

Virksomheders grundfortælling

En virksomhed eller organisations grundfortælling er afgørende i en tid, hvor virksomheder mere end nogensinde skal rumme oplevelser, værdier og følelser for at samle interessenterne.

Begrebet grundfortælling er - i kommunikationsfeltets optik - relateret til begrebet *storytelling* og det fokus på virksomhedernes historiefortælling, der herhjemme blev introduceret af Rolf Jensen i *The Dream Society* fra 1999. Begrebet knytter sig til formodningen om, at det (post)moderne samfund gør det nødvendigt med en række fortællinger, der kan skabe orden og retning i kaos.

I kommunikationsfeltets arbejde med fortællinger findes der groft sagt to hovedskoler:

- Corporate Branding – hvor fokus er på grundfortællinger med rod i virksomhedens kerneværdier, og hvor sigtet er at integrere alle kommunikationsaktiviteter under den samme paraply.
- Narrative fortællinger – hvor fokus er på historier, der reelt er iscenesatte fiktioner med det formål at trænge gennem kommunikationsstøjen.

Når det kommer til organisationers og virksomheders corporate communication er den narrative model ofte ikke nok. Derfor arbejder vi fx i LEAD typisk med grundfortællinger, der dels omfatter historien som ledelsens redskab til at holde fokus, dels som konstruktion af identitet og fællesskab. Fortællingen udfoldes således både i specifikke ledelsessituationer (Sådan gør vi nu engang her), i enkeltstående markedsførings- og kommunikationselementer og på det helt overordnede niveau, som en samlet *corporate story*.

Nye krav til grundfortællingen

Virkeligheden for langt de fleste offentlige og private organisationer er i permanent forandring, og det stiller nye krav til grundfortællingen. Det er måske på tide – med sociologen Andrew Abbots ord – at overskride den generelle "lineære realitetsopfattelse," hvor der altid antages at være klare sammenhænge mellem årsag og virkning, start og slut.

Hvad angår fortællingsbegrebet, er virkeligheden snarere præget af:

- At historier hverken starter eller slutter. De er altid i udvikling.
- At historier ikke nødvendigvis har en klar kausal sammenhæng.
- At historier ikke umiddelbart kan ordnes i et hierarki af betydning. Historierne har forskellig betydning for os allesammen.

Det komplekse fortællingsbegreb stiller to krav til vores arbejde med virksomhedens grundfortælling, hvis tingene skal give strategisk mening. Grundfortællingen skal på én og samme tid indeholde:

- Strategisk fokus – et ledelsesfokus, der prioriterer og iscenesætter visse historier fremfor andre ved at indkredse, det fokus og den retning, der er produktiv for virksomheden.
- Ejerskab – et krav om dynamisk medproduktion (Co-Creation), hvor medarbejderne og interessenter sammen udvikler og forandrer grundfortællingen.

De to aspekter er i en vis forstand modstridende. Medarbejderne og interessenterne har lov at forvente af topledelsen, at den sætter den grundlæggende retning og dermed bidrager med ridset af virksomhedens grundfortælling. Omvendt kan medarbejdere og interessenter også forvente, at de inden for den overordnede retning selv bidrager med "indholdsudfyldelsen."

Hvad angår det strategiske ledelsesfokus kan vi med Steve Dennings ord tale om *springboard narratives*, dvs. grundfortællinger, der er så klare og præcise, at de i kraft af deres kvalitet giver interessenterne et "spring" af inspiration og erkendelse. Det stiller krav om en grundfortælling der:

- Er relevant for interessenterne. Det er ikke nok at fortælle, at virksomheden satser på dit og dat. Hvad får kunderne reelt?
- Trækker på kendt viden. Grundfortællingen skal således være forankret i både historiske og kendte forhold.
- Pirrer nysgerrigheden - dvs. rummer en inspirerende og tiltrækkende vision.
- Er markedsrelevant – dvs. relevant i forhold til de strategiske forretningsmål.

Udformning og indhold

Og hvordan ser virksomhedens grundfortælling så ud? Som udgangspunkt kan vi forestille os et format på ca. 200 ord som den sproglige essens, der samler identitet, kultur, mission/vision og markedskrav. Med et klart pejlemærke/slogan, et række prioriterede temaer og nogle konkrete eksempler. Og muligheden for, at denne sproglige essens – efter behov – kan udmøntes i konkrete produkter og services (det vi gør), konkret markedsføring (budskaber og medier) og æstetik (logo, design, æstetik mv.)

Vi arbejder i LEAD typisk med en proces, der består af fire elementer:

- Positioneringen, dvs. den afgørende beslutning om, hvor virksomheden ligger i forhold til konkurrenterne og interessenternes forventninger.
- Budskabshierarkiet, dvs. selve grundfortællingen i dens sproglige form. 200 ord med et klart pejlemærke/slogan, et række prioriterede temaer og nogle konkrete eksempler. Og muligheden for, at denne sproglige essens – efter behov – kan udmøntes i konkrete produkter og services (det vi gør), konkret markedsføring (budskaber og medier) og æstetik (logo, design, æstetik mv.).
- Forretningsudviklingen, hvor grundfortællingen nødvendigvis skal oversættes til konkrete produkter og ydelser, lønsomme processer og en hensigtsmæssig organisering.
- Kommunikationsstrategi og markedsføring, hvor grundfortællingen integreres i konkrete budskaber, konkrete marketingaktiviteter og konkrete medievalg.