

## **Fortæl en historie**

**Bliv hørt, bliv forstået, skab vekselvirkning**

Oplevet og fortalt af historiefortæller  
Svend-Erik Engh

Find yderligere inspiration på forlagets hjemmeside:  
[www.fokus.dk](http://www.fokus.dk)

© Fokus Forlag ApS, maj 2006  
Erhvervsmæssig gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt  
uden forudgående skriftlig aftale med forlaget.

Forfatter: Svend-Erik Engh  
Redaktør: Sten Svensson  
Opsætning: TextNet ApS  
Omslag og illustrationer: Frantz Dupuis  
Fotos omslag: Jenny Rehbinder, Connie Bloch  
ISBN-10: 87-991303-0-0  
ISBN-13: 9788799130306  
1. udgave, 1. oplag

# Indhold

Takker	5
Introduktion	9
<b>1- Hvorfor historier?</b>	13
<i>I hvilket vi lærer, at der er to slags historier.</i>	
<b>2- Telefonen ringer</b>	23
<i>En kvinde fra organisationsverdenen vil have historier. Jeg undrer mig over, hvad hun vil med dem.</i>	
<b>3- Den autentiske fortæller</b>	33
<i>At være sin historie er en svær kunst indtil det går op for dig, hvor let det i virkeligheden er. Der skal bare være sammenhæng mellem det du siger, og det du gør.</i>	
<b>4- Hvad er en historie?</b>	49
<i>Hvor vi bl.a. forstår, at en historie skal være positiv for at virke</i>	
<b>5- Personlige historier</b>	63
<i>Vær et rigtigt levende menneske i stedet for at være endnu et talende jakkesæt</i>	
<b>6- Historiens magi</b>	79
<i>Hvad laver en historiefortæller, når han har fri fra sit arbejde? Fortæller historier!</i>	
<b>7-Modeller</b>	89
<i>En historiefortæller laver modeller over, hvordan en organisation ser ud.</i>	
<b>8- Træet som metafor for en arbejdsplads</b>	107
<i>Et træ har rødder, stamme og i toppen er der frugter</i>	

<b>9- Hemmeligheden bag at fortælle historier</b>	129
<i>Hvor vi for første gang får forklaret hvad vekselvirkning er</i>	
<b>10- Respons</b>	149
<i>I stedet for at stå og fortælle hvordan verden ser ud, sætter du dig ved siden af den, der skal lære at fortælle</i>	
<b>11- Vekselvirkning på din arbejdsplads</b>	155
<i>Vi prøver om det virker – er det et brugbart redskab, vi har fat i?</i>	
<b>12- Hvad historiefortælleren kan</b>	165
<i>24 timer, der satte sig spor</i>	
<b>13- Hvad historier kan</b>	177
<i>En gennemgang af de steder, hvor en historie kan gøre en forskel</i>	
<b>14- Ærten</b>	183
<i>Om at skifte synsvinkel</i>	
<b>15- Skøjnønnen og kunsten at komme i gang med at fortælle</b>	191
<i>Der er kun en måde hvorpå du kan lære at fortælle historier: FORTÆL!</i>	
<b>16- Afslutning</b>	207
Bilag	211

## Takker

Jeg er historiefortæller, ikke forfatter. Det har været en stor omvæltning for mig at skrive denne bog. Jeg er vant til levende ansigter, umiddelbar respons, vekselvirkning. Jeg sidder her og slår fingrene ned i tastaturet og får intet svar. Jeg aner ikke, om min kommunikation fungerer. I skabelsen af denne bog har det derfor været godt at have nogle gode vejledere.

Dorthe la Cour var den, der gav mig idéen. Hun kom hen efter et foredrag og spurgte, hvor min bog var. Jeg kiggede forvirret på hende. Den efterfølgende dialog startede en proces, hvor du nu sidder med resultatet, ikke mindst takket være Dorthe. Hun er en ukuelig og varm dame, som jeg har stor respekt for. Vi er meget forskellige – og vort samvær beriges af denne forskellighed.

Sammen har vi ønsket at give inspiration til mennesker, der arbejder med historiefortælling, samarbejde og enhver form for mundtlig kommunikation.

Steve Denning, tidligere Director of Knowledge Management i Verdensbanken, har været en inspiration fra første færd.

I april 2005 forelagde jeg en skitse af bogen til Steve. Bogen havde på det tidspunkt et helt andet udseende. Den var bygget op i en række meget kloge og analytiske udsagn og metoder. Han kiggede forundret på mig og sagde lavmælt: "But I thought that you were a storyteller. Why don't you just tell us your story?"

Det har jeg så forsøgt at gøre.

Joan Peitersen skal have en stor tak for hjælpen under processen, for inspiration, coaching og omsorgsfuld fasthed, når det var nødvendigt.

Anders Granström, min kollega fra Beretter Akademiet, har været fantastisk i arbejdet med træ-metaforen. Det var en øjenåbner at se dig anvende træet på en organisation, hvor lille den end var. Tak for det, Anders og tak fordi du kan bruge mig, når du er ved at færdiggøre en historie. Det har lært mig meget at se processen fra tanke til færdig fortælling.

Tak til resten af Beretter Akademiet, Christina Claesson og Susie Haxthausen. Det er i sandhed et akademi. Et af de steder, hvor det er muligt for en historiefortæller at udvikle sin kunst, fordi vi hele tiden giver konstruktiv kærlig respons.

Tak til medlemmerne af Golden Fleece, en gruppe af historiefortællere, konsulenter og virksomhedsfolk. Det årlige møde i Washington er kilde til inspiration resten af året.

Desuden ønsker jeg at takke Sten og Frantz fra forlaget Fokus, ukuelige arbejdsjæle med en glad optimisme. Tak for samtalerne.

Min familie har stået model til lidt af hvert i de to år, det har taget mig at skrive denne bog. Tak fordi I er tålmodige.

I 2004 rejste Dorthe la Cour og jeg rundt i Danmark for at tale med mennesker, der havde arbejdet med historiefortælling. Det var en dejlig oplevelse at få lov til at komme på besøg så forskellige steder som H.C. Andersen Sprogcentret i Brøndby Strand, Nordeas kontorbygninger på Christianshavn, Novozymes' produktionsfaciliteter i Bagsværd, Rådhuset i Nibe osv. Alle steder blev vi mødt med en gæstfrihed, som var stimulerende.

Den færdige bog indeholder ikke, som oprindeligt tænkt, interviewene i sin helhed. I stedet har de fungeret som en meget værdifuld viden- og inspirationsbase:

*En histories struktur og form er forbundne kar.* Jan Horsager fra Nykredit arbejdede med nogle af de samme tanker, da han lavede et projekt med storyboards til film i Bald Films regi.

*De konkrete fremtidsønsker skal være opnåelige* lærte jeg bl.a. af Susan Tonboe, Akademikernes Centralorganisation.

*At lære gennem historier,* blev klart perspektiveret af Eva Reimar fra IDA.

*At sikre sammenhæng i ledelse oplevet og videreformidlet i en historie* lærte jeg af Arne Rosendahl Lassen, uafhængig konsulent og Jørgen Thorball, manager i Novozymes.

*Børn og historier er mere end tidsfordriv. Historier kan få hverdagen til at blive sammenhængende.* Tak til Dorthe Tostenæs og Jens Evald Jørgensen fra Sprogcenter H.C. Andersen i Brøndby Kommune.

I Novozymes oplevede vi Karen Oxenbølls herlige begejstring for den personlige historie, der fik hende på sporet af historiefortællingens kraft. På Frederiksborg Amt mødte vi Allan Carstensen, som fortalte om, hvordan historierne kunne give umiddelbar mening til komplicerede budskaber.

Majken Jeppesen i Københavns Kommune fortalte med begejstring om historierne på alle niveauer af organisationen.

*Værdien af værdier.* Lene Ljungquist, Novo Nordisk, var begejstret over processen med at få værdierne i spil igen. Det var smittende og fik mig til at revidere mit syn på værdibegrebet.

*Fascinationen af nærværet, der er historiefortællerens udgangspunkt,* oplevet så stærkt af Dorthe la Cour.

Jeg slutter denne takkerunde med at citere Erik O. Rasmussen, HR-partner i Nordea, som siden vores første møde tilbage i 2001 har været en inspiration i arbejdet med at forene kunst og erhverv.

Historier skal fortælles på et tilpas generelt niveau så man kan danne sig sin egen virkelighed af den historie, der bliver fortalt og få sine egne associationer.

Historiefortælling er et let anvendeligt værktøj – det er verdensklasse. På den ene side er det svært for nogen at sige nej til at høre en historie. Det handler også om at pakke tingene ordentlig ind. Man skal være attraktiv.

## **Introduktion**

*af Steve Denning*

Ved første øjekast synes historiefortælling og erhvervslivet at tilhøre to vidt forskellige verdener. Historiefortælling opfattes ofte som sagn og fabler om store kæmper og smukke heltinder - fortællinger, som giver fantasien vinger og får det til at gippe i én. Historiefortælling ligger tilsyneladende fjernt fra forretningsverdenen, erhvervslivet, indtjening, målsætninger, budgetter, arbejdsplaner, bundlinjer og lignende.

De to verdener er på overfladen så forskellige, at de indtil for nylig har været yderst mistroiske over for hinanden, idet de hver især har været overbevist om det rigtige i deres egne antagelser og adfærd og tilsyneladende ude af stand til eller uvillige til at prøve at sætte sig ind i, hvad de kunne lære af hinanden. Fortællere kunne tale med andre fortællere, og ledere kunne tale med andre ledere, men ledere og fortællere fattede simpelthen ikke, hvad de andre talte om. Det lidt, de kunne forstå, brød de sig i øvrigt ikke om.

For mit vedkommende havde jeg en karriere, der var fast forankret i erhvervslivet. I de første mange år af mit arbejdsliv havde jeg en lederstilling i Verdensbanken i Washington DC. Tilfældighedernes spil førte mig ud af direktionsværelset og væk fra forhandlingsbordet og regnearkene til en helt anden verden med historiefortælling. På det tidspunkt stod jeg som leder over for en udfordring, hvor de traditionelle ledelsesredskaber kom til kort. I et forsøg på at formidle en nye idé til en skeptisk tilhørerskare, opdagede jeg, at det ikke virkede med rigoristisk analyse.

Da jeg hele livet har opfattet mig selv som et fornuftsmenneske, blev jeg overrasket over at opdage at en godt fortalt historie kunne gøre det, som rigoristisk analyse ikke kunne – nemlig formidle en underlig ny idé, få den til at glide glat ind og blive positivt modtaget. Trods en karriere, hvor jeg hånligt havde afvist sådan noget følelsesbetonet/højstemt pladder – som de fleste forretningsfolk vidste jeg jo, at analyser var godt, anekdoter noget skidt – så ændrede det min tankegang. Jeg så, at historier kunne opildne et firma til at nå et bestemt mål.

I modsætning til mig har Svend-Erik Engh foretaget den omvendte rejse. Han startede med en karriere inden for historiefortælling og tog derefter turen ind i forretningsverdenen. Han har tilbragt meget af sit voksenliv med at fortælle historier på festivaler, i omrejsende tivolier, på skoler, biblioteker, værtshuse, cafeer, teatre – hvor som helst godfolk samles for at høre gode historier.

Så en dag ringede telefonen, og han blev hentet ind i forretningsverdenen for at anvende sin ekspertise i at fortælle historier på deres problemer. Det var starten på en rejse ind i forretningsverdenen. Denne bog er en beretning om, hvad der skete på turen.

Der var meget at lære.

Først måtte han lære sig sproget. Hans møde med denne verden afslørede, at man dér talte om afkast, cost-benefit analyse, risiko-bedømmelse – der kort sagt tale om en helt anden begrebsverden end den, der fandtes i fortællingerne om helte og heltinder.

Han måtte lære sig firmaernes sædvaner og praksis – hvad der var tilladt, og hvad der ikke var tilladt ifølge forretningsverdenens sommetider mærkelige og forunderlige skikke.

Han måtte lære, hvilken slags historier der virkede i forretningsverdenen – nogen helt andre end dem, der gjorde sig på en festival for historiefortællere. Han måtte lære, hvilken slags historie der virkede bedst til et bestemt formål og hvorfor.

Undervejs i processen måtte han også lære, hvem han selv var. I begyndelsen præsenterede han sig som historiefortæller – en udenforstående i forretningsmiljøet. Men med tiden, og han arbejdede i flere år i forskellige firmaer og mestrede deres sprog og sædvaner, kunne han ikke længere i god tro præsentere sig som en udenforstående. Han var i en vis grad – og til sin egen forbavselse – blevet en insider.

Jeg har været så heldig at deltage i Svend-Eriks rejse. Vi arrangerede workshops sammen i Skandinavien. Jeg lærte ham, hvad jeg vidste om forretningsverdenen, og han lærte mig om historiefortællernes verden. Vi havde nogle dejlige stunder sammen, og jeg lærte en masse.

Nu hvor Svend-Erik har lært at samtale med forretningsverdenen og erhvervslivet, påtager han sig rollen som sendebud – en, der kan rapportere frem og tilbage mellem to forskellige verdener om det, der foregår i dem.

Det er det, denne bog handler om. Den henvender sig til historiefortællere, der er interesseret i at foretage sådan en rejse fra historiefortælling ind i forretningsverdenen. Samt til ledere og folk i erhvervslivet, der spekulerer på, om historiefortælling mon er noget, der er relevant for dem.

Dét er netop bogens formål: at gøre opmærksom på forhold, der har stor interesse for både historiefortællere og forretningsfolk.

Ved at skrive denne bog har Svend-Erik gjort begge disse verdener en tjeneste, og jeg håber, De vil finde den både lærerig og underholdende.

Steve Denning

*Forfatter til *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering The Art & Discipline of Business Narrative* (Jossey-Bass, 2005)*

*[www.stevedenning.com](http://www.stevedenning.com)*

## Kapitel 1 – Hvorfor historier?

# 1

**M**in telefon havde en speciel tone den dag i 2000. Det var et menneske fra en anden verden, der kaldte. Et menneske fra en verden fyldt med logik, systemer, orden. Hun ville have noget andet. Følelser, en anden slags struktur, sansning.

Siden det opkald har der været mange flere. Jeg har afholdt over 150 workshops, coachet mere end 100 mennesker personligt og været oplægsholder på omkring 50 konferencer og har på den måde talt til mere end 10000 mennesker. Seneste udvikling er, at jeg er blevet inviteret til Washington, Oslo, Stockholm og Amsterdam.

Jeg var fra første færd fascineret og er det stadig. Jeg spørger mig selv: Hvad er det, historiefortælleren kan, som du på en arbejdsplads kan bruge til noget?

Mit svar er to historier, der viser historiefortællingens kraft. Jeg har forsøgt at skrive dem, som jeg fortæller dem. Først en historie fra virkeligheden, en personlig historie fra mit liv. Derpå et eksempel på en metafor, en parallelbeskrivelse af virkeligheden.

En aften i foråret 1989 lærte jeg min far at kende. Jeg var på det tidspunkt 31 år og var i gang med at skabe en videofortælling om hans sidste arbejdsdag<sup>1</sup>.

Vi sad i min mors og fars stue i Glostrup, en forstad til København. Jeg havde fundet billeder fra forskellige epoker i hans liv. Min mor fik besked på, at hun ikke skulle blande sig og så viste min far mig, at han var andet end den sure jord – og betonarbejder, jeg kendte bag et opslået Ekstra Bladet.

Jeg rakte ham billederne og hans store hånd favnede dem med respekt og den glæde, der kommer af at modtage en gave.

At sidde og høre på min far fortælle historier lærte mig, at der før det ikke havde været plads til hans virkelighed. Den aften opdagede jeg, at min far havde levet efter en række værdier og holdninger, som det nok var værd at tænke over.

I min ungdom havde jeg i mit hovmod anskuet ham som simpel, bl.a. talte det voldsomt til min fars ufordel at han ikke havde læst Nietzsche. Nu opdagede jeg, at han tværtimod var en reflekterende og sansende mand – en stærk oplevelse.

Måden min far fortalte historierne på, var typisk for ham. Stille og roligt førte han mig ind i et liv, der var fundamentalt anderledes end mit. Båret frem af en stille forundring, som var så typisk for denne mand gjort af god jysk muld. Min far forstod vist ikke helt, hvorfor hans liv pludselig var så interessant.

---

<sup>1</sup> Resultatet blev videoen 'Åge takker af', produceret på Århus Filmværksted og vist på TV2 Danmark juni 1991.

Jeg opdagede på den måde, at jeg trods alt havde lært en masse af ham.

Bl.a. har han lært mig, at man altid skal spørge konkret – hvad kan det bruges til? Er der noget i det her, der kan flytte noget? Og det er sådan, jeg spørger, hvad enten det er Novozymes´ direktion, PFA´s ledelse, lærere fra skoler rundt i hele landet, pædagoger og medhjælpere i daginstitutioner – er det en god historie? Kan den bruges til noget? Min far har også vist mig, at jeg skal have respekt for alle led i en organisation. Historiefortælling er ikke bare for ledere. Det er en organisk proces i en organisk arbejdsplads.

***En historie der virker, vekselvirker. Både den der lytter og den der fortæller, skal lære noget nyt og blive forandret af historien.***



Mit liv blev forandret den dag i Glostrup. Det interessante er at det gjorde min fars liv også. Jeg fik en far, som jeg havde mistet, da jeg begyndte i 5. klasse. Før havde min far hjulpet mig med at lave matematik. Vi sad tæt sammen og det var rigtigt hyggeligt. Da jeg kom op i 5. klasse, blev matematikken så kompliceret, at han ikke kunne hjælpe mig mere. Pludselig ophørte en kontakt, som jeg holdt af. Siden kom min ungdom med skrig, der kunne høres langt væk. På denne oktoberdag vendte jeg udviklingen og fandt tilbage til min far.

At skabe den video gjorde, at min far vist nok fik mere respekt for mit kunstneriske liv med mange, mange ord. Vist nok fordi min far ikke snakkede om det. Hvorfor skulle han det? Da videon blev vist på TV2 Danmark i 1991 var min far og mor flyttet til Galten, i en lille by udenfor Århus. Min far var verdensberømt i byen i en hel uge. Det tog han nu meget pænt.

## **Sandhed eller fiktion**

Historien du lige har læst er en konkret beskrivelse af noget, som er sket i virkeligheden. Du kan checke det, hvis du vil. Jeg har lavet en video om min far, den blev vist på TV2, min far og mor boede i Glostrup og flyttede siden til Galten. Nu vil jeg fortælle dig en anden slags historier. En metafor kan fortælle enkelt og præcist noget, som er meget komplekst og nuanceret. Det er som et eventyr. I stedet for at fortælle noget som skete i virkeligheden, fortæller du om noget, som sker i en parallelverden. På den måde frigøres noget energi. Du behøver nemlig ikke at bekymre dig, om det virkelig skete sådan. På den anden side er det også faren. Du risikerer at stå og tale om noget, som ingen gider høre på, fordi de har svært ved at forstå, hvorfor det skulle være relevant.

Jeg satser butikken og fortæller dig en metafor, som handler om, hvorfor historiefortælling er det bedste redskab til kommunikation i en foranderlig verden.

## Floden

Eventyret starter med at du står midt ude i en flod med gummistøvler på.

Floden er de daglige forandringer, du oplever – intet er sikkert, dagen i dag ligner ikke dagen i går, og dagen i morgen er fyldt med nye uventede udfordringer, du skal tackle. Lige på det sted, hvor du står, er der lavvandet nok til at du ikke får vand i gummistøvlerne.

Du leder efter en metode til at beskrive denne evigt omskiftelige virkelighed, du kalder din. En metode, der ikke bare beskriver, men aktivt spiller med i din dagligdag.

Du kigger dig tilbage på den bred, du er ved at forlade. Der står gårsdagens menneske.

Det er et menneske med en håndfast tro på udvikling, på det skriftbårne, på evige sandheder. Sådan har vi fået det at vide, fra vi lærte, at to og to aldrig kan blive andet end fire.

Mennesket på den bred påstår hårdnakket, at der kun er én videnskabelig sandhed og at den ikke kan anfægtes.

Modtageren af disse sandheder kan ikke svare tilbage.

*Virkeligheden forandrer sig hele tiden – historier om virkeligheden må derfor også forandre sig*



Når du kigger frem, så står der et menneske, der fremviser muligheder. Hun er en historiefortæller, og du kigger lidt spørgende på hende. Hvad skal du med det?

Historiefortælleren er rolig. Hun siger:

*"Om lidt vil du forstå det. Når du begynder at fortælle, så vil du opdage at strømmen i vandet bliver anderledes."*

Det forstår du ikke.

Historiefortælleren insisterer:

*"Prøv det, fortæl en historie"*

Du prøver at være morsom.

*"Jeg kan jo fortælle dig, at jeg står ude i vandet i en kold flod og mine gummistøvler er snart fyldt med koldt vand, hvis jeg ikke passer på."*

Historiefortælleren siger, at der er sten i den flod, hvis du bare vil det.

Du opdager, at du kan skabe sten, og at du kan stille dig op på stenene.

Selv værd, tillid, dialog, konkrete ønsker for fremtiden er sten. Vekselvirkning er den største sten.

Historiefortælleren viser dig nu, hvordan du frit kan bevæge dig rundt.

Du opdager, at du ikke har brug for gummistøvlerne mere.

Gode ord, fine sten i vandet. Når du begynder at fortælle om verden ud fra disse positive ord, så har du også en mulighed for at realisere dem.

## Hvorfor historiefortælling?

Der opstår et fællesskab i den mundtlige fortælling, som er helt speciel. Et fællesskab mellem den, der fortæller og den, der lytter. Mennesker oplever, at de er medskabende, både i forhold til de enkelte billeder og i strukturen af historien. Beriget med denne oplevelse vil de efterfølgende være i stand til at forandre og ændre virkeligheden. De er medskabere af verden, mens historien fortælles.

Derfor kan de efterfølgende være medskabere af virkeligheden i virkeligheden. Et ganske svimlende perspektiv.

Den mundtlige fortælling er en tilstand. Denne tilstand er vibrerende, venlig, vekselvirkende.

*En fortalt historie beskriver ikke bare virkeligheden, den omformer den samtidigt*



Denne indledning er også skrevet som en appetitvækker eller en forskrækker. Resten af bogen er fyldt op med historier fra det virkelige liv og metaforer, der kan anskue komplekse forhold på en overskuelig måde.