



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen

Stockholms
universitet

Varmt välkommen till Strateginätverket

Workshop 3

Strategiskt berättande. Berättelsens roll och funktion i strategiarbetet.

2021-11-10




Stockholms
universitet

1

Agenda

- Välkommen – kort om nätverket och dagens workshop
- Hanna Sofia Rehnberg, språkvetare och lektor i journalistik vid Södertörns högskola talar om kommunikation och berättande
- Workshop
 - Diskussioner i mindre grupper
 - Återsamling och diskussion i helgrupp
- Avslutning och inbjudan till kommande workshops.



Stockholms
universitet

2

Workshop

- Diskussionsfrågorna finns i inbjudan och i chatten
 - Vad betyder det strategiska berättandet för styrningen?
 - Maktperspektivet - hur hanteras detta från ett styrningshåll?
 - Önskan om en enhetlig berättelse, men det finns ju ofta fler berättelser. Hur hanteras det i styrningen?
- Gruppdiskussion i 40 minuter
- Alla grupper utser en som ansvarar för att anteckna i en powerpoint som sedan kan presenteras i helgrupp
- Alla grupper mailar sin powerpoint till linda.hoglund@mdh.se (Vi lägger ihop alla powerpoints i ett dokument och skickar ut till alla deltagare.)



3

Strateginätverket fortsätter under 2022

- Två nya träffar
 - 15 feb 9.30-11.30 Tema: Strategisk ekonomistyrning - vad är det? Vi gästas av Kim Eriksson, ek.dr.
 - 1 juni 9.30-11.30 Tema: Strategiskt arbete och politisk styrning



4



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen

Stockholms
universitet

Tack för dagens workshop!

Välkommen igen, nästa gång är den 15 februari 2022

Strateginätverket är öppet för alla intresserade och anmälan sker
via länken: [AES Strateginätverk](#)

Linda Höglund och Maria Mårtensson

5



Berättelsens makt
i det strategiska arbetet

Hanna Sofia Rehnberg
Språkvetare och lektor i journalistik, Södertörns högskola
kontakt@hannasofia.nu

6

Upplägg

- Storytelling – strategiskt berättande som fenomen
- Olika sätt att använda berättelser strategiskt i organisationer
- Vad är en berättelse – och vad gör en berättelse?
- Samhällskontexten
- Förhållningssätt
- Att ta i beaktande
- Berättelser och makt

7



Omslag: Jens Tärning

Strategiskt berättande

= organisationers bruk av berättelser och berättande i syfte att uppnå verksamhetsrelaterade mål

Användningsområden

Styrning och ledning

Marknadsföring

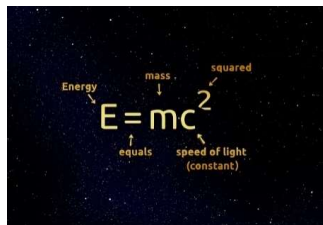
Rekrytering

I mötet med politiker

Övergripande: Skapa/förmedla/främja en viss bild av organisationen, skapa förståelse och förtroende för organisationen och dess verksamhet

8

Paradigmatisk kunskap



Narrativ kunskap

(Bruner 1986)

9

Strategiskt berättande



Produkt



Process



Perspektiv

10

Berättelsen som redskap i organisationsledning

- projekt
- kommunikation från chefer till medarbetare
- diskussionsunderlag
- samskapande
- att skapa rum för och uppmuntra till konstruktivt berättande
- att lyssna in berättelser

11

Vad är en berättelse?

- händelseförlopp
- människor som agerar
- en protagonist med ett projekt – ett problem som blir löst
- förankring i tid och rum
- poäng
- intrig
- upplevdhet

(t.ex. Fludernik, 1996; Genette, 1980; Ochs, 1997; Ricœur, 1984–1988; Ryan, 2006; Toolan, 2001)

12

Vilka funktioner fyller berättelser?

- meningsskapande
- identitetsskapande
- relationsskapande
- kognitiva
- moraliska och kunskapsmässiga
- estetiska – underhållning
- berättelsen som argument



(t.ex. Bruner, 1986; Czarniawska, 1998; Hydén, 2008; Weick 1995)

13

Varför är berättelsen så eftertraktad i dagens samhälle?

- individualism
- intimitet
- identitet
- värderingar
- uppluckring av gränser



(t.ex. Giddens, 1991; Ledin, 1997; Holmberg & Salzer-Mörling, 2002)

14

Varför är berättelsen så eftertraktad i dagens samhälle?

Uppluckring av gränser mellan

- arbete och fritid
- yrkesidentitet och privat identitet
- publikt och privat
- organisationen och omvärlden
- extern och intern organisationskommunikation
- medarbetare och konsumenter
- olika samhällsfärer: konst, kommersiella aktörer, politik etc.

(t.ex. Ledin, 1997; Gee, Hull & Lankshear, 1996; Holmberg, 2002; Wijkström, 2012)

15

Vad vi talar om när vi talar om storytelling



16

Språkbruk i managementlitteraturen

Forna tider – det genuina:

lägereldsmetaforen, religioner och myter

Naturen: skörda (berättelser), odla (varumärken), skördefest

Antropologi: UL-folket, (UL-folkets) revir, Ikeaner

Företagsvärlden: berättarkapital, narrativa mervärden

Engelska: story, storytelling, word-of-mouth

Kombinationer: storyskörd, tribe, företagsfolklore

17

Varför strategiskt berättande?

Enligt managementlitteraturen

- Berättelser kan levandegöra organisationens kärnvärden.
- Berättelser kan skapa uppmärksamhet kring organisationen.
- Storytelling är en billig metod att bygga varumärke.
- Informationen upplevs som trovärdig.
- Storytelling kan öka ledningens kontroll.

18

Strategiskt berättande – att ta i beaktande

- Inte alla kan berätta. Inte alla vill berätta.
- Kan upplevas som konstlat och/eller manipulativt.
- Berättelseformen är styrande i sig.
- Berättelser kan förmedla saker som vi inte avsett.
- Berättelser är kontextberoende.
- Berättelser förändras när de sprids.
- Kan vara viktigt att tydliggöra (precisera och konkretisera) vad vi menar när vi talar om berättelsen/berättelser i ett visst sammanhang. Exempelvis finns en grundläggande skillnad mellan berättelsen som *perspektiv* (metaberättelser) och berättelsen som *redskap*.
- Berättandet viktigare än berättelserna?

19

Berättelser och makt

- makt i berättelsen
- makt genom berättandet
- makt genom berättelsen
- makt över berättandet
- makt över berättelsen
- berättelsens makt



20

Tack för att ni tog del av presentationen!

Hanna Sofia Rehnberg
kontakt@hannasofia.nu
www.hannasofia.nu



Min avhandling (inklusive referenserna i denna presentation) finns tillgänglig på nätet:
<https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:758669/FULLTEXT02.pdf>
Jag kan också skicka enstaka fysiska exemplar av boken mot (endast) portokostnad.
Kontakta mig gärna om du vill diskutera vidare, bolla tankar, dela med dig av dina erfarenheter osv.
I mån av tid besöker jag också gärna organisationer för tala om strategiskt berättande.

21

Storytelling som "tillsammans kan vi skapa mera"

Storytelling som "Askungens klänning"

Storytelling som komplement, men finns en risk – "ses som en kommunikationsinsats" – hur tas det emot utifrån organisations historia?

Storytelling sker inte i ett vakuum

Bilder kan vara en del av storytelling vs Bilden som slutpunkt

Storytelling som i att förankra historien

Om medveten storytelling – Vad är syftet? Att skapa gemensamhet, mål, historia

Går det att arbeta med storytelling för styrning? Vad blir konsekvenserna?

22

- Storytelling – som vad som naturligt uppkommer
- Storytelling för att hantera dilemman, att studera problem utifrån nya perspektiv – Mytodrama
- Storytelling som att hantera konflikter mellan parter

23

Strategiskt berättande – använder vi det?

- Polismyndigheten har använt det. Ledningsgruppen. Har börjat nosa på detta.
- MDH – inte systematiskt, strategisk berättelse, och inte alltid i vardagen. Men i tex strategiska project/satsningar från ledningen + kommunikationssektionen.
- Jönköping – Finns inte någon samlad bild

- Mer externt än internt? Internt mer i planerings och utvecklingsfasen.

24

Tolkningsföreträde – vem har det?

- Ligger det närmare till hands i utbildningsvärlden att koppla till forskning, naturligare ingång än en myndighet? Forskning och utbildning är en "berättelse"? Men vi behöver även övergripande (strategiska) berättelser om organisationen/verksamheten. Starka individualister ibland svårt att ena i en berättelse?
- Sjöfartsverket – beror på vem man pratar med. Externt finns en stark berättelse om vision för 2027 (plan och strategisk riktning), internt finns flera och mer detaljerade berättelser som man skulle kunna utveckla mer. Man kan uppdatera själva berättelsen underhand, med allt som händer., men man kan samtidigt inte kanalisera nya berättelser för ofta (en balans). Internt för att bekräfta och befästa vad ledningen vill göra. Tv programmets betydelse, för att kommunicera externt.
- Önskemål: få tips hur man uppdaterar berättelsen om strategin, ut i linjen, enkelt och pedagogiskt. Hur man får ut strategin osv ut i organisationen – berättande/ berättelse kan vara en viktigt del i det!