser Boland (1993), at regnskaber ikke i sig selv skaber en entydig mening omkring organisationer; denne mening skal derimod findes i måden vi fortolker regnskaber på, hvilket vil sige i regnskabslæsernes forforståelse.

Derudover har bl.a. Rose (1991), Robson (1992) og Reiter (1997) set på, hvilke særlige egenskaber regnskaber, tal og statistikker har i forbindelse med skabelse af mening og kontrol, og endelig forsøger Jönsson (1998) at nærme sig regnskabsvæsen ud fra en ledelsessynsvinkel ved at trække på sprogteori og sociologisk mikroteori.

Hvis vi ser på en virksomheds regnskaber og budgetter, udgør de hver for sig og tilsammen en fortælling om virksomhedens handlinger over tid. Regnskabet er en historie om virksomhedens fortid, dvs. hvor den kommer fra, mens budgettet er en fortælling om, hvor virksomheden er på vej hen, dvs. en fortælling om en fremtidig ønsketilstand opnået via en række planlagte handlinger. Det er karakteristisk, at virksomhedens handlinger præsenteres som et fortløbende, kronologisk og kalkuleret begivenhedsforløb, der kan være opdelt i flere eller færre perioder (tidsinddelinger). Et andet karakteristika i den økonomiske beskrivelse af virksomheden er, at den ikke eksisterer i nuet, men kun som enten fortid eller fremtid.

Regnskaber og budgetter er imidlertid ikke i stand til at producere en fortælling om virksomheden alene i tid, hertil behøver de også et rum for social interaktion (transaktioner). Rummet konceptualiseres grundlæggende ud fra virksomhedens konceptplan, bestående af en eller flere indtægts-

, omkostnings-, og resultatkonti samt en række beholdningskonti fordelt mellem fremskaffelse og anbringelse af ressourcer. Kontiene danner tilsammen et billede af virksomhedens tekniske, organisatoriske og beslutningsmæssige rammer og skulle dermed afspejle dens økonomistruktur. Måden, hvorpå historiens handling organiseres, afhænger derudover af den valgte regnskabsmodel, f.eks. dækningsbidragsmodellen, Full-cost eller Activity Based Costing modellerne. Endvidere indgår likviditetsbeskrivelsen og nøgletalsanalyserne til tider som elementer i den økonomiske fortælling, og endelig kan også andre kalkuler og statistikker, opgjort i såvel finansielle som non-finansielle repræsentationer, indgå som en del af den samlede økonomiske fortælling (se f.eks. Horngren m.fl. 1999). Et bemærkelsesværdigt træk ved det traditionelle regnskabsvæsens rammer har været, at man indtil for ganske nylig primært kun har fortalt en historie om, hvad der foregår internt i organisationen, mens organisationens omgivelser har været reduceret til ind- og udbetalinger samt skyldige beløb og tilgodehavender.

Når vi kan se regnskaber og budgetter som en økonomiske fortælling om virksomheden hænger det sammen med, at vi vælger at se bag om tallene. Ud fra en lang række regnskabsmæssige standarder, love og modeller forsøger regnskabs- og budgetkonstruktørerne at oversætte en række aktiviteter til økonomiske tal; læserne af disse regnskaber og budgetter forsøger omvendt at udlede en historie af tallene, hvor de i afkodningen af disse ligeledes trækker på regnskabsmodeller, standarder og lovgivning samt andre elementer, der tilsammen udgør deres forforståelse.

Hvis vi vender os imod selve strukturen i regnskaberne og budgetterne, set ud fra de ovenfor anførte elementer i folkeeventyret, så handler regnskaber/budgetter om en transformation af virksomheden fra et stadie til et andet. Den økonomiske fortælling via regnskaber og budgetter er endvidere kendetegnet ved, at der hersker en

formel form for orden/harmoni både i startsituationen (regnskabet/åbningsbalancen), i de mellemliggende perioder og i slutningen ved udgangen af den sidste budgetperiode. Denne formelle orden er dog undervejs til stadighed truet af en potentiel indholdsmæssig uorden, både i form af en negativ resultatudvikling og en negativ likviditetsudvikling mv.

Regnskaber og budgetter handler rent strukturelt også om det gode og det onde, symboliseret ved bl.a. indtægter og omkostninger, overskud og underskud, solvens og insolvens, afkastningsgrad, soliditetsgrad, kapitalforrentning, etc. En god og en dårlig økonomi kan ikke opgøres i sig selv, men kun forklares ved at pege på en række andre mål og nøgletal. I den økonomiske fortælling ligger der endvidere en række prøver, som bl.a. består af en resultatprøve (giver virksomheden overskud), en likviditetsprøve (kan virksomheden betale sine udeståender efterhånden som de forfalder), og en forrentningsprøve (kan virksomheden forrente den investerede kapital bedre end andre virksomheder/investeringsobjekter).

I virksomhedsfortællinger gennem regnskaber og budgetter opereres der også med en fast personkreds. I fortællingen er virksomheden subjektet, mens kapitalen er objektet. Hjælperne er medarbejdere (arbejdskraft), ledelse (styring og kontrol), vareleverandører (varer), kunder (indbetalinger) og produktionsmidler (kapacitet), mens modstanderne er omkostninger (sammen med manglende effektivitet og produktivitet). Giverne er de personer og institutioner, der låner virksomheden penge, mens modtagerne er ejere/aktionærer.

Det er således muligt at identificere de strukturelle elementer fra folkeeventyret i såvel strategier som regnskaber/budgetter. Det skal imidlertid påpeges, at vi af den grund ikke blot kan reducere strategier, regnskaber og budgetter til eventyrfortællinger om virksomheden. Strategier samt regnskaber og budgetter er udtryk for en årelang social praksis og forskning, og det fæno-

men, at de har den samme struktur som folkeeventyret, er blot med til at gøre dem interessante, meningsfulde og lærerige. Det skal jeg komme nærmere ind på.

### **Forskelle mellem kommunikationsmedier**

**Fortællingers generelle gode egenskaber**  
I det følgende vil jeg kort komme ind på, hvilke generelle fordele ledere har ved at vælge at kommunikere budskaber som historier. Jeg vil desuden se på, hvilke sociale implikationer der er forbundet med at vælge at kommunikere gennem henholdsvis strategier og budgetter/regnskaber.

Weick's (1995) udgangspunkt er, at mennesker ikke tænker gennem argumenter og tabeller, men i historier. Historier er gode til at skabe mening, fordi de sorterer begivenheder i sekvenser og derved skaber relationer mellem begivenhederne. Når disse begivenheder udvikler sig fortløbende over tid, skaber historien desuden en kausal forklaring, dvs. et indtryk af en fast sammenhæng mellem årsag og virkning.

Når vi fortæller historier om det uventede, forsøger vi at gøre det acceptabelt og siden hen styrbart. Historier kommer således til at fungere som guidelines for vores adfærd, og de faciliterer fortolkningen af begivenheder, der dukker op i forbindelse med udøvelsen af denne adfærd. De gør det muligt for mennesker at tale om fraværende og fremtidige forhold og kæde disse sammen med nutidige og nærværende forhold. Historier kommer således til at fungere som guide for handlinger, før en egentlig norm for handling er blevet institutionaliseret.

Ifølge Weick kan en god historie skabe orden og dermed effektivitet på en anden måde, nemlig ved at fungere som et instrument til analyse af en kompleks situation. Ofte indeholder historier en række anvisninger for den gode adfærd, der på den ene side er tilpas generelle til, at de kan oversættes til forskellige situationer, og på den anden side er tilpas konkrete til, at de kan anvendes som opskrift på, hvorledes man



bør handle i en given situation. Det betyder, at historier kan simplificere komplekse arbejdsopgaver og derigennem medvirke til at øge mængden af opgaver, som mennesker er i stand til at håndtere (effektivisering). Endvidere kan historier lære os, hvordan vi skal handle i komplekse og ukendte situationer, samt hjælpe med til at koordinere disse handlinger i et fællesskab, der deler de samme fortællinger.

En god historie giver os både tryghed og frygt, idet den på den ene side ender med en genopretning af den sociale orden, mens den samtidig antyder, at verden kunne være anderledes, og at det potentielt kunne gå grueligt galt. Historien kommer herved til at eksplicite, at der eksisterer flere sæt af værdier, og den viser hvilke af disse værdier, der er rigtige, og hvilke der er forkerte. Det betyder at historier bliver vigtige, fordi de fastholder og forstærker en tredjeordens kontrol over mennesker ved at transportere et fælles værdigrundlag og en fælles mening. Boje (1991) er i den sammenhæng inde på, at historier kan anvendes som modtræk mod andre interessenters historier med henblik på at opnå en gunstig situation. Historier er i sidstnævnte tilfælde magtfulde i det omfang de kæder et fælles værdigrundlag sammen med en bestemt løsning på en specifik konflikt.

Endelig kan man sige, at en af egenskaberne ved historier er, at de legitimerer og sanktionerer en bestemt adfærd ved at fortælle hvad der er rigtigt og hvad der er forkert; de fortæller desuden, hvorledes den forkerte adfærd bliver straffet. Derudover virker historier ifølge Weick legitimerende gennem deres historielinie (sekventielle handlingsforløb) samt antydningen af, at det kan gå galt. Historier kan således anvendes til at retfærdiggøre behovet for forandringer ved at vise at det kan gå galt, hvis der ikke gribes ind (ændres adfærd), og hvis der gribes ind på en bestemt (illegitim) måde.

I forlængelse af denne oversigt over en række af fortællingens gode egenskaber kan man spørge om det da er ligegyldigt, i

hvilken form (medie) lederen vælger at fortælle sin historie? Hvad er forskellen på at fortælle en historie om virksomhedens fortid og fremtid via f.eks. et regnskab/budget, kontra at fortælle den via en strategi eller gennem en marketingplan?

#### Sociale implikationer ved at kommunikere gennem tal

I forbindelse med et studie af, hvordan et lands demokratiske regering kun er i stand til at styre via anvendelse af tal og statistikker, redegør Rose (1991) for en række sociale egenskaber ved tal. Under henvisning til Cline Cohen (1982) anfører han at tal skaber orden, fordi de:

*Firstly enumeration creates a "bond of uniformity" around the object – one can add oranges and apples if one wants to know how much fruit there is. Secondly, numbers enable unlike orders of magnitude to be brought into a relation with one another ... Thirdly, numbers can sort out the combined effects of several components and hence stabilize a process which is in flux... And numbers can be utilized in matters of probability, to convey a notion of risk.*

Tal skaber med andre ord orden, fordi de gør et fænomen som f.eks. omkostningstyper ensartet, og fordi de gør det muligt at sammenligne omkostningstyper mellem forskellige afdelinger. Derudover kan tal sammenkoble effekten af flere flukturende målinger ved at vise en afdelings produktivitet og effektivitet, ligesom disse målinger selvfølgelig også kan gøre resourceforbrug og output sammenlignelige afdelinger imellem. Endelig anføres det, at tal også gør det muligt at forholde sig til sandsynligheden for, at en bestemt begivenhed indtræder; dermed åbnes muligheden for at kalkulere risiko.

Rose siger endvidere, at tal kan producere viden om et område, f.eks. i form af hvor mange der er omfattet af et fænomen (f.eks. kunder og rabatter), og at styring af et område kræver denne type viden. Derudover giver tal en formidabel mulighed for



at styre over afstand. Baseret på et studie af tal som inskriptioner (Latour 1987) anfører Robson (1992), at tal skaber magt på afstand, fordi de som inskriptioner kan transporteres og fastholdes gennem tid og rum; via tal er det f.eks. muligt for et hovedkontor (et center) at intervenere i et datterselskabs aktiviteter (periferien), selvom det ligger fjernt fra hovedkontoret. Dertil kommer, at ledelsen på et hovedkontor via tal (regnskaber/budgetter) kan styre datterselskaber og afdelinger, selvom den ikke har indsigt i den tekniske side af, hvad der foregår i disse.

Endvidere er tal vigtige, fordi de som tidligere anført ikke blot repræsenterer en virkelighed, men skaber virkeligheden. For ledelsen i hovedkontoret er det således regnskaberne og budgetterne fra datterselskaberne, der udgør virkeligheden; datterselskaberne må så forholde sig til og indordne sig under denne virkelighed. Endelig siger Rose at tal er vigtige, fordi de gennem standardisering muliggør en koordination af aktiviteter på tværs af tid og rum.

Hvis vi overfører disse forhold til regnskaber og budgetter som fortællinger får vi en idé om, at ledere opnår en række sociale fordele ved at vælge at fortælle deres historier gennem disse medier. For det første skaber de viden om et givent område, hvilket muliggør koordination af aktiviteter inden for området og styring af det på afstand. I social henseende kan man sige, at kommunikation gennem budgetter og regnskaber er med til at effektivisere og dominere organisatoriske enheder og deres handlinger. Endvidere kan man jf. ovenfor sige, at økonomiske fortællinger er med til at skabe mening med det, der foregår i organisationen, idet de sorterer handlinger fortløbende gennem tiden. Dertil kommer, at tal ordner virkeligheden på en logisk og rationel måde hvilket betyder, at når organisationers handlinger fortælles som økonomiske historier i form af regnskaber og budgetter, giver de organisationen en rationel identitet. Organisationens og dens handlinger kommer til at fremstå som værende

planlagte, ordnede og kalkulerede i forhold til dens målsætninger; hvilket langt fra altid kan siges at være tilfældet i praksis.

#### Sociale implikationer ved at kommunikere gennem strategier

Barry (1997) anfører omkring strategier som fortællinger at:

"If 'storytelling is the preferred sense-making currency of human relationships among internal and external stakeholders' (Boje 1991:106), then surely strategy must rank as one of the most prominent, influential, and costly stories told in organizations."

*"As a narrative form, strategy seems to stand somewhat between theatrical drama, the historical novel, futurist fantasy, and autobiography. ... From a narrative perspective, the successful strategic story may depend less on such tools as comprehensive scanning, objective planning, or meticulous control/feedback systems and more on whether it stands out from other organizational stories, is persuasive, and invokes retelling. ... To be successful, authors must a) convince readers/listeners that a narrative is plausible within a given orientation context and b) bring about a different way of viewing things, one which renews our perception of the world. ... Because strategies cost so much to create and implement, their credibility is of paramount importance to organizational stakeholders. Consequently, strategists find themselves having to disguise the inherent fictionality of their stories."*

Man kan med andre ord sige, at et af de største problemer omkring strategier forstået som historiefortællinger er at skabe troværdighed omkring dem. Barry peger på en række forhold, som er medvirkende til at gøre strategier som fortællinger troværdige. Et af de forhold, som styrker en strategis troværdighed er, at den omhandler noget konkret, nærværende og genkendeligt frem for noget abstrakt og ukendt. Endvidere kan en nedskreven strategi virke mere troværdig end en mundtligt

fortalt strategi, ligesom en strategi, der støtter sig til tal, tabeller og figurer virker mere overbevisende end en fortælling i ord. Dertil kommer, at brugen af genkendelige teoretiske managementmodeller virker legitimerende for historiens indhold sammen med det forhold, at historien fortælles i tredje person frem for i jeg-form.

Selvom disse forhold kan indvirke positivt på strategiens troværdighed er spørgsmålet, om de ikke samtidig er med til at fremmedgøre lytteren i forhold til historien. At en strategi eller en vision trækker på såvel konkrete som personlige eller fælles oplevelser fra tidligere, er med til at gøre strategien både nærværende og engagerende for den enkelte medarbejder, mens tal gennem deres formalisering og abstraktion gør det vanskeligt for den enkelte medarbejder at identificere sig med historien.

Sammenfattende kan vi konstatere, at især skabelsen af legitimitet (iflg. Barry) er af afgørende betydning. Man kan argumentere for, at netop ved at knytte regnskaber og budgetter sammen med den strategiske kommunikation er det muligt på den ene side at opnå en nærværende og engagerende fortælling og på den anden side en legitim fortælling.

### En model for ledelseskommunikation

I stedet for at gå nærmere ind i samspelet mellem strategier, regnskaber og budgetter skal jeg med udgangspunkt i Giddens' strukturteori (1984) afslutningsvis forsøge at opstille en generel model for, hvilke sociale dimensioner der er på spil, når ledere vælger at fortælle deres historier gennem medier. Selvom Giddens taler om social interaktion, mens jeg er optaget af kommunikation, finder jeg det forsvarligt at overføre tanker om social interaktion til kommunikationsområdet, da vi kan se kommunikation som en form for social interaktion, og vi i praksis vanskeligt kan sondre entydigt mellem de to begreber.

Omkring dimensionerne i strukturens dualitet påpeger Giddens, at når mennesker

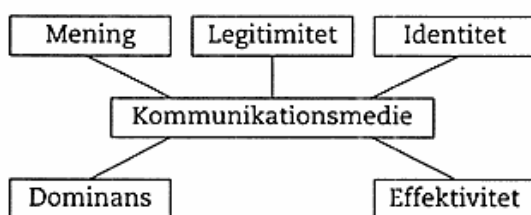
foretager en social interaktion og herigennem reproducerer sociale praksisser, er der en række sociale dimensioner på spil, nemlig *mening, magt og legitimitet*. Når vi foretager en handling, har de en betydning (mening), enten i form af at vi selv har bestemte motiver bag vores handlinger, eller at vi tilskriver andres handlinger bestemte motiver og meninger. Man kan sige, at for eksempel regnskaber, budgetter og strategier udgør medier (fortolknings-skemaer), hvorigennem vi tilskriver organisatoriske handlinger og begivenheder en mening.

Tilsvarende implicerer det at handle også det at gøre en forskel og dermed at udøve magt. Alle individer har magt, idet de altid kan gøre en forskel ved f.eks. potentielt at undlade at foretage en handling. Dertil kommer, at individer har magt i kraft af, at de kan mobilisere regler og ressourcer f.eks. i forbindelse med budgettering og strategisk planlægning. Endelig vil der iflg. Giddens også være knyttet en legitimitet til handlinger gående ud på, hvorvidt individet har ret og pligt til at handle på denne eller hin måde, ligesom handlingerne eller mangel på samme kan være underlagt sanktioner. Strategier samt regnskaber og budgetter udgør her redskaber netop til legitimering af handlinger - og til sanktionering og udeladelse af handlinger.

Ud over disse tre dimensioner er Giddens (1991) også inde på betydningen af *identitet*, der dels kan ses som et spørgsmål om en bestemt position (rolle), og dels som et spørgsmål om løbende at forhandle og holde gang i en bestemt livshistorie. Endelig skal jeg omkring Giddens' strukturteori argumentere for en opsplitning af ovenstående magtdimension i hhv. en dominans- og en effektivitetsdimension. Giddens anfører, at magtdimensionen består af både allokative og autoritative ressourcer, og at arbejdsdeling og specialisering på den ene side leder til effektivisering, og på den anden side også øger muligheden for kontrol og magtudøvelse. Da jeg er optaget af ledelseskommunikation i

organisationer, og da et væsentligt element i formålet med organisationer kan hævdes at være effektivitet, vil jeg i det følgende tillade mig at sondre mellem dominans og effektivitet. Nedenfor er opstillet en model for kommunikation, der viser disse dimensioner. I det følgende skal jeg argumentere for, hvorledes modellen, når den applikeres på strategi og regnskabsvæsen, kommer til at udgøre to delvist forskellige meningsrammer. Jeg vil i den forbindelse trække på bl.a. Spybey (1984), Mouritsen (1990) og Hartmann (1996 & 1999).

#### Sociale dimensioner i kommunikation



Med udgangspunkt i de fem sociale dimensioner kan man hævde, at når ledere kommunikerer deres historier/budskaber, har det forskellige sociale implikationer afhængigt af, hvilket kommunikationsmedie de vælger. Det har dels noget at gøre med den form historien har, f.eks. om den trækker på tal eller tale. Ud fra Giddens' strukturteori har det imidlertid også noget at gøre med, hvilke andre strukturer i samfundet det pågældende medie trækker på. Netop på det område adskiller Giddens' dimensioner (strukturteori) sig fra en række af de egenskaber, som Weick påpegede omkring historiers gode egenskaber.

Tilsyneladende er de strukturer i form af regler og ressourcer, som f.eks. regnskabsvæsen trækker på og mobiliserer, stærkere og flere end de strukturer, som strategier trækker på. Historier fortalt via regnskaber og budgetter trækker på regler og ressourcer i form af den private ejendomsret, regnskabslovgivning, regnskabs- og revisionsstandarder samt diverse regnskabsteknikker, managerialistiske og finansielle teorier, samt en veletableret regnskabs- og re-

sionspraksis. Omvendt trækker historier fortalt som strategier kun på en række kendte modeller, der bl.a. har rødder i militærlitteraturen, systemteorien og ressourceteorien, samt på en forholdsvis ung praksis omkring strategiudvikling, understøttet af konsulentbranchen.

De meningskabende symboler, som de to kommunikationsmedier (strategier og regnskaber/budgetter) trækker på, er også forskellige. I budskaber, der kommunikeres gennem regnskaber og budgetter, trækkes der på en række finansielle indikatorer, mens markedet og virksomheden i form af positionering og kompetencer bliver de meningskabende symboler i budskaber kommunikeret som strategier. Legitimitet knyttes til forestillingen om effektivitet og produktivitet i budskaber formidlet via regnskaber og budgetter, mens det i budskaber via strategier er knyttet til det visionære og det forretningsmæssige. Generelt må man sige, at regnskaber og budgetter fremstår som et meget stærkt medie til legitimering af et budskab.

Forestillingen om, hvad effektivitet er, er også forskellig afhængigt af, hvilket kommunikationsmedie lederen vælger. Et budskab kommunikeret via regnskaber og budgetter vil søge at vise, at et sæt af handlinger er effektive, fordi de øger virksomhedens indtjening, mindsker dens omkostninger og øger den investerede kapital afkastningsgrad, mens budskaber kommunikeret via strategier vil vise, at handlinger er effektive bl.a. som følge af at de bringer virksomheden i balance med og på forkant af udviklingen i markedet. Budskaber kommunikeret gennem regnskaber og budgetter giver lederen, virksomheden og dens handlinger en identitet som værende målrettet og rationel, idet handlingernes konsekvenser er kalkulerede og optimeret i forhold til en maksimering af indtjeningen, mens budskaber kommunikeret via strategier vil forsøge at give virksomheden og dens handlinger et image som markedsleder inden for sit felt og som værende til for at give kunden en særlig værdi i form af enten

et unikt produkt/service eller et meget billigt produkt/service.

Strategier og regnskaber/budgetter som kommunikationsmedier har endvidere en række dominansmæssige implikationer, der vedrører det omfang de medvirker til at opretholde den eksisterende orden i organisationen. Når et budskab kommunikeres via regnskaber og budgetter, reproduceres det eksisterende organisationshierarki indirekte, da det kommer til udtryk i kontoplanen og dermed også i regnskaber/budgetter; det er ikke nødvendigvis tilfældet, når ledere kommunikerer via strategier, her ligger muligheden for en omstrukturering åben. Når ledere kommunikerer via regnskaber og budgetter understreger de samtidig, hvem der har kontrol over og ansvar for handlingerne, hvorimod når kommunikationen foregår via strategi, så sammenkædes budskabet i højere grad med måden, hvorpå handlingen skal udføres, dvs. en specifikation af, hvordan virksomheden skal foretage sine indkøb, produktion, distribution og salg etc.

### Konklusion

Jeg har forsøgt at vise, at både strategier samt regnskaber og budgetter følger de dybereliggende strukturer for meningsdannelse, som vi finder i den gode fortælling eksempelvis ved folkeeventyret. Der er tale om forhold som transformation, modsætninger, personkreds, prøvelser, spændingsmoment og frarøvelse kontra genopbygning af en social orden, samt spørgsmålet om social orden kontra individuel frihed.

At strategier på den ene side og regnskaber/budgetter på den anden side følger disse fortællestrukturer betyder ikke, at vi skal nøjes med at se dem som eventyr; det betyder tværtimod, at både strategier, regnskaber og budgetter appellerer til os som modtagere af en ledelses budskab/fortælling, bl.a. fordi de derved bliver spændende og nærværende og kan fungere som forbilleder for en bestemt fremtidig adfærd.

Endvidere har jeg opstillet en kommunikationsmodel baseret på Giddens' struk-

turationsteori, ud fra hvilken forhold som mening, dominans/effektivitet, legitimitet og identitet er på spil, når vi kommunikerer. Afhængigt af hvilket kommunikationsmedie lederne vælger, trækker de på mange sæt af samfundsmæssige regler og ressourcer, hvorigennem de på forskellig vis kommer til at skabe mening, legitimitet, identitet, effektivitet og dominans omkring deres budskaber/fortællinger.

Vælger lederen at fortælle en historie om virksomheden via et regnskab/budget, kommer budskabet til at signalere intern optimering og kontrol over aktiviteterne, målrationalitet og økonomisk afkast, etc. Vælger han derimod at kommunikere den selv samme historie i en strategiterminologi, vil han signalere markedseffektivitet, handlingsorientering omkring produkter og produktionsprocesser samt kompetencer, etc. Fordelen ved at kommunikere en ledelsesfortælling via regnskaber og budgetter er i denne sammenhæng, at det derved er muligt at opnå en større grad af legitimitet omkring budskabet. Ulempen kan så være, at det i en vis udstrækning sker på bekostning af modtagerens mulighed for indlevelse i budskabet pga. dets høje abstraktionsniveau og høje grad af formalisering.

### Summary

*A major part of the manager's duties is to tell stories about the organisation's past, present and future actions. These stories can be communicated by using many different media such as visions, strategies, budgets, annual reports, etc. The article argues that, irrespective of media chosen by the manager to communicate his story, the story (message) will have a number of structural similarities to the classic folktales, which is exactly what makes strategies, annual reports and budgets interesting, exciting, meaningful and instructive. However, the choice of communication media is also of consequence to which form and degree of meaning, efficiency, dominance, legitimacy and identity the manager is able to create for himself, for the message, the organisation and its actions.*

## Noter

1. En særlig tak til Anne Kollberg og Jørn Helder for hjælp ved udarbejdelsen af min artikel.

## Litteratur

- Barry, D.:** "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse". *Academy of Management Review*, Vol. 22., No. 2, pp. 429-452, 1997.
- Belkaoui, A.:** "Linguistic Relativity in Accounting". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3, No. 2, pp. 97-104, 1978.
- Boje, M.D.:** "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm". *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-126, 1991.
- Boje, M.D.:** "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"". *Academy of Management Journal* 38(4): 997-1035, 1995.
- Boland, R.:** "Accounting and the Interpretive Act". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 2/3, pp. 125-146, 1993.
- Cline Cohen, P.:** "Calculating People: The Spread of Numeracy in Early America". Chicago: University of Chicago Press, 1982.
- Czarniawska-Joerges, B.:** "Narrating the organization: Dramas of institutional identity". Chicago: University of Chicago Press, 1996.
- Giddens, A.:** "The Constitution of Society, outline of the Theory of Structuration". UK, Polity Press, 1984.
- Giddens, A.:** "Modernity and Self-Identity, Self and Society in the Late Modern Age". UK, Polity Press, 1991.
- Hartmann, S.:** "Styring gennem strategi og økonomi". Ph.D. afhandling ved Handelshøjskolen i København nr. 10, Samfundslitteratur, 1996.
- Hartmann, S.:** "Regnskabsvæsen som medium for kommunikation og som sprog", i "Modtageren som medproducent" redigeret af Helder, J. & Pjetursson, L., Samfundslitteratur, 1999.
- Hatch, M.J.:** "Narrative and rhetorical style in the discourses of organization theory". Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas, 1994.
- Hines, R.:** "Financial Accounting: In Communicating Reality, We Construct Reality". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13., No. 3, pp. 251-261, 1988.
- Holbek, B.:** "Eventyr som folketradition"
- Horngren, C.T., Bhimani, A., Foster, G. & Datar, S.M.:** "Management and Cost Accounting". Prentice Hall Europe, 1999.
- Johnson, G. & Scholes, K.:** "Exploring Corporate Strategy, Fifth Edition, Text and Cases". Prentice Hall Europe, 1999.
- Jönsson, S.:** "Relate Management Accounting Research to Managerial Work!". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23., No. 4., pp. 411-434, 1998.
- Mouridsen, B.:** "Introduktion til narratologi"
- Mouritsen, J.:** "The social significance of accounts". Doktorafhandling 1990 ved Handelshøjskolen i København, Samfundslitteratur, 1990.
- Latour, B.:** "Science in Action, How to follow scientists and engineers through society". Massachusetts: Harvard University Press, 1987.
- O'Conner, E.S.:** "Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change". *Organization Studies*, 16(5): 769-803, 1995.
- Propp, V.:** "Morphology of the Folktale, second edition". University of Texas Press, Austin & London, 1968.
- Reiter, A.S.:** "Storytelling and Ethics in Financial Economics". *Critical Perspectives on Accounting*, 8, pp. 605-632, 1997.
- Robson, K.:** "Accounting Numbers as "Inscription": Action at a Distance and The Development of Accounting". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17., No. 7, pp. 685-708, 1992.
- Rose, N.:** "Governing by Numbers: Figuring Out Democracy". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 7, pp. 673-692, 1991.
- Spybey, T.:** "Traditional and Professional Frames of Meaning in Management". *Sociology*, pp. 550-562, 1984.
- Weick, E.K.:** "Sensemaking in Organizations". A Saga Publications Series, London, 1995.