



Jørn Helder  
Bodil Kragh (red.)

# Når virksomheden åbner sit vindue

kommunikation og formidling  
– et corporate perspektiv

Samfundslitteratur

Når virksomheden åbner sit vindue

# Når virksomheden åbner sit vindue

kommunikation og formidling – et corporate perspektiv

*Jørn Helder og Bodil Kragh (red.)*

Samfundslitteratur

Jørn Helder og Bodil Kragh (red.)

*Når virksomheden åbner sit vindue  
kommunikation og formidling – et corporate perspektiv*

1. udgave 2003

© Samfundslitteratur, 2003  
Omslag: Torben Lundsted  
Sats: Samfundslitteratur Grafik  
Tryk: Narayana Press, Gylling

ISBN 978-87-593-9976-7

Denne udgivelse er støttet af FUHU

Samfundslitteratur  
Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf. 3815 3880  
Fax 3535 7822  
[sforlag@sl.cbs.dk](mailto:sforlag@sl.cbs.dk)  
[www.samfundslitteratur.dk](http://www.samfundslitteratur.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Indholdsfortegnelse

## **Forord**

Af Jørn Helder og Bodil Kragh ..... 7

## **Virksomheden som kommunikationssystem**

Af Sven Windahl ..... 13

## **Storytelling i ledelse og virksomhedskommunikation**

Af Hanne Niss..... 20

## **Tillid og troværdighed i et formidlingsperspektiv**

Af Bodil Kragh ..... 41

## **Kære aktionærer!**

Letters to the shareholders som selvfrestilling

Af Anne Marie Bülow-Møller ..... 67

## **Virksomhedens identitet som forførelse og selvforførelse**

Af Lars Thøger Christensen ..... 87

## **Drengestreger, Gale streger og Danske streger**

– Danske Banks værdier og nye grafiske identitet

Af Jørn Helder ..... 101

## **Virksomhedens branding- og storytellingprocesser**

Problemstillinger i strategisk kommunikation over for medarbejdere, kunder og øvrige stakeholdere

Af Jesper Højberg Christensen ..... 112

## **Virksomhedens strategiske kommunikation**

Problemstillinger i strategisk kommunikation over for medarbejdere, kunder og øvrige stakeholdere belyst ud fra Danisco A/S

Af Anders Hundahl ..... 128

<b>Vores virksomhed – vores kommunikation</b>	
Af Eva Jørgensen .....	139
<b>Hurra-ord eller ærlig snak?</b>	
– om at bruge sproget som redskab til at sløre eller afsløre virksomhedens værdier	
Af Leif Becker Jensen .....	149
<b>De Dyre Ord</b>	
Af Jørn Lund.....	155
<b>TDC's visionsmodel og implementeringen af den</b>	
Af Louise Ry .....	162
<b>Ledelseskommunikation</b>	
Af Erik Johnsen .....	168
<b>Kan man give køb på sin identitet for at opnå et ønsket image?</b>	
En casestudie: Hvad gør udviklingskontrakten ved Handelshøjskolens identitet og image?	
Af Annette Villemoes .....	178

# Forord

*Jørn Helder og Bodil Kragh*

Arbejdet med værdier, identitet og image tjener til at profilere virksomheden såvel eksternt som internt i forhold til medarbejderne. Den klassiske opsplitning mellem intern og ekstern profilering – hvor man fx kommunikerede på én måde internt til medarbejderne og på en helt anden måde eksternt til offentligheden – står for fald. Dermed bliver alle medarbejdere og ikke kun Informations- eller Kommunikationsafdelingen ansvarlige for og ”medejere” af virksomhedens kommunikation. Medarbejderne skal kunne kommunikere på vegne af virksomheden, og de skal vide, hvad virksomheden er og står for. Med alle medarbejderne som kommunikatører er det derfor helt afgørende, at ledelsen i en virksomhed sikrer sig, at de forståelser, som virksomheden kan identificere som sine, også er dem, medarbejderne sender ud.

Det forhold, at medarbejderne skal vide, hvad virksomheden er og står for, betyder også, at det i højere grad end tidligere bevidst er identitet og værdier, der kommunikeres fra virksomheder. I dag er det således, at stort set ingen virksomheder fremstiller noget, der ikke kan efterlignes eller kopieres. Hvad der til gengæld ikke kan kopieres eller efterlignes er – uanset hvor meget man forsøger – identiteten og værdierne i en virksomhed.

At fortælle hvem virksomheden er, og hvilke værdier den har, er derfor en af de vigtigste interne og eksterne opgaver, ledelsen i en virksomhed har i dag.

Traditionelt har der ikke været stor opmærksomhed på den måde, identiteten og værdierne skabes i sproget; men mere på den (formelle) måde formidlingen sker fra organisationen.

Denne bog, der dokumenterer konferencen *Kommunikation og formidling - et Corporate perspektiv* afholdt på Handelshøjskolen i København den

28. og 29. maj 2002, sætter fokus på såvel kultur, identitet som sprog og formidling.

*Foredragsholderne* på konferencen:

Professor, direktør *Sven Wiindahl*, Universitetet i Lund, Nordisk Kommunikation

Professor *Erik Johnsen*, Handelshøjskolen i København

Journalist *Eva Jørgensen*, Danmarks Radio

Direktør *Jesper Højberg Christensen*, Advice A/S

Informationschef *Anders Hundahl*, (Danisco) (nu kommunikationschef Dansk Byggeri)

Professor *Lars Thøger Christensen*, Syddansk Universitet

Lektor *Leif Becker Jensen*, Roskilde Universitetscenter

Professor *Anne-Marie Bülow-Møller*, Handelshøjskolen i København

Professor *Jørn Lund*

Kommunikationsdirektør *Louise Ry*, TDC

Lektor *Hanne Niss*, Handelshøjskolen i København

Lektor *Bodil Kragh*, Handelshøjskolen i København

Ekstern lektor *Jørn Helder*, Roskilde Universitetscenter

Lektor *Anette Villemoes*, Handelshøjskolen i København

Følgende indlæg er båndoptaget på konferencen og er efterfølgende redigeret af Jørn Helder og Bodil Kragh:

Professor *Erik Johnsen*, Handelshøjskolen i København

Journalist: *Eva Jørgensen*, Danmarks Radio

Direktør *Jesper Højberg*, Advice A/S

Kommunikationschef *Anders Hundahl*, (Danisco), nu: Dansk Byggeri

Professor *Lars Thøger Christensen*, Syddansk Universitet

Kommunikationschef *Louise Ry*, TDC

Ånden er bibeholdt i de redigerede indlæg, men formen er naturligvis undergået forandringer fra den mundtlige fremstilling til den foreliggende skriftlige udgave, men er afstemt med foredragsholderne, så indhold og ånd er de samme her som ved den mundtlige præsentation. Det skal bemærkes, at der ikke er litteraturlister til disse indlæg.



**Sven Windahl** understreger i sit kapitel lederen som menings-skaber og understreger, at denne ledelsesrolle er blevet stadig mere eksplicit med den øgede fragmentering. Windahl understreger også, at mange ledere glemmer at opsummere denne meningsskabelsesproces, som de er en del af. Derfor sker der ikke konkluderende opsamlinger og konkluderende meningsskabelse for medarbejdere og for offentligheden. Windahl foreslår bl.a., at lederen fremover skal være forfatter. Lederen skulle kunne fortælle historier og igennem disse skabe mening.

Lederen som historiefortæller er også en pointe hos **Hanne Niss**, der i sit bidrag fokuserer på storytelling: hvordan storytelling i forbindelse med værdier i organisationer er en vigtig måde at skabe identitet og ikke mindst en måde at formidle identiteten. Hanne Niss skriver om storytelling som metode til at indkredse værdier, kultur og identitet; et ledelsesredskab til at formulere en vision eller en strategi, og endelig et middel til at formidle visioner og værdier til virksomhedens stakeholders. Hanne Niss understreger i sit bidrag, at der selvfølgelig er mange forskellige fortolkninger eller konstruktioner af virkeligheden. Det skal der også være plads til, men ikke mindst understreger hun ledelsens opgave med at sætte ord på virksomhedens værdier.

Men det er jo ikke noget, der bare gøres, det kræver tillid og troværdighed. **Bodil Kragh** skriver i sit bidrag om tillid som afgørende, når personer eller organisationer bliver opmærksomme på, hvordan de opfattes og gerne vil opfattes af deres omverden. Bodil Kragh understreger, at tillid skaber organisatorisk sammenhæng og er et fundament for ledelse, hvorfor tillid er et grundlæggende mål for moderne virksomhedskommunikation. Bodil Kragh perspektiverer sin diskussion af tillid med overvejelser omkring selvfremstilling og illustrerer gennem et teksteksempel, hvordan en virksomhed forsøger at opbygge sin troværdighed med henblik på at fastholde eller genopbygge tilliden til den pågældende virksomhed.

**Anne Marie Bülow-Møllers** kapitel beskæftiger sig med impression management, som også handler om selvfremstilling. Anne Marie Bülow-Møller definerer impression management som *”the process whereby people seek to control the image others have of them”*. Anne-Marie Bülow-

Møller relaterer impression management til Goffman's back-/frontstage. Når vi er frontstage, ved vi, at vi spiller et spil og laver ofte en fremstilling, der undertiden ikke er dækning for. Artiklen giver derefter nogle eksempler på impression management fra forskellige amerikanske årsberetninger, bl.a omkring tillid.

**Lars Thøger Christensens** kapitel beskæftiger sig med værdier. Han understreger vanskelighederne ved at få værdierne til at trænge igennem hele organisationen og giver en lang række illustrative eksempler på, når det lykkes og vice versa.

Også **Jørn Helder** arbejder i sit indlæg med værdier, in casu Danske Banks værdier og nye identitet. Han gennemgår værdierne og måden, de er kommunikeret på og understreger bl.a. nogle inkonsistenser i den måde, kommunikationen er foregået på, i forhold til det man gerne vil skabe et nyt værdisæt, en ny identitet.

**Jesper Højberg Christensen** beskriver i sit indlæg problematikkerne omkring corporate branding. Han understreger og forklarer vanskeligheder ved at kommunikere værdier. 90% forandringskommunikation er envejskommunikation, der foregår via memoer eller medarbejderblade. Holdt op mod, at parametrene for det, vi husker, er 10% af det vi læser, 20% af det vi hører og 30% af det vi ser, så får vi en indikation af, hvorfor værdi og forandringskommunikation er så vanskelig. Artiklen understreger også vigtigheden af integreret kommunikation og understreger, at integrationen skal foregå både i dybden og i bredden. Artiklen giver eksempler på, hvordan det kan gøres i praksis.

**Anders Hundahl** beskriver problemstillinger i forbindelse med strategisk kommunikation, med udgangspunkt i den store kommunikationsmæssige udfordring der ligger i at være en del af fødevarerbranchen, idet spørgsmålet om fødevarer og ernæring i disse år står højt på forbrugernes dagsorden. Et af målene med Daniscos kommunikation er at medvirke til at sikre den grundlæggende legitimitet for det, der produceres i fødevarerindustrien, og for at kommunikationen skal lykkes, er den bygget op over tre nøglebegreber, nemlig integration, dialog og proces. Hundahl går herefter over til at redegøre for et konkret kommuni-