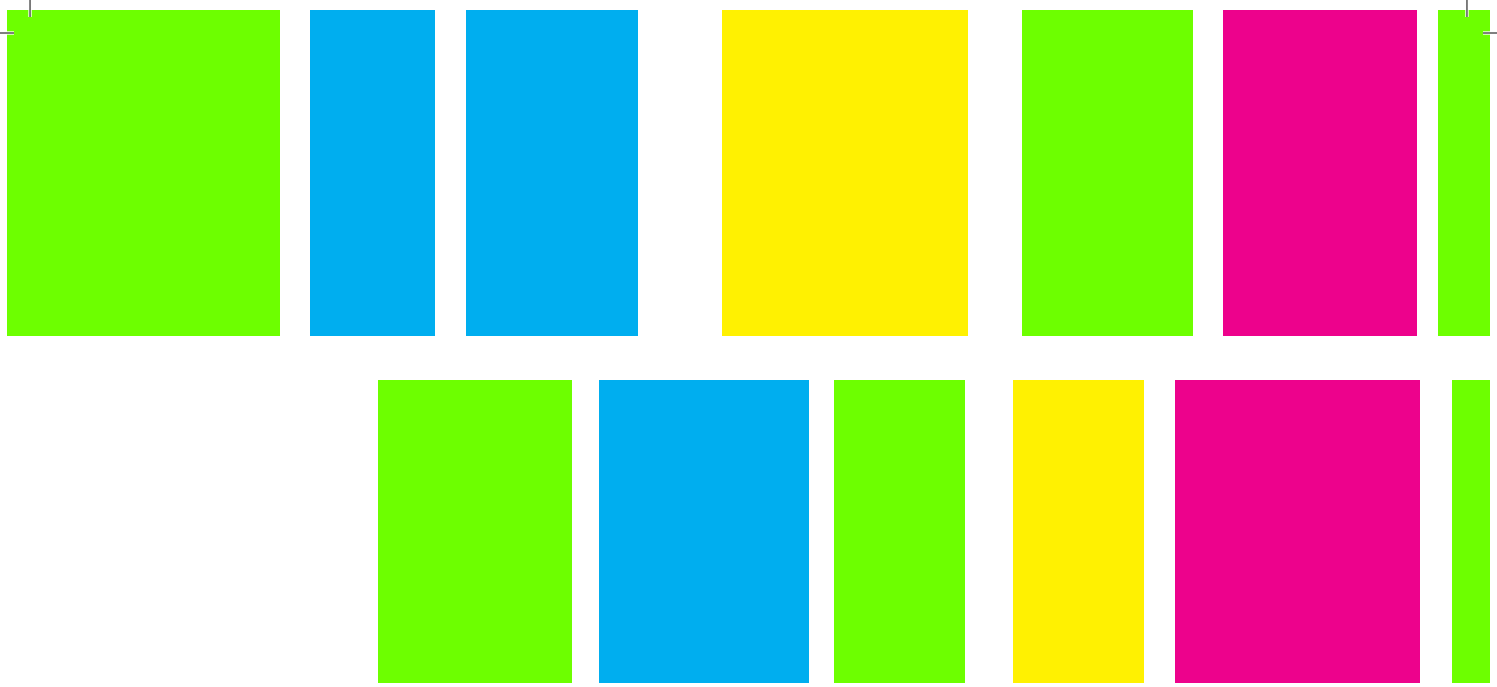
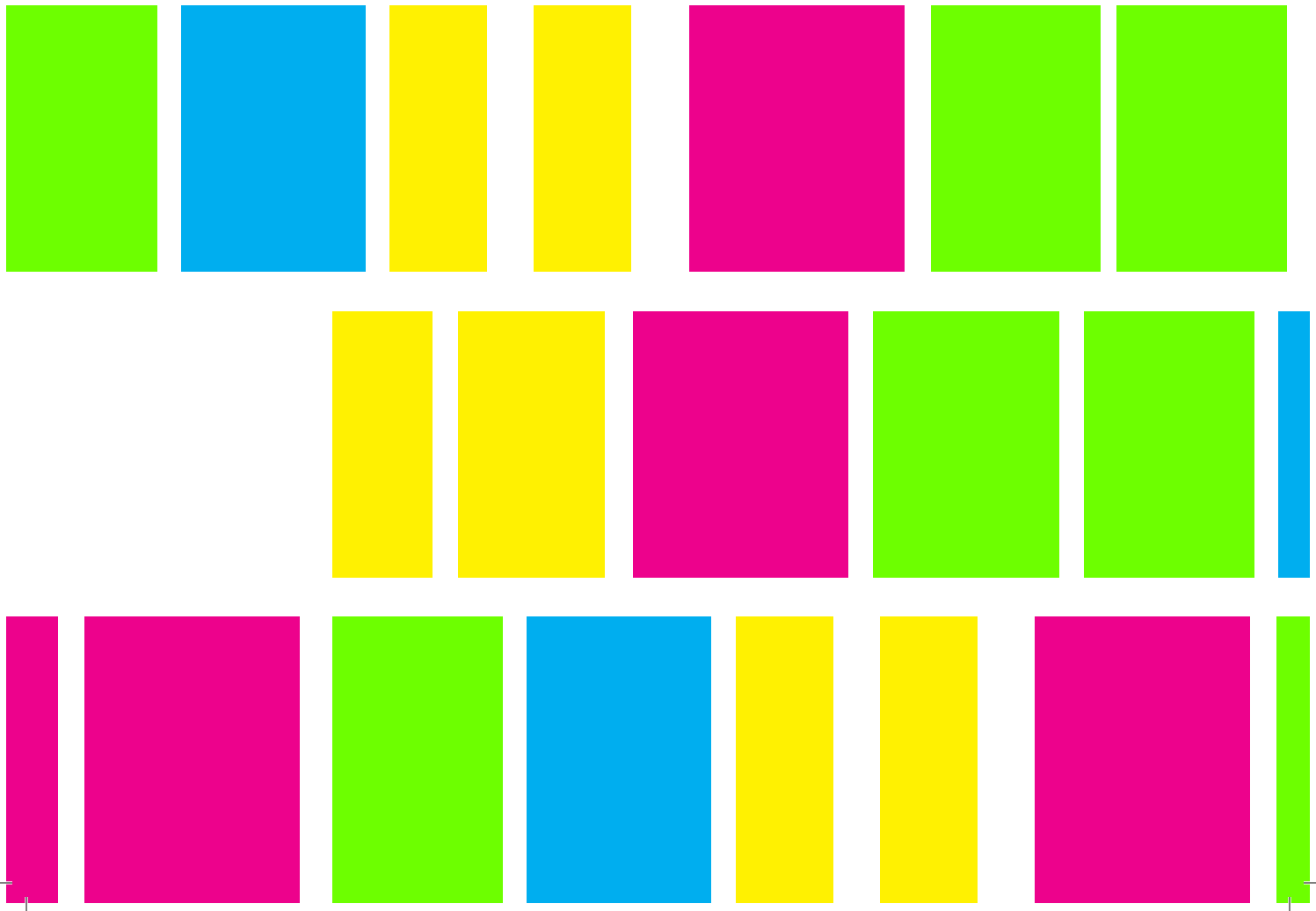




Corporate communication

– et udtryk, der skaber et indtryk?

TITELBLAD

Titel: Corporate communication - *et udtryk, der skaber et indtryk?*

Studie: 10. semester Kommunikation

Fagområde: Organisationskommunikation

Afleveringsdato: 31. juli 2009

Antal anslag: 332.592

Antal normalsider: 138,6

Vejleder: Tove Arendt Rasmussen

Gitte Caspersen og Martin Bagger Jensen

Til Farfar og hans søn, som har fulgt og støttet os fra himlen.
Og til alle dem, som har fulgt og støttet os fra jorden.

For

ord

Dette speciale er skrevet på tiende semesters *Kommunikation* ved Aalborg Universitet. Det er derfor et resultat af vores femårige studier indenfor en lang række emner, der er samlet under det overordnede fagfelt *kommunikation*. Dette felt er meget bredt, og nærværende forord vil vi bruge på først at placere os, vores interesse og dermed vores speciale i feltet, dernæst at beskrive vores interesses oprindelse. For at placere os i kommunikationsfeltet vil vi nedenfor starte med at opridse nogle af de emner, der har været indeholdt i vores uddannelse.

Vores uddannelses emner har strakt sig over en bred vifte, startende med organisatoriske forhold, såsom kultur og organiserings- og ledelsesformer, hvilket indeholdt fag som ledelse, organisationsteori og -historie. Emnerne har yderligere bredt sig henover det interpersonelle, som bl.a. omhandler medarbejderen og de mellemmenneskelige relationer og interaktioner. Dette emneområde indeholdt fag som kommunikationstræning, organisationsudvikling, coaching og supervision og har således rettet sit fokus internt i organisationen med medarbejderen i centrum. Endvidere har viften inkluderet den eksterne form for kommunikation, som handler om kommunikation ud af virksomheden. Dette emneområde rummer bl.a. emner som markedskommunikation og markedsføring. Fælles for alle de emneområder, som vi er blevet præsenteret for og har arbejdet med gennem vores studie, er, at de ofte har taget afsat i virksomhedsrelaterede forhold og derfor har organisationer og deres kommunikation som omdrejningspunkt[1]. Herudfra må forstås, at dette speciale netop også handler om organisationers kommunikation. Men dette er stadig meget bredt, og nedenfor vil vi redegøre for, hvor vi er placeret i dette brede fagfelt.

Når vi skriver, at indeværende speciale er resultatet af fem års studier, så overrasker det heller ikke, at der på fem år er sket mangt og meget, som har influeret på vores faglige interesser. Da vi startede med det interpersonelle, fandt vi en interesse heri. Denne lå hovedsagligt i kommunikationstræning, hvor vi kunne øve og få feedback på vores personlige fremtræden samt supervision. Det må forstås, at vores interesse i det interpersonelle udsprang af et personligt ønske om, dels at optimere vores egen kommunikation, dels at få kompetencer fra supervision, som vi kan bringe i spil i vores private liv. Således var interessen ikke direkte relateret til organisationskommunikation. Ift. organisationsteori og -kommunikation fik vi en indsigt i forskellige måder, hvorpå man leder organisationer,

1 *Imidlertid lægger fag som kommunikationstræning uden for dette, idet sådanne fag har til mål at optimere vores egen kommunikation.*

samt en interesse for at se kritisk på sådanne tilgange. Endvidere fik vi en interesse i, hvorledes kommunikation med medarbejdere foregår. Således kan siges, at vi fik en interesse i organisationsteori, som også indbefattede det interpersonelles fokus; netop fokusset på den interne dimension i form af medarbejderne. Imidlertid var vi begge overbevidste om, at vi skulle vælge den eksterne kommunikation, da vi nåede til denne i uddannelsens forløb. Vi fandt markedsføring og -kommunikation yderst interessant og havde store forventninger om, at vores speciale skulle lægge sig inden for dette område.

Intet er sikkert, før det er fuldført, og dette gjorde sig også gældende for vores interesse; Vi fik præsenteret uddannelsens sidste dimension, som på bedste vis forsøgte at inkorporere studiets tre områder - den interpersonelle tilgangs fokus på medarbejderen, organisationsteori samt den ekstern rettede kommunikation - i elementer, som autokommunikation, corporate communication og corporate branding. Således kunne vores interesse i såvel at rette fokus på medarbejderne, henover organisationsteori og -kommunikation som markedsføring smeltes sammen, hvorfor denne krydsdisciplinære tilgang lige var os.

I og med vi netop har denne tværdisciplinære interesse, er det måske heller ikke overraskende, at vores speciale netop lægger sig herindenfor. Vi vil i specialet se nærmere på en kommunikationsdisciplin, som netop sætter det tværdisciplinære i højsæde, og som rummer dele af både den organisatoriske, den internt samt den eksternt rettede virksomhedskommunikation. Denne kommunikationsdisciplin kaldes corporate communication, og hvad disciplinen nærmere dækker over, kan du læse i de næstkommende kapitler. Endvidere vil du senere kunne læse yderligere om de forskellige områder, som disciplinen rummer.

For at forklare vores interesse i corporate communication startede denne, da vi begge stiftede bekendtskab med disciplin gennem forelæsninger samt projektarbejde på sjette og syvende semester. Her forsøgte vi at forstå corporate communication ud fra dens egne præmisser. Dette begyndte imidlertid at undergå en forvandling, da vi på studiets ottende semester kom i praktik på hvert sit reklame- og kommunikationsbureau. I løbet af praktikken så vi, hvordan corporate communication blev praktiseret i virkeligheden. Dette var i sig selv ganske spændende, men praktiseringen åbnede også vores øjne for en række aspekter ved disciplinen, som vi umiddelbart så problematiske ift. at udfolde den i praksis. Dette medførte, at vi på niende semester begyndte at udfordre disciplinen. Inden vi

uddyber dette, vil vi beskrive en anden dimension, vi oplevede gennem vores praktik. Dimensionen har netop også været med til, at vi begyndte at udfordre corporate communication.

Gennem vores praktikforløb oplevede vi netop også, hvordan forskellige virksomheder hver havde en bred vifte af forskellige modtagere at rette deres kommunikation mod. Disse kaldes også interessenter, og vi oplevede dem i form af eksempelvis interesseorganisationer, politikere, leverandører, konkurrenter, lokalsamfundet og en bred offentlighed - for bare at nævne nogle enkelte. Fælles for dem var, at vi oplevede, at de oftest har forskellige interesser. Således fik vi gennem praktikken udvidet vores perspektiv ift., hvem en organisation skal kommunikere med, og at disse oftest har forskellige interesser. I løbet af studiet havde vi ganske vist arbejdet lidt med andre målgrupper end kunder og medarbejdere, men i vores praktik fik vi for alvor øjnene åbnet for de mange forskellige grupper af interessenter med hver deres interesser, som en virksomhed skal kommunikere med.

Da vi skrev vores niende semesters opgaver, havde vi begge interessenterne i tankerne. Gitte udfordrede corporate communication ved at lave en opgave, hvor hun undersøgte, hvorvidt corporate communication og synergi er komplementære størrelser. Synergibegrebet må forstås som, at to og to skal give fem, og at det er vigtigt, at alle medarbejdere kommer med hver deres input[2]. Således havde Gitte medarbejderne i fokus. Martin udfordrede corporate communication ved at undersøge, om disciplinen var den rette måde at kommunikere med den postmoderne forbruger ud fra en Gergeniansk optik.

Det må forstås, at vi i opgaverne valgte at arbejde i dybden med hver vores interessentgruppe. Således har vi endnu ikke fået undersøgt bredde og sammenhængen i den mangfoldighed af interessenter, vi oplevede gennem vores praktik. Dette finder vi utroligt spændende, hvorfor vi netop vil bruge vores studies sidste semester på at undersøge interessentbegrebet. Samtidig vil vi fortsætte med at udfordre kommunikations- og reklamebranchens elskede corporate communication.

2 *Begrebet kan forklares gennem buzz-ord som "Den Lærende Organisation", "kreativitet" og "innovation" (Caspersen 2008: 5ff).*

Ift. vores uddannelse må forstås, at denne er placeret under det Humanvidenskabelige Fakultet. Dette præger vores forståelse af kommunikation, ligesom det har præget både vores praktikophold og vores 9. semesteropgaver og hele uddannelsen generelt; nok har vi som skrevet arbejdet med virksomheden, medarbejderne og kunderne som centrale elementer, men det har altid været med afsæt i et større humanvidenskabeligt perspektiv, hvori fokus bl.a. er på at søge at forstå mennesker og fænomener i deres egenart og med tilknytning til deres oplevelse af verden. Ikke overraskende handler vores speciale derfor også om at søge at tilvejebringe en forståelse af såvel corporate communication-disciplinen som interessenterne i deres egenart.

I løbet af de næste kapitler vil vi søge at tegne specialets genstandsfelt skarpere op samt at præcisere vores undren. Men først vil vi begynde med et lille eventyr for at illustrere, det vi oplevede i praktikken; en virksomheds mangfoldighed af interessenter med hver deres interesser samt vigtigheden af samme.

Inden vi ønsker god læselyst og lader eventyret begynde, vil vi sige tak til vores vejleder Tove for kyndig og inspirerende vejledning.

Gitte Caspersen & Martin Bagger Jensen, Aalborg, juli 2009.

Pro

log

Der var engang, nærmere betegnet et sent efterår i starten af det 21. århundrede, en mand, som var færdig med sin læretid i en skobutik. Manden kom fra en lille by, men var taget på dannelsesrejse til storbyen for at blive uddannet salgsassistent med profil i sko og læderartikler. Gennem sin læretid havde manden fået en ide om at starte sin egen skobutik i den lille by, han var opvokset i, så dette efterår drog han hjem til byen for netop at starte byens første skobutik. Som i alle andre eventyr blev han udsat for tre prøver. Disse var at finde beliggenhed til butikken, finansiering af samme samt at finde velegnede ekspedienter. For at starte fra en ende af så fandt manden ud af, at han ville placere sin butik på en grund, hvor der hidtil havde været en gammel ubrugbar lagerbygning med et vildnis bagved. Indbyggerne i byen var ellevilde. Nu skulle de ikke længere se på den gamle faldefærdig bygning, og endda fik de deres egen skobutik, så de ikke skulle rejse til storbyen for at købe fodtøj. Lokalbefolkningens begejstring smittede af på banken, og således blev mandens anden prøve løst. Den tredje prøve, at finde arbejdskraft, lykkedes også, for menneskene i byen stod i kø pwå gaden for at få arbejde i skobutikken, nu hvor den havde et godt omdømme.

Vinteren gik på hæld, og foråret begyndte at vise sin spæde figur. Manden var nu klar til at rive lagerbygningen ned. Uheldigvis var taget lavet af asbest, og ifølge reglerne må et sådant tag ikke bare lige nedrives. Det skal fjernes under yderst kontrollere forhold, så asbestfibrene ikke kan flyve rundt og sætte sig på folks lunger og give dem asbestose. Alternativet er, at man kan lægge et nyt tag ovenpå det gamle. Dette kunne manden jo ikke gøre, for bygningen skulle jo fjernes. Manden havde ikke nok penge til at få taget fjernet under de meget kontrollerede forhold, for banken havde lånt ham alt det, de kunne. Så det endte med, at manden tænkte, at der nok ikke ville ske noget ved bare at rive det gamle tag ned – for det var jo kun en enkelt gang. Og så begyndte manden at rive taget ned.

Dette skulle manden aldrig have gjort. For det første var det ulovligt, og for det andet blev naboerne meget sure. De ville ikke risikere at få asbestose, så de meldte ham til politiet. Da politiet tog ud til ham, var han færdig med at rive taget ned, og han fik en bøde. Manden betalte bøden og fortsatte med at rive

resten af bygningen ned. En dag, mens manden var ved at køre det sidste affald væk og rydde grunden, så entreprenøren kunne komme til at starte byggeriet, kom Naturfredningsforeningens lokalafdeling forbi. De var på den årlige forårsudflugt, hvor de besøgte steder, der havde et unikt dyreliv. Disse steder var ikke fredet endnu, men Naturfredningsforeningens lokalafdeling ville gerne have dem fredet. Et af disse stedet var netop i vildnisset bag den bygning, manden havde revet ned. Her levede nemlig en af landets største bestande af en lidt sjælden dyreart. Manden blev overrasket over deres ankomst og skyndte sig til bageren for at købe en kage. Mens de sad og spiste den, forklarede Naturfredningsforeningens lokalafdeling om det specielle dyreliv i vildnisset på mandens grund. Manden fortalte, at han var nødt til at fjerne det, fordi butikken da ellers ikke kunne være på grunden. Naturfredningsforeningens lokalafdeling forsøgte at overtale manden til at lade det blive, men det sagde manden, han ikke kunne. I de næste dage fjernede manden vildnisset og begyndte at jævne jorden.

Naturfredningsforeningens lokalafdeling var blevet så sure over dette, at de gik til lokalavisen. De kunne ikke forstå, hvorfor sådanne unikke områder ikke kunne fredes, så snart man opdagede dem, og de kunne heller ikke forstå, hvorfor manden ikke lod være med at fjerne det, når det var så specielt et område. Historien havde de fire basale nyhedskriterier - 'aktualitet', 'væsentlighed', 'identifikation' og 'sensation' -, så lokalavisen bragte historien.

Da mandens naboer hørte historien, fortalte de lokalavisen om, at han havde revet asbesttaget ned uden sikkerhedsforanstaltninger. Historierne affødte meget debat om mandens uansvarlighed, etik og moral, og inden længe var den også i regionsavisen og den landsdækkende presse. Det blev en kæmpemæssig historie, og der blev gravet dybt i historier om folk, der havde mistet deres kære pga. asbestose, samt om dyr, der var uddøde eller blevet fredet på grund af byggeri, som ikke tog hensyn til dyrebestande. Pressen gravede også i mandens fortid, og de interviewede gamle arbejdskollegaer og venner, som i bagklogskabens ulidelige klare lys kunne drage paralleller til mandens opvækst. Han var netop enebarn, og derfor mente de interviewede, at han ikke var vant til at tage hensyn til

andre. Det kunne de også selv mærke, fordi han engang ikke ville tage en vagt for en kollega, der skulle til sin søsters 30 års fødselsdag, eller fordi han engang ikke ville låne sin cykel til hans barndomskammerat, der skulle på arbejde. Endvidere havde han også snydt til en matematikeksamen i ottende klasse i folkeskolen, fordi han have taget en lommeregner med.

Mens alle disse historier kørte i pressen, var entreprenøren godt i gang med at bygge forretningslokalerne, og en sen sommerdag stod butikken færdig. Manden oplyste lokalavisen om åbningen af butikken og havde også indrykket en annonce. Lokalavisen bragte interviews med lokalsamfundet om butikkens åbning. Mange ville ikke handle i butikken, fordi de stadig var så sure over det med asbesten, mens andre var glade, fordi de ikke længere skulle drage mod storbyen for at købe skotøj.

På åbningsdagen var der pyntet op med balloner og flag i hele butikken, og der var kagemand og gode rabatter til kunderne. Selvom der var lagt op til en rigtig festdag, kom der ikke så mange kunder, som manden havde regnet med, og personalet var i dårligt humør. De havde nemlig ikke lyst til at arbejde der, fordi manden havde fortalt dem, at de måtte stramme sig an. Han havde ikke råd til, at de ikke ydede hundrede procent hele tiden. Dette havde de fået af vide en dag, hvor de havde været med til at indrette butikken. Denne dag havde en medarbejder fået en søn, og personalet ville give en gave. De snakkede om, hvad de skulle give og fik også skrevet et kort. Manden var blevet rigtig sur, fordi han synes, at sådan noget hørte til udenfor arbejdet. Men en kontrakt er en kontrakt, og derfor var personalet på arbejde i skobutikken på åbningsdagen.

Personalets dårlige stemning smittede af på kunderne, og de fik en dårlig betjening af ekspedienterne. Dette varede ved lang tid efter åbningsfesten, og da der var gået et halvt år, havde skobutikken ikke flere kunder. Banken ville ikke være med i projektet længere, for manden tjente ikke det, han skulle for at få råd til at drive sin forretning. Der var ingen opbakning og tilslutning til forretningen fra nogen sider, og sådan gik det til, at manden var nødt til at lukke sin butik. Manden kom i gældsernæring, og om han levede lykkeligt til sine dages ende, synes ikke at være tilfældet.

Indholdsfor

Kapitel 1: Indledning 20

Kapitel 2: Metode 32

Et humanistisk grundlag *35*

Specialets vidensideal *44*

Metodisk videnskabelig arbejdsform *48*

Kapitel 3: Teori 52

Historisk oprids – begrebernes kontekst **55**

Corporate Communication **63**

Interessentbegrebet ud fra CC **73**

Et nærmere blik på interessentteorien **78**

Mod et udvidet og komplementerende perspektiv **89**

Opsummering **92**

Kapitel 4: Caseudvælgelse 94

Udvælgelse af cases **97**

Kapitel 5: Casebeskrivelser 102

Case 1: Medarbejderne **105**

Case 2: Tillidsrepræsentanter **109**

Case 3: Pressen **113**

Case 4: Forbrugere **117**

Opsummering **122**

Kapitel 6: Et metaperspektiv 124

Værktøjer **127**

Forskningstraditioner **129**

Organisations- og kommunikationssyn **139**

tegnelse

Kapitel 7: Mod en ny forståelse 146
En fortolkende og socialkonstruktivistisk anskuelse af casene 149
Forståelse af cases som institutioner 150
En samfundsmæssig kontekst 153
Opsummering 168

Kapitel 8: Individet i institutionen 170
Valg af teoretisk indgangsvinkel 173
Det senmoderne 174
Den flydende modernitet 179
Sammenholdelse og refleksion 181

Kapitel 9: Fra udtryk til indtryk 184
De grundlæggende forudsætninger 187
Selektions- og meningsdannelse 188
Semiotik og betydningsdannelse 193
En sammenkædende opsummering 198

Kapitel 10: Integration af perspektiver 200

Kapitel 11: Konklusion 210

English summary 220

Litteraturliste 226

Ansvarsliste 236
Bilag 240
Bilag 1: IMK-modellen 243
Bilag 2: Brandings tre generationer 248
Bilag 3: Screendump 250
Bilag 4: Om at arbejde eklektisk 251
Bilag 5: Synergi og corporate communication 253

Kapi

tel 1
Indledning

I år skriver vi 2009, og selvom eventyret hører fiktionsgenren til, har vi gennem vores praktikforløb oplevet, at dets morale i høj grad gør sig gældende i dag; organisationer er afhængige af deres interessenter for overhovedet at kunne eksistere og overleve. Selvom eventyret var kort og ikke fortalte hele sandheden om, hvor mange relationer manden i virkeligheden havde med omverdenen for overhovedet at kunne starte sin skobutik, mener vi, at eventyret viser, at en organisations interessenter udgøres af mange forskellige grupper med hver deres interesser; lokalbefolkningen, som var bange for asbesten og passede på deres eget og hinandens helbred. Politiet, som var lovens vogtere. Naturfredningsforeningens lokalafdeling, som var interesseret i fredningen af en sjælden dyreart. Banken, der kunne tjene penge på udlån til manden. Pressen, der arbejdede med sine nyhedskriterier. Medarbejderne, der gerne ville have en hyggelig arbejdskultur, og endelig kunderne, som ville have en god betjening. Det kan således siges, at organisationer er afhængige af at tilgodese og varetage mange forskellige interesser, idet det ellers kan gå grueligt galt, som eventyret viste.

For at det ikke blot skal være vores eventyr og oplevelser fra praktikken, som lægger grunden for ovenstående ræsonnement, vil vi inddrage et konkret eksempel, som mange kender til. Der er mange at vælge mellem, men det, vi vil fremhæve her, er et eksempel om olie- og benzingiganten Royal Dutch Shell. I 1995 oplevede de en massiv nedgang i deres omsætning. Dette skyldes i grove træk to ting. For det første besluttede Shell at dumpe olieboreplatformen Brent Spar i Nordsøen. Dette fik miljøorganisationen Greenpeace, Shells investorer samt kunder til at reagere promte, hvorved de udløste månedslange protester, demonstrationer og offentlige debatter om det ansvar, som Shell havde overfor miljøet. Shell blev boycuttet af kunder, investorer og miljøorganisationer, medarbejdere blev truet og i nogle lande blev Shells servicestationer brændt af. Den anden ting, som skete, var, at Shell i et andet foretagende ikke tog hensyn til deres interessent - lokalbefolkningen i et af deres olieområder i Nigeria. Den lokale urstamme, Ogonifolket, mente netop ikke, at de fik de penge for olien, som Shell pumpede op for deres lokalområde, penge som de var velberettigede til en andel i, mente de. Denne konflikt bevirkede, at Shell også her blev sat i et dårligt lys[1].

Umiddelbart kan man sige, at Shell ikke varetog deres interessenters interesser, hvilket gav alvorlige konsekvenser for Shell. Imidlertid er dette ikke hele sandheden ift. Brent Spar-sagen. Shell havde netop undersøgt, at den mest miljørigtige måde at afskaffe boreplatform var at lade den synke til bunds i havet, hvormed de netop mente at varetage en interesse ift. at

1 *Frit fra (Morsing 2008: 29f)*

skåne miljøet. Greenpeace havde imidlertid foretaget lignende undersøgelser og havde det syn, at platformen burde skæres op og transporteres til de nærliggende norske havne for videre nedbrydning og genanvendelse. Med dette syn så Greenpeace ikke, at Shell varetog interessen ift. at skåne miljøet. I et større perspektiv ser vi, at det, der skete her, var, at Shell ikke havde fået kommunikeret deres mål ift. at skåne miljøet (klart) ud, hvormed Greenpeace misforstod Shells handling, og således ikke forbandt den til at skåne miljøet.

Ud fra denne sag ser vi, at man kan konkludere, at (proaktiv) kommunikation til og med interessenterne er af afgørende betydning, idet det ellers kan få fatale konsekvenser. Som direktøren for Danmarks Medie- og Journalisthøjskole Jens Otto Kjær Hansen skriver, så er "den der lever skjult lever godt" et dogma, som ikke holder i dag – m.a.o. er det at leve skjult så godt som umuligt for en organisation i en altid allerede kommunikerende verden. Hansen argumenterer for dette ved at beskrive tre moderne organisationstyper; den uskyldige, den lovlige og den ansvarliggjorte organisation[2].

Den uskyldige organisation er kendetegnet ved, at dens produkter er uproblematiske, forstået således at produktionen og brugen af dem ikke har nogle konsekvenser (i form af fx miljøbelastning og hudirritation). Således er denne organisationstype ikke er underlagt nogen skærpelse af lovkrav. I kontrast hertil er den lovlige organisation underlagt skærpede krav, eksempelvis i organisationer, der arbejder med særlige produkter, som kan udgøre en miljømæssig risiko (fx organisationer, der producerer kemikalier, medicin el. lign.[3]). Endeligt er den tredje type organisation, den ansvarliggjorte, en organisationsstype, som nærmest konstant er i mediernes søgelys, fordi den har et øget ansvar overfor sociale og etiske forhold og derfor skal være konstante opmærksomme på, hvad den siger og gør. Shell er netop et eksempel på en sådan organisation.

Hansens pointe med at fremhæve de tre typer organisationer er, at selv den mest uskyldige organisation, kan flyttes til (pludseligt) at være en ansvarliggjort organisation. Derfor mener Hansen, at organisationerne er nødt til at kommunikere med deres interessenter for at overleve og dermed sikre deres fortsatte eksistens. Ud fra de oplevelser vi havde i praktikken, kan vi ikke gøre andet end at erklære os enige med Hansen, og ser en nødvendighed i, at organisationer i dag kommunikerer (pro)aktivt ift. deres mange forskellige interessenter.

2 *Følgende er baseret på (Hansen 2004: 105f)*
3 *Eksemplerne her er vores egne*

Kommunikationens nødvendighed i dag mener vi blandt andet kan ses i lyset af, at vores samfund har ændret sig drastisk over det sidste århundrede. Gamle samfundsformer har måttet vige for nye, teknologi og teknologiformer har udviklet sig og ligeså har menneskene som bebor og udgør samfundet ændret sig. Men hvordan håndterer man som organisation så en sådan kommunikation?

Et bud på, hvorledes man kan håndtere kommunikation med interessenterne, er tværdisciplinen 'corporate communication'. Forenklet handler corporate communication om at kommunikere som én samlet organisation. Det handler om at ensrette, harmonisere og samordne al kommunikativ aktivitet såvel i organisationen som mellem organisationen og dens øvrige interessenter. Ved netop at kommunikere som én samlet organisation er tesen, at organisationen kommunikerer med et samlende udtryk. Dette med målet om at skabe ét samlet og ensartet indtryk på tværs af de forskellige interessentgrupper; at skabe et corporate image[4]. Målet er således, at blive opfattet konsistent og ensartet, m.a.o. at stå for det samme for alle. Videre er tesen, at organisationen gennem sit corporate image kan skabe et favorabelt omdømme, der i sidste ende virker tilbage på organisationens bundlinjekapital i form af mersalg af produkt og positiv omtale.

Som skrevet i forordet er det netop i et konglomerat af en organisations mange forskellige interessenter og corporate communication, at vores specialeemne udspringer. Nu, hvor vi har præsenteret corporate communication, mener vi, at vi at det er på tide at opstille vores undren.

4 *Frit fra (Morsing 2008)*

Specialets undren

Helt kort kan siges, at vores undren består i, at corporate communication plæderer for at kunne varetage kommunikation med de mangfoldige målgrupper; interessenterne. Dette vil vi gerne uddybe. Vi mener, det først og fremmest er vigtigt at forstå, at corporate communications grundlæggende ide bygger på, at for at corporate communication skal lykkes, er det forudsat, at organisationer ikke kommunikerer én ting til én målgruppe og en helt anden ting til en anden – det er netop en sådan fordeling, som corporate communication forsøger at gøre op med gennem ensretning af kommunikation. Som vi netop har forsøgt illustrere gennem eventyret og i nærværende indledning, ser vi, at en organisations interessenter udgøres af forskellige grupper med hver deres interesser.

Ift. gruppernes interesser ser vi, at nogle gange er disse vidt forskellige, som de var i eventyret ift. fx medarbejderne og Naturfredningsforeningen, mens de andre gange deles, hvilket var tilfældet i Brent Spar-sagen, hvor Greenpeace, investorerne samt kunderne netop havde samme interesse; at skåne miljøet. Ift. corporate communication, som netop plæderer for ensrettet kommunikation, undrer vi os over, om man kan indlemme de mange forskellige interesser under denne kommunikationsform. Vi ser netop, at det kan være svært at indlemme interessenternes mange interesser i sin kommunikation, hvis den skal være baseret på at kommunikere konsistente budskaber til alle.

Ift. at vi umiddelbart ser, at interessentgrupperne er forskellige, undrer vi os over, *hvorvidt* de er forskellige, samt hvori eventuelle forskelle og/eller ligheder består. Vi undrer os over, hvorledes man kan karakterisere og forstå dels de enkelte interessentgrupper, dels interessenterne som en samlet gruppe og som begreb. Dette må forstås ud fra, at corporate communications mål er at skabe ét indtryk – et corporate image – på tværs af grupperne med målet om at opnå et favorabelt omdømme. Vi kan netop ikke lade være med at undre os over, at hvis grupperne er forskellige, om man så kan skabe et ensartet indtryk på tværs af grupperne. Denne undren må forstås ud fra, at vi som skrevet i forordet er humanister og derfor beskæftiger os med mennesker som tænkende og handlende. Således har vi et syn på kommunikation, hvor modtageren spiller en væsentlig rolle, hvormed vi ser, at interessenterne spiller ind på, hvorvidt der kan skabes ét samlet indtryk.

For at forklare vores kommunikationsanskuelse vil vi tage udgangspunkt i det klassiske informations-overførsels paradigme. Her betragtes kommunikation som en indsprøjtningsmetode, hvorfor afsenderen mere

eller mindre uforstyrret kan injicere modtagerne med sine budskaber med forventningen om en bestemt reaktion – uden at der hverken forventes modstand eller indregnes bestemte forståelsesskabeloner hos modtageren[5]. Et sådant syn på kommunikation kaldes også for Stimulus-Respons, og dette syn er sidenhen blevet forkastet af syn, som medregner modtagerens perception. Sidstnævnte tilslutter vi os. Her er fokus på, hvordan modtageren forstår budskabet, og på at modtageren ikke er et passiv "offer". Som eksempel på dette kan nævnes Stuarts Halls teori om encoding og decoding, hvor afsenderen sender et budskab i én kode, og modtageren læser budskabet i sin egen kode. Det er yderst sjældenhed, at de to koder er ens, hvorfor modtageren her spiller en stor rolle[6].

Ud fra ovenstående må det forstås, at vi ser, at det ikke udelukkende er på afsenderens side, at kommunikationen skal, kan og vil foregå. Lidt groft forenklet ser vi, at der er tale om information, når modtageren ikke medregnes. Derimod ser vi, at der er tale om kommunikation, når modtageren medregnes. Vi ser, at det i lige så høj grad, hvis ikke mere, er op til modtageren at udvælge, afkode og forstå budskabet. Dertil kommer, at vi ser, at hverken afsender eller modtager kan ses som isolerede størrelser, men begge agerer i en større kontekst, nemlig samfundet, hvorfor de begge er betingede af bestemte historiske og kulturelle forhold. På den måde ser vi, at aflæsning (og for den sags skyld afsending) af kommunikation er funderet i nogle samfundsmæssige og historiske rammer, der såvel påvirker som påvirkes af de mennesker, der indgår heri. Ud fra denne forståelse må forstås, at vi ser, at kommunikation sjældent udspiller sig udelukkende på de præmisser, som afsender har intenderet, hvorfor vi netop undrer os over, om der kan skabes ét fælles indtryk blandt de umiddelbart forskellige grupper.

Opsummerende kan siges, at vi undrer os over, om man gennem ensrettet kommunikation, corporate communication, kan indlemme en organisations interessentgruppers mange interesser, og om corporate communication lover mere end den kan holde, i form af at ville skabe et ensartet indtryk, et corporate image, på tværs af interessentgrupperne. Og dette vil vi lade blive vores undren, hvorfor vi nu vil opstille vores undersøgelsesspørgsmål.

5 *Frit efter (Helder 2009: 34f)*
6 *Frit efter (Hall 1980)*

Undersøgelsesspørgsmål

Med baggrund i ovenstående undren stiller vi følgende spørgsmål for nærværende speciale, som vil være rettesnor for specialets undersøgelse:

Hvorvidt kan corporate communication indlemme den mangfoldige målgruppes interesser, og i hvilken udstrækning lover corporate communication-disciplinen mere, end den kan holde ift. målet om at skabe et ensartet indtryk på tværs af de umiddelbart forskellige interessenter?

Vejen mod et svar

Med baggrund i dette spørgsmål vil vi i nærværende speciale først og fremmest rette fokus mod selve corporate communication-disciplinen og søge at få en dybere forståelse heraf. Dernæst vil vi undersøge hhv. interessentbegrebet, hhv. interessentgrupperne. Dette vil vi gøre gennem corporate communication- og interessentteori, hvor interessentteori netop er, som navnet antyder, decideret teori om organisationers interessenter. Men mere om interessentteori senere.

Ift. selve interessentbegrebet vil vi undersøge dette med henblik på at komme nærmere en forståelse af, hvad en interessent er, mens vi ift. interessentgrupperne vil søge at finde frem til, hvorvidt grupperne er forskellige. Sidstnævnte vil vi gøre ved at få en forståelse af de enkelte gruppers interesser ift. organisationen samt af *selve* grupperne. At vi vil søge at forstå *selve* grupperne må forstås således, at vi vil søge at få en forståelse af grupperne på deres egne præmisser, hvilket vi forstår som de forudsætninger, der ligger til grund for den måde, hvorpå den enkelte interessentgruppe gebærder sig.

Vi ser, at ved netop at få såvel en forståelse af de enkelte interessentgruppers interesser som en forståelse af grupperne på deres egne præmisser kan vi identificere forskelle samt ligheder mellem dem, hvorved vi ser, at vi bliver i stand til at svare på vores undersøgelsesspørgsmål. Dette må forstås ud fra, at vi ser, at vi netop får en forståelse af de modtagere, som corporate communication søger at kommunikere med. Som skrevet i forordet, så arbejder vi netop med et humanistisk perspektiv, og således er vi netop optagede af at søge at *forstå* mennesker, menneskelige produkter, begreber og fænomener i deres egenart og i den kontekst, som de fremtræder. I vores speciales tilfælde ser vi, at vi netop søger at forstå fænomener i deres egenart i form af de enkelte interessentgrupper. Endvidere skrev vi i forbindelse med vores undren, at vi arbejder med en kommunikationsforståelse, hvor modtageren spiller en central rolle i kommunikationsprocessen. Således ser vi altså, at interessenterne i særde-

leshed er medvirkende til, i hvilken udstrækning en organisations corporate communication-bestræbelser lykkes. M.a.o. ser vi, at interessenterne spiller en afgørende rolle ift., hvorvidt der gennem corporate communication kan skabes ét samlet indtryk på tværs af grupperne, hvormed vi ser, at for at vi kan svare på vores undersøgelsesspørgsmål, må have en forståelse af de enkelte interessentgrupper; vi må have en forståelse af dem, corporate communication vil kommunikere til. Og netop pga. at vi søger en sådan forståelse, mener vi, at vi ikke kan undersøge alle interessentgrupperne, idet dette vil blive for omfattende. Derfor vil vi udvælge nogle og søge at forstå deres interesser samt at forstå dem på deres egne præmisser, men mere herom senere.

Opsummerende kan siges, at når vi netop har fået en forståelse af først corporate communication, så interessentbegrebet i sin helhed, og sluttelig af de enkelte interessentgruppers interesser ift. organisationen samt grupperne på deres egne præmisser, kan vi svare på vores undersøgelsesspørgsmål. For at systematisere vores vej mod svaret har vi valgt at opstille en række arbejdsspørgsmål.

For at få en dybere forståelse af corporate communication-disciplinen har vi formuleret disse arbejdsspørgsmål:

1) **Hvad forstås der nærmere ved corporate communication-disciplinen?**

Ift. at vi vil undersøge interessentbegrebet, stiller vi følgende spørgsmål:

2) **Hvad forstås nærmere ved begrebet 'interessent' og herunder, hvad forstås ved 'at have interesse' i en organisation?**
   a. **Hvad siger corporate communication om interessentbegrebet?**
   b. **Hvad siger interessentteorien om interessentbegrebet?**
   c. **Hvorvidt komplementerer og udvider interessentteorien corporate communications forståelse af interessentbegrebet?**

Ift. at forstå interessentgruppernes interesser samt at forstå dem på deres egne præmisser har vi opstillet følgende spørgsmål:

3) **Hvordan kan vi udvælge nogle interessentgrupper frem for andre for stadig at kunne svare på vores undersøgelsesspørgsmål, der netop er baseret på en organisations mangfoldige målgruppe i form af alle dens forskellige interessentgrupper?**
4) **Hvilke interesser har den enkelte interessentgruppe ift. organisationen?**
5) **Hvorledes kan man forstå grupperne ud fra en betragtning af dem på deres egne præmisser?**
6) **Hvilke ligheder og forskelle er at finde mellem grupperne?**

Opsummerende kan vi sige, at vi med en forståelse af interessentbegrebet og interessenternes interesser samt af grupperne på deres egne præmisser vil undersøge, hvorvidt corporate communication (fremover CC) er velegnet til at varetage kommunikation med en organisations mangfoldige målgruppe; interessenter. Det sker ud fra et grundlæggende humanistisk og kommunikativt perspektiv, hvormed vi søger at forstå interessenterne og begreberne i deres særegenhed såvel som i en større samfundsmæssig kontekst.

Og med vores undren, undersøgelsesspørgsmål samt en række konkrete arbejdsspørgsmål på plads vil vi nu vende os mod at redegøre for, hvordan vi med et mere akademisk og metodisk greb vil gå til værks for at finde et svar på vores undersøgelsesspørgsmål. Vi vil i næste afsnit bevæge os ind i det, som vi har valgt at kalde vores humanistiske, socialkonstruktivistiske perspektiv. Vi er dermed i færd med at sætte specialets undersøgelse i et større akademisk perspektiv.

Kapi

tel 2

Metode

Dette metodekapitel vil bestå af tre dele. Indledningsvis vil vi redegøre for vores akademiske grundlag, med afsæt i såvel humanoira som socialkonstruktivisme. I forlængelse heraf vil vi eksplicitere vores forståelse af kommunikation. Den næste del vil beskrive vores vidensideal, hvormed vi vil søge at præcisere karakteren af - og formålet med - den viden, som specialet har til hensigt at opbygge. Slutteligt vil vi præsentere den videnskabelige arbejdsmetode, som overordnet er kendetegnende for specialet, og som er vores metode til at opnå viden.

Et humanistisk grundlag

Vi har i forrige kapitel beskrevet, hvordan vi på Kommunikationsstudiet bl.a. arbejder med at søge at forstå kommunikationsprocesser, mennesker og fænomener i deres egenart og med tilknytning til menneskers bestemte oplevelser af verden. Vi er således vokset op i, hvad der kan kaldes en humanistisk disciplin, hvor der netop arbejdes med mennesket som subjekt. Dette vil sige mennesket som et "tænkende, følende, handlende og kommunikerende væsen", ligesom disciplinen arbejder med produkterne af menneskets tanker, handlinger og kommunikationer (Collin 2003: 10). Ud fra dette syn ville det således også være forunderligt, hvis ikke vores speciale, udover at undersøge CC og interessentbegrebet, netop også søger mod at forstå de involverede mennesker i deres egenart.

Dette peger efter vores mening på et videnskabeligt syn på verden, der skal formå at indfange både organisation, menneske og samfund, samt hvordan de gensidigt påvirker hinanden. Dette ser vi en socialkonstruktivistisk tilgang vil formå, hvorfor vi i det følgende vil redegøre for vores position i en sådan.

Indledende bemærkninger om socialkonstruktivismen

Det må først og fremmest forstås, at når vi som ovenfor anfører, at vi vil redegøre for vores socialkonstruktivistiske position, så er vores ærinde netop at beskrive *vores* position, og ikke redegøre i detaljer for de forskellige strømninger og positioner, som findes under termen 'socialkonstruktivistisk'.

Et par indledende bemærkninger er på sin plads. Først og fremmest vil vi understrege, at vi opfatter os selv som, hvad der bedst kan beskrives som *moderate* socialkonstruktivister. Et sådant udtryk skal forstås på baggrund af nogle typiske klassificeringer af socialkonstruktivismen, nemlig skelnen mellem en ontologisk og en epistemologisk opfattelse, samt mellem natur og kultur (Kjørup 2008: 164, Collin 2003: 250) I den ontologiske opfattelse gør det sig gældende, at der er dele af virkeligheden selv, vi som sprogbestridende væsener konstruerer. Eller sagt m.a.o., så er der dele af virkeligheden, eksempelvis køn- og raceforskellighed, som er

konstruerede. I den epistemologiske opfattelse fremføres, at det er vores viden og videnskabelighed, der konstrueres af samfundsmæssige processer (Collin 2003: 250). Ift. kultur/natur skellet handler det om, i hvilket omfang såvel den ontologiske som den epistemologiske konstruktivisme angår de menneskelige realiteter (eksempelvis samfundet) eller selve den materielle virkelighed (Kjørup 2008: 164)[1].

I denne typiske opdeling opfatter vi os selv som primært hældende mod den erkendelsesteoretiske position, idet vi ser, at vores viden om verden netop konstrueres gennem bestemte sociale, historiske og kulturelt afhængige forhold. Samtidigt mener vi, at det grundlæggende er ift. kulturen, altså de menneskelige realiteter, at vi placerer os. Dette giver grundlæggende en indstilling der, lidt groft forenklet, mener at der eksisterer en materiel virkelighed, men at vores menneskelige sameksistens og samfundsmæssige forhold konstrueres[2].

Ifølge Finn Collin og Simon Køppe er der nogle gennemgående grundtræk ved alle socialkonstruktivistiske indstillinger. Disse vil vi her opridse, idet de repræsenterer træk, vi finder væsentlige at betragte gennem specialets undersøgelse. Collin og Køppe skriver, at et "socialkonstruktivistisk standpunkt mht. et givent fænomen hævder, minimalt, at det pågældende fænomen, som normalt betragtes som "naturligt" og uafhængigt eksisterende, i virkeligheder er menneskeskabt og bærer aftryk af sin menneskelige oprindelse" (ibid.: 248). Ud fra dette citat må således forstås, at de fænomener, vi undersøger, altid må undersøges ift. disse menneskelige aftryk. Samtidigt gør det sig gældende, at de fænomener vi undersøger, eksempelvis begrebet 'interessent' og CC-disciplinen, kan (og skal) udpeges som sociale konstruktioner. Dette bevirker, at når "(…) et fænomen udpeges som en social konstruktion, ligger der heri en opfordring til at ændre eller i det mindste underkaste det en grundig kritisk vurdering. I og med at vi erkender, at en ting ikke er autonom eller naturgiven, men i stedet skabt af os, af kollektivet, er det nærliggende at tage op til vurdering, om dette fænomen fortjener at blive videreført, eller om

1 *Kjørup fremhæver endvidere et tredje, vigtigt skel, nemlig mellem skellet mellem at foretage konstruktioner individuelt eller som samfund. Vi vælger ikke at belyse dette skel, idet det klart vil fremgå af det videre forløb, hvordan vores valgte teoretikere indskriver sig i dette.*

2 *En lignende position kan genfindes i Søren Wennebergs Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver. Heri anvender Wenneberg en glidebanemetafor, hvis sliske strækker sig fra positionen socialkonstruktivisme I til IV. Jo længere nede ad glidebanen, vi befinder os, jo mere radikale og ontologiske socialkonstruktivister vil vi være. I denne forbindelse er det værd at nævne, at vi i Wennebergs forstand bedst vil kunne tilskrive os en Socialkonstruktivisme II position, hvilket vi i ovenstående afsnit vil redegøre for. At vi har valgt ikke at inddrage Wennebergs glidebane og positioner direkte ift. at beskrive vores verdenssyn, må forstås ud fra, at vi hellere vil inddrage en primærkilde ift. at beskrive dette, hvilket vil komme til udtryk i ovenstående. Se evt. Wenneberg (2000) for yderligere læsning.*

vi skulle beslutte os til at ændre eller ophæve det" (ibid: 249). Collin og Køppes passage viser, at ved at vi ser begreber og fænomener som sociale konstruktioner, pålægger vi os at underkaste fx CC- og interessentteorien en kritisk vurdering.

Ift. dette uddyber Collin og Køppe, at der ofte er tale om at dekonstruere et fænomen. Selvom vi ikke ønsker at abonnere på hele det dekonstruktivistiske teoriapparat, som det eksempelvis gør sig gældende hos den franske poststrukturalist Jaques Derrida, så kan vores ærinde i specialet overordnet kan ses som at have dekonstruktive træk. Som Kjørup anfører, så er dekonstruktion "vel næsten blevet betegnelsen for enhver analyse, i hvert fald hvis den er en smule opfindsom, men i udgangspunktet skulle ordet først og fremmest dække denne særlige kritiske afslørende og i bogstaveligste forstand excentriske analyse af tekster og tænkninger" (Kjørup 2008: 171f). Med "denne særlige kritiske afslørende.." henviser Kjørup til Derridas begreb om "at der ikke er noget uden for teksten", hvormed der menes, at dekonstruktionen er henvist til at studere og klarlægge de undertrykte meningsforskelle og strukturmodsætninger, som er iboende i *selve* teksten, og som altså ikke påføres den udefra, eksempelvis via komparativ analyse (ibid.: 172). Ift. at dekonstruere et fænomen er det i vores anvendelse dog mere sigtet mod at opløse og analysere CC i dets enkelte bestanddele, dvs. destruere teorien, for herigennem netop at kunne kaste et kritisk blik på de enkeltdele, som teorien udgøres af. Herefter ser vi, at ved at vi vil inddrage interessentteorien kan vi (re)konstruere det teoretiske fundament, som CC hviler på, og derved komme frem til en ny forståelse af begrebet (Collin 2003: 372). Derved arbejder vi altså med et delvist dekonstruktivt sigte.

Et sådant sigte kan desuden uddybes med Collin og Køppe, idet de skriver, at " i og for sig svarer det minimale konstruktivistiske standpunkt til det, som tidligere hed at mange fænomener er *historiske*, dvs. at de ikke er evige eller naturgivne, men tidsbestemte, kontingente dannelser". Ud fra citatet kan vi derfor se både CC og interessentteorien som historiske dannelser, hvorfor vi gennem specialet også vil have en sådan kontingent historicitet for øje og søge at beskrive, hvilke bestemte tidsbestemte og historiske fænomener kan siges at spille ind på CC- og interessentteorien.

Ovenstående var en redegørelse for nogle at de grundpiller, som gør sig gældende for de fleste socialkonstruktivistiske teorier. Med disse grundlæggende antagelser vil vi bevæge os videre til at anskueliggøre vores socialkonstruktivistiske indstilling. Til dette formål vil vi inddrage

sociologerne Peter L. Berger og Thomas Luckmanns *Den samfundsskabte virkelighed – en videnssociologisk afhandling*, hvis teori omkring virkelighedens sociale konstruktion, vi mener, kan underbygger de anskuelser, vi ovenfor har anført.

Vores socialkonstruktivistiske verdenssyn

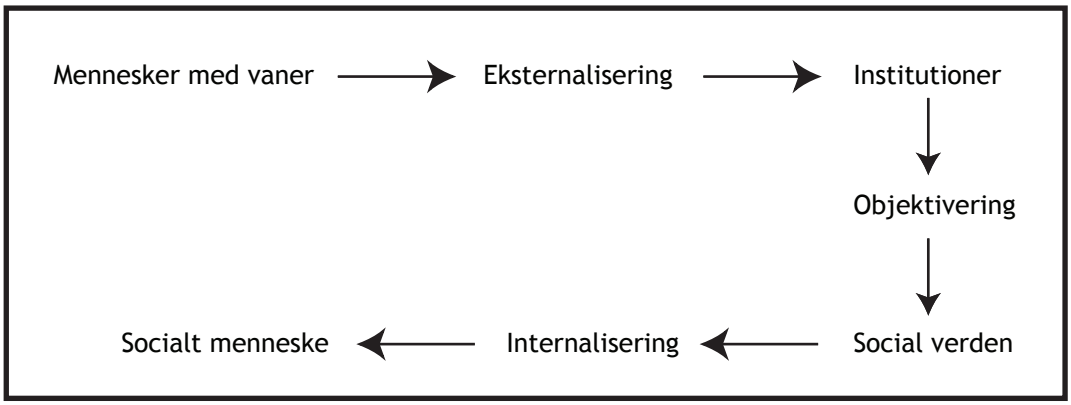
Den præmis, som Berger og Luckmann bygger deres teori på, er at virkeligheden er samfundsskabt, og at denne samfundsskabte virkelighed er knyttet til menneskers subjektive oplevelse af deres dagligdag: "Dagliglivet præsenterer sig som en virkelighed, fortolket af mennesker, og subjektivt betydningsfuld for dem som en sammenhængende verden." (ibid.: 33). De supplerer med, at "hverdagens verden opfattes ikke kun som en given virkelighed af samfundets almindelige medlemmer i deres subjektive livsførelse. Det er en verden, der har sin oprindelse i deres tanker og handlinger og vedligeholdes som virkelighed af disse" (ibid.: 33). Værket arbejder dermed ud fra, hvad de betegner "hverdagens virkelighed" (ibid.: 34). Hermed der forstås en, med deres ord, commonsense-virkelighed – altså en virkelighed, som uden videre tages for givet.

Med udgangspunkt i hverdagen, slår Berger og Luckmann til lyd for deres socialkonstruktivistiske position. Følgende citat illustrerer denne position, og indeholder deres grundlæggende pointer: "Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt" (ibid.: 76). Citatet rummer netop den erkendelsesteoretiske position, vi i forrige afsnit tilsluttede os, nemlig at samfundet er et menneskeligt produkt (hvor vi forstår 'samfund' som reference til Kjørups *'kultur'*, dvs. de menneskelige realiteter) og at mennesket er et socialt produkt (på baggrund af naturen og i kraft af kulturen). Men samtidigt fremstår samfundet som en objektiv virkelighed. Dette kræver efter vores mening en nærmere uddybning.

Berger og Luckmann mener, at mennesket har en medfødt natur, og at man må forholde sig til denne (ibid.: 69). Men vigtigere mener de, at mennesket skaber sig selv; at det opbygger sin egen natur (ibid.: 67). I denne forbindelse påpeger de, at menneskets 'selv' dannes i et gensidigt forhold til dets omgivelser og at et isoleret menneske således ikke kan udvikle sig som menneske - derimod ville det leve på et dyrisk plan (ibid.: 68f). Endvidere skriver de, at "menneskets skaben-sig-selv altid og nødvendigvis er et socialt foretagende" (ibid.: 69). Det må således forstås, at socio-kulturelle og psykologiske formationer ikke er produkter af menne-

skets biologiske udrustning, men derimod er produkter af menneskelige fællesskaber. Man må således forstå menneskets biologiske konstitution som de ydre grænser for menneskets skabende aktivitet (ibid.: 69). For at illustrere dette taler Berger og Luckmann om, at alle ikke-menneskelige dyr har en verdens-lukkethed. De lever netop i lukkede verdener, i form af, at deres "strukturer er forudbestemt af de utallige dyrearters biologiske udrustning". Som kontrast til dette, mener de netop at "menneskets forhold til dets omgivelser (er, red) karakteriseret af verdens-åbenhed", hvor "dets relationer til omgivelserne (er, red.) meget ufuldstændigt struktureret af dets egen biologiske konstitution" (ibid.: 65)

Endvidere er det vigtigt at forstå, at den menneskelige eksistens har brug for orden, retning og fleksibilitet (69). Dermed må forstås, at "en given social orden går forud for enhver udvikling af den individuelle organisme", og "at den menneskelige eksistens´ biologiske givne verdens-åbenhed altid bliver og må blive omformet af den sociale orden til en relativ verdens-lukkethed" (ibid. 69f). Det medfører at den sociale orden er et menneskeligt produkt, eller mere præcist, en fortsat menneskelig produktion, fordi "Den er skabt af mennesket i et forløb, hvor den hele tiden eksternaliserer sig" (ibid. 70). Således kan man sige, at "ingen eksisterende social orden afledes fra biologiske *data*, men nødvendigheden af en social orden som sådan, stammer fra menneskets biologiske udrustning" (ibid. 71). For at anskueliggøre Berger og Luckmanns teori, referer vi derfor i det følgende til nedenstående model, der præsentere de (efter vores opfattelse) mest centrale elementer i teorien (jf. figur 1). Vi vil beskrive de forskellige dele i figuren mere nærgående, men samtidigt afskrive os fra at give en komplet redegørelse for samtlige bestanddele i teorien.



Figur 1: Model over Berger og Luckmanns samfundsskabte virkelighed (Wenneberg 2000: 90)

Det er Berger og Luckmanns opfattelse, at når to mennesker interagerer, dvs. indgår i en relation over tid, fx en samtale, så vil der med tiden opstå vaner i deres samspil, hvilket resulterer i type-dannelser og rollefordelinger i måden, de interagerer på. På den måde "frigøres" en betydelig mængde af psykisk overskud, fordi vi ikke altid skal forhold os til, hvad den anden gør, men i stedet kan falde tilbage på vanedannelsen. Ved **eksternalisering** forstås, at mennesket konstant rækker ud i verden for at forme og skabe sig selv, jf. den føromtalte verdens-åbenhed. Hvis vi *ikke* gjorde det, ville vi ifølge Berger og Luckmann leve på et dyrisk plan og ikke være afhængige af andre – som eksempelvis et barn er afhængigt af sin moder efter fødslen. De føromtalte vaner udkrystalliser sig gennem eksternaliseringen derfor til sidst i **institutioner**.

Herom skriver Berger og Luckmann, at "institutionalisering finder sted, hver gang forskellige slags aktører gensidigt typeficerer vanemæssige handlinger. Sagt på en måde, så er enhver typedannelse af den art en institution" (ibid.: 72). I kraft af, at institutionen opstår af typedannelse, så har institutioner også altid en historicitet med sig, ligesom institutionen også altid bringer kontrol med sig (ibid.: 73). Dertil kommer, at institutionen ikke kun udgøres af de vanemæssige handlinger, men også indbefatter de handlende (ibid.).

Næste skridt i modellen er **objektivering**, som et følge af institutionaliseringen**.** Objektivering er, når de føromtalte institutioner så at sige "frigøres" fra deres oprindelige kontekst. Berger og Luckmann skriver, at "Menneskets ekspressivitet kan objektiveres, og det vil sige, at den kan manifestere sig i den menneskelige aktivitets produkter, der er tilgængelige for både frembringere og for andre som dele af en fælles verden" (ibid.: 50). Berger og Luckmann fremhæver i særdeles sproget som den afgørende faktor i objektiveringen og skriver, at

> *"Sproget, som vi her kan definere som et system over vokale tegn, er samfundets vigtigste tegnsystem. Det har selvfølgelig sit grundlag i organismens medfødte evne til at udtrykke sig vokalt, men vi kan først tale om sprog, når de vokale udtryk kan eksistere uafhængigt af den subjektive tilstand umiddelbare »her og nu«"*
>
> *(ibid.: 51f).*

Berger og Luckmanns eksempel på objektiveringen er et forældre-par, som får et barn. Hvor forældrenes interaktion og type-dannelse før var

begrænset til kun de to, bliver det med barnets ankomst og opvækst til barnets oplevede verden. Hvor det før var "måden, vi to gør tingene på" bliver det til "måden, man gør ting på" for barnet, men også for forældrene. Sagt m.a.o., så "stivner" og "hærdes" den institutionelle verden for både barnet og forældrene (ibid.: 77). Og fordi barnet ikke oprindeligt har været med til at skabe institutionen, fremstår den for barnet som en objektiv virkelighed (ibid.: 78). I kraft af, at der nu er tale om en objektiv virkelighed, opnår den også med tiden status af reificeret virkelighed, hvorom Berger & Luckmann skriver, at

> *"reifikation er at opfatte produkterne af menneskelig handling som om de var noget andet end menneskelige produkter. (…) I reifikationen ligger, at mennesket er i stand til at glemme, at den selv har »forfattet« den menneskelige verden og endvidere, at det dialektiske forhold mellem mennesket, producenten og dens produkt, er gået tabt for bevidstheden"*
>
> *(ibid.: 108).*

Og at de menneskeskabte produkter på denne måde reificeres, giver anledning til det sidste punkt i Berger og Luckmanns teori, nemlig **internaliseringen**. Herved forstår de, at "man tolker en objektiv begivenhed som meningsfuld, det vil sige, opfatter den som udtryk for en andens subjektive processer, der derved bliver subjektivt meningsfulde for mig" (ibid.: 153). Mere præcist udtrykker de internalisering til at være dels dét at have en forståelse af ens medmennesker, dels det at opfatte verden som meningsfyld og en social virkelighed (dvs. at vi deler vores verden med andre). Internaliseringen finder sted igennem primær og sekundær socialisering. Her skriver de, at "Primær-socialisering er den første socialisering et mennesker gennemgår i barndommen, og hvorigennem det bliver medlem af samfundet. Sekundær-socialisering er enhver proces, der styrer et allerede socialiseret individ i nye sektorer af samfundets objektive verden" (Ibid.: 154). Ud fra citatet ser vi, at man i barndommen primær-socialiseres til at have en given opfattelse af verden (som oftest er overtaget efter barnets forældre, bedsteforældre og lignende signifikante andre). Efterfølgende sekundær-socialiseres man, eksempelvis ved gennem uddannelse at få be- eller afkræftet og udvidet sin verdensanskuelse. Efter endt uddannelse socialiseres man videre ved sin indtræden på arbejdsmarkedet, og så fremdeles. På denne måde vekselvirker den samfundsskabte virkelighed hele tiden med mennesket. Dermed er forholdet mellem mennesket (producenten) og den sociale verden (produktet) et dialektisk forhold, hvor de begge gensidigt påvirker og betinger hinanden.

Desuden skriver Berger & Luckmann, at "Sekundær-socialisering er internalisering af institutionelle eller de i institutioner baserede »subverdenen«" (ibid.: 162). Med sekundær-socialiseringen ser vi således, at det er igennem denne, at individet danner sig en erfaring med de mere generelle samfundsmæssige forhold, dvs. forhold som ikke handler om barnets rolle ift. dets forældre, men eksempelvis erfarer, hvad demokrati, menneskerettigheder og penge er for nogle størrelser.

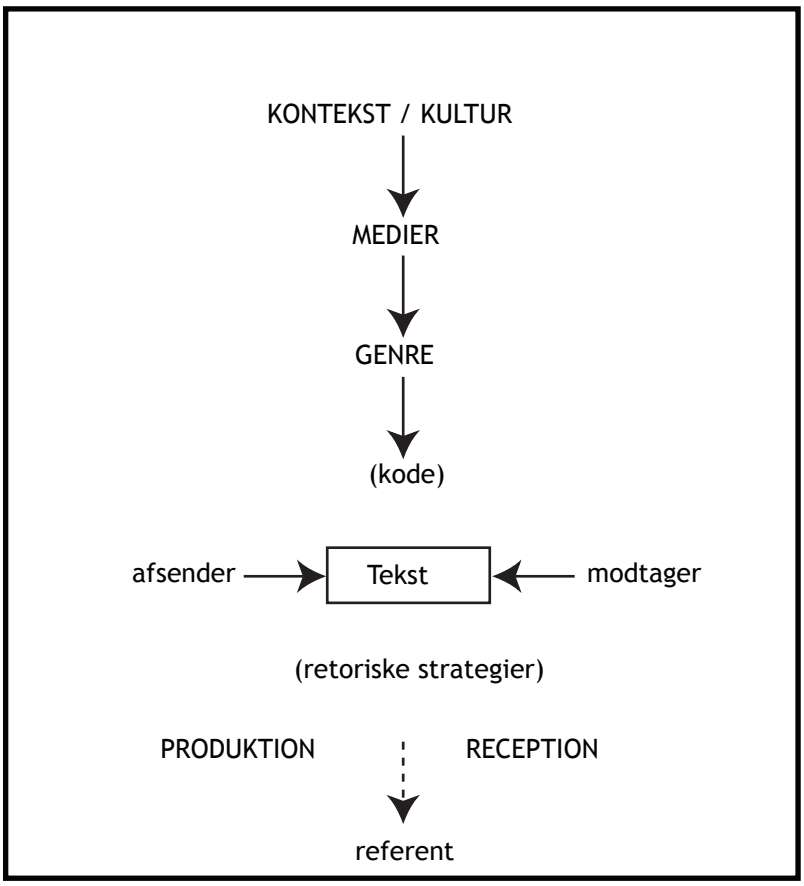
Med internaliseringen "fuldendes" cirkulationen mellem den objektive og subjektive virkelighed således, idet individet nu selv er i stand til at videreføre denne virkelighedsforståelse til sine børn, som igen socialiseres osv. På denne måde opretholdes vores hverdagslige verden gennem et dialektisk samspil, hvorved mennesket konstrueres som et socialt produkt.

Med ovenstående gennemgang af teorien om den samfundsskabte virkelighed, har vi redegjort for vores verdensanskuelse som moderate socialkonstruktivister, hvilket altså danner grundlaget for vores videre arbejde med at undersøge vores undersøgelsesspørgsmål. Imidlertid har vi i indledningen også beskrevet en bestemt kommunikationsforståelse. En forståelse, som vi mener at kunne videreføre og uddybe med de forrige passagers perspektiver.

Vores kommunikationsforståelse

Når vi som skrevet anskuer verden som moderate socialkonstruktivister, har vi altså et blik for det samfund eller den kultur, som kommunikationen udspiller sig i. Ligeledes har vi fokus på afsenderen (organisationen) og modtageren (interessentgrupperne). Mao. opfatter vi kommunikation som noget, der udspiller sig mellem organisationen og interessentgrupperne på baggrund af en samfundsmæssig kulturel kontekst. Ud fra denne forståelse gør det sig derfor også gældende, at netop samfundet og de dertilhørende institutioner påvirker kommunikationen mellem afsender og modtager. På samme vis ser vi, som vi citerede Berger og Luckmann for tidligere, at sproget er det væsentligste element i at skabe samfundet, og derigennem at skabe mennesket som et tænkende og følende subjekt.

Dette syn på kommunikation mener vi, at kunne illustrere gennem en model, som Finn Frandsen, Winni Johansen og Anne Ellerup Nielsen opstiller i *International Markedskommunikation i en postmoderne verden,* kaldet IMK-modellen (jf. figur 2).



Figur XX: IMK-modellen (Frandsen 2001: 52)

Modellen illustrerer netop, at såvel afsender som modtager spiller en rolle i kommunikationsprocessen samtidig med, at dette er funderet i en kultur (Frandsen 2001: 52ff). Imidlertid må forstås, at modellen er udviklet med et særligt henblik på praksis – sprogmedarbejderes praktiske arbejde med udfærdigelsen af kommunikationsprodukter i marketings- eller kommunikationsafdelinger (ibid.: 40). Derfor er elementerne 'retoriske strategier', 'medier' og 'genre' inkluderede i modellen. Idet nærværende speciales sigte ikke er praktisk på dette niveau, må modellen primært ses som en illustration af vores kommunikationsforståelse, hvorfor elementerne så som 'retoriske strategi' ikke er essentielle i vores opfattelse. For en gennemgang af modellen jf. bilag 1.

Med vores kommunikationsforståelse sat på illustration, vil vi bevæge os videre til at redegøre for vores vidensideal, eller mao. vil vi søge indkredse karakteren af den viden, som vi med specialets undersøgelse ser dels er ønskeligt, dels er muligt for os at opnå.

Specialets vidensideal

Vores humanistiske og socialkonstruktivistiske perspektiv påvirker karakteren af den viden, der er realistisk at opnå med dette speciales undersøgelse. Derfor vil vi i dette afsnit begrebsliggøre vores videnskabelige ideal ved at belyse de bagvedliggende videnskabsidealer for hhv. humaniora, hhv. det naturvidenskabelige ideal. Sidstnævnte bestræber sig på at "forklare generelle lovmæssigheder" (Collin 2003: 30). Bag en stræben efter at producere lovmæssig viden ligger et nomotetisk videnskabsideal, idet "en nomotetisk disciplin beskæftiger sig med almene sandheder og principper og bestræber sig typisk på at opstille generelle lovmæssigheder" (ibid.: 376). Når vi som skrevet ser humaniora som bl.a. optaget af at forstå fænomener i deres særegenhed, ser vi, at vi ikke arbejder nomotetisk. Derimod arbejder vi ud fra et idiografisk videnskabsideal, hvori man ønsker at se nærmere på enkelttilfælde. Idiografisk er netop "videnskabelige teorier eller enkelthypoteser som tager udgangspunkt i beskrivelsen af det unikke tilfælde, det særegne eller enkeltstående" (ibid.: 374).

Til trods for humanioradisciplinens idiografiske videnskabsideal må forstås, at vi i en vis grad alligevel ønsker at udrede almene sandheder og principper, hvilket må forstås ud fra vores undersøgelsesspørgsmål; vi ønsker netop at udsige noget bredere end dét, der begrænser sig til et enkelt stående fænomen eller tilfælde. Derfor ønsker vi ikke blot at se isoleret på enkeltstående tilfælde, men at kunne sige noget bredere ift., hvorvidt CC lover mere end den kan holde. Alt i alt kan siges, at vi netop ønsker at producere en viden, som rækker ud over de enkelte interessentgrupper. I det nedenstående vil vi beskrive en metodisk indfaldsvinkel, som netop kan give os redskabet til en sådan undersøgelse samtidig med, at den kan opfylde vores vidensideal.

En metodisk indfaldsvinkel

Vi mener, som anført i vores undren, at det ville være alt for omfangsrigt og urealistisk at søge at forstå alle tænkelige interessentgrupper, og at det ydermere ville være en forholdsvis endeløs undersøgelse at begive sig ud i. Vi ser netop, at de rammer, som er stillet op for dette speciale, i form af sidetal og tid, ikke ville tillade det.

Med et realistisk aspekt samt vores vidensideal for øje, vil vi som metodisk indfaldsvinkel til at undersøge interessentgrupperne for at kunne svare på vores undersøgelsesspørgsmål, derfor benytte casemetoden, som Mikael Vetner anvender den i sin ph.d. *Internettets sociale mening*. Vi ser, at vi gennem denne metode kan arbejde med udvalgte interessentgrupper og dermed eksemplificere, hvorvidt CC kan indlemme den mangfoldige målgruppes interesser, og i hvilken udstrækning CC lover mere end den kan holde ift. målet om at skabe et ensartet indtryk på tværs af de umiddelbart forskellige interessenter. Som Vetner netop starter med at skrive i forbindelse med sin brug af casemetoden:

> *"Det må nødvendigvis gøre sig gældende, at Internettet er blevet italesat på utrolig mange måder i utrolig mange forskellige kontekster. Derfor har jeg fra starten af denne afhandling været bevidst om, at en komplet analyse af Internettets sociale mening mere eller mindre er uopnåelig og derfor også vil væren et futilt anliggende at begive sig ud i (…) Jeg har altså valgt casestudiet som indfaldsvinkel til at analysere og eksemplificere Internettets sociale mening"*
>
> *(Vetner 2006: 159).*

Det må således forstås, at Vetner ser, at en komplet analyse af Internettets sociale mening er uopnåelig på samme måde som vi ser, at en komplet analyse af alle interessentgrupper er alt for omfangsrigt at begive sig ud i, hvorfor han og vi vælger at anvende casemetoden. Vetner forstår casemetoden således:

> *"Case study: A research method that engages in the close, detailed examination of a single example or phenomenon. In some instances, it may be a version of ideographic rather than nomothetic investigation—seeking deep and thorough understanding of a phenomenon instead of general laws about classes of phenomena. In other instances, case studies are explicitly intended as part of comparative research, since some element of comparison is always implied, even in the consideration of single case. Advocates for the case-study approach argue that knowledge obtained need not be restricted to the case at hand, since results may be employed both to develop and to test theories and generalizations. (Dictionary of the Social Sciences www)"*
>
> *(ibid.: 160f).*

Ud fra definitionen ses, at casemetoden enten lægger op til en dyb og gennemarbejdet forståelse af et fænomen eller til at opstille generelle love omkring fænomenklasser. Vetner skriver, at han netop ønsker at anvende den idiografisk, idet han netop ønsker at eksemplificere Internettets sociale mening og ikke opstille lovmæssigheder herom (ibid.: 160f). Endvidere ses ud fra definitionen, at sammenligning altid vil finde sted. I vores tilfælde ser vi, at dette netop sker, idet vi ikke ønsker at svare på vores undersøgelsesspørgsmål ift. den enkelte af de udvalgte case, men mere generelt på tværs af vores udvalgte cases. Dette, ser vi, forudsætter, at vi ikke ser isoleret på den enkelte case, men at vi derimod sammenholder dem med hinanden og identificerer forskelle og ligheder mellem dem. Opsummerende ser vi, at vi gennem casemetoden, og dermed udvalgte interessentgrupper, kan svare på vores undersøgelsesspørgsmål i form af eksemplificering af, hvorvidt CC kan indlemme den mangfoldigmålgruppes interesser og i hvilken udstrækning CC lover mere end den kan holde ift. målet om at skabe et ensartet indtryk på tværs af de umiddelbart forskellige interessenter.

Imidlertid må forstås, at vi vil anvende metoden lidt anderledes end Vetner. Han undersøger Internettes sociale mening gennem Foucaults diskursanalyse, og anvender casemetoden til at udvælge sit analysemateriale. Disse er i form af 'Interaktivitet', 'E-læring: Læring og Internettet', 'Digital forvaltning' og 'Internettet i Info-samfundet i år 2000 og Det Digitale Danmark' (ibid.: 174ff). Vi ser, at de cases, som Vetner vælger, repræsenterer nogle temaer ift. Internettet, som han dernæst analyserer. Det må forstås, at vi netop ikke ønsker at anvende casemetoden til at opstille temaer, men derimod til at udvælge nogle interessentgrupper at arbejde videre med. Således ser vi, at vi vil anvende metoden lidt anderledes end Vetner, men at vi deler det grundlæggende princip ift. at ville eksemplificere.

Med ovenstående gennemgang af teorien om den samfundsskabte virkelighed, mener vi således at have redegjort for en verdensanskuelse, der hviler på et socialkonstruktivistisk grundlag, hvoraf følger, at samfundet er en social konstruktion, som både skaber mennesket, men også skabes af det. Ligeledes har vi redegjort for vores overvejende idiografiske vidensideal, samt brugen af casemetoden som praktisk indfaldsvinkel. Pga. såvel specialets vidensideal som vores brug af casemetoden, ser vi, at vi har foretaget en indsnævring af vores genstandsområde. Set i lyset af caseme-

toden vil vi vælge nogle bestemte interessentgrupper til at ekemplificere, hvorvidt CC lover mere end den kan holde. Hvilke grupper dette skal være, ser vi os ikke i stand til at specificere på nuværende tidspunkt. I det næste afsnit vil vi redegøre for den konkrete metodisk arbejdsproces, vi vil anvende ift. at besvare vores undersøgelsesspørgsmål.

Metodisk videnskabelig arbejdsform

Det må nødvendigvis gøre sig gældende, at når vi har et erklæret mål om at få en nærmere forståelse for såvel CC som interessentteorien, er vi som skrevet også nødt til at vide mere om teoriernes begreber. Dermed kan siges, at vi grundlæggende har et eksplorativt og opklarende sigte med specialet. Med 'eksplorativt' forstår vi en "opdagende undersøgelsesmetode", eller nærmere bestemt, at vi "spørger til forekomsten af fænomener eller svagt formulerede begreber og belyser deres bestanddele med henblik på en mere gennemarbejdet begrebsopbygning eller fænomenbeskrivelse" (Olsen og Pedersen 1997: 307). Om at arbejde eksplorativt skriver sociologen Poul Bitsch Olsen, at metoden netop omhandler at forstå et bestemt begreb eller et fænomen, og at man arbejder med "teoretisk kombinatorik/litteraturstudier (set, red.) med nye øjne" (ibid.: 186). Målet for den eksplorative undersøgelsesmetode er derfor også at udvikle idéer, begreber og teorier, eller en række påstande om fænomenets beskaffenhed (ibid.: 183). At vi på denne måde har valgt en eksplorativ fremgangsmåde, skal altså ses i lyset af, at den viden vi søger om CC samt om interessentbegrebet og -grupperne i deres egenart, ikke er givet os på forhånd, men netop skal opsøges og udforskes gennem relevant faglitteratur, førend vi kan bevæge os til dybere undersøgelsesstadier. Dette ser vi i øvrigt er helt i tråd med det dekonstruktivistiske arbejde, vi tidligere beskrev; for at kunne dekonstruere et fænomen, må vi først forstå det.

For at specialet skal afspejle vores eksplorerende undersøgelse, og for at læseren kan få følelsen af dette aspekt, har vi derfor valgt ikke at præsentere en decideret metodisk gennemgang af de resterende kapitler. I stedet vil det eksplorative aspekt først og fremmest udmønte sig i en række metodiske dobbeltopslag undervejs i specialet. Disse sider har vi valgt at markere med fire forskellige farver. Hvert opslag vil beskrive, hvor vi er nået til ift. at besvare de enkelte arbejdsspørgsmål, hvilken viden vi har opnået, samt beskrive næste skridt på vejen mod at svare på vores undersøgelsesspørgsmål.

Det sidste led i vores metodiske arbejdsmetode er, at vi gennem det eksplorative sigte også har til hensigt at akkumulere viden ved bl.a. at læse og fortolke relevant litteratur. I humanioras disciplin er fortolkning kendetegnende for den hermeneutiske metode, der netop defineres som "'fortolkningskunst' eller læren om, hvordan man udøver den" (Zeller 2008: 473). Dette vil vi uddybe i det følgende.

En eksplorativ og fortolkende arbejdsmetode

Formålet med vores udlægning af den hermeneutiske fortolkningskunst er her at fremhæve de elementer, vi mener, har direkte relevans ift. vores metodiske undersøgelse og vores eksplorative arbejdsproces gennem specialet. Disse er begreberne *forforståelse, fortolkning,* samt *den hermeneutiske spiral.*

I hermeneutikken arbejder man oftest med afsæt i en *forforståelse*, dvs. med afsæt i en eller flere "forståelsesskabeloner, der ligger vores umiddelbare forståelse af ting og situationer til grunde" (Zeller 2008: 10). Forforståelsen knytter desuden an til forståelseshorisonten, dvs. den samlede mængde af viden, man har på et givent tidspunkt. Ift. vores arbejdsmetode i nærværende speciale ser vi netop, at vores forord, prolog og indledning skal forstås som en eksplicitering af vores forforståelse. Det er ligeledes med afsæt i forforståelsen, at vi bevæger os videre til at opstille et undersøgelsesspørgsmål; uden vores forforståelse af CC ville vi ikke kunne undre os over om CC-teorien lover mere end den kan holde. Netop undersøgelsesspørgsmålet kan derfor ses som et led i vores mål om forståelse og fortolkning, der som sagt er hermeneutikken egentlige anliggende.

Når vi arbejder hermeneutisk kan det samtidigt siges, at vi arbejder dialektisk imellem forståelse og fortolkning, hvilket fremhæves af den franske filosof Paul Ricoeur som dialektikken mellem at skrive og at læse (ibid.: 488). Vi forstås dialektik som et bestemt modsætningsforhold, nemlig det at vi på den ene side søger at forstå en mening gennem læsning og på den anden side søger at udtrykke denne mening gennem skriften. Der er altså tale om to forskellige meningsdannende processer, som vi ser, understøtter hinanden; hvis vi blot skulle læse og ikke "afrapportere" eller konstruere vores viden i skrift ville den viden vi opnående, sandsynligvis ikke have samme karakter som den, vi reelt opnår. Omvendt ville vi (måske) aldrig have indladet os på at opnå viden, hvis ikke det var fordi denne viden senere netop skal omsættes i skrift. Videre skriver Zeller, at

"Originaliteten i det dialektiske spændingsforhold mellem skrivning og læsning ligger ifølge Ricouer altså i den gennem den skrivende objektivering muliggjorte meningsdifferens mellem skriftlig udtryk og læseforståelse. Denne differens muliggør en kreativ distancering mellem skribent og læser. En skriftlig tekst tillader netop genne afstanden mellem skribent og læser – hvor afstanden både kan forstås i rum-tidslig, socialt eller kulturelt henseende – at læseren danner sig sin egen mening af og om teksten, som løsriver sig fra skribentens mening og hensigt med den"

(ibid.: 489).

Vi læser altså for at danne os en mening, og skriver for at udtrykke denne mening. I den henseende vil vi understrege, at vi netop tilstræber os originalitet, forstået som "læserens engagement og interesse i at overføre eller oversætte tekstens mest nærliggende eller standard-mening til nye, uvante meningsområder" (ibid: 488). Ved at læse teksterne om CC og interessenter, søger vi netop mod at overføre de enkelte teksters dele til nye meningsområder, og på denne måde koble begreberne sammen i et større hele.

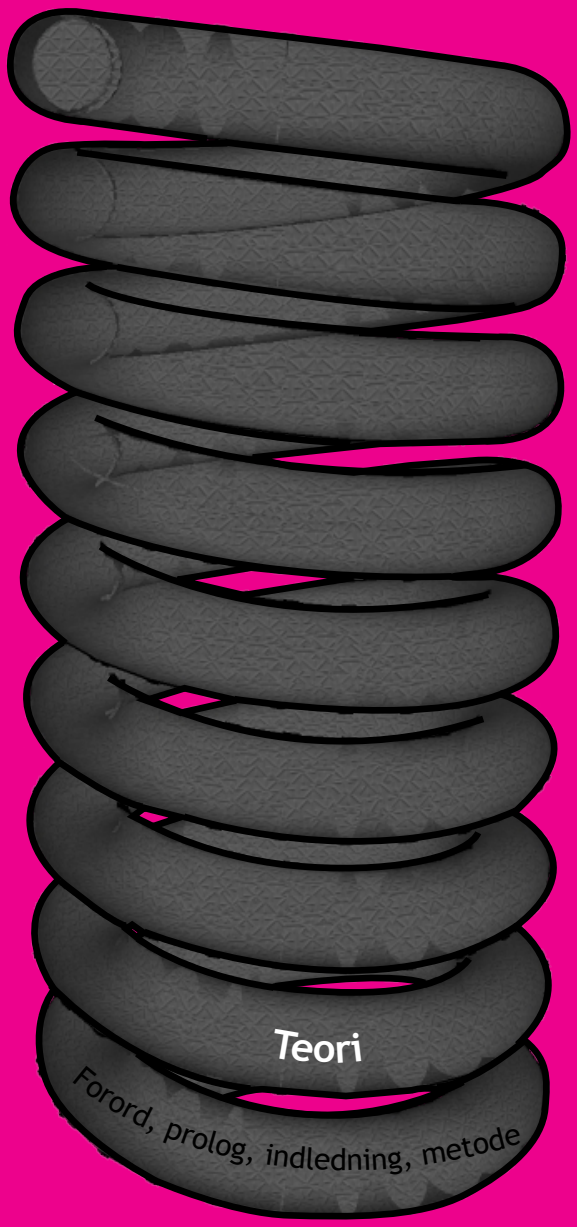
Den hermeneutiske spiral er beskrives oftest som en bevægelse imellem del og helhed, eksempelvis en tekst enkelte passager og hele teksten på et mere overordnet plan. Denne bevægelse indikerer en tilbagevenden til sin forforståelse og en revidering heraf, men som Zeller skriver, så "lukker (cirklen, red.) sig ikke helt i sig selv, men rammer lidt ved siden af og åbner dermed for alternative forståelsesmuligheder" (Zeller 2008.: 439). Et vigtigt begreb i forbindelse med del-helhedsforståelsen er begrebet holisme. Ved dette forstår vi, at delene tilsammen giver en helhed, men at samme helhed *ikke* kun skal ses som bestående af de enkelte dele (Føllesdal et.al 1999: 96). Sagt m.a.o., så skal de enkelte dele gå op i en højere enhed, der skal ses som værende vores forståelse og anvendelse af teksterne, og ikke kun de enkelte teksters udlægninger af eksempelvis CC eller interessentbegrebet. En anden typisk bevægelse i spiralen er mellem spørgsmål og svar: "Når vi søger at forstå, nærmer vi os værket med spørgsmål, som helt eller delvis besvares af det. Det fører til nye eller reviderede spørgsmål, der igen leder til nye svar osv." (ibid.) *Spørgsmål-svar* bevægelsen ser vi netop, at vi foretager os ved at opstille arbejdsspørgsmål, der igennem specialet søges svar på. Denne bevægelse indikerer også den føromtalte del-helhed, idet hvert arbejdsspørgsmål undersøger en del, der har relation til undersøgelsesspørgsmålet (helheden).

Det sidste begreb, vi vil henholde os til i forbindelse med hermeneutikken er begrebet *forklaring*. I den føromtalte spiral-bevægelse gør det sig unægtelig gældende, at der kan opstå et utal af forskellige fortolkninger af såvel teoretikernes intenderede meninger, såvel som de betydninger, vi selv drager af teksterne. For ikke at ende i et relativistisk kaos, er vi derfor henvist til at forklare de udlægninger af teksterne, som vi fremsætter. Dette betyder m.a.o., at vi skal begrunde vores påstande (ibid.: 490). Dette ser vi som helt essentielt, hvorfor vi løbende gennem nærværende speciale vil begrunde vores påstande gennem brug af citeringer, diskussioner mm. Samtidigt vil vi tilstræbe at gøre vores argumenter og overgange synlige, samt skabe sammenhæng imellem delene samt forholde delene til specialets helhed og formål.

Sammen med de føromtalte metodiske farvesider har vi desuden valgt rent grafisk at lade den hermeneutiske spiral skinne igennem. Dette i form af en visuel repræsentation af spiralen, der i vores afbildning består af en række sammenhængende dele, hvori vores arbejdsproces illustreres som netop led i en stadigt udvidende spiral af forståelse. Spiralen tjener samtidigt et indekserende formål i form af at være vores vejviser, hvor vi ønsker at "tage læseren i hånden" og vise vej gennem projektet.

Og med disse metodiske redegørelser på plads, vil vi nu sætte punktum for overvejelserne, og i stedet sætte gang i anvendelsen af disse.

Kapi



tel 3

Nu har vi redegjort for, at vi arbejder eksplorativt og hermeneutisk. Netop af denne grund vil der konsekvent gennem resten af specialet komme metodiske dobbeltopslag som dette, hvor vi netop skriver, hvad vi er kommet frem til gennem de forrige kapitler, samt hvad vi vil gøre i indeværende kapitel. I dette kapitel vil vi søge at klarlægge et teoretisk fundament i form af CC og interessentteorien.

Dette kapitel vil bestå af seks dele.

I første del vil vi søge at skitsere den historiske kontekst, hvorfra vi mener, at både CC og interessentteorien er opstået.

Dernæst vil vi give et teoretisk indblik i CC-disciplinen.

I kapitlets tredje og fjerde del vil vi søge at se nærmere på dem, som CC hævder at kunne kommunikere med; interessenterne. Dette vil vi gøre ved først at forstå interessentbegrebet ud fra CC (del tre), og dernæst inddrage interessentteorien (del fire).

I femte del vil vi sammenholde vores teoretiske indsigter og se, hvorvidt interessenteorien udvider og komplementerer CC´s fortståelse af interessentbegrebet.

Slutteligt vil vi afrunde kapitlet ved at give en kort opsummering.

Historisk oprids - begrebernes kontekst.

Der er nogle, der siger, at Jorden og Livet startede med Guds skabelsesberetning. Andre siger, at det startede med The Big Bang. Det ene, det andet eller måske begge dele er måske rigtige nok, men den jord og det liv, *vi* interesserer os for mener vi startede i 1950´erne, eller måske blev kimen endda lagt i 1930´erne. Det, vi taler om, er skabelsen af den jord - den arena -, som organisationer i dag agerer på og i. Det er starten på det liv, som organisationer lever i dag.

For at forstå dette vil vi starte med perioden frem til det 18. Århundrede, før organisationer overhovedet blev født. Her producerede hver enkelt familie produkter[1] til eget forbrug, og således fremstillede man hovedsagligt selv, de produkter, man havde brug for til sin daglige husholdning (Frandsen 2001: 15). Dette kaldes det selvforsynende samfund, hvilket blev opløst ganske stille og roligt, idet man begyndte at specialisere sig i en bestemt produktion, hvormed der kom et produktionsperspektiv. I starten af produktionssamfundet blev varer produceret på bestilling; hvis jeg eksempelvis havde brug for et par træsko, bestilte jeg dem hos skomageren, hvorefter han producerede dem. M.a.o. sikrede jeg, som kunde, skomagerens overlevelse og eksistensgrundlag ved at købe hans produkter. Den første spæde organisation var således født – dog typisk i form af enmandsvirksomheder.

Efter den spæde start på produktionssamfundet kom den industrielle revolution, hvor mekanisering af produktioner begyndte. Således blev enmandsvirksomheder skiftet ud til organisationer, hvor der var flere ansatte. Hermed kunne organisationer dels producere større mængder produkter, dels producere til større markeder. Således begyndte man at masseproducere produkter, og organisationerne voksede. Man bekymrede sig ikke meget om, hvorvidt man kunne sælge sine produkter, idet de produkter, man producerede, ofte var produkter, som var en mangelvare, og som indfriede menneskers basale behov. Derfor var det primært fødevare- og beklædnings-produkter, som blev masseproduceret.

1 *Med produkter og varer refererer vi til såvel fysiske produkter (fx madvarer og møbler) som tjenesteydelser (fx frisør og børnepasning).*

Masseproduktionen banede vejen for de stadig større industrielle og masseproducerende organisationers opståen, og i 1930´erne skete en ændring. Før fokuserede man på selve produktet samt produktionen heraf, men nu begyndte man også at interessere sig for selve organisationens produktivitet. Dette skete på baggrund af ingeniøren og senere managementkonsulent 'Scientific Management'. Teorien præsenterede han i 1911 i en bog af samme navn som teorien selv, men teorien vandt først rigtig udbredelse hos oirganisationer i 1930´erne. Pointen med hans teori var netop at optimere den enkelte medarbejders og dermed organisationens produktionskapacitet (Fivelsdal 2002: 26ff).

I takt med Taylors teoris udbredelse kom der flere og flere produkter på markedet. Stigningen betød, at det ikke længere blot handlede om at producere men også om at konkurrere og sælge bedst muligt (Frandsen 2001: 15). Således begyndte der at komme et lille fokus på afsætningen af produkter, men hovedfokus var stadig på produktionen. Man skulle tro, at organisationer på dette tidspunkt begyndte at sætte stigende fokus på afsætningen, men med 2. Verdenskrig kom en enorm mangel på varer, hvormed det stadig – om end i højere grad – handlede om blot at producere produkter.

Efter krigens afslutning genopbyggede man store dele af industrien og landbruget. Fokus var på modernisering og automatisering, således at man kunne følge med i efterspørgslen af produkter efter krigen. I 1950´erne var problemerne efter krigen ved at være løst, og starten på det, vi i dag kalder velfærdssamfundet, begyndte. Flere og flere organisationer producerede de samme produkter, hvilket skete i en større mængde end tidligere. Således kunne markedet mættes, hvilket resulterede i en øget konkurrence imellem organisationerne (ibid.: 15f).

Og så stopper vi lige historien, for vores pointe er, at organisationerne begyndte at producere ens produkter, og at udbuddet groft sagt var større end efterspørgslen. Således kunne man som kunde ikke kun købe én slags håndsæbe som tidligere, men nu havde man en masse forskellige håndsæber at vælge imellem. Netop med baggrund i denne valgmulighed ser vi, at man kan skifte betegnelsen 'kunder' ud med 'forbruger'. Sociologen Zygmunt Bauman forstår en forbruger som "en person, der forbruger", hvor han forstår forbrug som bl.a. "at bruge tingene op: spise dem, slide dem op, lege med dem og på anden måde få dem til at tilfredsstille ens behov" (Bauman 2002: 41). På denne måde kan dog sige, at man også tidligere havde været forbrugere, men som Frandsen skriver, så er forbrug "ikke længere blot en betegnelse for en simpel købshandling eller

tilfredsstillelse af elementære behov, men et kulturbestemt adfærdsmønster, der tvinger os til at vælge og ændre elementer i hele vores livsstil" (Frandsen 2001: 7). Med konkurrencen og "udskiftningen" fra kunder til forbrugere var verden ikke længere den samme for organisationerne; de blev nu nødt til at konkurrere, så de fik forbrugerne til at vælge netop deres håndsæbe.

Dette, mener vi, netop er starten for den arena - det marked -, som organisationer agerer på i dag. Et marked kan defineres som "a physical place where buyers and sellers gathered to buy and sell goods" eller, som økonomer gør, "as a collection of buyers and sellers who transact over a particular product or product class" (Kotler 2006: 10). Således kan siges, at den øget konkurrence organisationerne imellem nærmere betegnet var en konkurrence ift. markedet; man begyndte nu at kæmpe om forbrugerne. I denne forbindelse dukkede begrebet 'markedsføring' op. De amerikanske markedsføringsforskere Philip Kotler og Kewin Lane Keller definerer markedsføring som "the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribuation of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals", hvormed markedsføring er det strategiske arbejde med at få afsat sine produkter (ibid.: 31).

Ovenstående viser, at 1950´erne var det årti, hvor organisationer begyndte såvel at markedsføre sine produkter som at kommunikere med markedet, hvormed vi mener, det liv, organisationer i dag lever, for alvor begyndte at tage form; vi ser netop, at markedsføring og -kommunikation er en stor del af organisationers liv i dag. Man taler om, at der i 1950´erne begyndte at herske et moderne markedsføringsbegreb. Dette benævner Kotler og Keller som 'reaktiv' markedsføring, hvormed de mener, at man her søger at forstå og imødegå forbrugers udtrykte behov. I dette markedsføringsperspektiv så man således forbrugeren som det væsentligste aktiv, og gennem markedsanalyser lyttede man til markedet for på denne måde at tilpasse sine produkter efter markedets behov. Som Kotler og Keller skriver, så er "the job (…) not to find the right customers for your products, but the right products for your costumers" (ibid.: 16). Citatet viser netop den udvikling, vi har søgt at opridse ift. organisationers bevægelse fra at producere produkter uden at tænke over afsætningen til at fokusere på forbrugerens behov og derudfra producere. Således anså man i det moderne markedsføringsperspektiv forbrugerne som noget eksternt for viorganisationerne. Noget som kunne indfanges, og dernæst opfyldes. Vi ser, at dette bevidner om, at der var tale om et ude-fra og ind perspektiv.

Imidlertid var det ikke kun markedsføring og markedskommunikation, som kom på dagsordenen i 1950´erne. Pga. konkurrencen mellem organisationerne blev fokus også rettet mod selve organisationen og produktionen af produkterne, for at organisationerne på denne måde kunne blive konkurrencedygtige og overleve. Som skrevet begyndte man spædt i 1930´erne at fokusere på selve organisationens produktivitet, hvilket skete med Taylors organisationsteori. Dette blev til skolen Taylorisme, og siden da er tre andre skoledannelser dannet; Human Relationsskolen, Neo Human Relation skolen og Neo Taylorisme. Fælles for de fire skoler er, at de har fokus på produktionsoptimering, og hvorledes man med fordel skal lede sin organisation, hvormed man kan sige, at de lægger sig under disciplinen management (Waring 1991: ix ff). Til trods for lighederne skoledannelserne imellem, ses der markante forskelle på dem. F.eks. har Taylorismen et mekanisk menneskesyn, mens Human-Relation skolen anvender en social-psykologisk indfaldsvinkel til at forstå organisatorisk adfærd" (ibid.: 14ff).

Organisationsteori, markedsføring og -kommunikation samt organisationsteori var måder for en organisation at skille og ud fra dens konkurrenter og få forbrugerne til at vælge netop deres organisation og produkter. M.a.o. begyndte organisationer at differentiere sig ift. hinanden. Tidligere havde man også differentieret sig, men her var det ift., hvilke varer man solgte; jeg sælger træsko, og du sælger æbler. Således var der en kendeværdig forskel på organisationerne, idet de netop solgte forskellige produkttyper. Men med udviklingen af velfærdssamfundet kunne organisationerne let efterligne hinandens produkter, og således måtte der noget mere og andet til for at skille sig ud fra mængden og overleve. Man begyndte at tale om positionering, profilering samt image. Dette er tre begreber, som hænger sammen, men lad os starte med image.

Imagebegrebet blev introduceret af Sidney J. Levy og Burleigh B. Gardner i 1955, i artiklen "The Product and the Brand", som handler om, at man ikke længere blot kan skille sig ud fra sine konkurrenter gennem sit produkts fysiske egenskaber. Derimod er der flere og andre faktorer, som forbrugerne skaber produktpræferencer ud fra. Levy og Gardner starter netop artiklen med at skrive, at "basic to many of the problems of advertising and selling is the question of the consumers´ attitude toward the product and particularly their conception of the brand" (Levy 1955: 33). Således mener de, at et gængs problem i reklamebranchen handler om forbrugernes holdninger til produkter og perceptioner af mærkevarer. I artiklen argumenterer de for, at disse holdninger og perceptioner skabes

af andet end et produkts fysiske egenskaber; gennem dets sociale og psykologiske egenskaber. De skriver netop, at enhver mærkevare er forskellig fra andre, og at hver vare har deres personlighed. Som illustration på dette fremhæver de aviser og deres forskelligheder, hvorom de skriver: "These differences appear in many ways: selection of news, handling of particular stories, choice of headlines, types of facts reported, and editoral content. Thus they represent complex systems of values and of judgments, applied to the daily process of getting out paper" (ibid.: 35). Således må forstås, at en organisations måde at håndtere forskellige aspekter på netop adskiller produkter og organisationer fra hinanden. Videre skriver de, at organisationers offentlig ansvarlighed spiller en stor rolle og er med til at danne mærkevarens personlighed (ibid.: 35). I forlængelse af dette skriver de netop, at et mærkevarenavn er mere end blot en label til at skelne mellem forskellige producenter (ibid.: 34f). De skriver, at et brand-name "is a complex symbol that represents a varity of ideas and attributes. It tells the consumer many things, not only by the way it sounds (and its literal meaning if it has one) but, more important, via the body of associations it has built up and acquired as a public object over a period of time" (ibid.: 35). Og det er netop i denne forbindelse image dukker op. De skriver "the net result is a public image, a character or personality that may be more important for the over-all status (and sales) of the brand than many technical facts about the product" (ibid.: 35).

Det må således forstås, at Levy og Gardner banede vejen for, at det ikke længere blot handlede om produktet og dets fysiske egenskaber ift. at skille sig ud fra sine konkurrenter, men at det i lang højere grad handler om forbrugernes holdning til produktet og mærkevaren. At det er gennem sit image, at et produkt skiller sig ud. Levy og Gardner kommer ikke med en præcis definition af image i deres artikel, men det gør de to nutidige forskere Thomas Blach og Jesper Højbjerg. De skriver netop, at et image kan defineres som *"det totalbillede, en gruppe personer har af et objekt"* (Blach 1995: 80). Vi mener, at det er meget pointeringsværdigt, at de i denne definition netop skriver 'objekt' og ikke 'mærkevare'. Der er netop sket meget siden Levy og Gardners artikel fra 1955. I midten af 1960'erne blev fokusset ift. image udvidet. Her begyndte man at tale om ikke blot en (mærke)vares image, men om en organisations samlede image – corporate image. Grunden til dette, hævder Blach og Højbjerg, er, at man fik en gryende erkendelse af, at der er en grænse for, hvor mange mærkevarer en forbruger kan huske. Således fandt man ud af, at det var bedre at søge at skabe ét image, som tilhørte organisationen og dermed alle dens produkter, end at alle ens produkter havde hvert sit image, idet man da

stod stærkt i forbrugernes hukommelse (Blach 1995: 81). Vi ser, at Levy og Gardner også var opmærksomme på dette i deres artikel. Dette bl.a. i form af at de netop talte om, at et produkts personlighed skabes gennem organisationens holdninger, håndtering af sager etc. (Levy 1955: 34ff). Således ser vi, at Levy og Gardner ikke blot introducerede image-begrebet, men også åbnede op for dets mangfoldighed.

Et synonym til image er positionering, som netop handler om, hvorledes forbrugeren opfatter organisationen og/eller dens produkter. Positionering kan siges at være den psykologiske placering, et produkt eller organisation har i forbrugernes hjerne (ibid.: 80). Vi ser, at man med begreberne image og positionering blev bevidst om, at der var andre dimensioner på færde end blot et produkts egenskab. Man fandt ud af, at det handler om indtryk og opfattelser, samt at disse også er ift. organisationen. Som Blach og Højbjerg skriver, så har alle produkter "et image, der smitter af på brugeren. En *virksomhed* har også et image. Det er et resultat af de tusinder og indtryk og opfattelser, der former interessenternes billede af virksomheden" (Blach 1995: 80). Man fik således øjnene op for, at det ikke blot var produktet men i højere grad organisationen, som skulle sælges. I denne forbindelse kommer begrebet profilering ind, idet profilering netop er en organisations bestræbelser på at vise og signalere det, man ønsker, andre skal opfatte og forbinde den med. Professor i bl.a. markedskommunikation Per Olof Berg skriver, at begrebet profilering stammer "fra det latinske ord "filament", dvs. tynd tråd, og står i overført betydning for den "tråd" eller rettesnor, som man ønsker at fremvise, dvs. profilere. Med disse medfølgende valg af profil fremviser man ikke bare det af virksomheden, man vil fremhæve, men man positionerer sig også i relation til sine konkurrenter" (Berg 2000: 72f). Således kan siges, at målet er positionering/image, mens midlet er profilering.

Ovenstående bevidner om, at Levy og Gardner åbnede op for, at det er organisationen og ikke blot produktet, som skal sælges. Vi ser, at denne udvikling med at sætte organisationen i større og større fokus har fortsat og således i allerhøjeste grad er med til at skabe dagens arena; med teknologiens udvikling har organisationerne alt andet lige lettere og lettere ved at efterligne hinandens produkter. Således mener vi, at novisen om at differentiere sig alene ud fra ens produkt og dets egenskaber, i dag kan sammenlignes med, at man engang havde en overbevisning om, at jorden er flad. Vi ser, at der i dag er sket en fokusforskydning fra produkt til organisation.

Sættes Levy og Gardner undersøgelse i et større perspektiv, ser vi, at denne kan forklares ud fra, at der sker en samfundsændring i form af, at det går fra at være moderne til at blive postmoderne. I det postmoderne samfund er individets forbrug og livsstil i fokus, og gennem sit forbrug søger forbrugeren at skabe et bestemt image og en personlig livsstil. Dette mener vi følgende passage om den postmoderne forbruger illustrerer ganske udmærket:

> *"Jeg vasker hår i shampoo fra Body Shop. Jeg spiser brød fra Emmerys. Jeg går i sko fra Allan Edmunds. Mine foretrukne bukser er lærredsbukser fra Eddie Bauer. Jeg køber mine briller i Brillebutikken. Jeg lytter til Eric Clapton på 20 år gamle JBL-højtalere (…) Jeg har et liv fuldt med brands, som er med til at give mening til mig og de sammenhænge, jeg indgår i"*
>
> *(Buhl 2005: 9)*

Citatet er fra tidligere kommunikations- og forbrugerforsker Claus Buhls *Det lærende brand*, som handler om brand og branding i en postmoderne tid. Buhls pointe ift. sin beskrivelse af den postmoderne forbruger er, at forbrugeren blander brands på et sådan måde, at "værket" bliver forbrugeren eget (ibid.: 9). Han definerer et brand som: "et ord, der er konnotationer til. Som er kendt. Som har samtidige rationelle og emotionelle dimensioner. Og som kan bruges af forbrugeren til at leve en del af deres liv med" (ibid.: 15).

Buhl skriver om tre generationer af branding, hvor sidstnævnte er levemærket (jf. bilag 2 for gennemgang af hans sondring). Om dette skriver Buhl, at brug af mærkevarer bliver en måde at leve sit liv på, og at brands således netop bliver til levemærker (ibid.: 33). Levemærket er netop kommet i takt med det postmoderne samfunds udbredelse. Ifølge Buhl sætter det postmoderne sig igennem "bl.a. ved at vaner, plejer, traditioner og institutioner ikke har den rolle, de havde. Og heller ikke kommer til at få det. Forbrugerne bliver uomtvisteligt mere individuelle og aktive på deres egne præmisser" (ibid.: 182). Med denne forståelse af samfundet og forbrugeren dukker et nyt markedsføringsperspektiv op; det postmoderne markedsføringsperspektiv. Herom skriver professor Finn Frandsen, Winni Johansen og Anne Ellerup Nielsen:

"Hvor man i moderne markedsføring forsøger at lære sine potentielle kundesegmenter bedre at kende gennem gunstige markedsanalyser, drejer det sig nu i langt højere grad om at kommunikere. Forbrugerne er selv med til at skabe deres livsstil, og hvor det tidligere drejede sig om at foregribe forbrugerens behov, handler det nu mere om, at man gennem kommunikation aktivt forsøger at tage del i den proces, hvorunder forbrugerne udvælger sin livsstil og skaber sig værdier og image"

(Frandsen 2001: 19)

Ud fra citatet må forstås, at det tidligere beskrevet moderne markedsføringsperspektiv er blevet afløst af et større fokus mod at kommunikere. Det handler om, at skabelsen af behov og ønsker - også kaldet kunstigt behov - er en organisations væsentligste aktiv. Således ser vi, at der er tale om, at det tidligere ude-fra og ind perspektiv, som dominerede det moderne markedsføringsperspektiv, er blevet afløst af et inde-fra og ud perspektiv, idet formålet med markedsføring i et postmoderne perspektiv kan siges at være at skabe markedet.

Imidlertid ser vi, at der ikke blot er kommet et større fokus på at kommunikere samt en forskydning ift. at gå fra et ude-fra og ind perspektiv til et indefra og ud perspektiv. Vi ser også, at der er kommet en forskydning – eller rettere en udvidelse - ift., hvem man kommunikerer med og søger at påvirke. Vi ser netop, at denne udvidelse er i form af, at man i dag netop taler om en organisations interessenter. Som vi netop skrev i indledningen, så er CC udviklet for netop at kunne kommunikere med disse interessenter.

Og så er vi netop nået frem til nærværende oprids´ formål; vi ser netop, at vi nu har optegnet den arena, som organisationer agerer på i dag samtidig med, at vi netop har fået indskrevet såvel interessentbegrebet som CC heri. Og med dette historiske oprids på plads vil vi nu bevæge os over i at redegøre for vores teoretiske forståelse af CC-disciplinen.

Corporate Communication

Vi har i indledningen beskrevet, hvordan CC handler om at ensrette og orkestrere organisationens kommunikation mellem denne og interessenterne. Samtidigt beskrev vi, at målet for CC er at skabe ét samlet indtryk, et corporate image, blandt interessenterne for netop at skabe et favorabelt omdømme. Dette foranlediget af CC´s grundlæggende tese om at kommunikere som en samlet organisation. Disse perspektiver vil vi udfolde i dette afsnit, samtidigt med, at vi vil redegøre for en række centrale begreber i CC-disciplinen.

Vi vil basere afsnittet på tre teoretiske værker. Det første er *Principles of Corporate Communication* fra 1995, skrevet af professor Cees B. M. van Riel. Vi vælger at inddrage dette værk, fordi det er et af de første internationalt anerkendte værker om CC, ligesom vi opfatter Riel som en af de førende forskere indenfor CC-disciplinen. Det næste hovedværk, vi inddrager, er derfor ligeledes skrevet af Riel. I *Essentials of Corporate Communication* (2007) beriger Riel sammen med professor Charles Fombrun sit forrige værk ved bl.a. at fokusere på fire grupper af interessenter, samt beskrive begrebet 'omdømme' i detaljer. Det sidste værk, vi vælger at inddrage, er Joep Cornelissens *Corporate Communication: a guide to theory and practice* (2008), hvori Cornelissen bl.a. behandler interessentbegrebet nærmere, samt beskriver den historiske baggrund for CC.

Det er derfor også med afsæt i sidstnævnte værk, at vi indledningsvis vil beskrive baggrunden for CC nærmere samtidigt med, at vi sammenholder det historiske oprids med baggrunden for CC's oprindelse.

CC's teorihistoriske baggrund

Som skrevet kom positionering og profilering på organisationernes dagsorden samtidigt med, at organisationerne fandt et øget fokus på organisationsteori, markedskommunikation og markedsføring. Cornelissen skriver, at CC-disciplinen udvikler sig grundet en stigende grad af opmærksom på organisationernes dårlige ry i offentligheden, hvilket også medfører et stigende fokus på positionering, markedsføring og profilering. Nærmere skriver han, at de to discipliner marketing og PR udvikler sig som to forskellige discipliner, der skal håndtere hhv. organisationens markedskommunikation, hhv. dens kommunikation med den almene of-

fentlighed (Cornelissen 2008: 15f). Gennem de følgende årtier udvikles disse to discipliner i hver deres separate retning. Det er først i starten af 1990'erne, at organisationer begynder at interessere sig for det givtige i at smelte disse to separate funktioner sammen, hvilket sker i et forsøg på at udnytte de bedste dele, som hver disciplin har at tilbyde (ibid.: 16). Herved forsøger man at integrere de to discipliner i hinanden, og ifølge Cornelissen opstår CC-disciplinen ud af dette forsøg på at integrere marketing og PR (ibid.: 16). *Integration* bliver hermed et centralt nøgleord for organisationerne og idealet bliver derfor helt centralt for forståelsen af CC-disciplinen.

Riel inddrager en ekstra dimension i denne integration, idet han skriver, at CC består i integrationen af tre typer af kommunikation: organisations-, management- og markedskommunikation (Riel 1995: 8). Til disse tre typer kommunikation knytter sig nogle funktioner. Ift. markedskommunikation er knyttet de funktioner, som skal varetage ekstern kommunikation rettet mod markedet. Ift. organisationskommunikation er funktioner som PR, intern kommunikation og kommunikation med investorer knyttet, mens der ift. managementkommunikation er knyttet de funktioner, der handler om at planlægge, organisere, koordinere og kontrollere (ibid.: 8f).

Ift. managementkommunikation mener Riel, at denne er mest velegnet til at varetage CC, idet CC netop er tværdisciplinær. Riel ser netop, at managementkommunikation i forvejen ejer denne tværdisciplinærhed, og at managementkommunikation derfor er bedst egnet til at forestå integrationen af de tre områder.

Kroppen som metafor

Integrationen og orkestreringen udmønter sig i en for CC særlig metafor, nemlig kropsmetaforen, som følger af, at disciplinen har et holistisk perspektiv, og heraf også opfattelsen af organisationen som én samlet krop (Riel 1995:23). Riel skriver, at termen 'corporate' ikke skal forstås som "the adjective corresponding to 'corporation'; it should be interpreted in this context in relation to the Latin word 'corpus', meaning 'body', or, in a more figurative sense, 'relation to the total'" (ibid.: 26). Således betyder 'corporate' krop. Et synspunkt, som Cornelissen deler og udvider ved at skrive, at det latinske 'corporare' ligesåvel kan benyttes, idet dette betyder at forme som en krop (Cornelissen 2008: 5). Med denne kropsmetafor ser vi, at der i CC-disciplinen er et unægteligt sammenhæng mellem den

interne og den eksterne kommunikation, idet organisationen netop skal hænge sammen som én krop. Kommet så vidt er det vist på tide med en egentlig definition af CC.

Definition af CC

Riel definerer CC som

> *"an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible, so as to create a favorable basis for relationships with groups upon which the company is dependent"*
>
> *(Riel 1995: 26)*

Hos Riel ser vi, at CC udgøres af orkestrering af såvel intern som ekstern kommunikation, ligesom der er en indikator på, hvem kommunikationen er rettet mod "groups upon which the company is dependent". Med begrebet 'favorable basis' henviser Riel til det, han kalder for Common Starting Points (CSP), hvormed han mener en række centrale udgangspunkter, som organisationen bør anvende i deres CC bestræbelser (ibid.: 19). I *Essentials*-udgaven finder vi en lignende definition:

> *"We define corporate communication as the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends. Corporate communication consists of the dissemination of information by a variety of specialist and generalist in an organization with the common goal of enhancing the organization's ability to retain its license to operate"*
>
> *(Riel 2007: 25)*

Til forskel fra den tidligere version, finder vi her, at Riel og Fombrun fokuserer eksplicit på interessenterne (stakeholders), ligesom det for CC handler om det fælles mål; at sikre organisationens fortsatte beståen ('license to operate').

En tredje og lignende definition finder vi hos Cornelissen:

"Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent"
(Cornelissen 2008: 5)

I alle tre definitioner er der tale om intern og ekstern kommunikation, et ledelsesmæssigt aspekt (management), samt målet i form et favorabelt omdømme blandt organisationens interessenter. Ifølge Riel og Fombrun er det netop det favorable omdømme, som skal sikre en organisationens overlevelse og vækst.

Vi vælger som rettesnor for resten af specialet at anvende en definition på CC, som inkorporerer dele af alle tre definitioner. Vi forstår derfor CC som *integrationen af organisationens interne og eksterne kommunikation, med målet om at udvikle og vedligeholde et favorabelt omdømme hos organisationens interessenter.* I tråd med ovenstående definitioner ser vi CC som et ledelsesanliggende, der dog ikke begrænser sig til kommunikation i og fra ledelsen, men derimod vedrører den samlede organisations kommunikationsbestræbelser.

Integreret kommunikation

Den føromtalte integrationstanke vedrører altså hele organisationen. Manglen på integration kan, ifølge Riel, resultere i usammenhængende eller kontradiktoriske budskaber, som netop ikke fremmer målet om at skabe et godt omdømme (Riel 1995: 21). Integrationstanken er ikke helt fremmed for marketingkommunikation, for som Riel skriver, så har betegnelsen 'integreret markedskommunikation' (IMC) siden 1960'erne vundet indpas i marketinglitteraturen, og IMC ses oftest anvendt i denne type litteratur. IMC er i Riels forstand imidlertid kun et led i det større integrationsprojekt CC, der har til hensigt at indbefatte organisationens samlede kommunikationsindsat.

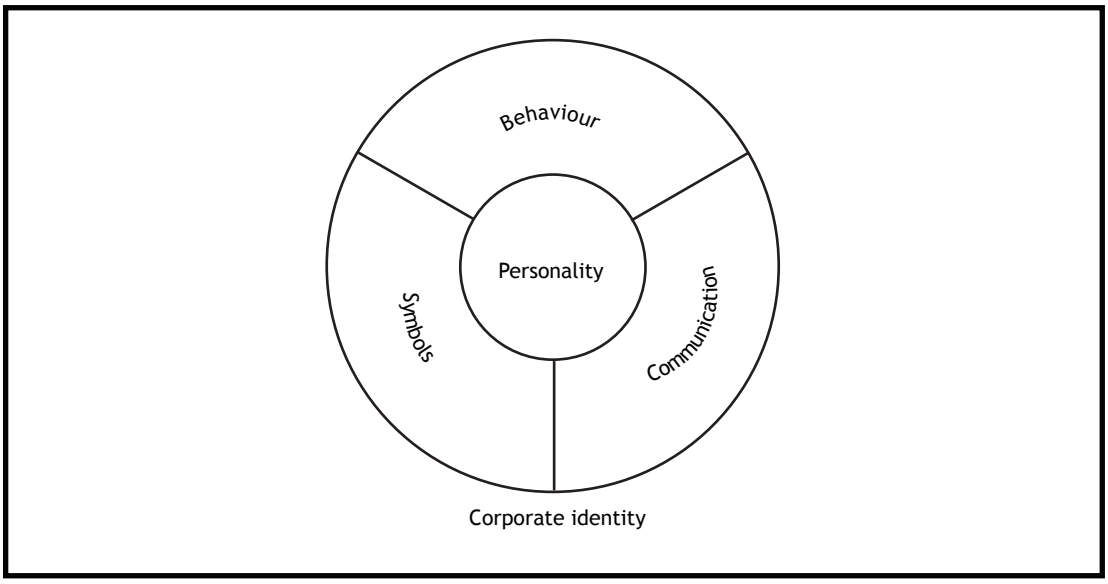
Målet er…

Vi beskrev tidligere, at det endelige mål med CC er at skabe ét ensartet indtryk blandt organisationens interessenter, og derigennem et favorabelt omdømme. Som Riel og Fombrun netop skriver, så hører omdømmet til "at the top of the corporate communication agenda" (Riel 2007: 36). En sådan understregning af omdømmets betydning finder vi ikke hos den tidligere Riel, idet hans fokus er på at skabe sammenhæng mellem orga-

nisationens identitet og image (Riel 1995: 22). Cornelissen beskriver desuden image og omdømme som stakeholdernes opfattelse af organisationen (se fx Cornelissen 2008: 71ff). Inden vi beskriver omdømme i dybden, vil vi over de næste sider gå i dybden med begreberne identitet, brand og image, idet vi ser, at disse begreber netop skal ses som centrale ift. at forstå CC og omdømmebegrebet i sin helhed. Lad os derfor starte ved identitet, eller rettere corporate identity.

Corporate identity

Begrebet 'identitet' kommer af det latinske *identitas*, der igen er afledt af *idem* og betyder det samme, enshed eller lighed[1]. Når begrebet oversættes til organisationsniveau, betegnes det corporate identity. Riel skriver, at "corporate identity is the self-presentation of an organization; it consists in the cues which an organization offers about itself via the behaviour, communication and symbolism which are its forms of expression" (Riel 1995: 36). Videre skriver han, at corporate identity kan opfattes som en slags ydre skal, der formes rundt om organisationen (ibid.: 39). Riel og Fombrun skriver i samklang med Riel, at der er tale om et "identitymix" (jf. figur 3). Dette består af delene *personality, behaviour, symbolism* og *communication*, hvor organisationens personlighed kommer til udtryk gennem organisationens opførsel (behaviour), symboler (symbolism) og verbale kommunikation (communication) (ibid.: 67).



Figur 3: Sammenhæng mellem corporate identity og corporate image (Riel 2007: 68)

1 *http://www.denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Filosofi/Logik/identitet?highlight=identitetwww.denstoredanske.dk*

Ift. Cornelissen deler og referer han til Riel og Fombruns model over corporate identity og uddyber ift. personlighed, at denne skal basere sig på organisationens kultur, der forstås som "deeper patterns of meaning and sense-making of people within the same organization and includes the cores values that define the organization" (Cornelissen 2008: 68).

Det er netop på baggrund af identiteten, at organisationen opstiller sin profil; sit corporate brand. I det næste afsnit vil vi derfor se nærmere på begrebet 'corporate brand', altså det udtryk, en organisation bevidst afsender.

Corporate brand – organisationens udtryk

Indledningsvis vil vi bemærke, at Riel i 1995 ikke berører corporate brand[2]. Riel og Fombrun definerer et corporate brand som "a visual representation of a company that unites a group of products or businesses, and makes it known to the world through the use of a single name, a shared visual identity, and a common set of symbols" (ibid.: 107). Vi ser ud fra dette, at et corporate brand kan ses som en konstruktion af et helt bestemt udtryk, der skal udtrykke organisationens identitet og personlighed; dens profil. Videre er målet med et corporate brand, at det skal kaste et positivt skær over alt, hvad organisationen siger og gør og dermed give interessenterne et mere favorabelt indtryk af organisationen og dermed dets produkter. Som Riel og Fombrun netop skriver:

> *"the purpose of a corporate brand is to personalize the company as a whole in order to create value from the company's strategic position, institutional activities, organization, employees, and portfolio of products and services. The corporate brand is increasingly being used to cast at favorable halo over everything the company does or says – and capitalize on its reputation"*
>
> *(Riel 2007: 4)*

Såvel den tidlige Riel, som Riel og Fombrun samt Cornelissen forstår et corporate brand ud fra en bestemt brandtypologi, hvori der indgår tre forskellige typer brands: monolistisk, endorsed og branded. De beskriver et corporate brand som et monolistisk brand. Herom skriver Cornelissen, at det er en "single, all-embracing identity (products all carry the same corporate name)" (Cornelissen 2008: 85). Riel skriver, at "the company can

2 *Dette mener vi kan skyldes, at der omkring 1995 ikke var samme omfangsrige fokus på bl.a. brandingbegrebet, som der er i dag. Dette eksempliciferer bl.a. Majken Schultz, som vi mener kan anses som en de førende danske corporate branding eksperter, og som skriver, at det kun er gennem det sidste årti, at vi stigende har fokuseret på at definere og udvikle begrebet 'corporate branding' (Schultz 2006: 10).*

be recognized instantly, and it uses the same symbols everywhere"(Riel 1995: 121). Vi ser således, at der netop er tale om ét samlet og konsistent udtryk på tværs af hele organisationen og dens produkter.

Netop i forbindelse med konsistenthed skriver Cornelissen, at det helt essentielle i organisationens bestræbelser på at opstille et corporate brand at opnå en overensstemmelse mellem organisationens vision, kultur og image. Med 'kultur' henviser han til de generelle holdninger og overbevisninger, der er at finde mellem medarbejderne, mens 'vision' henviser til ledelsens visioner for organisationen (Cornelissen 2008: 71, 254). I det næstkommende afsnit vil vi se nærmere på image.

Corporate image – stakeholdernes indtryk

Hos Riel samt Riel og Fombrun defineres corporate image som "the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object" (Riel 1995: 74, Riel 2007: 40). Definitionen viser netop, at der er tale om en persons opfattelser og indtryk, som former personens billede af organisationen. Det må forstås, at dette sker på baggrund af corporate identiteten, som vi tidligere beskrev ud fra organisationens identitetsmix (jf. figur 4). Imidlertid understreger Riel og Fombrun, at et corporate image ikke er et mål i sig selv, men et middel til at opnå legitimitet og et favorabelt omdømme (Riel 2007: 69).

En lignende definition finder vi hos Cornelissen, der beskriver image som

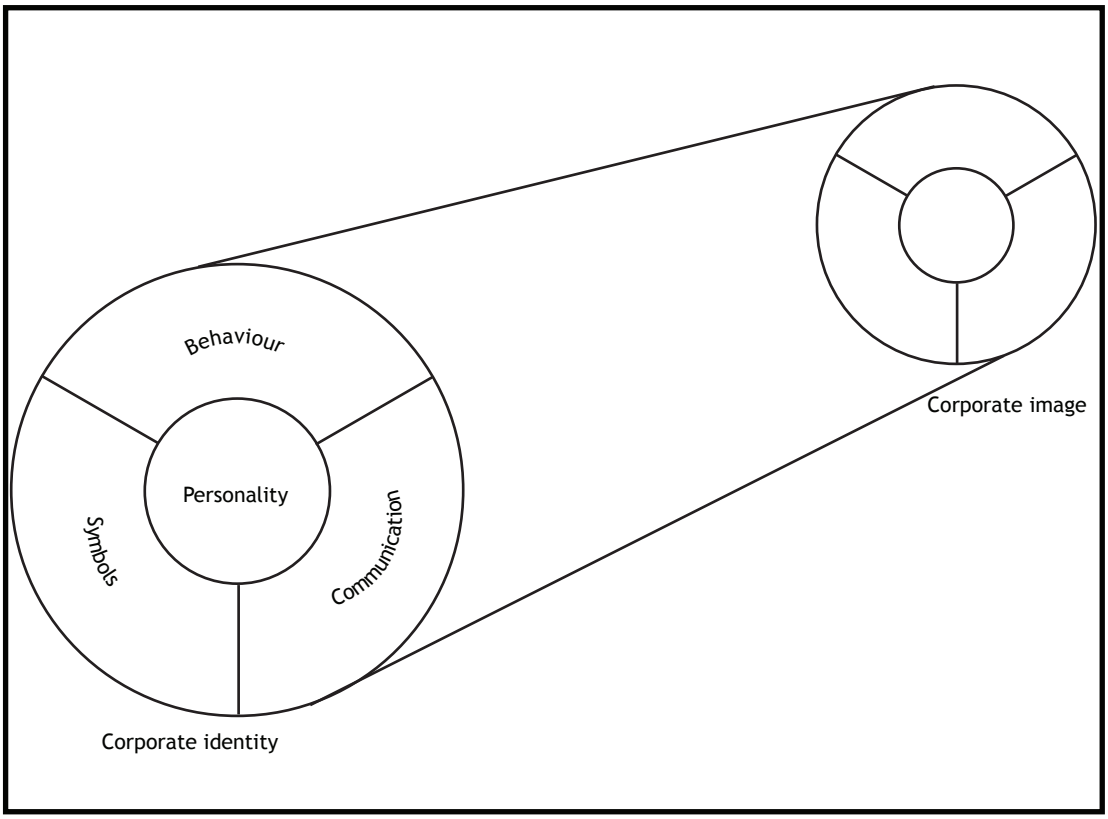
> *"the way a company is perceived, based on a certain message and at a certain point in time. The immediate set of meanings inferred by an individual in confrontation or response to one or more signals from or about a particular organization at a single point in time"*
>
> *(Cornelissen 2008: 254)*

Her ser vi en forskel fra ovenstående definition, idet Cornelissens definition indikerer det umiddelbare og tidsmæssige aspekt. Vi ser, at vi derfor nærmere kan forstå image som et øjebliksbillede af stakeholdernes opfattelse af organisationen (ibid.: 76). Endeligt påpeger Cornelissen, at såfremt der er uoverenstemmelse mellem kulturen og stakeholdernes opfattelse af organisationen, kan man tale om et skel, som ledelsen bør søge at udjævne gennem strategiske justeringer af image og kulturen, så de på sigt vil ende med at være konsistente (ibid.: 70f).

Alt i alt kan vi sige om corporate image, at det handler om folks opfattelser og indtryk af organisationen, og at dette mere præcist er en bestemt opfattelse på et bestemt tidspunkt. Med dette på plads vil vi i det følgende koncentrere os om organisationens omdømme.

Værdien af et godt omdømme

Riel og Fombrun skriver, at omdømme kan forstås som en multi-in-



Figur 4: Sammenhæng mellem corporate identity og corporate image (Riel 2007: 68)

teressent konstruktion, og som generelle vurderinger af organisationen gennem dens interessenter (Riel og Fombrun 2007: 121). Desuden hjælper omdømmet organisationens interessenter med at udvælge og vurdere organisationens attråværdighed som arbejdsgiver, producent etc. Et positivt omdømme kan, ifølge Riel og Fombrun, ligefrem virke som en magnet, der virker tiltrækkende på interessenterne, ligesom et godt omdømme

hjælper os til at vælge blandt et utal af ens produkter ved at virke som en "mental genvej" (ibid.: 39ff). Ifølge dem vælger man ganske enkelt det produkt, hvis producent har det bedste omdømme og stærkeste corporate brand (ibid.: 49).

Idet omdømmet bør have den højeste prioritet, beskriver Riel og Fombrun også, hvordan netop omdømmet kan måles gennem forskellige kvantitative og kvalitative empiriske metoder (Riel 2007: 224). Omdømmet er på denne måde en bestanddel, hvorigennem CCs effektivitet kan gøres op, ligesom omdømmet kan bruges som et diagnostisk værktøj for ledelsens til at træffe strategiske beslutninger (ibid.: 208). Et eksempel på en kvalitativ teknik er foto-sortering, hvori en gruppe interessenter bliver bedt om at forbinde en række fotografier af menneskelige ansigter til deres opfattelse af organisations omdømme. De menneskelige ansigter viser, ifølge Riel og Fombrun, forskellige følelsesmæssige udtryk såsom glæde, vrede, sorg, afsky etc. og ved at vælge mellem et udvalg af billeder, er målet, at respondenterne kan vise, hvilke ansigtsudtryk de forbinder med organisationen.

Cornelissen beskriver omdømme som "an individual's collective representation of past images of an organization (induced through either communication or past experiences) established over time" (Cornelissen 2008: 254). Hos Cornelissen ser vi således, at omdømmet er et resultat af en række images over længere tid.

Alt i alt kan et omdømme forstås som det endegyldige mål for CC, og midlet herfor er profilen; organisationens corporate brand. Omdømmet udgøres af interessenternes opfattelser af organisationen og skal være i overensstemmelse med dét udtryk, det corporate brand, som organisationen har udsendt. Som skrevet går vejen til et godt omdømme gennem at orkestrere og integrere organisationen og dens kommunikation, og i denne tanke ligger også, hvem det er, der skal integreres; medarbejderne, hvilket vi nu vil se nærmere på.

Midlet er integration

Vi citerede tidligere Cornelissen for, at kulturen er en væsentligt del af at konstruere et corporate brand, og i dette ligger netop også, at det er medarbejderne, som skal inddrages i disse bestræbelser. Dette må forstås ud fra, at Cornelissens netop påpeger kulturen som en af byggestenene i corporate identity (Cornelissen 2008: 254). Samtidig er det, som skrevet, bl.a. gennem den organisatoriske opførsel (behaviour), at identiteten kommer til udtryk – hvilket implicerer, at opførslen netop skal være balanceret ift. organisationens mål om et corporate brand. I forlængelse heraf skriver den tidlige Riel, at hvis integrationen af kommunikationen skal lykkes, er det op til ledelsen at motivere og mobilisere medarbejderne (Riel 1995: 8). Endeligt bemærker Cornelissen, at jo større grad af overenstemmelse, der er mellem medarbejdernes egne identiteter og organisationens corporate identity, desto større chance er der for, at medarbejderne påtager sig organisationens værdier og identificerer sig selv gennem organisationen (Cornelissen 2008: 198).

Endeligt skriver Riel og Fombrun, at når det netop er medarbejderne, der skal bære organisationens CC-bestræbelser frem, handler det for organisationen om at have medarbejdere, der kan skabe et stærkt bånd mellem deres egen identitet og organisationens, idet de så har større tilbøjelighed til at udvise velvilje overfor organisationen (Riel 2007.: 75, 115).

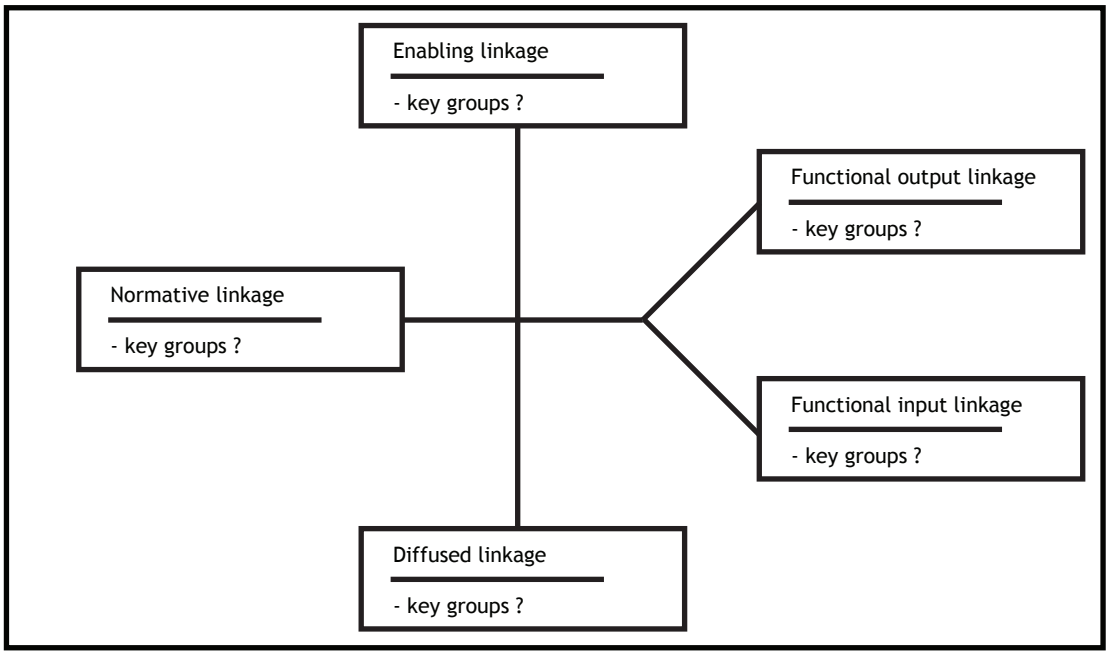
Alt i alt ser vi, at medarbejderne udgør den primære substans i integrationen af organisationens kommunikation, ligesom det er medarbejderne, der i praksis skal bære organisationens CC-bestræbelser frem. Medarbejderne kan vi indtil videre altså forstå som vigtige interessenter ift. CC´s mål om at ville skabe et samlet indtryk på tværs af interessentgrupperne. Og netop dette forhold leder os videre til at kaste et nærmere blik på interessentbegrebet og interessentteorien.

I det næste afsnit vil vi derfor påbegynde en forståelse af interessenterne. Dette vil vi gøre gennem først CC så interessentteorien for således at se, om interessentteorien kan uddybe CC´s forståelse (jf. arbejdsspørgsmål 2).

Interessentbegrebet ud fra CC

I *Principles of Corporate Communication* fandt vi en definition på CC, hvori "groups upon which the company is dependent" fremstod som dem, kommunikationen vedrører. Selve ordet 'stakeholder' optræder imidlertid først i definitionen på CC i *Essentials of Corporate* Communication, hvor kommunikationen vedrører "stakeholders, on which the company depends" (Riel 2007: 25). I værket fokuserer de indledningsvis på fire grupper af interessenter; det finansielle publikum, medarbejdere, kunder og offentligheden (Riel 2007: 10), men tilføjer senere "Government" til disse (ibid.: 181). Riel og Fombrun definerer interessenter som "any group or individual that can affect or is affected by the achievements of the organization" (ibid.: 162). Med denne definition trækker de på professor i forretningsadministration R. Edward Freemans betegnelse for interessenterne, hvilket han opstiller i værket "Strategic Management – a Stakeholder Approach". De beskriver hverken denne definition nærmere, eller hvad Freemans teori dækker over.

Riel og Fombrun fremhæver, at for at kunne arbejde med interessenterne bør man som organisationen udvælge de grupper, man finder mest relevante. Dette kan med fordel gøres ud fra en klassifikation af grupperne ift. deres evne til at påvirke eller kontrollere organisationens vigtigste ressourcer, hvilket de beskriver med afsæt i en 'stakeholder linkage model' (ibid.: 163)(jf. figur 5).



Figur 5 stakeholder linkage-modellen. (Riel 2007:163)

Figur 5 afspejler de strategiske ressourcer, som en organisation er nødt til at besidde for at kunne fungere. Riel og Fombrun beskriver 'enabling linkage' som de finansielle ressourcer, hvilket er i form af investorer og aktionærer, mens 'normative linkage' er forretningspartnere og konkurrenter. Desuden er 'functional output' kunderne, som aftager organisationens produkter eller services, mens 'functional input' er medarbejderne, som står for produktionen af organisationens produkter/services. Endeligt er 'diffused linkage' de grupper af interessenter, som ikke tilhører en af de andre fire (ibid: 163).

De aspekter, som Riel og Fombrun behandler ift. grupperne ud fra ovenstående model, er de kommunikationsfunktioner, der skal varetage kommunikationen med de forskellige grupper. Fx skal funktionen 'investor relations' håndtere det finansielle publikum, mens 'internal communications' skal varetage medarbejderne, oftest i samspil med en HR afdeling (ibid.: 188ff).

Ift. medarbejderne handler det for den interne kommunikation om bl.a. at indfange, hvor stolte medarbejderne er over at være i organisationen. "People" skriver Riel og Fombrun "tend to identify more with a group when they have a sense of safety and security, and a sense of beign recognized for the personal contributions they make." (ibid.: 189). De nævner også, at jo mere tillid medarbejderne har til deres ledelse, jo mere sandsynligt er det, at de vil tale med ledelse som følsomme emner (ibid.: 191). Ydermere nævnes, at kommunikation omkring medarbejdernes rolle i organisationen og deres generelle position ift. den overordnede strategi generelt bliver godt modtaget af medarbejderstaben (ibid.: 192). Som tidligere nævnt er det også netop medarbejder, der skal bære organisationens CC bestræbelser frem, hvorfor en medarbejder, der kan skabe et stærkt bånd mellem sin egen identitet og organisationen har større tilbøjelighed til at udvise velvilje overfor organisationen (ibid.: 75,115).

Ift. kunderne finder vi, at Riel og Fombrun mener, at disse generelt er skeptiske overfor reklamer om organisationen, og pga. reklamernes ofte høje brug af selv-referencer opfattes disse som uautentiske og utroværdige. En måde, hvorpå dette kan imødegåes mener de er ved at anvende 'experience marketing', altså oplevelsesbaseret markedsføring. Om dette skriver de, at

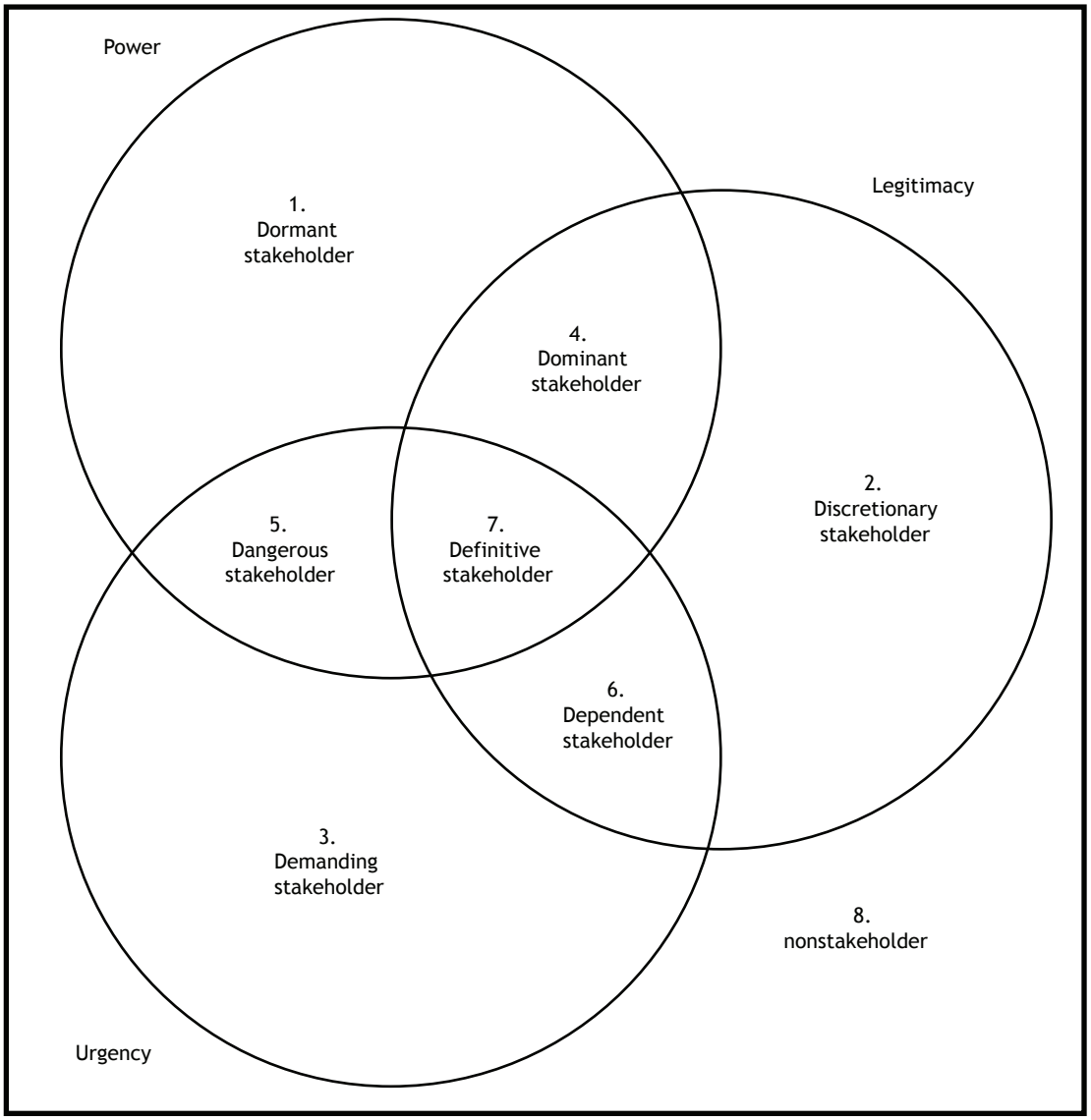
"personalizing the experience increases the likelihood that the customer will confer a sense of "authencity" on the company's communications – thereby creating a bond between customer and organization that will increase loyalty and repeat purchases. The goal of experience marketing is therefore to create an emotional involvement by potential customers"

(ibid.: 194)

De skriver endvidere at "when a company does it well, customers will recognize the company as genuine and authentic, and confer trust and reputation upon it" (ibid.: 195). Oplevelsesbaseret markedsføring er m.a.o. Riel og Fombruns coda for at opnå et godt omdømme blandt kunderne. De uddyber imidlertid hverken, hvad der fx kan karakterisere oplevelser, eller hvad der kunne være kendetegnende for en god oplevelse blandt kunderne.

Alt i alt kan vi ud fra de ovenstående passager iagttage, at Riel og Formbrun i høj grad beskriver, hvilke kommunikationsfunktioner i organisationen, som skal være ansvarlige for kommunikationen med stakeholderne. Således ser vi, at de fokuserer på, hvilket midler man skal benytte sig af for at nå disse.

Ud over at citere Freemans definition og trække på den ovenstående 'linkage model', så beskriver Riel og Fombrun en teori om interessenternes iøjenfaldenhed. Teorien er udviklet af professorerne Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle og Donna J. Wood. Riel og Fombrun fremhæver, at denne teori arbejder med interessenterne ud fra at tildele hver gruppe en eller flere af de tre attributer legitimacy, urgency og power. *Legitimiteten* beskriver, hvorvidt interessenterne agerer med en legitim interesse i organisationen. *Power* afspejler den grad af magt, som interessenterne har mulighed for at udøve gennem deres påvirkning af organisationen. Endeligt skal *urgency* ses som den grad af påtrængende nødvendighed, en bestemt interessentgruppe kan påkalde sig fra organisationens ledelse, og som kræver dennes øjeblikke opmærksomhed fra organisationens side. Ud fra disse tre attributter kan man opdele interessenterne i syv grupper, alt efter hvorvidt de har én, to, eller alle tre attributter (jf. figur 6). Riel og Fombrun skriver, at Mitchell m.fl.s tre attributter kan bruges til at prioritere interessenterne, men beskriver ikke disse mere uddybende. De skriver dog, at ledelsen gennem prioriteringen efter disse tre attributter kan vurdere, hvilken form kommunikation skal udgøres af (marketing, PR osv.) (ibid.: 165ff).



Figur 6: Mitchells syv grupper af stakeholdere (Mitchell 1997: 874)

Med afsæt i *Essentials of CC* finder vi alt i alt, at Riel og Fombrun ikke beskriver, hvordan Freemans definition skal forstås ift. de fire interessentgrupper, de selv har valgt at arbejde med. Dertil kommer, at Riel og Fombruns udlægning af Mitchell m.fl.s tre attributter ikke gør os klogere på, hvad det vil sige at have interesse i organisationen.

Anderledes forholder det sig hos Cornelissen. Cornelissen citerer, ligesom Riel og Fombrun, Freemans definition (Cornelissen 2008: 42). Han skriver, at det netop er Freemans definition, der har været skelsættende

for organisationernes arbejde med sine interessenter, hvorfor han vælger at benytte sig af netop denne definition. Han skriver desuden, at dét at have en interesse kan variere fra at være interesseret i et foretagende, til at have et decideret krav om ejerskab i organisationen. Derudover beskriver Cornelissen også Mitchell m.fl. (ibid.: 44). Dette vil vi vende tilbage til i fjerde del af indeværende kapitel.

Hvor Riel og Fombrun som skrevet arbejder med fem interessenter, finder vi, at Cornelissen behandler finansielle investorer, kunder og medarbejdere. Han skriver bl.a., at

> *"financial investors and shareholders, for instance, will need to be provided with financial information concerning the organization's strategy and operations (e.g., through annual reports and shareholder meetings), while customers and prospects need to be supplied with information about products and services"*
>
> *(Cornelissen 2008: 49)*

Dette ser vi som en bemærkelsesværdig passage, idet vi ser, at Cornelissen knytter an til at sige noget om grupperne, men disse anknytninger uddyber Cornelissen ikke videre. Vi finder samlet set, at interessentbegrebet kan defineres med Freemans definition, og at interessen i en organisation kan variere fra simpel interesse til egentligt ejerskab.

Med ovenstående gennemgang af vores valgte teoriers syn på interessent-begrebet og interessenterne, vil vi i næste del søge at få en dybere forståelse af såvel interessentbegrebet, som dét at have interesse i en organisationen gennem interessentteorien. Som vi allerede har skrevet, trækker såvel Riel (2007) og Cornelissen (2008) på Edward R. Freemans forståelse af interessenter. Derfor vil vi starte med at se nærmere på dette forhold i værket "Strategic Management – a Stakeholder Approach" fra 1984.

Et nærmere blik på interessentteorien

Indledningsvis vil vi gøre opmærksom på, at vi fra nu af og gennem resten af specialet vil referere til 'interessent' med termen 'stakeholder', idet vi på denne måde søger at være i overensstemmelse rent terminologisk med den engelsksprogede litteratur, vi benytter os af.

Ifølge Freeman behovet for at snakke om en organisations stakeholdere ud fra en ændring i de organisatoriske omgivelser. Han skriver, at organisationers overlevelse i tidligere tider (hvilket benævnes den præindustrielle periode af Freeman) blot handlede om at købe råmateriale fra sine leverandører og omsætte dem til produkter (Freeman 1984: 5). I denne periode var de eneste, som havde en interesse i organisationen, leverandører, organisationen selv og kunderne. Med tiden udvikles organisationen, og som vi beskrev i det historiske oprids, fik man bl.a. et øget fokus på medarbejderne.

I takt med samfundets og organisationernes udvikling opstår også en række ændrede forhold omkring bl.a. forbrugerne og leverandører, ligesom der er kommet en statsmagt, der griber ind i organisationernes drift i form af en mere stram lovgivning. Dertil kommer fremkomsten af forskellige interesseorganisationer, forbrugerfortalere, miljøorganisationer mm. Desuden får medierne, herunder pressen, en langt vigtigere rolle end tidligere.

Freeman mener, at alle disse ændringer kan karakteriseres som ændringer i organisationens omgivelser, altså det eksterne miljø. Han mener de eksterne ændringer medfører usikkerhed, fordi de dels ikke uden videre kan indoptages i organisationens dagligdags rutiner og processer, dels at organisationens ledelse således står uden værktøjer til at håndtere disse ændringer. Freeman plæderer derfor for, at der i 1984 var brug for et skift i ledelsens opfattelser af organisationens omgivelse (ibid.: 7). I denne forbindelse skriver han om, at målet med at udvikle en stakeholder-tilgang er at udvikle et koncept, som kan disse ændringer: "the concepts we need to employ must help us understand the changes in the individual relationships of groups that affect the corporation, and they must assist in putting the pieces together again" (ibid.: 24). Og med dette udgangspunkt beskriver han, hvordan stakeholder-tilgangen kan integreres i en organisation.

Integration i stakeholderteorien

Freemans indgangsvinkel til at skrive om stakeholdere er med afsæt i et management perspektiv: "My approach is inherently "managerial." It is a"theory", or more properly, a framework, about managerial behavior first, and organizationel behavior, second" (Freeman 1984: 46). Hans teori er udviklet med lige dele hensyn til såvel teori som praksis, forstået således, at Freeman sigter mod at udvikle en generel og afprøvningsbar tilgang til at foretage strategiske management beslutninger. Samtidigt skal den være praktisk i og med, at den skal kunne benyttes af virkelige organisation i virkelige sammenhænge. Det er Freemans grundlæggende pointe, at for at stakeholder-tilgangen kan udføres i praksis, skal den understøttes af en velvilje fra organisationens side. Viljen skal bestå i, at organisationen er villig til at påtage sig stakeholdernes interesser og anliggende som deres egne. Dvs. at frem for fx at bebrejde eller anklage stakeholderne for fejlslagne produktlanceringer eller hævde, at økonomiske nedture skyldes stakeholdernes irrationelle adfærd, skal organisationen selv tage ansvaret for at få løst problemerne med den relevante gruppe. Hvis først gruppen skal gå til medierne eller retten, har organisationen svigtet sit ansvar overfor stakeholderne. Ydermere nødvendiggør stakeholder tilgangen en handlings-orientering for organisationen; den skal afføde konkrete handlingsplaner fra organisationens side ift. de forskellige grupper.

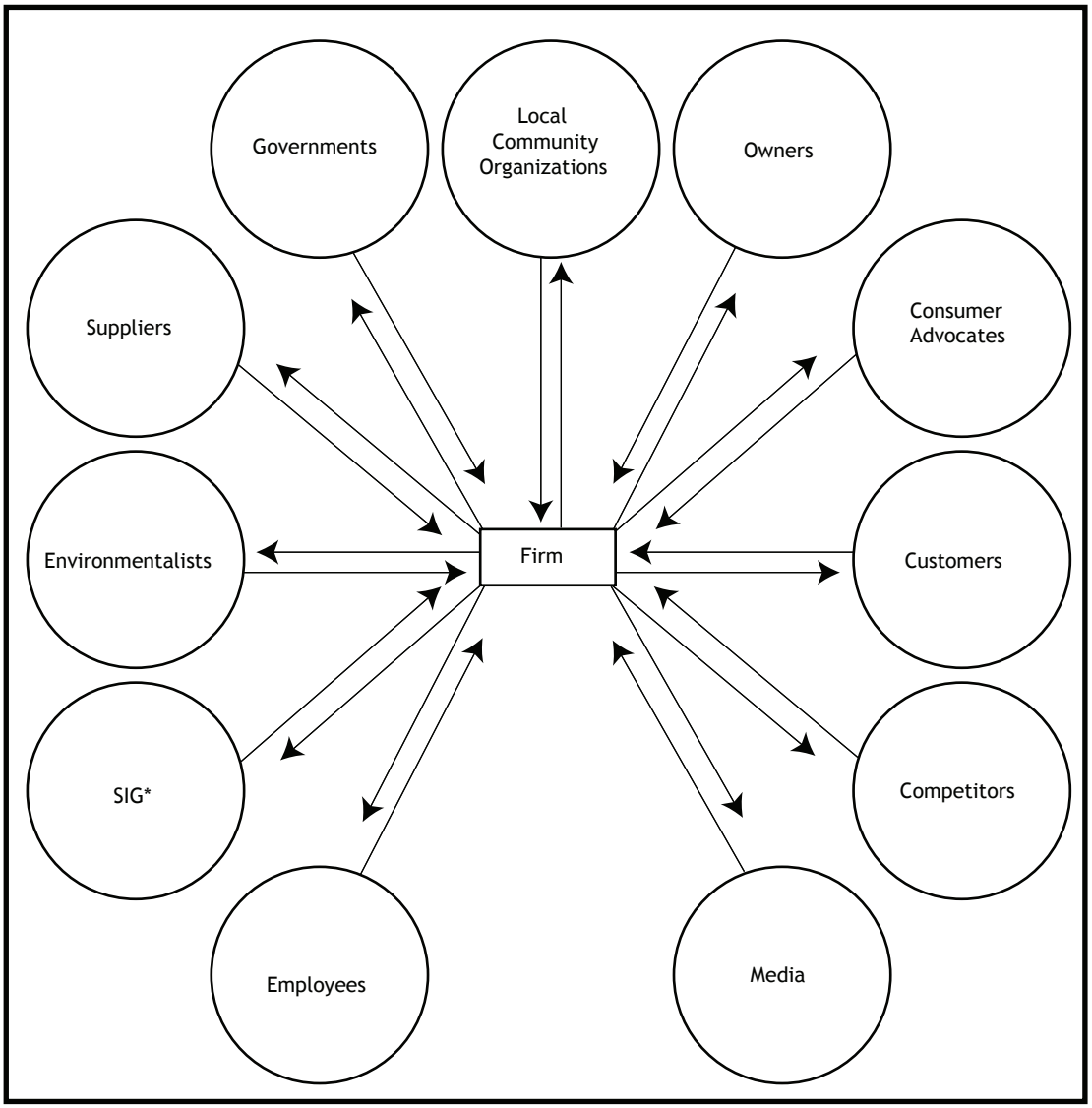
Definition af 'stakeholder'

Som vi beskrev i forrige del omkring CC, opstiller Freeman en definition på stakeholderne, der lyder: "any group or individual who can affect or is affected by the accomplishment of organizationel purpose" (Freeman 1984: vi). Denne definitionen referrer ifølge Freeman til de grupper, som kan gøre en forskel for organisationen ift. at opnå dennes mål (ibid.: 46).

Freemans definition af stakeholder er meget bred, idet *påvirker* og *påvirkes af* ikke kan siges at afgrænse eller udelade bestemte grupper af interessenter. Han plæderer for nødvendigheden af en bred definition, fordi en evt. udeladelse af en gruppe kan vise sig at være fatal, idet en sådan gruppe på et senere tidspunkt kan vise sig at påvirke organisationens mål. Dog skriver han, at når stakeholder-tilgangen bruges i praksis, kan det være nødvendigt at udelade bestemte grupper, som kun har svag eller ingen indflydelse på gældende tidspunkt. Samtidigt skal man inkludere grupper, hvis agendaer kan være meget fjerne fra organisationens egne, men som alligevel kan påvirke organisationen. Eksempelvis kan visse organisationer, fx flyselskaber, være nødt til at inkludere terrorister som en stakeholdergruppe, fordi selskabet netop kan blive påvirket af sådanne (ibid.: 53). Freemans definition er endvidere symmetrisk, fordi de førom-talte eksterne forandringer, kan gøre, at tidligere "oversete" grupper pludseligt kan blive relevante for organisationen. Ved også at inkludere de, som påvirk*es*, mener han således at kunne tage højde for fremtidige ændringer (ibid.: 46). Dette betyder reelt set, at en organisation vil have en lang række af forskellige stakeholdere, hvorfor det for den enkelte organisations tilfælde vil være nødvendigt med en nærmere analyse af de konkrete stakeholdere. Imidlertid kan man ifølge Freeman tale om en række grundlæggende stakeholdere.

Grundlæggende stakeholdere

Freeman skriver, at udgangspunktet for at identificere og arbejde med stakeholderne er at opstille et kort over de grupper og individer, som i kraft af organisationens historie har haft påvirket eller er blevet påvirket af organisationen (ibid.: 54f). I tilfælde af en organisation ikke har klarhed over et sådant forløb, opstiller han i stedet en oversigt over generelle stakeholdere i større organisationer (jf. figur 7). Denne oversigt kan udgøre et udgangspunkt for at identificere de konkrete stakeholdere. Men selvom figuren illustrerer de, ifølge Freeman, mest gængse stakeholdere, advarer han imod at tro, at kortet kan ses som det endelige resultat, idet organisationer alt for ofte starter og slutter ved dette generelle billede (ibid.: 54).



Figur 7: Tillidsrepræsentanter er ikke at finde i Freemans oversigt over stakeholdere (Freeman 1984: 25)

Stakeholdere og undergrupper

Freeman pointerer, at figur 7 er utrolig forsimplet, idet hver gruppe kan brydes ned i flere undergrupper. Således mener han, at det er et udgangspunkt for at arbejde videre med de konkrete stakeholdere i en organisation (ibid.: 25). Ud fra modellen opstår der to umiddelbare behov. Det første er behovet for at forstå de nye grupper, dvs. de ikke-traditionelle grupper (hvor kunder, leverandører, medarbejdere og ejere er de

traditionelle). Det vil m.a.o. sige, at hver ledelse har behov for en bredere forståelse af, hvordan fx regeringen og det politiske system fungerer, og hvordan det bruges til at få bestemte emner sat på dagsordenen. Freeman skriver desuden, at et lignende argument kan stilles op for hver gruppe af stakeholdere – at hver gruppe således nødvendiggør en bred viden og dybere forståelse end blot almenviden. Freemans pointe er her, at organisationen skal kunne opstille en passende strategi til hver gruppe, og at denne strategi skal være på omgangshøjde med virkeligheden: "We must understand how stakeholder groups and the issues of each are started, the importance of key issues and the willingness of groups to expend resources either helping or hurting the corporation on these issues" (ibid.: 26). Det andet behov er et spørgsmål om integration. Freeman skriver, at

> *"we need concepts and processes which gives integrated approaches for dealing with multiple stakeholders on multiple issues. For each major strategic issue we must think through the effects on a number of stakeholders, and there, we need processes which help take into account the concerns of many groups"*
>
> *(ibid.: 26).*

Ud fra citatet ses, at fremfor udelukkende at fokusere på én gruppe, opstår der med Freemans tilgang et behov for at fokusere på flere grupper. Freeman tilføjer, at mange organisationer har styr på relationerne til én bestemt gruppe, fx leverandører eller kunder, men at disse relationer ikke er tænkt igennem mht. deres effekt på andre grupper.

Og med disse beskrivelser af begrebet stakeholder, og de perspektiver, der følger med Freemans tilgang til stakeholder-management, vil vi i næste afsnit se nærmere på begrebet 'stake' og søge at forstå, hvad det vil sige at have interesse i en organisation.

Om interesse i en organisation

Freeman mener, at en gruppes interesse i en organisation langtfra ene og alene kan opgøres i pengemæssige forhold, men i stedet kan spænde vidt - fx fra økonomiske interesser i organisationen til ønsket om 'at blive hørt' ift. organisationens daglige drift (ibid.: 59).

Freeman inddeler 'interesse' i organisationen i to dimensioner; typen af interesse (stake) og stakeholdergruppens egentligt indflydelseskraft (power). Ift. type af interesse skelner han mellem en *aktiemæssig*, en *mar-*

kedsmæssig/økonomisk og en *indflydelsesmæssig* interesse. Ift. stakeholdergruppens egentlige indflydelseskraft, målt i gruppens evne til at udnytte ressourcer til at få gennemført en bestemt begivenhed. Han skelner mellem at have en *stemmeafgivende/formel*, en *økonomisk* eller en *politisk* indflydelse (jf. figur 8).

Indflydelseskraft (Power) / Interesse (Stake)	Formel / Stemmeafgivende	Økonomisk	Politisk
Aktiemæssig	fx Aktionærer		
Markedsmæssigt/økonomisk		fx Kunder	
Indflydelsesmæssig			fx Statsmagt

Figur 8: Freemans opdeling af interesser og indflydelseskraft (Freeman 1984: 62, vores oversættelse)

Freeman skriver, at ved at kombinere de to dimensioner, som ses i figur 8, vil eksempelvis aktionærer have en aktiemæssig interesse og en stemmeafgivende indflydelseskraft, hvorimod kunder vil have en økonomisk interesse og en økonomisk indflydelseskraft. Staten vil, ud fra denne opdeling, have en indflydelsesmæssig interesse og en politisk indflydelseskraft. Men selvom Freemans opdeling i typen af interesse og indflydelseskraft giver et overblik over de forskellige stakeholdergrupper, argumenter han videre, at forholdene, som de er afbilledet i figur 8, sjældent vil være det nøjagtige billede for en moderne organisation (ibid.: 60).

Dertil kommer, at det er ledelsens opfattelse af stakeholdernes interesse og indflydelseskraft, som udgør placeringen af disse i figuren. Derfor kan der ifølge Freeman ofte blive tale om en skævvridning af virkeligheden. Der kan m.a.o. være tale om "skjulte kræfter" eller en misforståelse af den egentlige indflydelse, som en bestemt gruppe kan have på en organisation (ibid.: 63). Endeligt fremhæver Freeman, at forskellige gruppers interesse i organisationen kan og vil forandre sig over tid, hvorfor arbejdet med at kortlægge stakeholderne *ikke* kan ses som statisk, men derimod skal forstås som fortløbende og dynamisk (ibid.: 57) En stake-

holder kan desuden have en lang række forskellige roller ift. organisationen, og kan dermed have flere forskellige interesser; "many members of certain stakeholdergroups are also members of other stakeholdergroups, and *qua stakeholder in an organization* may have to balance (or not balance) conflicting and competing roles " (ibid.: 58). At stakeholderne sådan kan skifte rolle, kan derfor besværliggøre arbejdet med at kortlægge stakeholderne, hvorfor Freeman mener, at en analyse af de forskellige roller vil være passende for den enkelte organisation. Han forholder sig dog ikke videre til en sådan type analyse, men eksemplificerer et rolle-skift gennem at skrive, at en ansat på den ene side også kan være en ejer, og på den anden side en kunde eller et medlem af et politisk parti (ibid.: 59).

Ovenstående var en beskrivelse af stakeholdertilgangen, som den bliver forelagt af Freeman i *Strategic Management*. Som vi beskrev i forbindelse med Riel og Fombrun, så trækker de på Mitchel m.fl.s attributter for stakeholdernes iøjenfaldenhed. Men hverken Riel og Fombrun eller Cornelissen formår efter vores opfattelse at få teoriens mangfoldige perspektiver med. For netop at søge at udvide vores forståelse af stakeholderne og begrebet, vil vi derfor i næste afsnit redegøre for denne teori. Teorien er udviklet af professorerne Mitchell, Agle, Wood og præsenteres i artiklen "Towards a theory of stakeholder identification and saliency: defining the principle who and what really counts".

Stakeholdernes iøjenfaldenhed

Mitchell m.fl. kritiserer Freeman for, at han i *Strategic Management* ikke tager højde for, hvornår hvilke grupper af stakeholdere egentlige er i stand til at påvirke en organisation. Samtidigt kritiserer de Freeman for ikke at tage højde for, at nogle stakeholdergrupper til tider kan være mere iøjnefaldende endandre . Deres formål bliver derfor netop at redegøre for "who and what really counts" (Mitchell 1997: 853). I den forbindelse opstiller de, som skrevet, tre attributter for stakeholderne; Stakeholdernes magt (**power)** til at påvirke organisationen, legitimiteten (**legitimacy**) i stakeholdernes relation til organisationen og graden af stakeholdernes påtrængende nødvendighed (**urgency**) (ibid.: 865).

En stakeholder skal ifølge Mitchell m.fl. besidde mindst en af attributterne for at kunne defineres som en stakeholder. Formålet med denne karakteristik, skriver de, er at ledelsen kan vurdere, hvornår en stakeholder vil være iøjnefaldende. Men mens en enkelt attribut, fx magt, gør en

gruppe eller et individ til stakeholder, er én attribut ikke nok til, at pågældende gruppe bør være ledelsens højeste prioritet (ibid.: 869f). En gruppe kan eksempelvis sagtens have en legitim interesse i organisationen uden dog at have magten eller en påtrængende nødvendighed. For at forstå alt dette nærmere, vil vi give en uddybende forklaring af de tre attributter.

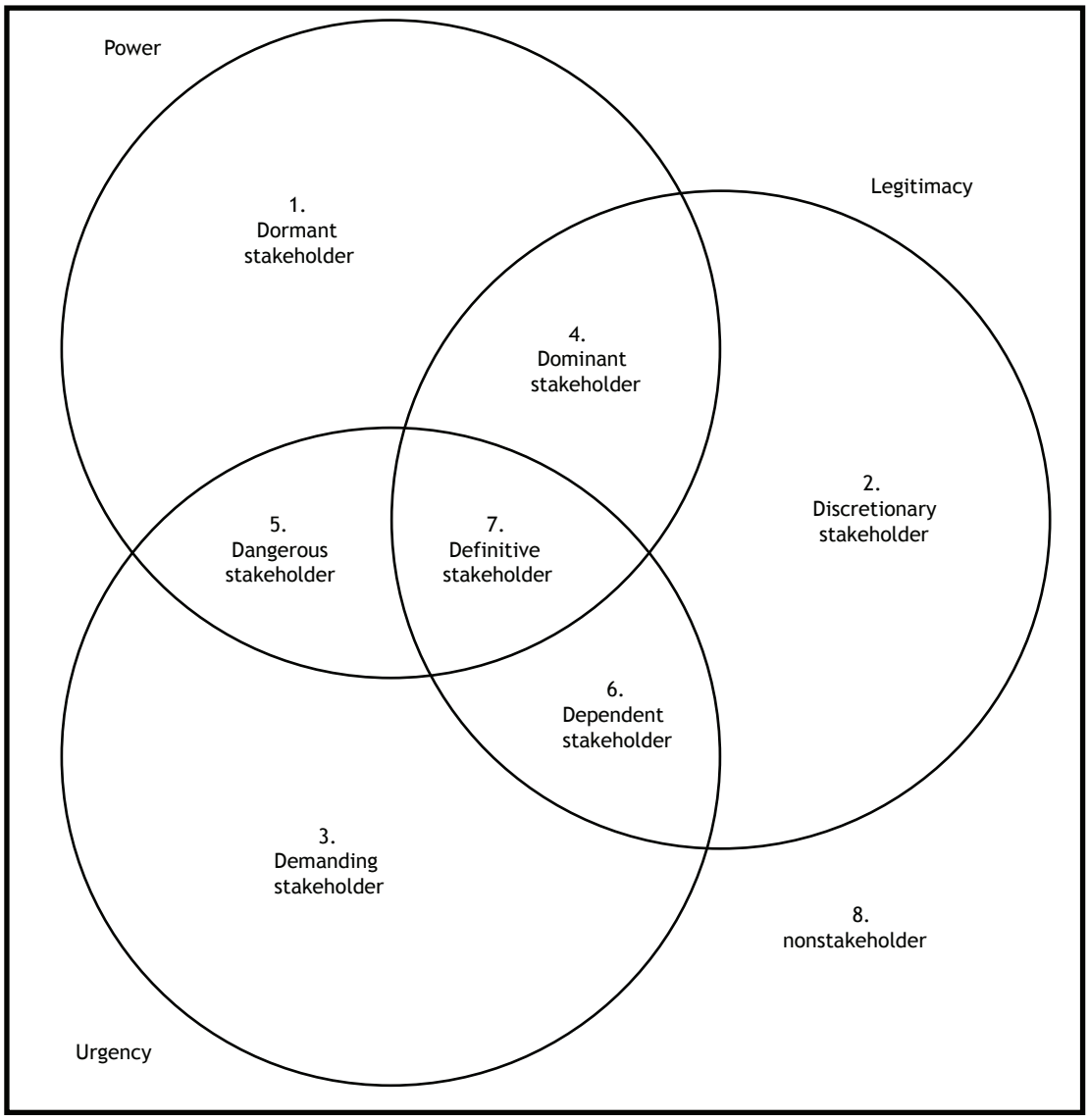
Magt (**Power**) skal ifølge Mitchell m.fl. ses i et organisatorisk sammenhæng. De skelner mellem tre typer af magt ift. organisationer, baseret på hvilken ressource, man anvender i udøvelsen af magten. *Overtalende magt* baserer sig på fysiske ressourcer, såsom decideret fysisk overlegenhed og magtanvendelse, vold eller tilbageholdelse - m.a.o. en magt, der påvirker organisationen på et fysisk niveau med et fysisk redskab. *Utilitaristisk magt* baserer sig på materielle eller finansielle ressourcer. *Normativ magt* baserer sig på symbolske ressourcer, dvs. noget, som ikke kan udgøres af fysiske, materielle eller finansielle ressourcer. Sådanne symbolske ressourcer er eksempelvis kærlighed, accept, prestige eller respekt (ibid.: 865f).

Legitimitet (**Legitimacy**) er oftest karakteriseret af at være en formel indgået aftale med organisationen, fx en kontrakt eller gennem udveksling af midler. Det kan også være en retslig legitimitet, eller en moralsk interesse i organisationens bedrifter. Mitchell m.fl. skriver desuden, at legitimitet kan forstås som " a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs and definitions" (ibid: 866).

Påtrængende nødvendighed (**Urgency**) udgøres af to del-elementer, nemlig en tidsmæssig *påtrægning* og en kritisk *nødvendighed*. Tidsmæssige påtrængning forstår Mitchell m.fl. ift. hvor længe en stakeholdergruppe er villig til at vente på ledelsens handlinger. Sagt m.a.o. handler det tidsmæssige element om, hvorvidt stakeholderne mener, at handling er påkrævet her og nu, eller at handling kan lade vente på sig. Den kritiske nødvendighed beskriver Mitchell m.fl. som dét, at stakeholderne skal opfatte deres relation til organisationen som kritisk eller meget vigtigt for organisationen, som det fx gør sig gældende ved aktier og investeringer i organisationen eller forventningerne til, at organisationen fortsat giver udbytte (ibid.: 867)

Syv grupper af stakeholdere

Som skrevet er det netop ud fra disse tre attributter, at Mitchell m.fl. opsætter syv forskellige grupper, som hver og især kan forventes at opføre sig forskelligt ift. organisationen. Fælles for alle syv er, at de hver kan betragtes som stakeholdere, men at ledelsens prioritering af dem er afhængig af antallet af attributter (jf. figur 6).



Figur 6: Mitchells syv grupper af stakeholdere (Mitchell 1997: 874)

De grupper, der kun besidder en enkelt attribut, udgøres af grupperne 1, 2, og 3. Den første gruppe (1) **Dormant** stakeholders, besidder en form for magt, men har hverken legitimitet eller påtrængende nødvendighed til at udøve eller fremvise deres magt – hvorfor de så at sige ligger "i dvale" og ikke gør brug af deres magt. Dermed har de ikke en særlig høj iøjenfaldenhed hos ledelsen. Et eksempel kunne være en journalist, som har en symbolsk magt i kraft af, at han eller hun kan genere mediedækning og omtale. Uden at have hverken legitimitet eller påtrængende nødvendighed er det dog ikke særligt sandsynligt, at han eller hun vil søge at udøve denne magt på organisationen. Den anden gruppe, **Discretionary** stakeholders, har en legitim interesse, men hverken magt eller påtrængende nødvendighed til at gøre denne interesse kendt for organisationen. Mange non-profit organisationer falder ifølge Mitchell m.fl. under denne kategori, idet de for det meste har en social legitimitet (at ville hjælpe syge børn i Afrika etc.), men uden magt eller påtrængende nødvendighed har de kun en perifer iøjenfaldenhed. Den tredje gruppe (3) **Demanding** stakeholders har en påtrængende nødvendighed. Et eksempel kunne være et individ, som marcherer op og ned foran organisationens hovedkvarter med skiltet "Take action now!" og gerne vil have ledelsen til at påtage sig denne, efter individets opfattelse, pressende opgave. Men uden magt eller legitimitet forbliver han ikke mere end en "irriterende summen i ledelsens ører" (Mitchell m.fl.: 867). Hvis han derimod fik mediernes opmærksomhed, fx gennem journalisten med den symbolske magt, ændres hans status fra at have ét til at have to attributter.

De grupper, som har to attributter, udgøres af grupperne 4, 5 og 6. Den fjerde gruppe **Dominant** stakeholdere har både magt og legitime interesser i organisationen. Et eksempel kunne være investorer, organisationens bestyrelse eller en statslig autoritet. Mitchell m.fl. understreger desuden, at det ofte er de dominerende stakeholdere, som mange forsøger at fremhæve (som det fx gør sig gældende i shareholder-value tilgangen), men at de ikke bør være de eneste, som organisationens ledelse har for øje. Den femte gruppe **Dependent** stakeholders har både legitime krav og påtrængende nødvendighed for at være iøjnefaldende. Den sjette gruppe **Dangerous** stakeholders udgøres af grupper, som både har magt og påtrængende nødvendighed. Mitchell. m.fl. fremhæver fx ansatte, der saboterer deres organisation (overtalende og fysisk magt) i forsøget på at henlede organisationen opmærksomhed på deres påtrængende nødvendighed.

Den syvende gruppe, **Definitive** stakeholdere, besidder alle tre attributter og bør derfor være de mest iøjnefaldende for organisationen. Et typisk eksempel på definitive stakeholders er aktionærerne (der som sagt tilhører de dominerende grupper) som ser, at deres aktier er ved at styrtdykke. De får derfor en påtrængende nødvendighed om at få ledelsen i tale her og nu, og hvis dette ikke sker, kan organisationens ledelse risikere at blive fyret.

Ovenstående var en lettere bearbejdet gennemgang af Mitchell m.fl.s beskrivelser af de syv grupper. Mitchell m.fl. påpeger desuden, at selvom en gruppe stakeholdere kun har en (eller ingen) attributter, er mulighederne til stede for, at de kan komme i besiddelse af flere attributter, fx ved at påvirke andre stakeholder-grupper og derigennem sikre sig ét eller flere attributter. Vores eksempel fra indledningen om Shell viser, hvordan Greenpeace startede ud som en "discretionary stakeholder"; de havde en legitim moralsk interesse i miljøet og derfor i, at Shell netop varetog relationen til Greenpeace ved at passe bedre på miljøet. Greenpeace generede dog så megen pressedækning og medieomtale, at de hurtigt kunne flytte sig over i en dominerende rolle, idet de med pressen hjælp fik attributten power, dvs. en normativ magt gennem pressens evne til at generede medieomtale.

Med tilføjelsen af begreberne legitimitet, magt og graden af påtrængende nødvendighed ser vi, at vi har fået en større forståelse af, hvordan stakeholdernes interesse i organisationen kan beskrives. Med dette perspektiv på stakeholderteorien, vil vi i kapitlets sidste del søge at sætte vores teoretiske indsigter i hhv. CC, hhv. stakeholderteorien hinanden i stævne. Dette vil ske med henblik på at undersøge, hvorvidt stakeholderteorien kan komplementere og udvide CCs forståelse af interessentbegrebet.

Mod et udvidet og komplementerende perspektiv

Det første forhold, vi vil fremhæve er, at alle de tre definitioner på CC efter vores mening bærer præg af at være influerede af Freemans stakeholder-teori; hos Riel er dette ikke eksplicit idet han kun skriver "groups, upon which the company is dependent". Men både Riel og Fombrun og Cornelissen skriver, at de trækker på Freemans definition af 'stakeholder'. Imidlertid finder vi, at Riel og Fombruns CC-definition beskriver stakeholderne som "stakeholders upon which the company depends" (Riel 2007: 25) og Cornelissens definitionsom "stakeholder groups upon which the organization is dependent" (Cornelissen 2008: 5).

Vi finder det pointeringsværdigt, at der med disse definitioner, efter vores mening finder en forskydning sted; en forskydning fra dem, som påvirker og påvirkes af organisationen, til dem, som organisationen er afhængige af ift. at bevare dens eksistens. Vi ser m.a.o., at der både hos Riel og Fombrun samt Cornelissen er en diskrepans mellem teoriernes brug af stakeholderdefinitionen, og den definition som Freeman opstiller. Vi ser netop, at denne afhængighed fjerner den symmetri, som Freeman er fortaler for skal være imellem organisationen og dens stakeholdere.

Vi beskrev tidligere, at Freeman mener, at man ikke kan opstille generelle stakeholdere på tværs af organisationer. Imidlerd ser vi, at man ud fra Riel og Fombruns anvisninger kan foranlediges til at tro, at deres fire grupper af stakeholdere er de mest, eller eneste, relevante. En sådan opfattelse advarer Freeman imidlertid imod, eftersom han netop gør opmærksom på problematikken i, at mange organisationer oftest starter og ender ved den generelle stakeholdermodel frem for at opstille de konkrete stakeholdere. Uden at referere til en sådan problematik, ser vi, at Riel og Fombrun alligevel forsøger at imødegå den ved at inddrage stakeholder linkage-modellen, for på den måde at søge at identificere de konkrete stakeholdere. I kraft af denne model ser vi imidlertid, at identifikationen sker ud fra organisationens afhængighed af de ressourcer, som stakeholderne repræsenterer. Dette ser vi er i modstrid til selve ideen bag stakeholder-tilgangen; at varetage stakeholdernes interesser. Ved at opfatte stakeholderne ud fra et ressourcebaseret blik, ser vi, at organisationen nemt kan komme til at overse de stakeholdergrupper, der ikke direkte repræsenterer ressourcer for organisationen, men som alligevel kan tænkes

at have en interesse i organisationen. Problemet, som vi ser det, er derfor, at organisationens ledelse gennem stakeholder linkage modellen nemt kan komme til at overse de grupper, som Freeman plæderer for, kan påvirkes. Samtidigt viser modellen ikke, hvordan de forskellige stakeholderes interesse kan karakteriseres. Det betyder, at vi hos Riel og Fombrun, som Freeman skriver, risikerer at få en skævvridning af virkeligheden, fordi stakeholderne anskues ud fra en ressource-baseret optik, og ikke qua deres forskellige interesser.

Som skrevet trækker Cornelissen også på Freemans definition, men i modsætning til Riel og Fombrun, erklærer han ikke at operere med nogle specifikke grupper af stakeholdere. Han skriver endvidere, at Freemans opdeling i interesse og indflydelseskraft afføder forskellige kommunikationsbehov. Disse uddyber Cornelissen dog kun i meget begrænset omfang, hvilket vi beskrev. Sammenfattende ift. brugen af Freemans definition finder vi, at Cornelissen i større grad bruger definitionen aktivt til at sige noget om stakeholderne, hvorimod Riel og Fombrun nøjes med at henvise til den.

I vores teori om stakeholderne beskrev vi, hvordan Freeman beskriver integration som et mål for hans strategic management teori. Ift. integrationstanken må vi fastslå, at CC og stakeholder-teorien er meget enige, idet begge ser integration som et mål. Dog mener Freeman med integration målet om at varetage stakeholdernes forskellige interesser, mens CC ser integration som en organisations bestræbelser på at skabe sammenhæng mellem afdelinger, kommunikation og stakeholderne. Begge teoriers sigte, ser vi, imidlertid kan siges at være et strategisk og ledelsesmæssigt stræben efter sammenhæng og orkestrering. For at vende bøtten lidt på hovedet et øjeblik, så mener vi at kunne anspore, at stakeholder-tilgangen på sin vis også knytter an til at dele CC-disciplinens metafor om at skulle 'agere som en krop'. Dette må forstås ud fra, at vi ser, at stakeholder-tilgangen lægger op til styre kroppens "lemmer" - i form af at kontrollere de forskellige relationer til stakeholder-grupperne. Denne kontrol vil bl.a. sige at kende stakeholdernes interesse og indflydelseskraft (Freeman), samt deres iøjenfaldenhed (Mitchell m.fl.), hvorefter ledelsen skal arbejde strategisk med grupperne.

Ift. at beskrive stakeholdernes iøjenfaldenhed refererede vi tidligere Mitchells tre attributter. Disse genfinder vi som skrevet hos Riel & Fombrun, men som sagt gør de ikke videre ud af at præsentere eller benytte dem. Cornelissen ser vi, som skrevet går mere i dybden med modellen.

Det sidste forhold, vi vil belyser i dette kapitel, er CC´s skelnen mellem medarbejdere og stakeholdere. Hvor Freeman placerer medarbejderne som en del af organisationens omgivelser, og i den forstand på linje med alle andre stakeholdere, gør CC som skrevet meget ud af at plædere for medarbejdernes rolle ift. at skulle drive organisationens CC-bestræbelser frem. Vi finder derfor, at det uundgåeligt må gøre sig gældende, at medarbejderne har en fremtrædende plads ift. prioriteringer fra ledelsens side, end de øvrige stakeholdere. Ud fra dette mener vi derfor at kunne stille et kritisk spørgsmål til såvel CC som stakeholder-tilgangen, nemlig hvem der egentligt hævdes at udgøre eller rettere være indbefattet eller "inkluderet" i betegnelsen "organisationen". Når man som Freeman placerer medarbejderne udenfor betegnelsen, hvad er der så tilbage til at udgøre organisationen? I vores syn må dette i så fald være ledelsen, og kun den. Alle andre opfattes netop som stakeholdere med bestemte interesser og bestemte indflydelser på ledelsen/organisationen. Omvendt kan vi gennem CC sige, at dét der udgør "organisationen" her er både ledelsen og medarbejderne, fordi de netop konstitueres som essentielle meningsbærere for organisationens corporate brand. Der er m.a.o. en stor uoverensstemmelse mellem stakeholderteorien og CC.

Med dette afsnits udvidede perspektiv på CC og stakeholderteorien ser vi, at vi har fået udvidet den forståelse af stakeholderne, som vi i første omgang fandt mangelfuld ved CC. Vi vil derfor i næste afsnit søge at opsummere på alle afsnittets dele og reflektere over de to teoriers forhold til hinanden.

Opsummering

Vi indledte indeværende kapitel med at opridse den historiske kontekst, som vi ser som baggrund for CC. Her beskrev vi bl.a., hvordan et mere postmoderne markedsperspektiv er slået igennem, samt at organisationer i stigende grad søger at profilere og positione sig ift. sine omgivelser.

Dernæst beskrev vi gennem en teoretisk indsigt i CC-disciplinen, hvordan organisationens CC-bestræbelser består i at integrere og orkestere organisationen. Dette med målet om at opnå et ensartet indtryk, der ligner udtrykket, og derigennem favorabelt omdømme. Dette skal ske gennem profilering af virksomhedens identitet; dets corporate brand. Identiteten baserer sig endvidere på organisationens personlighed som kommer til udtryk gennem organisationens opførsel (behaviour), symboler (symbolism) og verbale kommunikation (communication).

Endvidere har vi i dette kapitel søgt mod at besvare vores arbejdsspørgsmål omkring, hvad der nærmere kan forstås som en organisations interessent og det at have en interesse i organisationen. Her fandt vi, at CC trækker på R. Edward Freemans stakeholderbegreb og –tilgang, hvormed en stakeholder kan defineres som " any group or individual who can affect or is affected by the accomplishment of organizationel purpose". Denne definition er meget bred, og kan indsnævres ved at se nærmere på begrebet 'interesse'. Dette indkredser Freeman i to dimensioner, hvilket i alt giver seks forskellige typer af interesse. Sidst men ikke mindst har vi tilføjet Mitchell. m.fl.s begreber om legitimitet, magt og påtrængende nødvendighed som attributter, der nærmere kan identificere og redegøre for, hvornår en gruppe med rette kan kaldes for stakeholdere. Desuden har vi gennem de tre begreber åbnet op for en metode, hvorpå de enkelte gruppes synlighed (og dermed relevans) for ledelsen kan identificeres.

Endeligt fandt vi, at CC- og stakeholderteorien falder forholdsvis godt sammen, til trods for enkelte forskellige – fx forskellen mellem CC´s og Freemans stakeholder-definition. M.a.o ser vi, at teorierne supplerer hinanden nærmest som to brikker i et større puslespil. Direkte at arbejde med og referere til stakeholderne ser vi ikke hos Riel i *Principles of CC*, hvorfor stakeholderteorien her kan ses som et manglende supplement. Derimod ser vi, at Riel og Fombruns *Essentials of CC* benytter sig at Freemans definition, samt trækker på Mitchell m.fl.s attributter, dog uden at benytte disse til at arbejde med stakeholderne. Endeligt finder vi, at det er Cornelissen i *CC: a guide to theory and practice*, som går mest i dybden ift. at arbejde med stakeholderne.

Vi mener således at have fundet svar på vores arbejdsspørgsmål ift. hvad der kan forstås nærmere ved såvel CC-disciplinen som interessentteorien. Ligeledes finder vi, at stakeholderteorien udvider og komplementerer CC´s forståelse af begrebet, bl.a. ved at vise en uoverenstemmelse mellem CC og stakeholderteoriens opfattelse af, hvad det vil sige at være 'stakeholder'. I næste kapitel vil vi derfor søge at indkredse nogle stakeholdere, som kan fungere som afsæt for vores videre undersøgelser.

Kapi

tel 4

Vi har nu søgt at redegøre for CC-disciplinen samt at få en forståelse af stakeholderbegrebet, hvormed vi ser, at vi har svaret på arbejdsspørgsmålene ift. CC-disciplinen og stakeholderbegrebet. Vi mener, det nu er på tide at rette fokus mod at svare på arbejdsspørgsmålene ift. stakeholdergruppernes interesser samt ift. at forstå dem på deres egne præmisser.

Som skrevet i metodekapitlet ser vi det som et endeløst anliggende at begive os ud i at se nærmere på alle stakeholdergrupperne, hvorfor vi netop har valgt at anvende casemetoden, som Vetner forstår den. Herigennem kan vi få et varieret udsnit af stakeholdergrupperne og gennem disse cases eksemplificere, hvorvidt CC kan indlemme stakeholdergruppernes interesser samt i hvilken udstrækning, CC-disciplinen lover mere, end den kan holde ift. at skabe et ensartet indtryk på tværs af stakeholdergrupperne. Imidlertid må det forstås, at vi ikke på baggrund af Vetners casemetode kan udvælge vores specifikke cases, idet casemetoden blot er en metodisk indfaldsvinkel. I dette kapitel vil vi udvælge de cases, vi vil arbejde videre med.

Dette kapitel vil bestå af et afsnit, hvor vi vil udvælge de cases, vi vil arbejde videre med.

Udvælgelse af cases

Som vi har beskrevet ligger en undersøgelse af alle stakeholdergrupper uden for nærværende speciales formål og rækkevidde. Derfor har vi brug for en opdeling heraf for således at kunne vælge et varieret udsnit at arbejde videre med. Som skrevet handler CC om, at orkestrere en organisation indadtil for derigennem at skabe et ensartet udtryk. Dette med målet om, at skabe et ensartet indtryk, et corporate brand, såvel ind- som udadtil. Derfor ser vi, at for at vi kan arbejde med et varieret udsnit af stakeholderne må vi vælge nogle, som er placeret såvel inde i som udenfor organisationen.

Som skrevet arbejder CC med få grupper, mens stakeholderteorien udvider denne forståelse til en mangfoldighed af mulige stakeholdergrupper. Derfor ser vi, at ved at vælge de grupper, CC beskriver, har vi ikke taget højde for den mangfoldighed, som stakeholderteorien indikerer. Omvendt hvis vi blot udvælger ud fra stakeholderteorien kan vi ikke sikre at vi arbejder med et varieret udsnit. Dette må netop forstås ud fra, at Freeman, ikke skelner mellem grupperne og således heller ikke mellem det interne og eksterne (jf. figur 7). Imidlertid taler han om, at man kan dele stakeholdergrupperne op efter interesse og indflydelseskraft, men dette er ift. den enkelte virksomhed. Således ser han ikke en konsistens for den enkelte gruppe mellem forskellige virksomheder. M.a.o. ser vi, at han mener, at den samme stakeholdergruppe ikke nødvendigvis er intern i alle organisationer. Det samme gør sig gældende for Mitchell og hans opdeling af gruppernes iøjenfaldenhed overfor ledelsen. Her skal denne netop identificeres fra organisation til organisation.

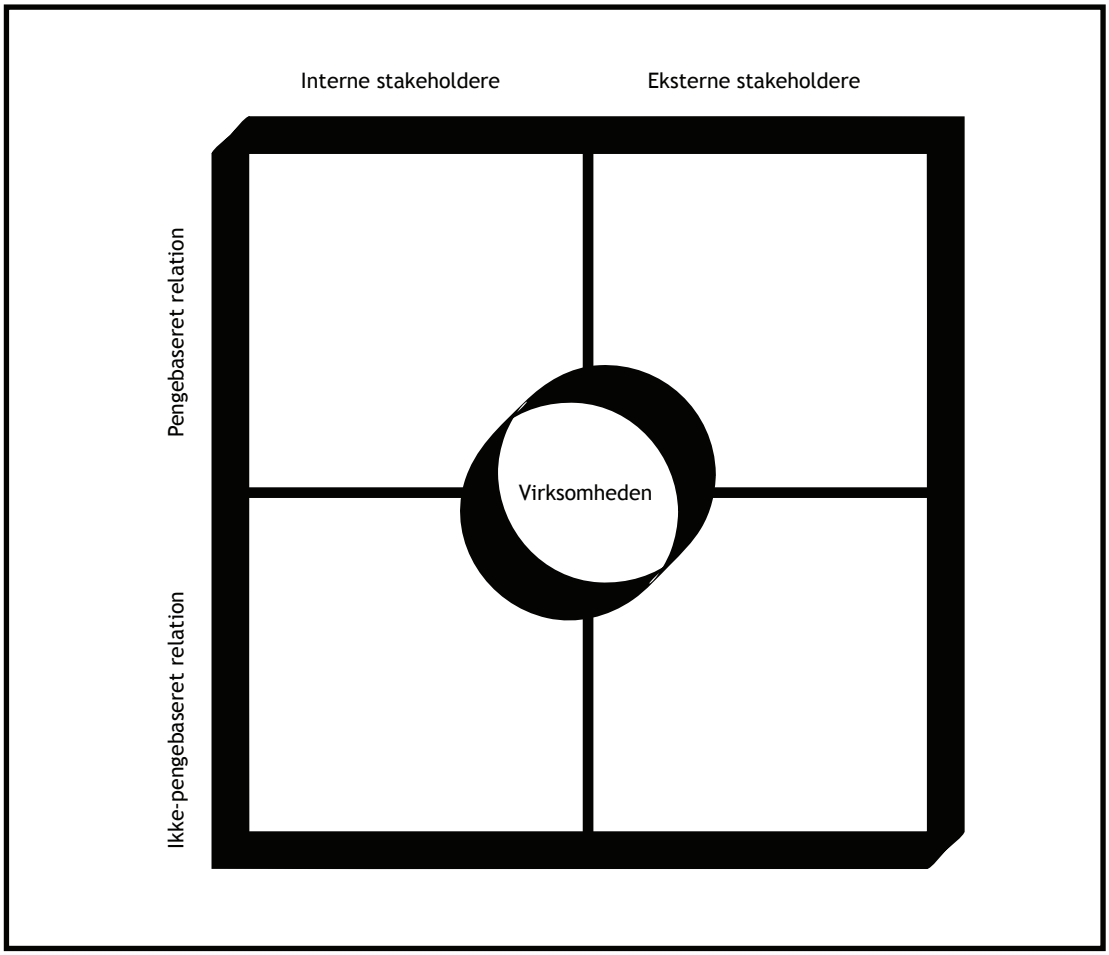
Vi må erklære, at vi ikke er helt enige i dette. Vi ser, at fx medarbejdergruppen altid vil være intern i en organisation. Dog ser vi, at den enkelte medarbejder kan flytte sig til fx at være en kunde, som Freeman også plæderer for. Imidlertid ser vi, at denne flytning indbefatter, at medarbejderen da ville tilhøre stakeholdergruppen 'kunder'. Denne opfattelse deler vi med Casper Janns (cand.merc. i Markedting) og Frank Dybdal (ph.d. i værdibaseret ledelse), plæderer for, at stakeholdere kan skifte fra gruppe til gruppe samtidig med, at visse grupper altid vil være statiske på tværs af organisationer. Derfor vil vi anvende Janns og Dybdal til at udvælge de cases, vi vil arbejde videre med. De statiske grupper præsenterer Janns og Dybdal gennem Stakeholder-Kortet, som de opstiller i *Stakehold!* I det kommende vil vi præsentere Stakeholder-Kortet, hvorefter vi vil vælge de cases, vi vil arbejde videre med.

Stakeholder-Kortet

Først vil vi pointere, at ideen bag Stakeholder-Kortet er, at man som organisation kan lave et øjebliksbillede af ens stakeholderrelationer for at få et overblik over relationernes styrke og vigtighed (Janns 2002: 31). Dette med målet om, at udvælge en virksomheds primære stakeholdere, idet "vejen til optimering af en virksomheds værdi går gennem bevidst arbejde med at styrke de primære stakeholder-relationer, eller stakeholder-bånd, som vi kalder de mentale forbindelser mellem virksomhed og stakeholdere" (ibid.: 30). Det må således forstås, at Stakeholder-Kortet er udviklet med henblik på at øge en virksomheds værdi gennem styrkelse af de primære stakeholderrelationer og –bånd, som de kalder det. På denne måde ses, at kortet er udviklet med en anden hensigt, end vores er med inddragelse af det. Netop af denne grund vil vi ikke gå i detaljer med, hvorledes, Janns og Dybdal plæderer for, man skal anvende det.

Stakeholder-Kortet er bygget op over to dimensionsakser (jf. figur 9). Den vertikale dimension illustrerer, om stakeholdernes relation til virksomheden er pengebaseret eller ej forstået således, om der er pengeudveksling mellem virksomheden og stakeholdergruppen eller ej. Den horisontale dimension opdeler stakeholderne i den interne kontra den eksterne dimension, hvor de interne stakeholdere er rodfæstet i virksomheden, mens de eksterne er rodfæstet i det omkringliggende samfund (ibid.: 98f). Således fremkommer der fire kvadranter; interne stakeholdere med en pengebaseret eller en ikke-pengebaseret relation, eksterne stakeholdere med en pengebaseret eller en ikke-pengebaseret relation.

Ideen med kortet er, at man som organisation udfylder de fire kvadranter med de stakeholdergrupper, som man har. Grupperne og placeringen heraf er forskellig fra virksomhed til virksomhed. Som skrevet plæderer Janns og Dybdal imidlertid for, at visse stakeholdergrupper er statiske, således at de altid vil placere sig i samme kvadrant (ibid.: 99ff). Ift. kvadranten 'de interne pengebaseret stakeholdere' placerer de "i store træk de grupper, der sikrer, at virksomheden fungerer" (ibid.: 99). Som statiske stakeholdergrupper i dette kvadrant, placerer de medarbejdere, bestyrelse, ledelse og andre interne stakeholdere med et forretningsmæssigt fokus (ibid.: 99). Af statiske 'interne ikke-pengebaseret stakeholdere' nævner de tillidsrepræsentanter og medarbejderforeninger (ibid.: 102). Som statiske eksterne pengebaseret stakeholdere ser de, at dette er kunder, potentielle kunder, aktionærer, leverandører og detailhandel (ibid.:



Figur 9: Stakeholder-Kortet (Janns 2002: 98)

102). Den sidste gruppe statiske stakeholdere, som er eksterne ikke-pengebaseret, udgøres af pressen, intresseorganisationer, lokalsamfund, myndigheder mv. (ibid.: 104).

Vi ser, at ved at vælge en af de statiske stakeholdergrupper fra hvert kvadrant kan vi få et varieret udsnit af stakeholderne forstået således, at vi får en spredning i typen af interesser (interne og eksterne) og relation til virksomheden (pengebaseret og ikke penge-baseret). I det næstkommende afsnit vil vi udvælge de grupper, vi vil arbejde videre med.

Valg af specifikke cases

Hvilken gruppe, vi vælger indenfor hvert kvadrant, ser vi er uden betydning, idet vi netop ser, at vi får et varieret udsnit af stakeholdergrupperne ved at vi vælger at arbejde med stakeholdere i hvert kvadrant. Derfor vil vi lade vores interesse og nysgerrighed styre udvælgelsen.

Fra det første kvadrant, det interne-pengebaseret, vil vi arbejde med medarbejdere. Grunden herfor er, at vi gennem vores studie netop har haft fokus på disse (fx i forbindelse med projekter om hhv. medarbejderstress , hhv. omstruktureringer blandt gymnasielærer i form af gymnasiereformen), og ønsker at udvide vores forståelse af dem i form af, at forstå dem på deres egne præmisser.

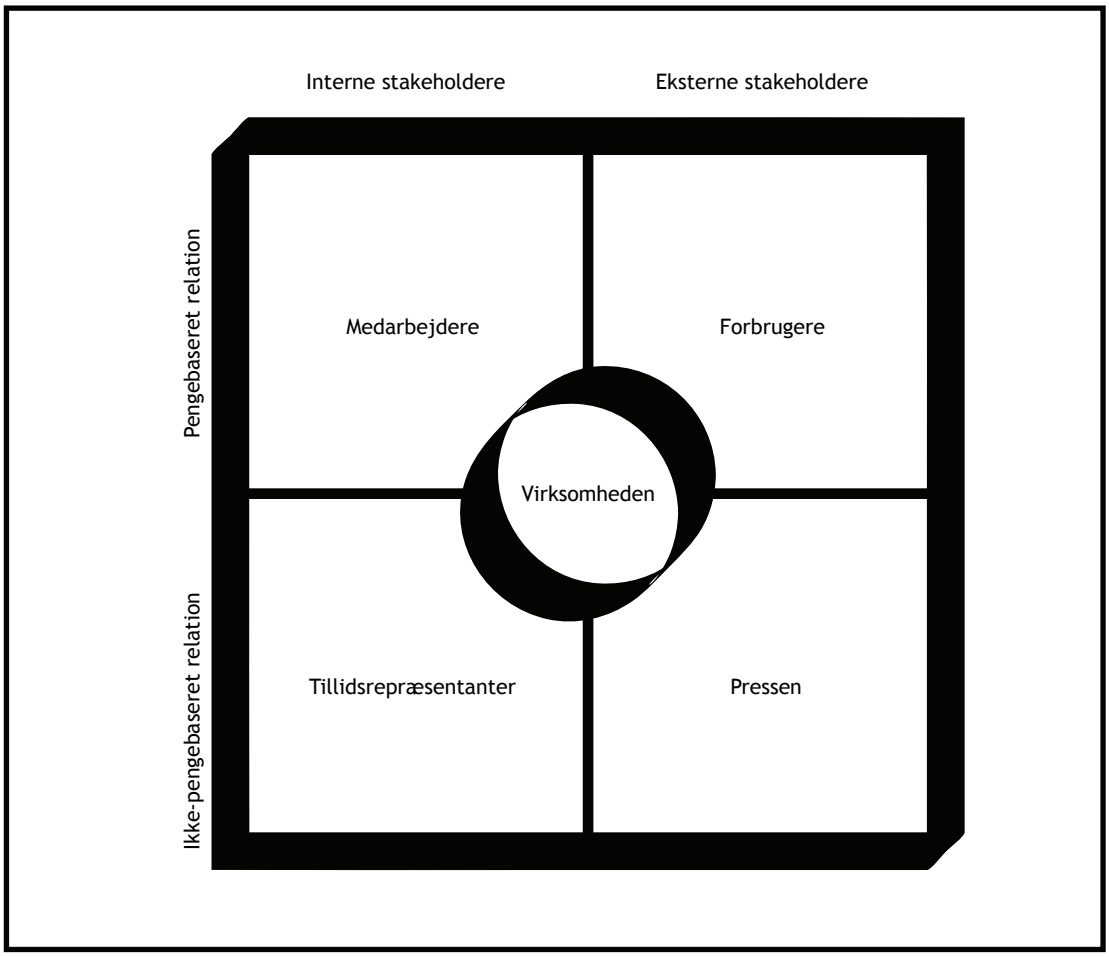
Ift. det ikke-pengebaseret og interne kvadrant vil vi arbejde med tillidsrepræsentanter. Grunden til dette er, at vi intet kender til denne gruppe, og set i lyset af at vi selv snart træder ind på arbejdsmarkedet, finder vi denne gruppe interessent at stifte nærmere bekendtskab med.

Fra det pengebaseret eksterne kvadrant vil vi arbejde med kunder. Dette valg må ses i lyset af, at vi ønsker at gøre karriere på et kommunikations- og reklamebureau. Vores oplevelser gennem praktikken var netop, at det som oftest altid var denne gruppe, bureauernes kunder ville kommunikere med. Som skrevet i det historiske oprids, mener vi, at man kan sondre mellem betegnelserne 'kunde' og 'forbruger', hvor vi ser, at der i betegnelsen 'forbruger' ligger en udvidet forståelse af kunder ift., at forbrug "ikke længere blot en betegnelse for en simpel købshandling eller tilfredsstillelse af elementære behov, men et kulturbestemt adfærdsmønster, der tvinger os til at vælge og ændre elementer i hele vores livsstil" (Frandsen 2001: 7). Vi ser, at Janns og Dybdal ikke har opereret med denne sondring, idet de fx skriver ift. kunderne, at "forbrugerne køber ikke længere produkter. Forbrugerne køber brand-positioner, der kan tilføre emotionel værdi til deres personlighed" (Janns 2002:71). Således ser vi, at de bruger ordene 'kunder' og 'forbrugere' om en og samme ting; dem som organisationer afsætter deres produkter til. Ud fra dette vælger vi at kalde casen for forbrugere.

Den sidste gruppe, vi vil arbejde med, er pressen. Vi ved, at pressen også kaldes 'Den Fjerde Statsmagt', og gennem vores studier har vi begge arbejdet med denne institution i et mere eller mindre omfang. Vi har bl.a. stiftet bekendtskab med PR som disciplin, og gennem vores praktik op-

levede for alvor vigtigheden af PR og positiv omtale gennem pressen. Vi finder det utroligt spændende at få mere viden om denne gruppe, hvorfor vi netop har valgt at arbejde videre med den.

Med dette valg af de fire cases 'medarbejdere', 'tillidsrepræsentanter', 'forbrugere' og 'pressen', vil vi i det næstkommende kapitel søge at beskrive casene.



Figur 10: Vores valgte cases

Kapi


Casebeskrivelser
Caseudvælgelse
Teori
Forord, prolog, indledning, metode

tel 5

Med metodisk indfaldsvinkel i casemetoden har vi fundet ud af, at måden, vi kan svare på vores undersøgelsesspørgsmål, er gennem eksemplificering med et varieret udsnit af cases. Gennem Stakeholder-Kortet har vi i sidste kapitel udvalgt de fire cases *medarbejdere*, *tillidsrepræsentanter*, *forbrugere* samt *pressen*, som vi vil arbejde videre med.

Disse fire cases ser vi som et varieret udsnit af stakeholdergrupperne, idet de netop er interne eller eksterne og har en pengebaseret relation til organisationen eller ej. Således har vi valgt at arbejde med en intern pengebaseret, intern ikke penge-baseret, ekstern pengebaseret og ekstern ikke-pengebaseret gruppe. Med dette ser vi, at vi har svaret på arbejdsspørgsmål tre ift., hvorledes vi kan udvælge nogle stakeholdergrupper frem for andre.

I dette kapitel vil vi ud fra CC og stakeholderteorien søge at beskrive de fire cases på deres egne præmisser samt at beskrive deres interesser. Dermed søger vi at svare på arbejdsspørgsmål fire og fem.

Dette kapitel vil bestå af fem dele.

I de første fire dele vil vi beskrive hver sin case ud fra såvel CC-, som stakeholderteorien, startende med casen medarbejdere.

Efter de fire casebeskrivelser følger en afsluttende opsummering.

Case 1: Medarbejderne

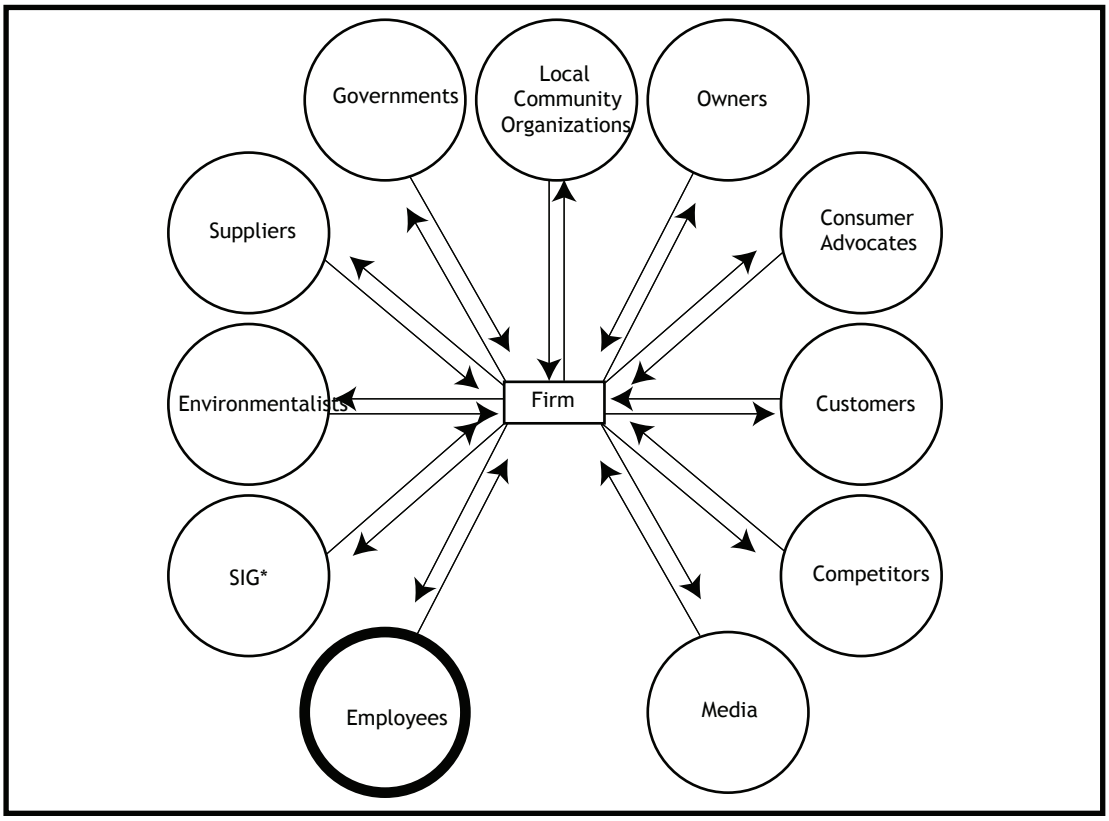
”Medarbejder subst. -en, -e, -ne
1. ”en person som er ansat i fx et firma, og som arbejder sammen med andre = ANSAT □ medarbejderne i firmaet • være medarbejder på et dagblad ◊ medarbejdergode • medarbejdersamtale • medarbejderdemokrati
• en person som er en del af det underordnede personale □ chefen og hans medarbejdere”
Kilde: Politikens Nudansk Ordbog med etymologi 1999, s. 883

”En medarbejder eller en lønmodtager betegner en person, der er ansat til at udføre et bestemt arbejde hos en arbejdsgiver. Medarbejderen aflønnes enten via timeløn, akkordløn eller provisionsløn og kan både være ansat på fuld tid, deltid eller freelance. Ansatte organiserer sig typisk i fagforbund. Størsteparten af disse er medlem af centralorganisationer, der forhandler løn- og overenskomstforhold med staten ved trepartsforhandlingerne.”
Kilde: http://da.wikipedia.org/wiki/Medarbejder, d. 2/6 - 2009

Figur 11: Definitioner af medarbejder

Indledningsvis kan vi slå fast, at vi med udgangspunkt i definitionerne af en medarbejder (jf. figur 11) forstår en sådan som en person, der er ansat i en organisation, og som leverer en ydelse (arbejdskraft) til gengæld for aflønning i form af enten time-, akkord-, eller provisionsløn. Dette, ser vi, stemmer overens med Janns og Dybdals placering af medarbejderne i den interne, pengebaserede kvadrant af Stakeholder-Kortet, idet der medarbejderne netop er en del af organisationen. Samtidigt finder der en pengeudveksling sted mellem organisation og medarbejder.

Samtidigt kan vi slå fast, at medarbejderne er en af de generelle stakeholder, som Freeman fremhæver i sin model (jf. figur 12)



Figur 12: Medarbejdere i Freemans oversigt over stakeholdere (Freeman 1984: 25)

Vi vil senere i afsnittet vende tilbage til Freeman og stakeholderteorien, men først vil vi rette fokus mod CC-disciplinen. I løbet af *Principles of CC* fremhæver Riel gentagne gange medarbejderne, som vi beskriv i kapitel tre´s behandling af stakeholderbegrebet ud fra CC. Her beskrev vi bl.a., at CC ser medarbejderne som dem, der skal have både vilje og motivation til at bære organisationens CC bestræbelser frem (Riel 1995: 8). Som beskrevet i kapitlet trækker Riel og Fombrun på stakeholder linkage-modellen, hvori medarbejderne præsenteres som et funktionelt link, der leverer input til organisationen. På denne måde mener vi, at Riel tilkendegiver medarbejderne som en vigtig bestanddel for organisationens fortsatte bestående. Ydermere er det medarbejderne, som skal integreres i organisationens CC bestræbelser, og de er derfor særdeles vigtige; uden medarbejdere, intet funktionelt input og ingen CC.

Alt i alt kan vi, ud fra de ovenstående passager og vores teoretiske udredning i kapitel tre, sige, at Riel, samt Riel og Formbrun, primært beskriver, hvilke kommunikationsfunktioner i organisationen, som skal være ansvarlige for kommunikationen med medarbejderne. Desuden beskriver de kort medarbejdernes identifikation med organisationen som et signalement af, hvad medarbejdernes relation til organisationen er. Vi finder desuden, at medarbejderne besidder en særstatus ift. de organisatoriske CC bestræbelser.

Ift. Cornelissen, så trækker han på såvel Freemans som Mitchell m.fl´s attributter for stakeholdernes iøjenfaldenhed, hvilket vi vil vende tilbage til om lidt. Imidlertid vil vi først forhold os ved, hvad Cornelissen selv skriver om medarbejderne. Vi beskrev, at Cornelissen netop fremhævede kulturen som et væsentligt led i organisationens corporate identity, og at kulturen netop udgøres af medarbejdernes opfattelser. Men ud over dette aspekt, beskriver Cornelissen ikke medarbejderne yderligere.

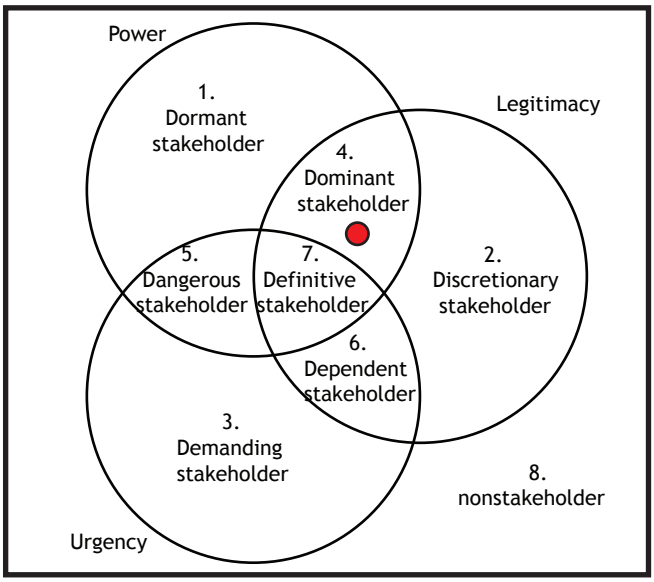
I Freemans opdeling af interessebegrebet i hhv. typen af interesse (stake) og stakeholdergruppens egentlige indflydelseskraft (power), må det forstås, at han ikke placerer medarbejder. Vi vurderer imidlertid selv, at medarbejdernes interesse, ud fra førnævnte definitioner, tilnærmelsesvis må udgøres af en markedsmæssig interesse (at få udbetalt løn og producere organisationens produkter til afsætning på markedet) og en økonomisk indflydelseskraft, i kraft af deres evne til at påvirke organisationens omsætning (ved fx påvirke produktionen af produkter eller services) (jf. figur 13). Men dette er som sagt vores egen opfattelse, og ikke noget, hvorom vi finder eksplicitte udsagn i Freemans udlægning af stakeholderne.

Indflydelseskraft (Power) / Interesse (Stake)	Formel / Stemmeafgivende	Økonomisk	Politisk
Aktiemæssig			
Markedsmæssigt / økonomisk		Medarbejder	
Indflydelsesmæssig			

Figur 13: Vores placering af medarnbejdere i Freemans model over interesser og indflydelseskraft

Freeman fremhæver alt i alt ikke nogle egentlige forhold omkring medarbejderne, men pointerer dog, at deres interesse ofte ikke kun skal analyseres i kraft af rollen som medarbejdere, fordi de netop også kan være kunder, medlemmer af et politisk parti etc. (ibid.: 10). Hvis vi vender os mod Mitchell m.fl.s tre attributter er det vores opfattelse, at medarbejderne bedst kan karakteriseres som en dominant gruppe, idet vi ser, at medarbejderne generelt set både har magt og en legitim interesse i organisationen (jf. figur 14).

Medarbejdernes magt består efter vores mening i en utilitaristisk magt, idet medarbejderne har magten til at påvirke organisationens tilgang til såvel økonomiske som materielle ressourcer. Medarbejderne vil, qua Mitchell m.fl.s opdeling i de syv grupper, også kunne bevæge sig ind som en definitiv stakeholdergruppe, hvis og i så fald, at de gennem påtrængende nødvendighed forøger deres iøjenfaldenhed for ledelsen. Et tænkt eksempel kunne være, hvis en gruppe af medarbejdere er utilfredse med sikkerhedsforholdene omkring en bestemt arbejdsprocedure eller et bestemt arbejdsredskab. I kraft af deres magt og legitime interesse vil de, med et påtrængende krav om at blive hørt her-og-nu af ledelsen, flytte sig fra en dominerende til en definitiv placering.



Figur 14: Vores placering af medarbejdere i Mitchells syv grupper af stakeholder

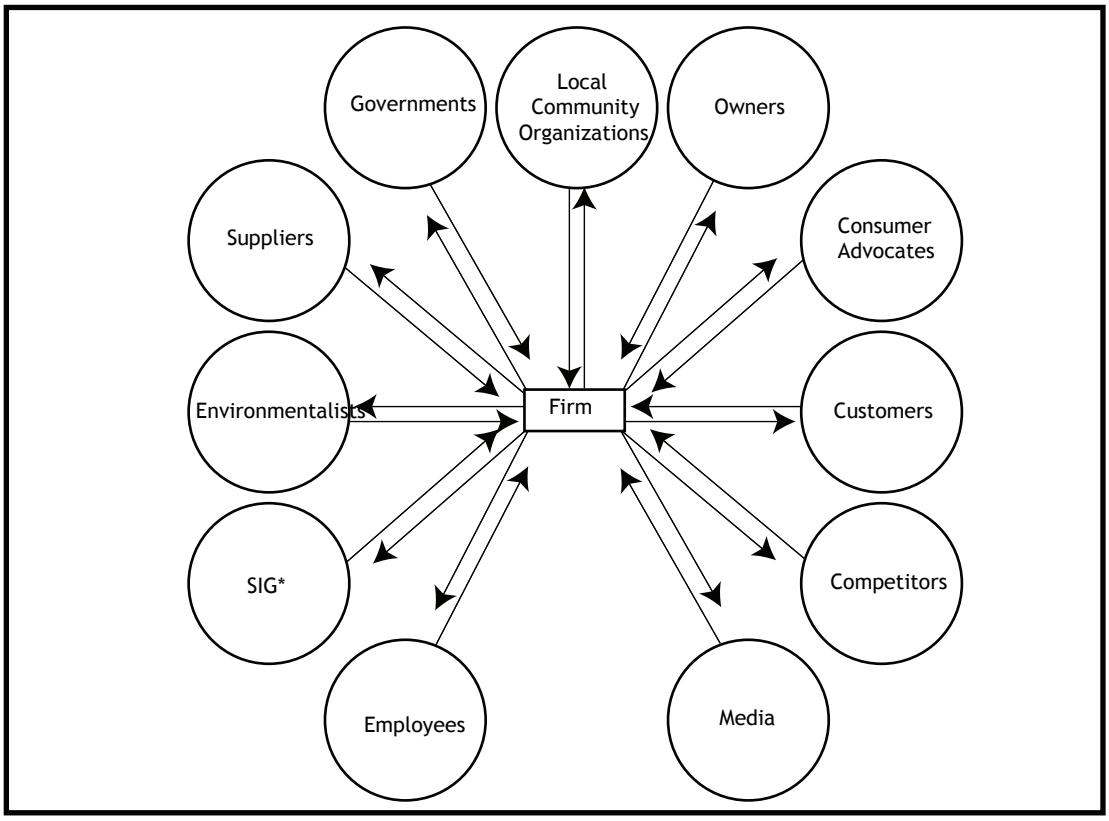
Case 2: Tillidsrepræsentanter

”Tillidsrepræsentant subst. -en, -er, -erne
1. en person som vælges af sine kollegaer på en arbejdsplads til at repræsentere dem over for ledelsen i sager der vedrører arbejdsforhold = TILLIDSMAND, TILLIDSKVINDE”
Kilde: Politikens Nudansk Ordbog med etymologi 1999, s. 1408

”tillidsrepræsentant, arbejdstager, som vælges af sine kolleger til at varetage deres interesser over for arbejdsgiveren. Tillidsrepræsentanten er samtidig sin faglige organisations lokale repræsentant på arbejdspladsen, og valget skal godkendes af den faglige organisation. Virksomhedens ledelse skal derimod ikke godkende valget. Ledelsen kan alene rejse indsigelse mod valget, hvis overenskomstens regler om valgbarhed ikke er opfyldt. Tillidsrepræsentanten har pligt til at søge overenskomsten overholdt og til at samarbejde med ledelsen og er særlig beskyttet mod afskedigelse. Afskedigelse af en tillidsrepræsentant kan kun ske, hvis der foreligger en "tvingende årsag".”
Kilde:http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Jura/Arbejdsret/tillidsrepr%C3%A6sentant?highlight=tillidsrepr%C3%A6sentant, d. 2/6 - 2009

Figur 15: Definitioner af tillidsrepræsentant

Indledningsvis vil vi slå fast, at vi opfatter det at være tillidsrepræsentant som et hverv, en bestemt medarbejder er i besiddelse af. Det ses netop ud fra definitionerne, at en tillidsrepræsentant vælges af sine kollegaer på arbejdspladsen (jf. figur 15). Dette bevirker, at han i første omgang for os at se kan karakteriseres på samme måde som medarbejderne. Imidlertid nyder tillidsrepræsentanten, som definitionen viser, en særlig beskyttelse mod at blive afskediget, hvorfor vi finder, at tillidsrepræsentanten ikke har helt samme markedsmæssige interesse i organisationen. Tillidsrepræsentanten som selvstændig gruppe optræder ikke som en af Freemans generelle stakeholder-grupper, men fagforeninger er repræsenteret (jf. figur 16). Freeman beskriver dog ikke fagforeninger nærmere.



Figur 16: Tillidsrepræsentanter er ikke at finde i Freemans oversigt over stakeholdere (Freeman 1984: 25)

Vi ser, at vi kan underbygge vores karakteristik med Janns og Dybdal. De skriver, at en intern, ikke-pengebaseret gruppes interesse oftest vil være socialt relateret til organisationen, eller vil være af etisk/moralsk karakter, og i sidste ende vil kunne påvirke organisationens værdi. Vi ser derfor, at tillidsrepræsentanterne netop kan siges at være af etisk og moralsk karakter, idet de skal varetage medarbejdernes ve og vel på arbejdspladsen – både i materiel, økonomisk, fysisk og psykisk henseende. Imidlertid overser Janns og Dybdal den økonomiske interesse, der nødvendigvis må være forudsat ift. medarbejderrollen.

Ift. CC-disciplinen og vores teoretiske værker, finder vi ingen omtale at hverken tillidsrepræsentanten eller tillidserhvervet, hos hverken Riel, Riel og Fombrun eller Cornelissen. Hvis vi anskuer dette ud fra Freeman, ser vi, at der må være tale om primært en økonomisk interesse samtidigt også en politisk interesse, samt en økonomisk såvel som en politisk indflydelseskraft. Førstnævnte ser vi i og med, at tillidsrepræsentanten

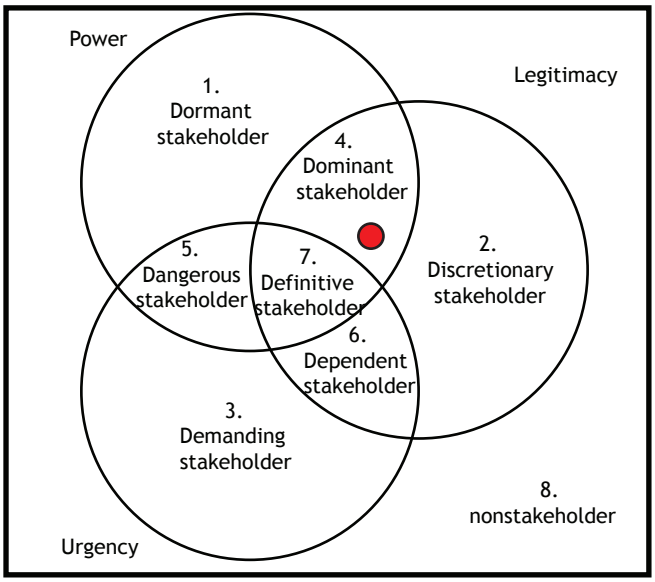
stadig er en medarbejder i firmaet, og derfor stadig er bundet af lønmæssige forhold. Men i og med, at de både er medarbejdernes talsmand (m/k) i lønmæssige henseender, har de også den politiske indflydelseskraft ved eksempelvis at kunne gå til fagforeningen. Deres økonomiske indflydelseskraft ser vi i kraft af, at tillidsrepræsentanten som regel er den, der kan organisere strejker eller arbejdsnedlæggelse (jf. figur 17).

Indflydelseskraft (Power) / Interesse (Stake)	Formel / Stemmeafgivende	Økonomisk	Politisk
Aktiemæssig			
Markedsmæssigt / økonomisk		Tillidsrepræsentanter	
Indflydelsesmæssig			

Figur 17: Vores placering af tillidsrepræsentanter i Freemans model over interesser og indflydelseskraft

Denne placering mener vi også kan forklare Janns og Dybdals placering af tillidsrepræsentanten i den interne, ikke-pengebaserede del af Stakeholder-Kortet. Janns og Dybdal har således ikke øje for den delte interesse, men fokuserer udelukkende på den politiske indflydelseskraft og indflydelsesmæssige interesse. I Mitchell m.fl.s karakteristik mener vi, at der er tale om en dominant stakeholder, på samme vis som medarbejderne (og også i kraft heraf). Tillidsrepræsentanterne har efter vores mening en legitim interesse i organisationen, i kraft af dels at være medarbejder, dels i kraft af selve tillids-hvervet. Men tillidsrepræsentanterne adskiller sig også fra medarbejderne ved at have større indflydelseskraft. Udover den utilitaristiske magt har de også en normativ magt. Det er derfor også fristende at placere tillidsrepræsentanter som en definitiv stakeholdergruppe, men de mangler det sidste kritere: urgency. VI ser dog, at tillidsrepræsentanter langt nemmere vil kunne bevæge sig ind som en definitiv stakeholdergruppe, idet medarbejderne sandsynligvis oftest vil gå til tillidsrepræsentanten med et presserende emne, hvorefter tillids-

repræsentanten vil have en påtrængende nødvendighed i at skulle gå til ledelsen. Vi ender derfor med at karakterisere tillidsrepræsentanterne som havende "et ben i hver lejr", eller sagt med andre ord, at gruppen må karakteriseres som dominant, med vægtende mod det definitive (jf. figur 18).



Figur 18: Vores placering af tillidsrepræsentanter i Mitchells syv grupper af stakeholdere

Med beskrivelsen af tillidsrepræsentanter på plads, vil vi bevæge os videre til pressen.

Case 3: Pressen

”Presse [präsə] subst. -n, -r, -rne
2. Trykte medier som udkommer periodisk, fx aviser, ugeblade o.l. □ den frie presse • sagen blev omtalt i pressen • pressens magt ◊ presse kampagne ◊ dagspresse • lokalpresse
• journalister og pressefotografer □ pressen var til stede • lække noget til pressen • pressen har ikke adgang ◊ presseloge • presseopbud”
Kilde: Politikens Nudansk Ordbog med etymologi 1999, s.1082

”Presse er forbundet med aviser, radio, TV, fx Pressens Radioavis, pressefotograf mv. Den nuværende radioavis hed indtil 1950'erne "Pressens Radioavis". Siden radio og andre elektroniske medier er blevet store i nyhedsformidling er begrebet "medier" mere dækkende og anvendt. Pressen består af virksomheder, journalister, fotografer og andre, der har at gøre med udgivelse af nyheder på de forskellige medier. Udtrykket stammer fra den tid, hvor massekommunikerede nyheder blev viderebragt som tekster, der ved hjælp af en trykpresse var overført på papir. Hertil kommer afledte udtryk, fx pressefrihed, presseetik mv.”
Kilde: http://da.wikipedia.org/wiki/Presse, d. 2/6 - 2009

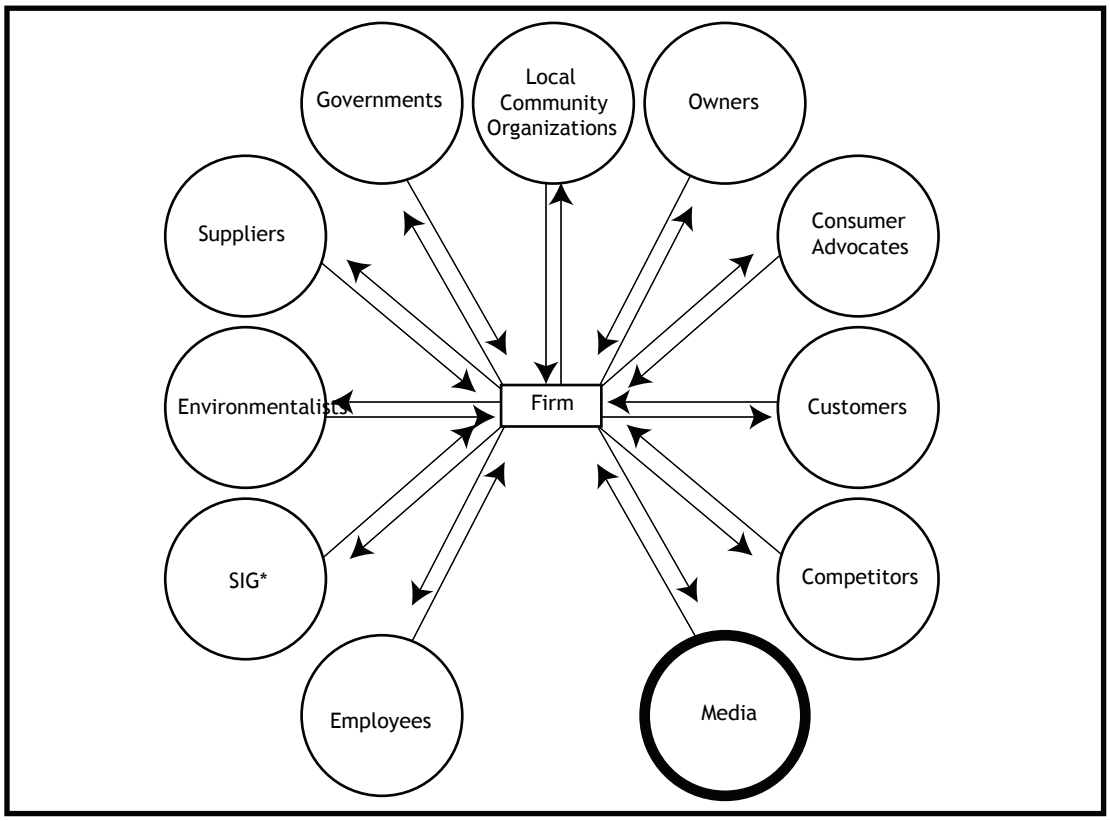
Figur 19: Definitioner af presse

Ift. pressen ser vi, at denne udgøres af en større skare af dels forskellige medier, dels repræsentanter for de forskellige medier, i form af journalister, fotografer og organisationer mv. (jf. figur 19). Ift. sidstnævnte ser vi, at disse organisationer i Danmark primært må udgøres af Ritzaus Nyhedsbureau, samt diverse medie- og bladhuse, fx Berlingske Medier eller Nordjyske Medier.

Ud fra vores teoretiske fundament i CC, finder vi, at Cornelissen er den eneste, der behandler og uddyber pressen. Ift. pressen skriver han bl.a. om journalister, at de ofte ”share a set of values based on seeking information and maintaining a measure of independence from all organizations, including their own.” (Cornelissen 2008: 179). Journalister har

således ofte et ønske om at kunne producere deres artikler frit og uden at være under indflydelse eller pres fra eksempelvis en bestemt organisation. Ifølge Cornelissen hænger dette sammen med et sæt af professionsidealer, som han benævner 'objektivitet', 'fairness' og 'upartiskhed'. Imidlertid pointer Cornelissen også, at journalisterne netop ofte skriver for en nærmere bestemt redaktion, hvormed de ikke kan siges at være helt frie for indflydelse (ibid.: 179). Samtidigt fremhæver Cornelissen, at pressen kan opfattes som en slags "watchdogs", dvs. vagthunde, som har til opgave at rapportere deres fund i nyhederne (ibid.: 180f). I praksis mener Cornelissen dog at denne rolle oftest begrænser sig til en interesse i større multinationale selskaber, samt en interesse i offentlige/statslige affærer (ibid.: 181.).

Ift. at beskrive pressen ud fra stakeholderteorien, fremhæver Freeman, at en af de forandringer i organisationens omgivelser, som foranlediger stakeholdertilgangen, netop er pressen. Medierne er endvidere en af Freemans generelle stakeholdere (jf. figur 20).



Figur 20: Medier i Freemans oversigt over stakeholdere (Freeman 1984: 25)

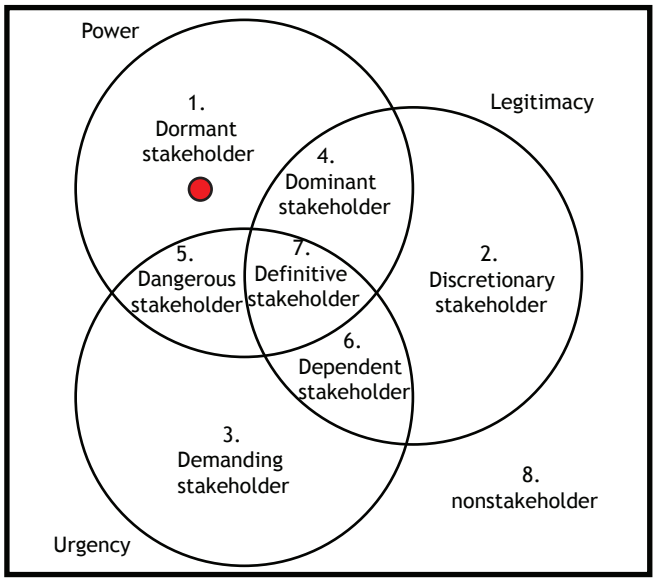
Han skriver, at fremkomsten af en stadig mere kritisk presse har gjort, at nutidige ledere (anno 1984) lever i en næsten konstant frygt for at blive opsøgt af en journalist og "hængt ud" til offentligt skue i eksempelvis nyhedsmagasinet "60 minuttes" (Freeman 1984: 22). Et lignende scenarie mener vi at kunne finde anno 2009 i kraft af kritiske forbrugerprogrammer som eksempelvis "Operation X" eller "Basta". Freeman giver imidlertid ingen nærmere redegørelse for, hvilken type af interesse, som pressen kan tænkes at have i organisationen. Vi mener, at pressens interesse overordnet set kan siges at være en indflydelsesmæssig interesse og en politisk magt, hvilket må forstås i kraft af, at pressen har evnen til "at sætte ting på dagsordenen" for organisationen gennem medierne (jf. figur 21).

Indflydelseskraft (Power) / Interesse (Stake)	Formel / Stemmeafgivende	Økonomisk	Politisk
Aktiemæssig			
Markedsmæssigt / økonomisk			
Indflydelsesmæssig			Presse

Figur 21: Vores placering af medarnbejdere i Freemans model over interesser og indflydelseskraft

Denne placering ser vi desuden er i overenstemmelse med Janns og Dybdals, idet den eksterne og ikke-pengebaserede del af Stakeholder-Kortet bl.a. rummer pressen. I Mitchell m.fl.s karakteristik kan de siges at have en symbolsk magt. Endeligt må det nødvendigvis gøre sig gældende, at pressens politiske indflydelseskraft og indflydelsesmæssige interesse også strækker sig mod det økonomiske; som det gjorde sig gældende både i vores eventyr og i Brent Spar-sagen, så kan dårlig omtale medføre økonomiske sanktioner og forbrugerboycuts, hvilket givet vil indvirke på organisationens bundlinje. Imidlertid ser vi dette som følgevirkningerne af pressens indflydelseskraft og interesse, og det økonomiske må derfor siges at være sekundært ift. dette.

Pressen kan alt i alt defineres som en dormant gruppe (jf. figur 22), hvormed det giver mening at opfatte dem som en slags gatekeepers eller vagthunde; så længe alt er godt, har en organisation normalt intet at frygte – men samtidigt går det ikke an helt at glemme pressens eksistens (og altså gøre dem til non-stakeholders). Ud af vores fire cases vurderer vi desuden, at pressen er den stakeholdergruppe, der har lettest ved at mobilisere sin magt og derved gå fra en dormant til en definitive status – eksempelvis i det øjeblik en kritisk journalist banker på døren, og det derfor bliver påtrængende nødvendigt for organisationen at reagere promte.



Figur 22: Vores placering af pressen i Mitchells syv grupper af stakeholdere

Med pressen således behandlet, vil vi søge at karakterisere den sidste case: forbrugerne.

Case 4: Forbrugere

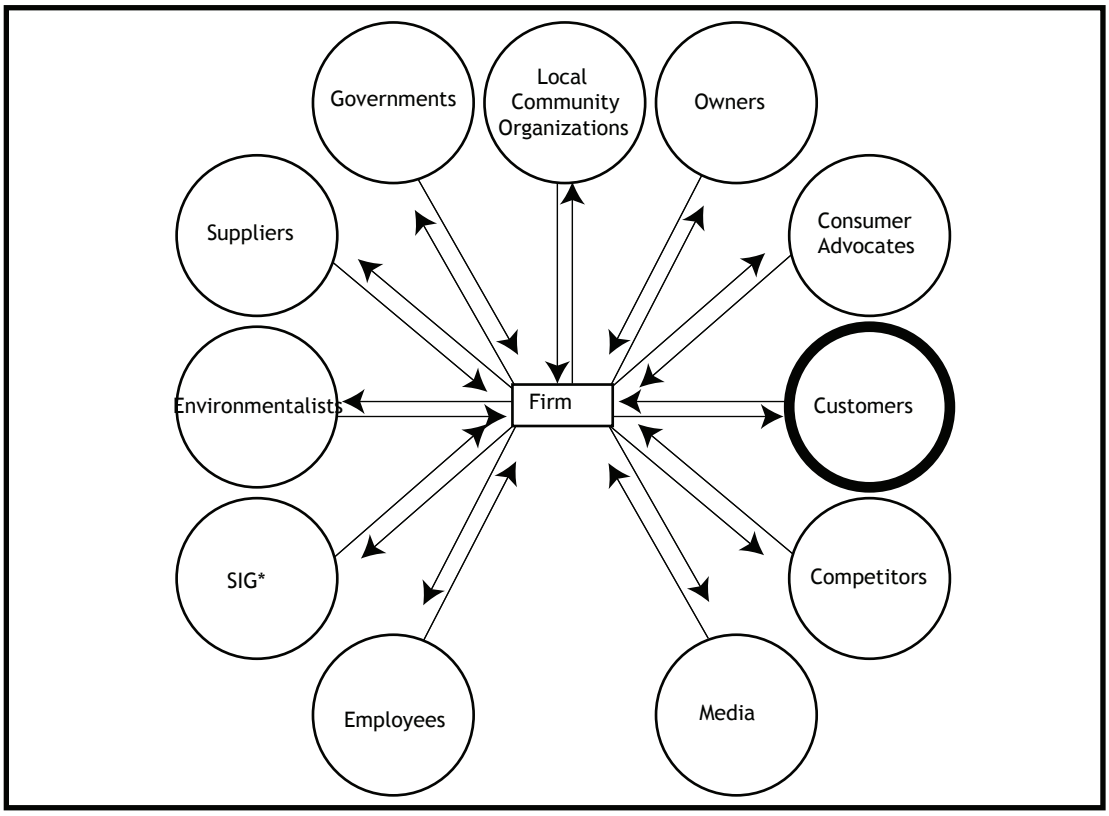
”Forbruger [fɔ`bru’ɔ] subst. -en, -e, -ne
1. En person, en persongruppe el. en virksomhed som erhverver varer og tjenesteydelser med henblik på at tilfredsstille egne behov = KONSUMENT” (Politikken 1999: 413)
”Forbrug er et udtryk for privat køb af varer og tjenester. Køb af varer og tjenester til eget forbrug gør en til en forbruger.”
http://da.wikipedia.org/wiki/Forbrug_(%C3%B8konomi), d. 6/9 2009

Figur 23: Definitioner af forbruger

Indledningsvis ser vi, at forbrugerne kan karakteriseres som personer, der erhverver varer til privat forbrug, med henblik på at tilfredsstille egne behov (jf. figur 23). Imidlertid ser vi en uoverensstemmelse mellem de to definitioner, idet Wikipedia ikke inkluderer persongrupper eller organisationer, hvorimod Politikkens definition inkluderer Business to Business forbrug, dvs. salg mellem organisationer. I indeværende afsnit vil vi derfor undersøge, hvilke opfattelser, der gør sig gældende i vores teoretiske værker, og i hvilket omfang, vi ud fra disse kan beskrive casen forbrugere.

Hos Freeman finder vi, at han ikke beskriver forbrugerne, men i stedet beskriver *kunderne* som aftagere af organisationens produkter (Freeman 1984: 9). Hos Riel og Fombrun er kunderne (og ikke forbrugerne) én af de fire grupper, som de vælger at beskæftige sig med (Riel 2007: 10). Endeligt fokuserer Cornelissen som skrevet ikke på nogen enkeltstående grupper. For at få en beskrivelse af nærværende case, vil vi derfor tage afsæt i teoriernes fokus på kunderne. Afslutningsvis vil vi vende tilbage til diskrepansen mellem dét at være forbruger og dét at være kunde.

Ift. kunderne beskrev vi i vores undersøgelse af CCs brug af stakeholderbegrebet, at set ud fra stakeholder linkage-modellen er kunderne det funktionelle output (Riel og Fombrun 2004: 182). Ydermere beskrev vi, hvordan Riel og Fombrun var fortalere for, at organisationen skal gøre brug af oplevelser i deres kommunikation med kunderne. Som følge af sådanne oplevelser, vil organisationen nemmere kunne skabe en autenticitets- og loyalitetsfølelse hos kunderne (ibid. 194). Udover denne notits ift. oplevelsesbaseret markedsføring, finder vi ikke imidlertid ikke yderligere tilkendegivelser ift. at beskrive kunderne. Hos Cornelissen finder vi indledningsvis, at han mener, at kunder er blevet mere individuelle i deres forbrugsadfærd (Cornelissen 2008: 24) men han uddyber ikke dette.



Figur 24: Kunder i Freemans oversigt over stakeholdere (Freeman 1984: 25)

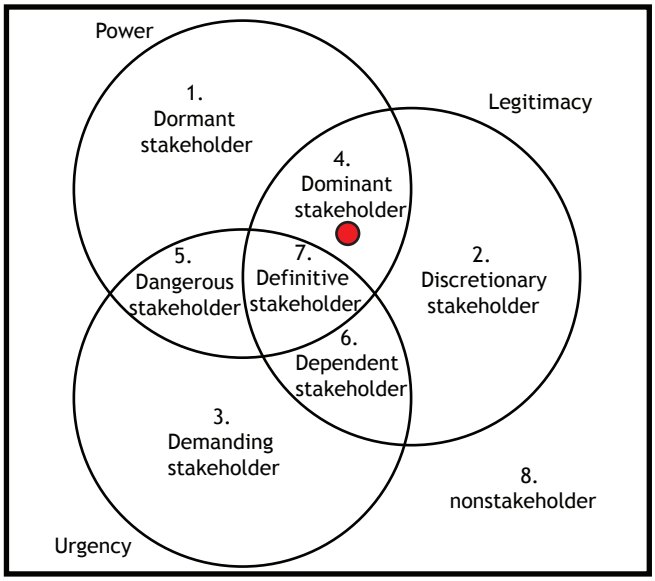
Kunderne er, ligesom medarbejderne, en del af Freemans generelle stakeholdere (jf. figur 24). Ligesom det gjorde sig gældende ift. pressen, mener Freeman, at der er sket ændringer i organisationers forhold til deres kunder. Dette resulterer i, at kundernes forhold til amerikanske organisationer (i Freemans eksempel) i kraft af stigende konkurrence fra bl.a. Japan. Han uddyber dog ikke karakteren af dette ændrede forhold yderligere. I stedet beskriver han, at kunder oftest vil have en markedsmæssig interesse og en økonomisk indflydelseskraft på organisationen (Freeman 1984: 82) (jf. figur 25).

Indflydelseskraft (Power) / Interesse (Stake)	Formel / Stemmeafgivende	Økonomisk	Politisk
Aktiemæssig			
Markedsmæssigt / økonomisk		Forbrugere	
Indflydelsesmæssig			

Figur 25: Vores placering af forbrugere i Freemans model over interesser og indflydelseskraft

Dette ser vi er i overensstemmelse med vores indledende definition af forbrugere, der netop er aftagere af de produkter, som organisationen sender på markedet. Dertil finder vi, at Stakeholder-Kortet ligeledes placerede kunderne i den eksterne, penge-baserede kvadrant, hvilket vi ser, er i overensstemmelse med placeringen hos Freeman.

Hos Mitchell m.fl. ser vi, at kunderne kan karakteriseres som en dominerende gruppe med en legitim interesse, i kraft af, at de kan udveksle midler med organisationen (penge i bytte for organisationens produkter/services) og samtidigt en utilitaristisk magt i form af økonomiske midler. Deres placering er illustreret i figur 26.



Figur 26: Vores placering af forbrugere i Mitchells syv grupper af stakeholdere

Det kan imidlertid diskuteres, i hvilket omfang kunderne burde placere sig som en definitiv gruppe i kraft af, at kunderne kan påtegne en kritisk nødvendighed for organisationen. Sagt m.a.o. hvis der ingen er til at aftage organisationen produkter, vil den heller ikke kunne overleve på sigt. Omvendt kan kunderne sandsynligvis ikke påtegnes at have den tidsmæssige påtrænging, som Mitchell m.fl. inkluderer som parameter i attributten 'påtrængende nødvendighed'. Dette må forstås ud fra, at vi ser, at selvom en kunde er en kritisk nødvendighed, har de ikke altid et påtrængende krav om at blive hørt her og nu af ledelsen, medmindre andre forhold spiller ind. Eksempelvis kan der ift. vores omtalte Shell sag plæderes for, at kunderne først blev en definitiv stakeholder, da Greenpeace gennem medierne fik sat Shell´s miljømæssige (u)ansvarlighed på dagsordenen. At kunderne indtil da kan have haft en lavere iøjenfaldenhed hos Shell´s ledelse (eksempelvis som dormant stakeholders) mener vi ikke er utænkeligt. I kraft af den omtale, som Shell udsættes for i sagen, bevæger kunderne sig fra at være dominerende (eller dormant) til at være definitive. Dette ser vi skete ved, at kunderne udnyttede deres magt og legitimitet (igennem boycut af Shells produkter). Samtidigt skete det ved, at kunderne krævede en øjeblikkelig forklaring (tidsmæssig påtrægning) fra Shells ledelse.

Som vi tidligere beskrev, beskriver teorierne indeværende case med afsæt i et fokus på *kunder*, frem for forbrugere. Vi ser, at ved netop at beskrive *kunderne*, frem for forbrugerne, forskydes fokusset netop fra forbrugeren. Dette bevirker, at hvor det for forbrugeren netop handler om at købe varer til at varetage *egne behov*, handler det for kunden om at købe varer for at opretholde organisationens eksistensgrundlag gennem en vedvarende omsætning. Dermed indikeres der dels, at der på forhånd er efterspørgsel på organisationens produkter, dels at kunderne netop ikke opfattes som forbrugere, der køber for egne behov. I stedet ser vi, at teorierne opfatter forbrugerne som kunder og derfor, efter vores mening, som strategiske ressourcer, der agerer ift. en simpel købshandling. Dette ser vi ikke er i overensstemmelse med den forståelse, vi bl.a. fremlagde gennem Frandsen i det historiske oprids. Her fandt vi, at forbrug i langt højere grad end tidligere mere er et kulturbestemt adfærdsmønster, som under postmoderne vilkår skifter karakter; man snakker netop ikke om kunder, men om forbrugere for bedre at afspejle det postmodernes tendens til individualisering. Dette mener vi bevidner om, at teorierne ikke forstås stakeholdergruppen på dens egne præmisser, i og med, at det netop handler om forbrugernes egne behov, og ikke organisationens. Med dette for øje vil vi i næste del opsummere på kapitlets resultater.

Opsummering

Vi har i dette kapitel søgt at give en så udtømmende og nøjagtigt beskrivelse af vores fire cases, som det har været muligt ved hjælp af de valgte teoretiske værker indenfor CC og stakeholderteori. Ift. medarbejderne har vi foreslået, at man kan anskue disse som en dominerende gruppe med markedsmæssige/økonomiske interesse og økonomisk indflydelseskraft i organisationen. Vi finder desuden, at medarbejderne ifølge Riel og Fombrun leverer et funktionelt input til organisationen, ligesom de er centrale ift. at bære organisationens CC-bestræbelser frem.

Tillidsrepræsentanterne anskuer vi som medarbejdere med tillidshverv. Dertil kommer, at vi foreslår en markedsmæssig/økonomisk interesse og en økonomisk samt politisk indflydelseskraft, hvilket medfører, at vi opfatter dem som en dominerende gruppe med høj synlighed. Vi ser desuden, at de nemt kan gøre sig gældende som definitive stakeholdere.

Pressen udgøres af forskellige medier og repræsentanter for disse. Pressen kan siges primært at have en indflydelsesmæssig interesse og en politisk indflydelseskraft på organisationen. Desuden foreslår vi, at pressen kan beskrives som en slags vagthunde hvilket vi ser, gør dem til en dormant stakeholdergruppe – men en gruppe, der meget hurtigt kan mobilisere sig til at blive definitiv.

Endeligt finder vi, at casen forbrugere kun italesættes som kunder, hvilket vi ser, bevidner om en fokusforskydning. Vi ser, at kunderne kan beskrives som aftagerne af organisationens produkter eller tjenesteydelser, ligesom de kan siges at være en dominerende gruppe. Vi ser dem som havende en markedsmæssig interesse og en økonomisk indflydelseskraft. Riel og Fombrun mener, at midlet til skabe involvering og autenticitet hos kunderne er gennem oplevelsesbaseret markedsføring, fordi kunderne er blevet mere skeptiske overfor organisationens budskaber. Cornelissen anfører kun, at kunderne er blevet mere individuelle i deres adfærd, men knytter ikke an til at beskrive dem som forbrugere, der køber for at opfylde egne behov.

Gennem vores beskrivelser af casene i kraft af CC og stakeholderteorien, ser vi en del stå ubesvaret tilbage ift. at forstå stakeholderne på deres egne præmisser, hvilket netop har beskrevet som vigtigt ift. at kunne besvare vores undersøgelse. Det er vores opfattelse, at teorierne beskriver

stakeholderne som strategiske ressourcer, som på den ene eller måde skal bringes i spil overfor organisationen. De ser netop på, hvilken indflydelseskraft, grupperne har på organisationen, og hvilke interesse de har i denne. Stakeholderteorien beskriver, hvorledes relationen mellem casene og organisationen kan være, mens CC primært beskriver hvilke midler, man skal bruge til at kommunikere med dem. Forenklet sagt vil vi hævde, at teorierne ser på stakeholderne som objekter, frem for som tænkende og handlende subjekter. På denne måde må det forstås, at vi ser, at teorierne netop ikke tilvejebringer en forståelse af stakeholderne på deres egne præmisser. Af denne grund forkaster vi hermed teorierne til at få en sådan forståelse af grupperne.

Kapi


Metaperspektiv
Casebeskrivelser
Caseudvælgelse
Teori
Forord, prolog, indledning, metode

tel 6

I sidste kapitel har vi gennem CC og stakeholderteorien svaret på arbejdsspørgsmål tre ift. de fire cases *medarbejdere*, *tillidsrepræsentanter*, *forbrugere* samt *pressens* interesser. Endvidere har vi gennem teorierne søgt at beskrive casene på deres egne præmisser og dermed at svare på arbejdsspørgsmål fire. Vi fandt ud af, at teorierne ikke tilvejebringer en sådan forståelse, idet vi netop ser, at teorierne beskriver stakeholderne som strategiske ressourcer, som på den ene eller måde skal bringes i spil overfor organisationen. Således ser de på stakeholderne som objekter, i stedet for tænkende og handlende subjekter. Af denne grund har vi forkastet teorierne ift. at forståelse af stakeholderne på deres egne præmisser.

I dette kapitel vil vi søge at komme nærmere en forklaring på, hvorfor vi ikke kan anvende CC og stakeholderteorien ift. at forstå grupperne på deres egne præmisser. Vores mål med kapitlet er at få en dybere forståelse af CC og stakeholderteorien, os selv og dermed vores undersøgelse. Måden, vi vil gøre dette på, er ved at finde frem til hvilke(n) forskningstraditioner, CC og stakeholderteorien indskriver sig i, samt præcisere den humanistiske forskningstradition, vi indskriver os i, med målet om at sammenholde disse forskningstraditioner. Endvidere vil vi søge at identificere såvel CC´s som stakeholderteoriens organisations- og kommunikationssyn samt at uddybe vores kommunikationssyn og identificere vores organisationssyn med målet om at få en dybere forståelse af såvel teorierne som os selv.

Dette kapitel vil bestå af tre dele.

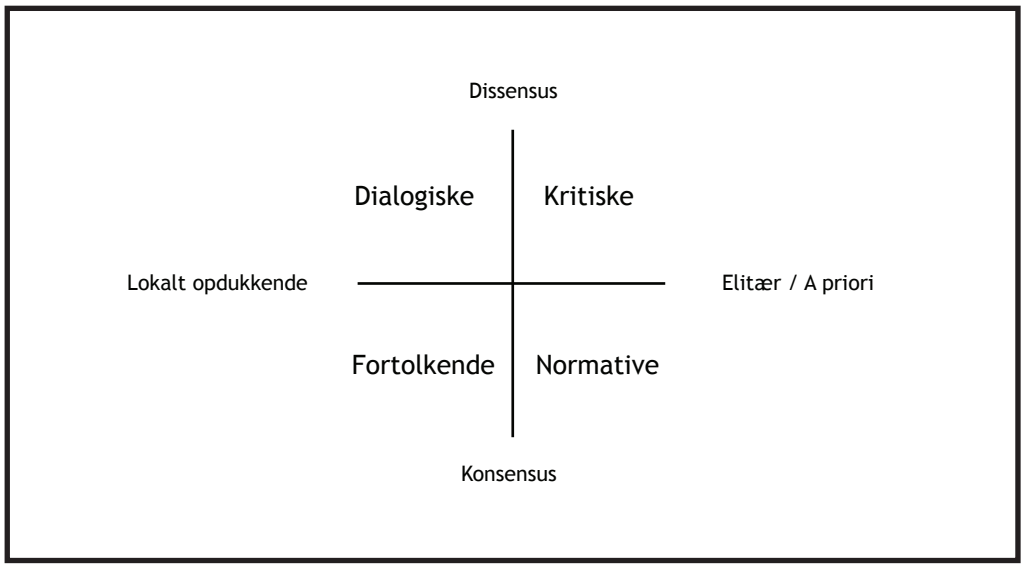
I del et vil vi præsentere de værktøjer, vi vil bruge til at identificere og uddybe dels de forskningsparadigmer, som CC, stakeholderteorien og vores undersøgelse indskriver sig i, dels de organisations- og kommunikationssyn, som CC, stakeholderteorien og vi operer med.

I den efterfølgende del vil vi søge at identificere teoriernes forskningsparadigme og præcisere vores humanistiske forskningstradition med målet om at sammenholde disse og således forhåbentligt finde frem til en forklaring på, hvorfor CC og stakeholderteorien ikke tilvejebringer en forståelse af stakeholdergrupperne på gruppernes egne præmisser, som vi netop ser, vi må få, førend vi kan svare på vores undersøgelsesspørgsmål.

Slutteligt vil vi i kapitlets sidste del vi identificere de to teoriers organisations- og kommunikationssyn samt præcisere vores kommunikationssyn samtidig med, vi identificerer vores organisationssyn. Dette med målet om, at få en større forståelse af dels de to teorier, dels os selv.

Værktøjer

Som skrevet vil vi i dette kapitel søge at identificere CC og stakeholderteoriens forskningstraditioner, samt uddybe vores egen humanisatiske forkningstradition. Til dette vil vi inddrage en model over forskningstraditioner, som professor i bl.a. kommunikation Stanley Deetz opstiller i artiklen "Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy". Som titlen afslører, er Deetz´ hovedgerning i artiklen at retænke XXX Gibson Burrell og Gareth Morgans model fra 1979, som de opstillede i *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Såvel Burrel og Morgans som Deetz´ model opererer med fire diskurser inden for sociologi- og organisationsanalyse: den normative, den fortolkende, den dialogiske og den kritiske diskurs, og målet med modellen er netop at give et overblik over de forskellige forskningstraditioner (jf. figur 27).



Figur 27: Deetz´ model (Deetz 1996: 198)

Deetz´ model er udformet som et koordinatsystem, hvormed der fremkommer fire kvadrenter, som hvert netop repræsenterer hver sin diskurs. Den horisontale akse fokuserer på, hvor og hvordan forskningsbegreber opstår, og er baseret på polerne 'Local/Emergent' og 'Elite/A priori', mens den vertikale akse er funderet over, hvilket syn forskeren har på den organisatoriske orden, og er baseret på polerne 'dissensus' og 'konsensus'. Deetz´ pointe med modellen er, at man skal fokusere på selve kontrasterne forskningstraditioner imellem – og ikke blot placere en teori i modellen, som Deetz hævder, Burrell og Morgan lægger op til -, idet man da kan få en dybere og mere interessant forståelse af teorierne. Ud fra dette ser vi, at vi netop på samme måde ved at placere os, CC og stakeholderteorien kan få en dybere forståelse af de to teorier, vores undersøgelse, og dermed måske også, hvorfor teorierne ikke tilvejebringer en forståelse af grupperne på deres egne præmisser, som vi netop ønsker.

Ift. at identificere CC og stakeholderteoriens organisations- og kommunikationssyn samt præcisere vores kommunikationssyn og identificere vores organisationssyn, vil vi inddrage lektor Poul Nørgård Dahls artikel "Interpersonel organisationskommunikation – et forsøg på er overblik". Heri søger Dahl at skabe et overblik over diskurserne inden for organisationskommunikation. Han inddrager bl.a. Deetz´ model, hvori han placerer 12 forskellige retninger i og på tværs af de fire diskurser. Ift. de 12 retninger er målet netop at se på, hvilket organisations- og kommunikationssyn, de har. Ift. de normative og fortolkende studier bruger han professor Linda L. Putnam m.fl.s metaforer om organisationskommunikation til at komme dybere ned i de normative og fortolkende studier. Ift. de dialogiske og kritiske studier har Dahl selv konstrueret retningerne, idet han ser, at disse ikke er beskrevet i noget litteratur (Dahl 2008: 32). Vi ser, at vi gennem Dahl kan få en forståelse af dels, hvilke organisations- og kommunikationssyn såvel CC som stakeholderteorien opererer med, dels at vi kan få identificeret vores organisationssyn samt præciseret vores kommunikationssyn. Gennem en sammenholdelse af disse organisations- og kommunikationssyn er vores håb at komme nærmere en forklaring på, hvorfor CC og stakeholderteorien ikke kan tilvejebringe en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser, som vi netop ønsker.

Ud over at bruge Dahl til at beskrive organisations- og kommunikationssyn vil vi også inddrage ham ift. placeringerne af CC, stakeholderteorien samt af os i Deetz´ model, hvis Dahls betragtninger kan give en dybere forståelse af Deetz´ model samt de fire diskurser, han opstiller.

Forskningstraditioner

I denne del vil vi søge at placere CC, stakeholderteorien samt os selv i Deetz´ model. Vi vil starte med at placere først CC og stakeholderteorien, så os på den horisontale akse. Dernæst vil vi placere CC og stakeholderteorien på den vertikale akse og ift. de fire diskurser, for at gentage denne procedure ift. os selv. Løbende vil vi dels redegøre for de to akser, de fore poler samt fire diskurser i Deetz´ model, dels forholde CCs, stakeholderteoriens og vores placeringer med hinanden.

Placering på den horisontale akse

Den horisontale akses poler dækker over hhv., om begreber bliver *udviklet med* en organisations medlemmer ('lokal opdukkende'), eller om begreberne bringes ind af forskeren og *bruges på* de organisatoriske medlemmer, som bliver undersøgt (Elitær/A Priori) (Deetz 1996: 195). Ved sidstnævnte har forskeren stor opmærksomhed på definitioner, og ønsket er at lave generaliseringer, der rækker ud over forskellige meningssystemer. Målet er således at producere rationel viden, som ikke er bundet af hverken tradition eller forskerens samt forskningens partikulære trosystem. Forskerens påstande ses som frigjorte fra deres lokale produktionsbetingelser med målet om at universielgøre. Der søges således efter objektivisme blandt forskere i denne pol, og det handler om at producere teoretisk kodificeret viden og 'viden om' (ibid.: 196). Forskningen er ofte meget teoristyret, og metoden er, ifølge Dahl, typisk deduktiv. Forskeren kommer "'udefra' med sine hypoteser, som organisationsmedlemmernes kommunikation eller opfattelse heraf ifølge Dahl bliver kodet ind i" (Dahl 2008: 30).

I modsætning til Elite/A priori polen har forskere i den lokalt opdukkende pol fokus på at producere viden for at skabe indsigt. Det handler om at fordybe sig i de enkelte meningssystemer, men til trods for dette er der alligevel et mål om at kunne generalisere. Dette er netop i form af at få en dybere forståelse af andre omgivelser, der ligner den undersøgte, altså generalisering ud fra lignende kontekster. Som Deetz skriver, så må sådanne "insights (…) be particularistic regarding both time and place even though the emerging analytic frame is designed to aid in the deeper understanding of other particular settings" (Deetz 1996: 196). Endvidere arbejdes der ofte induktivt, idet forskere i denne pol ofte søger at forstå fænomener inden fra organisationen, og dermed ikke gennem teori (Dahl

2008: 30f). Imidlertid må forstås, at der også i denne pol bruges teori. Dette er netop for at få et udgangspunkt for en konstant åbenhed overfor de nye meninger, omformuleringer og sondringer, som kommer gennem interaktioner under en forskningsproces (Deetz 1996: 196). Tillige er videnskabsidealet mere ideografisk end nomotetisk, og "den opnåede viden har karakter af 'praktisk' viden og 'viden hvordan'"(Dahl 2008: 31).

Placering af CC og stakeholderteori

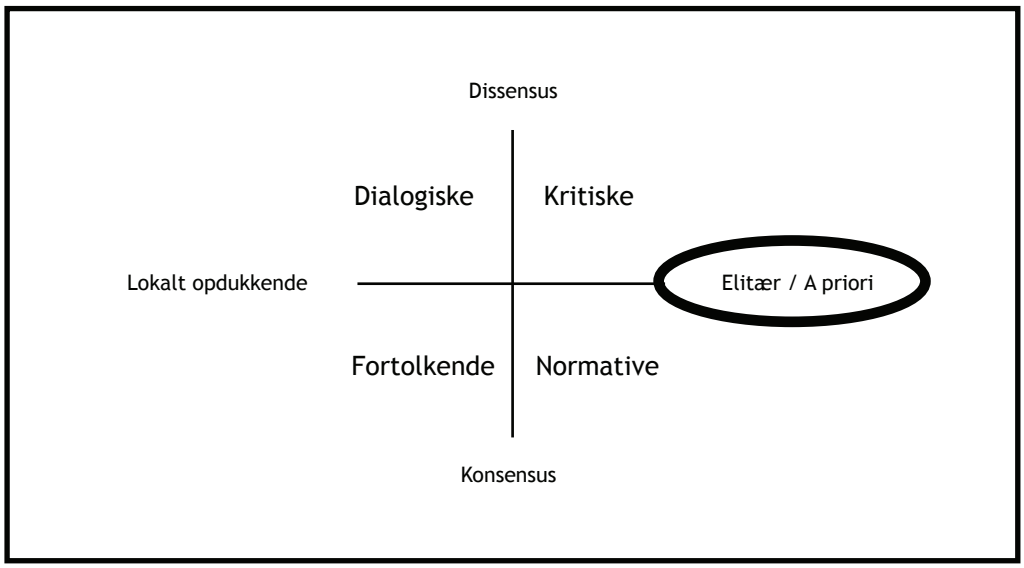
Ud fra ovenstående gennemgang af den horisontale akse vil vi nu søge at placere såvel CC som stakeholderteorien.

Ift. CC ser vi, at denne disciplin lægger sig i den elitære pol. Som vi netop skrev i teoriafsnittet, så må CC ud fra Riel og Fombrun forstås som et strategisk værktøj, som ledelsen skal bruge til netop at lede en organisation. De skriver netop, at management er den mest velegnede disciplin til at varetage CC (jf. kapitel 3). På denne måde ser vi, at CC kommer udefra med sine begreber og søger at skabe kodificeret viden om, hvorledes man skal lede en organisation og søge at styre en organisations omdømme. Dette, ser vi, er på tværs af forskellige meningssystemer (såvel organisationer som stakeholdere), idet CC netop kommer med en prædefineret opskrift på, hvorledes man skal lede sin organisation. Det samme, ser vi, gør sig gældende for Cornelissen, idet hans formål, som skrevet, udover at behandle og redegøre for CC, netop er at redegøre for, hvorledes CC kan varetages i organisationen (Cornelissen 2008: xiv). På denne måde ser vi, at CC er en generalisering på tværs af meningssystemer, og at ledelsen netop kommer 'udefra' med teorien og bruger på organisationsmedlemmerne og de øvrige stakeholdere.

Det samme, ser vi, gør sig gældende ift. stakeholderteorien, idet såvel Freeman som Mitchell m.fl.s formål netop at udvikle en generel og afprøvningsbar teori, som kan bruges i strategiske managementbeslutninger (Freeman 1984: 46f). Således ser vi, at vores valgte teoretikere netop søger at producere teoretisk kodificeret viden om, hvorledes man skal tage højde for stakeholdere ift. managementbeslutninger. Vi ser på denne måde, at teorien netop lægger op til, at man skal komme udefra med sine begreber og kodificere organisationen og øvrige stakeholdere heri. Endvidere ser vi, at stakeholderteorien søger at inkorporere alle organisationens stakeholdere under et samlet hele, hvormed teorien netop ikke søger at få en forståelse af de enkelte grupper. Således ser vi, at teorien netop søger at lave generaliseringer, der rækker ud over forskellige menings-

systemer, og skabe kodificeret og general viden om, hvorledes man som organisation overordnet skal arbejde med sine stakeholdere.

Ud fra ovenstående gennemgang må forstås, at såvel CC som stakeholderholderteorien er managementdiscipliner, og at de begge placerer sig i den elitære pol og søger at skabe kodificeret viden (jf. figur 28).

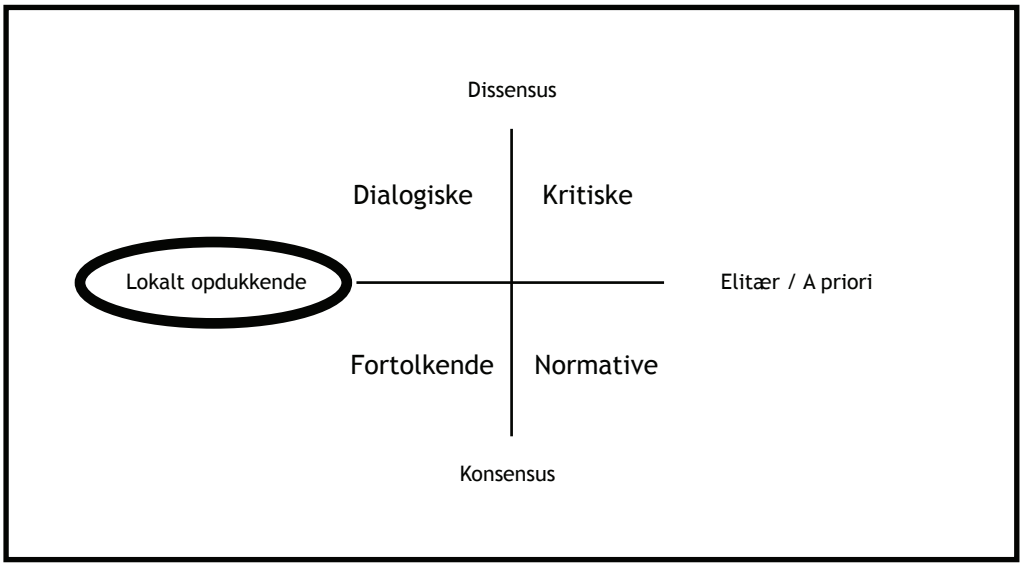


Figur 28: Placering af stakeholderteorien og CC i Deetz´ model

Placering af os selv

Vi ser, at vi er placeret i den lokalt opdukkende pol, idet vi netop søger at få en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser (jf. figur 29). Vi lader os ikke nøjes med det, som CC og stakeholderteorien kan give os, idet vi netop vil søge at forstå stakeholdergrupperne på deres egne præmisser, altså ud fra den lokalt opdukkende pol. M.a.o. søger vi mod en forståelse af grupperne inden fra grupperne selv for netop at skabe viden i form af en indsigt i stakeholdergrupperne.

Imidlertid må det forstås, at vi bruger teori i nærværende speciale. Dette er i form af den måde, som netop ofte gør sig gældende i den lokalt opdukkende pol, idet vi med udgangspunkt i teori (CC og stakeholder teorien) netop har en åbenhed overfor nye meninger, omformuleringer og sondringer. Åbenheden må forstås ud fra, at vi netop ikke koder stakeholdergrupperne ind i teorierne, men derimod kasserer teorierne til at forstå grupperne, idet de netop ikke kan give os en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser.



Figur 29: Placering af os i Deetz´ model

Som det netop typisk er kendetegnende for den lokalopdukkende pol, arbejder vi, som skrevet, med et idiografisk vidensideal. Vi ønsker netop gennem vores brug af casemetoden at analysere udvalgte stakeholdergrupper og således fordybe os i enkelte meningssystemer.

Sammenholdelse

Det må ud fra ovenstående forstås, at vi er placeret i den modsatte pol, end stakeholderteorien og CC er. Som Deetz netop plæderer for, er det ved at se på kontraster i modellen, at man opnår en dybere forståelse. Vi ser således, at vi allerede på nuværende tidspunkt har fået en dybere forståelse af, hvorfor CC og stakeholderteorien ikke kan tilvejebringe en forståelse af grupperne på gruppernes egne præmisser, idet vi netop kan se en stor forskel mellem os på den ene side og stakeholderteorien og CC på den anden. Idet vi vil forstå stakeholdergrupperne på deres egne præmisser, vil vi, med Deetz´ termer, forstå grupperne ud fra den lokalt opdukkende pol, mens CC og stakeholderteorien er placeret i den elitære pol. Disse placeringer, ser vi, bevidner om, at vi gennem CC og stakeholderteorien netop ikke opererer med en forståelse af stakeholdergrupperne, som vi ønsker, hvorfor vi må forkaste teorierne ift. at få en forståelse af grupperne på deres egne præmisser.

Videre må det forstås, at CC og stakeholderteorien ikke er placeret sig i samme forskningsdiskurs som os, idet teorierne netop placerer sig i den elitære pol, mens vi er placeret i den lokalt opdukkende pol. Herudfra kan det m.a.o. siges, at den forståelse, vi kan få ud fra de(n) diskurser, teorierne placerer sig i, ikke er fyldestgørende ift. at svare på vores undersøgelsesspørgsmål, idet vi netop vil finde svaret ud fra den lokalt opdukkende pol samt ud fra den forskningstradition, vi placerer os i. Endvidere har fundet ud af, at CC indplacerer sig i samme pol som stakeholderteorien. Imidlertid ved vi ikke, om de to teorier placerer sig i samme diskurs, idet vi netop ikke har fået placeret dem på den vertikale akse. I det nedenstående vil vi netop søge at placere de to teorier på den vertikale akse og dermed i en diskurs, hvorefter vi vil søge at placere os selv. Men allerførst vil vi beskrive den vertikale akses poler.

Placering på den vertikale akse og i diskurs

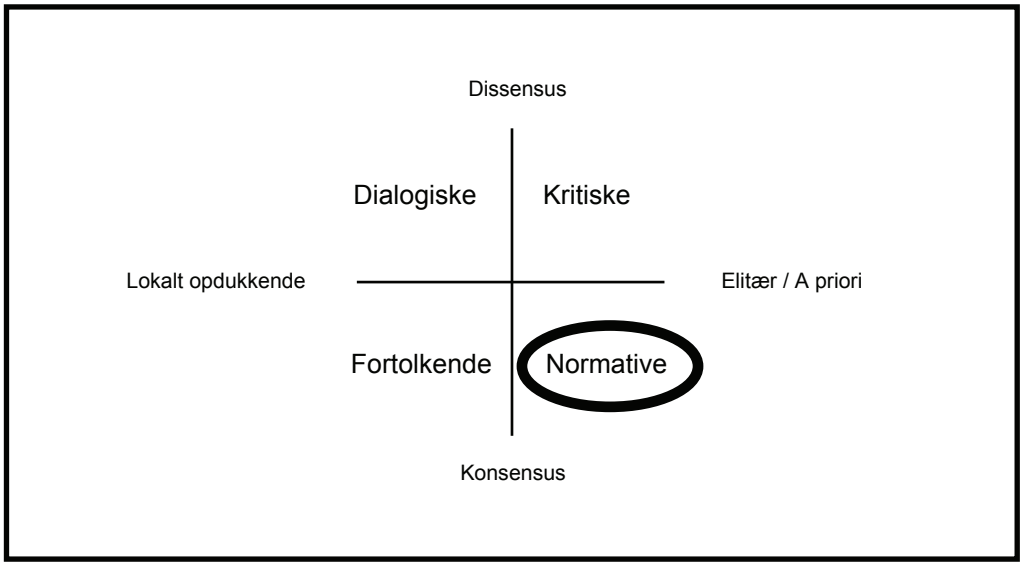
Den vertikale akses poler, 'konsensus' og 'dissensus' dækker over om forskeren arbejder hhv., indenfor et dominerende sæt af struktureringer, sociale relationer og identiteter, hhv. mod at forstyrre disse praksisser (Deetz 1996: 195). Således må de to poler forstås som repræsentationer af fællesskaber og forskelligheder, og ikke som enighed og uenighed (ibid.: 197).

Ift. førstnævnte pol fokuseres der på helhed og orden. Integration og harmoni betragtes som en grundlæggende mulighed og ønske. De eksisterende ordener ses som naturlige og uproblematiske, mens konflikter ses som systemproblemer, hvormed der netop ofte er fokus på de processer, der reducerer afvigelser, uvidenhed og støj (ibid.: 197). Om dette skriver Dahl, at "i konsensus-polen søger forskeren så nøjagtig som muligt at afdække den organisatoriske orden – uanset om den ses som noget naturligt (som i de normataive studier) eller som noget socialt (som i de fortolkende studier)" (Dahl 2008: 31). Håbet for sådanne beskrivelser er at spejle helhed og relationer, der eksisterer i organisationen, så der således sker en afspejling af deres virkelige karakter (Deetz 1996: 197). Ift. de normative studier handler det om at søge en forklaring på, hvilke reguleringsmekanismer, der får en organisation til at hænge samme, sikre behovstilfredsstillelse og skabe konsensus, mens det i fortolkende studier drejer sig om at forstå dem (Dahl 2008: 31).

I dissensus-polen opfatter man – i modsætning til konsensuspolen - kamp, konflikt og spændinger som naturlige tilstande, hvor "the existing orders indicate the suppresion of basic conflicts and along with that the domination of people and their full variety of interests" (Deetz 1996: 197). Forskningens mål er at udfordre vedligeholdelsen af orden for at generobre konflikter og spændinger (ibid.: 197). Som Dahl skriver, så handler det om, "at forstyrre den organisatoriske orden enten ved lokalt at dekonstruere den (som i dialogiske studier) eller ved at afdække den ud fra en på forhånd given forståelse (som i kritiske studier)" (Dahl 2008: 32). Således ser man ikke længere spejling som målet for studierne, men målet er derimod at være en linse. En linse der netop registrerer det analytiske forsøg på at se perspektiver, der tidligere var skjulte, og som ser forskeren som positioneret og aktiv (Deetz 1996: 197f).

Placering af CC og stakeholderteori

Ift. CC ser vi denne disciplin placeret i konsensuspolen. Vi ser netop, at hele ideen bag CC, i form af at en organisation skal agere som en krop, bevidner om, at CC ser integration og harmoni som en mulighed. Ift. stakeholderteorien ser vi også denne placeret i denne pol. Dette må forstås ud fra, at teorien har fokus på, at der skal være harmoni mellem en organisation og dennes stakeholdere, idet organisationens omdømme, og dermed dens økonomi, ellers vil blive skadet (Freeman 1984: 22ff). Ud fra denne grundlæggende antagelse, ser vi, at teorien netop ser konflikter som systemproblemer, idet harmoni netop sikrer et godt omdømme. Hermed ser vi, at såvel CC som stakeholderteorien ligger sig inden for den normative diskurs (jf. figur 30).



Figur 30: Placering af stakeholderteorien og CC i Deetz´ model

I den normative diskurs er rutinenormalisering og strategisk kontrol det centrale. Organisationer betragtes oftest som et eksisterende objekt, der producerer mål og laver penge. Gennem denne begrebsliggørelse af organisationen har studierne netop fokus på at udnytte organisationskultur strategisk, således at organisationens overlevelse sikres gennem økonomi. Imidlertid sker dette ofte kamufleret, men man må forstå, at der netop er et økonomisk blik på organisationsaktiviteter. Som Deetz skriver, så ses der ofte klassiske management og ledelsesteorier i diskursen, netop pga. dens økonomiske overlevelsesperspektiv (Deetz 1996: 201).

Vi ser, at vi nu kan forstå CC og stakeholderteorien som at stamme fra samme forskningsdiskurs. Vi har fået identificeret, at de begge er managementteorier, der på et praktisk plan søger at give en prædefineret opskrift til organisationers ledere på, hvorledes de bør lede deres organisation for at få øget tilslutning fra dens stakeholdere og dermed overleve. De søger netop at normalisere rutiner og skabe strategisk kontrol. Endvidere anskuer de organisationer som eksisterende objekter, der producerer mål og laver penge. På denne måde har teorierne netop et økonomisk blik på organisationsaktiviteter i form af, at organisationer skal generere en maksimal profit.

I det næstkommende afsnit vil vi placere os selv på den vertikale akse og således søge at komme nærmere, hvilken diskurs, vi indplacerer os i. Herefter vil vi gennem en sammenholdelse af denne diskurs og den normative diskurs søge at finde ind til nye horisonter i vores undersøgelse.

Placering af os på den vertikale akse og i diskurs

Det må forstås, at vi arbejder indenfor et dominerende sæt af strukturering, sociale relationer og identiteter, idet Berger og Luckmann, som vi beskrev i vores socialkonstruktivistiske perspektiv, netop påpeger betydningen af en eksisterende social orden, vi som mennesker internaliseres i. Denne orden er, som beskrevet, ikke *naturlig* i ordets bogstaveligste forstand – dvs. orden eksisterer ikke som en fysisk og materiel virkelighed etableret af naturen. Men orden er uundgåelig et resultat af den menneskelige eksistens' eksternalisering i handlinger og er på den måde "naturlig" (Berger 1999: 69f). Ud fra dette må forstås, at vi i Deetz' termer kan siges, at se orden og organisationens praksisser som naturlige, og at vi ikke ønsker at forstyrre disse praksisser. Derimod ønsker vi at afdække og undersøge denne orden. M.a.o. ønsker vi at undersøge de reguleringsmekanismer, som får organisationen til at hænge sammen i

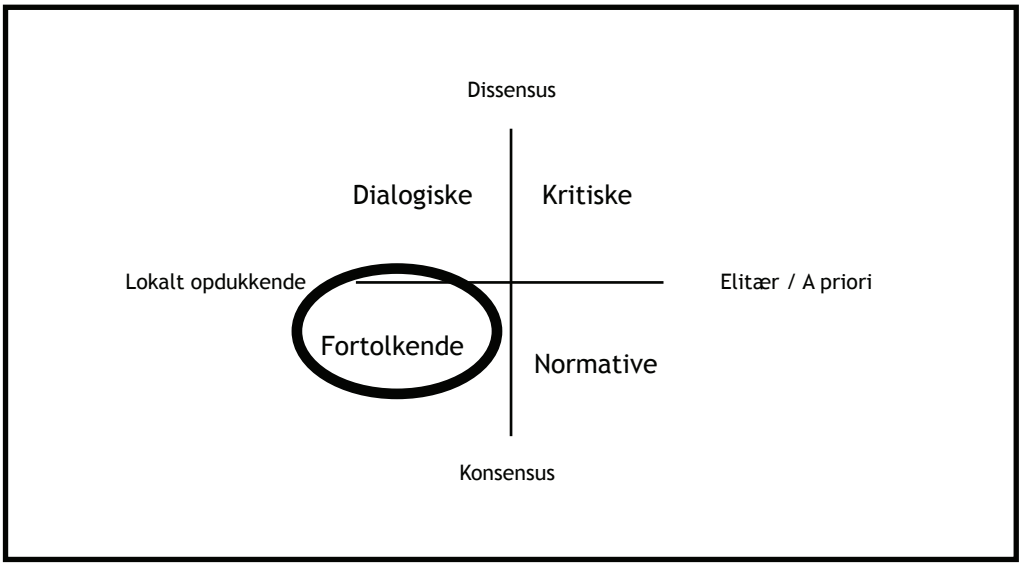
form af stakeholdergrupperne og deres relation til organisationen. Ud fra dette må forstås, at vi ser, at vi placerer os i konsensuspolen.

Imidlertid ser vi, at vi også har træk fra dissensuspolen. Som skrevet i metodekapitlet ønsker vi netop at opløse og analysere CC i dets enkelte bestanddele for herigennem netop at kunne kaste et blik på de enkeltdele, som teorien udgøres af. På denne måde kan siges, at vi gennem vores humanistiske briller netop ser perspektiver i teorien, som tidligere var skjulte. Vi ser således, at vi udfordrer vedligeholdelsen af CC´ orden. Imidlertid er dette ikke for at generobre konflikter og spændinger, som netop er kendetegnet for dissensuspolen, hvorfor vi kun ser, at vi har træk fra polen.

Ovenstående bevidner om, at vi hovedsagligt placerer os inden for den fortolkende diskurs. Her anses såvel subjekterne som forskeren som aktive og følende, og der er vægt på det sociale. En organisation ses netop som en social plads - som en speciel type af fællesskab, der deler betydelige karakteristika med andre typer af fællesskab (Deetz 1996: 201). Det handler om at vise "how particular realities are socially produced and maintained through norm, rites, rituals, and daily activities" og således ikke om at producere generaliserbar viden (ibid.: 202). De fleste forskere under den fortolkende diskurs anvender etnografi, fænomenologi eller hermeneutik, hvormed vores arbejdsmetode netop kan bevidne om vores placering i denne diskurs. Endvidere handler det i de fortolkende studier, som skrevet, om at forstå de reguleringsmekanismer, der får en organisation til at hænge sammen. Vi ser netop, at vi vil søge at forstå disse, mens CC og i særdeleshed stakeholderteorien netop på baggrund af en søgen efter en forklaring på hvilke reguleringsmekanismer, der er tale om, har fået identificeret stakeholderne som centrale ift., at en organisation hænger sammen. M.a.o. ser vi, at stakeholderteorien og til dels CC netop ønsker at afdække *hvilke* stakeholdere, mens vi netop søger at forstå dem. Således har især stakeholderteorien hjulpet os med at identificere, hvem vi skal forstå.

Som skrevet ser vi også, at vi har et træk fra dissensuspolen, hvilket bevidner om, at vi også trækker på elementer fra den dialogiske diskurs. I denne diskurs er opmærksomheden rettet mod at generhverve konflikter, der er undertrykt i hverdagslivets realiteter, meninger, systemer og selvopfattelse. Håbet er at vise "the partiality of reality and the hidden points of resistance and complexity", hvilket netop sker gennem lokalt at dekonstruere den organisatoriske orden (ibid.: 203). Vi ser netop, at vi

gennem dekonstruktion generhverver - eller rettere blot erhverver - konflikter, som, vi ser, er undertryk i CC. Dette i form af, at vi netop undrer os over og sætter spørgsmålstegn ved disciplinens selvopfattelse ift., at den dels kan indlemme stakeholdernes interesser, dels at den kan skabe et ensartet indtryk. Således kan siges, at vi gennem specialet netop forstyrrer og udfordrer CC og denne selvopfattelse. Imidlertid må forstås, at de dialogiske studier også fokuserer på potentiel uenighed, fragmentation, domination og asymmetri, hvorfor de netop har fokus på "de forskelle, modsætninger, konflikter og/eller dominansformer, der er på spil" (Dahl 2008: 43). Det må forstås, at det netop ikke er nærværende speciales formål at fokusere på samt at søge at afdække sådanne dominansformer. Summa summarium ser vi, at vi placerer os hovedsagligt i den fortolkende diskurs, men at vores arbejdsform (i form af at vi søger at dekonstruere CC), viser, at vi også har træk fra den dialogiske diskurs (jf. figur 31).



Figur 31: Placering af os i Deetz´ model

Opsummerende og reflekterende afsnit

Ud fra ovenstående må forstås, at vi placerer os i den fortolkende diskurs med træk fra den dialogiske diskurs, mens CC og stakeholderteorien placerer sig i den normative diskurs. Således søger CC og stakeholderteorien at afdække, hvilke reguleringsmekanismer, der får en organisation til at hænge sammen, mens vi netop søger at forstå disse. M.a.o. ser vi, at

stakeholderteorien og i et vist omfang CC netop afdækker stakeholderbegrebet og stakeholdernes rolle ift. en organisation, mens vi netop vil søge at forstå disse stakeholdere på deres egne præmisser.

Reflekterende ser vi, at vi netop søger at undersøge en normativ disciplin ud fra en fortolkende diskurs, hvor vi netop med træk fra den dialogiske diskurs bliver i stand til at dekonstruere CC´ helhed for at se på teoriens dele og derefter fremsætte en ny helhed. Vi ser, at vi har stillet et undersøgelsesspørgsmål indenfor de fortolkende studier, hvor vores fokus netop er at undersøge en normativ disciplin gennem en forståelse af reguleringsmekanismer (stakeholdergrupperne). Således ser vi, at vi netop søger at se kritisk på den normative diskurs i form af at udfordre den med den fortolkende. I denne forbindelse vil vi pointere, at vi ser, at den virkelige verden *er* normativ. Den virkelige verden forstår vi som den, hvor organisationers økonomiske overlevelse er i fokus; ingen kapital, ingen organisation. Denne logiske læresætning var netop en af de mest fundamentale ting, vi lærte gennem vores praktikforløb; ingen kunder, ingen organisation. Vi ser netop, at CC´ og stakeholderteoriens placering bevidner om, at de også er funderet over denne læresætning; De er netop teorier, der har fokus på ledelse, management og en organisations overlevelse samtidig med, at de netop søger at afdække de reguleringsmekanismer, som får en organisation til at hænge sammen – som bevirker, at en organisation kan eksistere og overleve.

Som skrevet vil vi i kapitlets næste og sidste del identificere de to teoriers organisations- og kommunikationssyn, præcisere vores kommunikationssyn samtidig med, vi identificerer vores organisationssyn. Vi ser netop dette som interessant, idet vi netop ser, at vi må have et andet syn på såvel organisationer som kommunikation, end den normative virkelige verden har. Vi ser netop, at vi ikke har et syn på organisationen som et objekt, der producerer mål og laver penge, som den normative diskurs har. Vi må have en helt anden forståelse, idet vi netop søger at *forstå* de reguleringsmekanismer, som de normative studier identificerer. I forlængelse af dette ser vi, at når vi har afleveret nærværende speciale og forsvaret det, så skal vi ud at kæmpe med den normative verden. Vi skal netop søge at berige deres identifikationer samt lovmæssigheder, og den måde vi beriger dette på, er netop gennem vores organisations- og kommunikationssyn. Vi kan netop åbne døre for noget, de normative aldrig ville have set. Med dette sat på skrift, vil vi nu bevæge os mod kapitlets tredje del og søge at få en (dybere) forståelse af organisations- og kommunikationssyn.

Organisations- og kommunikationssyn

Som skrevet vil vi her i kapitlets sidste del identificere CC og stakeholderteoriens organisations- og kommunikationssyn, præcisere vores kommunikationssyn samtidig med, vi identificerer vores organisationssyn. Vi vil starte med os selv.

Vores organisations og kommunikationssyn

I "Interpersonel organisationskommunikation – forsøg på et overblik" placerer Dahl som skrevet to af Putnam m.fl.s metaforer i den fortolkende diskurs. Ift. fortolkende studier skriver Dahl, at de "vil vise, hvordan en bestemt realitet er social skabt og vedligeholdt gennem tale, historier, ritualer og andre daglige aktiviteter" (Dahl 2008: 38). Det er netop også dette syn, vi har, idet vi netop ser verden på samme måde som Berger og Luckmann. Vi ser netop at hele deres teori bevidner om, at bestemte realiteter (institutioner og virkeligheden) er socialt skabt netop gennem tale, historier, ritualer samt andre daglige aktiviteter (aflejringer).

De to metaforer, som Dahl placerer, er 'performance-metaforen' og 'den symbolske metafor', hvor organisationen ses hhv. som fælles og regelstyret meningsdannelse, hhv. som kultur. Begge metaforer ser organisation og kommunikation som stående i en konstituerende relation (ibid.: 38ff). En sådan forstår, at organisationen kan frembringe kommunikationen, kommunikationen frembringe organisationen eller at kommunikationen og organisationen begge kan påvirke og frembringe hinanden (ibid.: 15).

Ift. førstnævnte metafor ses kommunikation som social interaktion, hvormed fokusset er på de interaktionelle aspekter af kommunikation. Videre skriver Dahl, at "interaktion har grundlag i de sekvenser, mønstre og meninger, der stammer fra udvekslingen af verbale og nonverbale ytringer" (ibid.: 39). Med udgangspunkt i vores verdensanskuelse samt Berger og Luckmann forstår vi en organisation som en institution, som består af nogle aflejringer, mønstre og meninger. Vi ser, at disse aflejringer, mønstre og meninger skabes gennem kommunikation. M.a.o. ser vi, at det netop er gennem såvel verbal som nonverbal kommunikation, at institutionerne skabes, opretholdes og videregives til de næste generatio-

ner. Dahl skriver netop, at kommunikationen konstituerer organisationen i performance-metaforen (ibid.: 39). Ift. organisationen, så kommer denne til syne "som koordinerede handlinger på den måde, hvorpå organisationer udspiller deres egne regler og strukturer gennem den sociale interaktion" (ibid.: 39). Vi ser netop, at institutionerne kommer til syne gennem aflejringer, mønstre og meninger.

Imidlertid ser vi også, at vores organisations- og kommunikationssyn bærer træk fra den anden metafor 'organisation som kultur'. I denne metafor sker meningsdannelse gennem symboler, og

> *"fokus er på, hvilken kompleks mening, organisationsmedlemmer konstruerer om verden (…) snarere end på selve sproget (…). Kommunikation bliver en repræsentationsproces, hvor organisationsmedlemmerne handler symbolsk. Organisationen er en kompleks samling af repræsentationer, der definerer et symbolsk miljø"*
>
> *(ibid.: 40)*

Vi ser netop, at Berger og Luckmann og dermed os deler denne opfattelse. Vi ser, at sproget bliver en repræsentation for individers symbolske handlinger i institutionerne. De symbolske handlinger ser vi i denne kontekst som de handlinger, individer udfører i institutioner. Det er netop handlinger, som den institution, individet gebærder sig i, foreskriver gennem aflejring etc. Som Berger og Luckmann skriver, så er symbolske universer "systemer indenfor den teoretiske tradition, som integrerer forskellige betydningsområder og omfatter den institutionelle orden i en symbolsk totalitet" (Berger 1999: 115). På denne måde ser vi, at handlingerne får symbolsk værdi for institutionerne, idet handlingerne netop opretholder institutionerne. Videre skriver de:

> *"Sproget er ikke kun i stand til at konstruere symboler, der er overmåde abstrakte i forhold til hverdagens erfaringer, det kan også bringe disse symboler "tilbage" og indsætte dem som objektivt virkelige elementer i hverdagen. Symbolik og symbolisk sprog yder således væsentlige bidrag til opretholdelsen af hverdagens virkelighed og til commonsense-forståelsen af denne virkelighed. Jeg lever hver dag i en tegn- og symbolverden"*
>
> *(ibid.: 56)*

Ud fra citatet ser vi netop, at kommunikationen gennem symboler konstruerer virkeligheden (organisationen), som bliver objektiveret og er med til at skabe institutionerne, hvorudfra der på ny kommunikeres. På denne måde må forstås, at organisation og kommunikation netop står i en konstituerende relation, hvor de begge påvirker og frembringer hinanden.

Stakeholderteorien og CC´ organisations- og kommunikations syn

Ud fra såvel stakeholderteorien og CC´ placering i den normative diskurs, kan siges, at begge teorier har et essentialistisk syn på den menneskelige natur (Dahl 2008: 30). Med udgangspunkt i Putnam m.fl.s tre metaforer, skriver Dahl, at organisationer netop kan forstås som en materiel container, en organisme eller som åbne netværk. I førstnævnte anses kommunikation som "et objekt, der flyder fra en kilde til en modtager, som typisk opfattes som passiv og reaktiv. Fokus er på afsenderen. Kommunikation ses primært som envejs og lineær" (ibid.: 34). I den næste metafor, organisation som organisme, ses kommunikation som en linse, og "kommunikation handler fortsat om overførsel af information, men fokus er i højere grad på, hvordan modtageren aktivt filtrerer budskabet. Perception er derfor central i linsemetaforen. Det gælder også topledelsen, som skanner omgivelserne. Organisation ses som en organisme med sensorer, hjerner og informationsprocesser" (ibid.: 36). Ift. den sidste metafor, organisation som åbne netværk, ses kommunikation som forbindelsesled, og "fokus er ikke på transmission af information, men på hvordan kommunikation forbinder mennesker og organisationer som multiple, overlappende og åbne netværk af relationer. Er organisationsmedlemmer tæt eller løst forbundet med hinanden, hvilke netværk er man en del af, hvor meget information udveksles, og hvilket indhold er der i netværket?" (ibid.: 37). Kommunikation ses ofte som "et redskab til at skabe netværk" (ibid.: 36).

CC

Ifølge Gitte Caspersens niende semesters opgave *Synergi og corporate communication – et syn på organisations- og kommunikationsforståelse* kan siges, at CC´s kommunikationssyn ligger sig inden for såvel 'organisation som materiel container' som indenfor 'organisation som åbne netværk'. Dette må forstås ud fra, at hun plæderer for, at hele ideen bag CC er, at kommunikation skal skabe netværk;

"internt i form af at der gennem kommunikation om organisationen skal skabes identitet og identifikation og dermed en organisationskrop. Eksternt i form af at kommunikation gennem én organisationsstemme også her skal skabe identitet og identifikation, så der skabes et netværk udadtil"

(Caspersen 2008: 18).

Imidlertid ender Caspersen med at konkludere, at CC´ organisationssyn ligger mere inden for 'organisation som materiel container' end 'organisation som åbne netværk' (ibid.: 19).

Imidlertid må forstås, at Caspersen har foretaget sin placering af CC ud fra Riel og Fombruns *Essentials of corporate communication* (ibid.: 15). Vi mener dog, til trods for vores udvidede teoretiske grundlag i form af Riel og Cornelissen, at vi stadig overvejende kan tilslutte os Caspersens argumentation. For at anskueliggøre dette vil vi kaste et blik på først Riel, så Cornelissen.

Hos Riel finder vi tilsagn, som netop støtter op omkring blikket på en organisation som dels 'materiel container', dels 'åbne netværk'. Førstnævnte ser vi ud fra, at Riel på intet tidspunkt nævner modtageren (betegnet 'receiver') i andre sammenhænge end i forbindelse med organisationens corporate image (se bl.a. Riel 1995: 73ff). Som vi beskrev i kapitel tre, så er et corporate image det billede, som stakeholderne skaber af organisationen, og ifølge Riel opstår det på baggrund af "a range of stimuli presented to a subject by an object – directly or indirectly" (ibid.: 81). Dette, ser vi, bevidner om, at fokus er på afsenderen, mens modtageren opfattes som passiv og reaktiv. Videre skriver han, som Riel og Fombrun også beskriver, at CC består i integrationen af tre områder af kommunikation (management, marketing og organisatorisk), som organisationen frembringer og videre, at disse tre områder varetages af en række tilknyttede funktioner (ibid.: 8). Dette, ser vi, indikerer, at kommunikation står i en indeholdende relation til den materielle organisation, hvormed organisationen så at sige 'gør' kommunikation. Imidlertid finder vi også, som Caspersen bemærker, at kommunikation anses som et forbindelsesled og et redskab til at skabe netværk (Caspersen 2008: 16). Dette ser vi netop, at Riels definition af CC bevidner om. Han skriver netop, at CC vedrører "those groups, upon which the company depends", hvilket vi ser taler for et relationsforhold mellem organisationen og disse grupper (jf. kapitel 3).

Ift. Cornelissen finder vi, at han nærmere lægger sig op af 'organisation som organisme'. Dette ser vi i og med, at Cornelissen bl.a. beskriver, hvordan kulturen indgår som afsættet for at udforme organisationens corporate brand. Kultur er netop et væsentligt aspekt af organisme-metaforen. Som Dahl skriver, så " 'er' (organisationen, red.) ikke kulturen (…) men 'har' kultur" (Dahl 2008: 36). Vi ser netop, at dette 'har kultur' er det, som Cornelissen omsætter gennem beskrivelsen af organisationens corporate identity. Med sit samtidige fokus på stakeholderne, ser vi, at Cornelissen understreger vigtigheden af, og kommunikationens formål med, at skabe relationer (Cornelissen 2008: 12). Men samtidigt deler Cornelissen, som skrevet i kapitel tre, mange væsentlige opfattelser af CC med Riel og Fombrun, i form af fx et fokus på CC som en managementfunktion samt en forståelse af, at CC handler om at skabe image og omdømme (jf. kapitel 3). Dette, mener vi, bevidner om, at Cornelissen på samme måde som Riel og Fombrun også trækker på 'material container'-opfattelsen, om end denne blødes op ift. Riel og Fombrun i og med, at Cornelissen inkluderer flere aspekter og nuancer ift. stakeholderne.

Alt i alt ser vi, at vi ud fra vores valgte CC-kilder og ud fra Caspersen kan anskue CC som at være på vej væk fra 'material container'-opfattelsen mod en opfattelse af kommunikation som åbne netværk. Dette, ser vi, primært viser sig i, at CC i stadig stigende grad fokuserer på dem, kommunikationen vedrører; stakeholderne (rangerende fra 'mindst' hos Riel og 'mest' hos Cornelissen). Dette vil vi underbygge gennem det følgende afsnit, ved netop at se nærmere på stakeholderteoriens opfattelse af syn på organisation og kommunikation.

Stakeholderteorien

Vi ser, at stakeholderteorien har et syn på organisation som åbne netværk. Dette må netop forstås ud fra, at stakeholderteorien netop fokuserer på relationerne mellem organisationen og dens stakeholderne. Kommunikations ses netop som forbindelsesled mellem ledelsen og stakeholderne, idet Freeman bl.a. skriver at "managers need to understand and communicate with stakeholders" (Freeman 1984: 169), og at "managers have communication skills. If Stakeholder Management is taken seriously, then these skills must be turned towards negotiation with stakeholders" (ibid.: 223). Vi ser endvidere, at de turbolente ændringer i organisationens omgivelser, som vi ud fra Freeman beskrev i stakeholderteoriafsnittet, og som netop er Freemans grund til at fremsætte sin teori, er indicier på en forståelse af organisationen som åbne netværk; organisationen påvirkes

netop af kræfter udefra. Vi ser altså helt grundlæggende, at stakeholderteorien ser organisationer som afhængige af deres omgivelser, hvilket Freemans beskrivelse af, at relationerne mellem organisation og stakeholder bør vær symmetrisk, også bevidner om. I kraft af, at Freeman også beskriver, hvordan stakeholderne kan have overlappende interesser og derudfra danne koalitioner, ser vi, at netværkene netop kan overlappe fra tid til anden. Desuden finder vi, at Freemans forbehold om, at en stakeholder kan skifte fra en rolle til anden, fx fra medarbejder til forbruger, peger i retningen af en grundholdning til organisationen som et åbent netværk af relationer – eller måske mere præcist af interesser.

Ift. Mitchell m.fl. ser vi, at de med deres behandling af stakeholdernes iøjenfaldenhed også ser organisationen som åbne netværk. Dette må forstås ud fra, at de som nævnt trækker på Freemans definition, men fremsætter et bud på stakeholdernes iøjnefaldenhed – i vores (og Dahls) terminologi bevidner dette om en prioritering af de netværk, som udgøres af stakeholderne. Eller sagt m.a.o., så er de syv grupper af stakeholdere, som Mitchell et.al fremstiller, forskellige typer af netværk, der rangerer fra *ikke* at være videre iøjnefaldende (dormant stakeholder) til at være *meget* iøjnefaldende (definitive stakeholder). Følgende deraf kan vi sige, at graden af åbenhed og dermed graden af information, som udveksles, samt netværksmedlemmernes grad af forbundethed kan karakteriseres med de tre karakteristika.

Imidlertid finder vi også ting hos stakeholderteorien, der peger mod at opfatte en organisation som en organisme, og som følge deraf kommunikation som en linse. Dette må forstås ud fra, at stakeholderteorien er et strategisk management værktøj, og at stakeholdergrupperne identificeres og prioriteres ud fra ledelsen. Freeman skriver netop, at der er brug for et skift i ledelsens konceptuelle forståelse af stakeholderne, og med linsemetaforen ser vi, at dette netop indikerer et skift i optikken. Ved at identificere de forskellige stakeholderes indflydelseskraft og interesse, mener Freeman netop, at ledelsen kan få en bedre forståelse for, hvordan stakeholderne perciperer og påvirkes af organisationens budskaber. Dette er også er i tråd med organisme-forståelsen, idet ledelsen netop ses som at skulle skanne deres omgivelser.

Ud fra ovenstående ser vi, at stakeholderteorien ser en organisation dels som åbne netværk, dels som organisme. Imidlertid ser vi, at det faktum, at det er *ledelsen*, hvortil stakeholder-tilgangen er tilsigtet, vægter meget stærkt for endegyldigt at placere tilgangen i organisme-metaforen.

Dette modificeres dog alligevel af definitionen af stakeholderne, i kraft af at disse både kan påvirke og påvirkes af opnåelsen af organisationens mål.

Sammenholdelse

Ud fra vores placering identificering af CC og stakeholderteoriens organisations- og kommunikationssyn ser vi ligheder og forskelle mellem de to teorier. Hvor stakeholderteorien bærer præg af et syn på kommunikationen som dels linse, dels åbne netværk, viser ovenstående, at CC abonnerer på et syn bestående af dels materiel container og åbne netværk. Mens container og linse metaforen langt hen ad vejen må ses som modsætninger, så er der altså et sammenfald i synet på kommunikation og organisationen som åbne netværk af relationer. Vi mener at dette kunne indikere en drejning, som CC-disciplinen tilsyneladende er ved at tage. Disciplinen har i hvert fald siden 1995 bevæget sig tættere på stakeholderteoriens organisations- og kommunikationssyn. Dette er en drejning, som er mest udtalt ved Cornelissen, men som vi mener i et vist omfang også er at spore hos Riel og Fombrun. Denne drejning ser vi i øvrigt passer meget godt overens med vores forrige iagttagelse om, at frem for at være modsætninger, virker de to discipliner nærmere til at være brikker i et større puslespil.

Og med disse ord vil vi afslutte nærværende kapitel. Vi mener netop, at vi nu har fået en forståelse af, hvorfor CC og stakeholderteorien ikke tilvejebringer en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser, hvorfor vi nu vil bevæge os i videre i vores hermeneutiske eventyr og søge at få en forståelse af grupperne på deres egne præmisser.

Kapi


Mod en ny forståelse
Metaperspektiv
Casebeskrivelser
Caseudvælgelse
Teori
Forord, prolog, indledning, metode

tel 7

Gennem CC og stakeholderteorien har vi beskrevet vores fire udvalgte cases´ interesser ift. en organisation. Endvidere har vi søgt at få en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser. Imidlertid kunne teorierne ikke tilvejebringe en sådan forståelse, hvilket vi fandt en forklaring på i sidste kapitel.

Gennem identificering af de forskningstraditioner, teorierne samt vi selv placerer os i, har vi fået en større forståelse af de to teorier, os selv samt fundet en forklaring på, hvorfor teorierne ikke kan give os en forståelse af grupperne på deres egne præmisser. Vi har netop fundet ud af, at teorierne er placeret i den normative diskurs, mens vi selv er placeret i den fortolkende diskurs. Dette betyder, at de to teorier søger at afdække de reguleringsmekanismer, der får en organisation til at hænge sammen, mens vi søger at forstå dem. M.a.o. afdækker stakeholderteorien og i nogen grad CC *hvilke* stakeholdere og deres relation ift. organisationen, mens vi netop søger at forstå dem.

Endvidere har vi i forrige kapitel opnået en dybere forståelse af os selv samt teorierne gennem hhv. at identificere vores eget organisationssyn samt præcisere vores kommunikationssyn, hhv. at identificere de to teoriers organisations- og kommunikationssyn. Vi har fundet ud af, at vi ser organisationer som kultur samt som fælles og regelstyret meningsdannelse, og præciseret vores kommunikationssyn i form af, at vi ser kommunikation som sociale interaktioner og symbolske handlinger. Ift. de to teorier har vi fundet, at de har et essentialistisk syn på den menneskelige natur. Mere præcist har CC-disciplinen et syn på organisationer som materielle containere og ser kommunikation som envejs og liniær. Imidlertid har og er CC umiddelbart ved at undergå en forandring i form af at anskue en organisation som åbne netværk og se kommunikation som et redskab til at skabe netværk. Stakeholderteorien har et syn på en organisation som åbne netværk samt som en organisme og anskuer kommunikation som et redskab til at skabe netværk.

Set i lyset af vores videnskabsteoretiske arbejdsform, at vi arbejder dekonstruktivt, kan siges, at vi nu har dekonstrueret såvel CC-disciplinen som stakeholderteorien. I dette kapitel vil vi påbegynde en konstruering i form af at søge at skabe en ny forståelse af stakeholderteoriens genstandsfelt og dem, som CC netop hævder at kommunikere med; stakeholderne. M.a.o. vil vi søge at konstruere et nyt forståelsesgrundlag for CC i form af at tilvejebringe en forståelse af stakeholdergrupperne ud fra deres egne præmisser.

Dette kapitel vil bestå af fire dele.

I første del vil vi redegøre for den måde, hvor vi med udgangspunkt i vores verdensanskuelse, vil søge at forstå casene på deres egne præmisser.

I anden del vil vi uddybe forrige afsnits perspektiv på casene og løbende bringe perspektivet i anvendelse ift. at forstå casene på deres egne præmisser.

I kapitlets tredje del vil vi søge at forstå casene ift. en større samfundsmæssig kontekst. En sådan forståelse mener vi netop er oplagt i kraft af vores kommunikationsforståelse, og det deraf medfølgende syn på kommunikation som noget, der udspiller sig i kraft af en kontekst.

Afslutningsvis vil vi opsummere den forståelse, vi har fået af casene.

En fortolkende og socialkonstruktivistisk anskuelse af casene

Som skrevet vil vi i dette kapitel søge at forstå casene ud fra vores placering i den fortolkende diskurs samt ud fra vores socialkonstruktivistiske verdensanskuelse. Sidste deler vi med Berger og Luckmann (B&L), og som skrevet i metodekapitlet, forholder B&L sig til et samfund, som både er menneskeskabt og objektiv virkelighed. Ift. første skriver de netop, at det er menneskenes handlinger, som former og udvikler samfundet, og at der gennem vaner opstår typedannelser og rollefordelinger i måden, der interageres på. Dette udkrystalliseres i sidste ende i institutioner. Som B&L skriver, så er:

> *"Al menneskelig aktivitet (…) underlagt vanedannelse. Enhver handling, der gentages ofte, vil blive indpasset i et mønster, som derefter kan reproduceres med ringe anstrengelse, og som ipso facto af den handlende opfattes som dette mønster. Vanedannelsen medfører endvidere, at den pågældende handling i fremtiden kan udføres igen, på samme måde og med samme ringe anstrengelse"*
>
> *(Berger 1999: 71)*

Pointen med vanedannelse er, som skrevet i metoden, at mennesket laver vaner for at lette dens hverdag. Ift. institutionalisering skriver B&L, at en sådan finder sted, "hver gang forskellige slags aktører gensidigt typificerer vanemæssige handlinger. Sagt på en anden måde, så er enhver typedannelse af den art en institution", hvorfor det er "typedannelser over de vanemæssige handlinger eller sædvaner, der udgør institutionerne" (ibid.: 72). Vi ser, at vi netop, med udgangspunkt i ovennævnte, kan anskue vores cases som hver sin institution. Dette, mener vi, nærmere kan forstås som bestemte måder at gebærde sig på, hvorfor vi i kraft af institutionalisering og vanedannelse altså kan sige, at bestemte typer måder at gebærde sig på må gøre sig gældende, og at fx medarbejderne som institution overvejende må have én måde, pressen en anden osv. I det næste afsnit vil vi vekslende uddybe institutionsbegrebet og dertilhørende begreber samt forstå hver case som institution.

Forståelse af cases som institutioner

Som start på at uddybe institutionsbegrebet vil vi se lidt nærmere på typedannelser og rollefordeling, idet institutioner netop er skabt herudfra. I metodekapitlet beskrev vi, at idet en institution opstår af typedannelse, så har den altid en historicitet samt kontrol med sig. Ift. historicitet må forstås, at handlingstyper ikke kan skabes umiddelbart, men at de derimod dannes under et fælles historisk forløb. Således er en institution et produkt af dens historie. I denne forbindelse plæderer B&L for, at det er "umuligt at nå til en dækkende forståelse af en institution, hvis man ikke har forståelsen af den historiske proces, hvorunder den blev skabt" (Berger 1999: 73). Herudfra ser vi, at for at vi kan få en dækkende forståelse af vores cases, må vi, ifølge B&L, forstå hver cases historiske udspring.

Som skrevet har institutionerne også en kontrol med sig. Ift. kontrol skriver B&L, at institutioner "ved deres blotte eksistens kontrollerer (…) den menneskelige adfærd ved at opstille på forhånd definerede adfærdsmønstre, som kanaliserer adfærden i en retning, selv om mange andre er teoretisk mulige" samt "siger man at en bestemt side af menneskets aktivitet er blevet institutionaliseret, siger man samtidig at denne side af aktiviteten er blevet underlagt social kontrol" (ibid.: 73). Således må forstås, at institutioner netop fungerer som social kontrol. Ift. dette forstår vi netop hver vores cases som at have indbygget kontrol i sig, forstået på den måde, at vi ser, at der er en måde at være hhv. medarbejder, forbruger, pressen og tillidsrepræsentant på.

Denne måde at være et-eller-andet på er netop det, som B&L taler om gennem begrebet roller. De skriver netop, at "al institutionaliseret adfærd medfører roller" (ibid.: 93). Roller opstår på baggrund af typedannelser. Sammenhængen mellem de to begreber beskriver de således (hvor A og B referer til hver sin person):

"Når A og B interagerer, vil der, ligegyldigt hvordan det end foregår, meget hurtigt frembringes typedannelser. A ser B foretage sig noget. Han tillægger B´s handlinger motiver og typificerer motiverne som tilbagevendende, når han ser, at handlingen gentages. Da B fortsætter, kan A snart sige til sig selv: »Så – nu begynder han igen«. Samtidig regner A med, at B gør det samme i forhold til ham. Fra begyndelsen går både A og B ud fra denne gensidige typedannelse. Mens deres interaktion finder sted, vil disse typedannelser komme til udtryk i specifikke adfærdsmønstre. Det betyder, at A og B begynder at spille roller overfor hinanden"

(ibid.: 74f)

Ud fra citatet må forstås, at når handlinger gentages, kan de forudsiges samtidig med, at de forventes, hvormed der sker typedannelser. Gennem interaktion kommer disse typedannelser til udtryk gennem adfærdsmønstre, hvormed der konstrueres roller. Vi ser, at det netop er disse roller, man spiller, når man agerer som medarbejder, forbruger, presse eller tillidsrepræsentant. Ift. institutioner er det netop vigtigt at forstå, at de kræver, at man gebærder sig på en bestemt måde; at man har en bestemt rolle. At de kræver "autoritet over den enkelte, uafhængigt af de betydninger, han kan lægge ind i den konkrete situation" (ibid.: 81). Således kan siges, at "jo mere institutionaliseret adfærden er, jo mere forudsigelig, og dermed mere kontrolleret, bliver den" (ibid.: 81).

Den måde, hvorpå man lærer at spille den bestemte rolle på, er gennem aflejring. Aflejring betyder, at erfaringer "fastfryses i erindringen som genkendelige og huskværdige realiteter" (ibid.: 86). Det må forstås, at B&L ser, at mennesker ikke kan huske ret meget, hvormed de institutionelle betydninger har "en tendens til at blive forenklet under overførelsesprocessen, således at den givne samling institutionelle »formler« let kan læres og huskes af efterfølgende generationer. De institutionelle betydningers »formel« - præg sikrer, at de er lette at huske" (ibid.: 88f). Det må således forstås, at det der sker, når man skal lære at være en medarbejder, forbruger, presse eller tillidsrepræsentant, er en overgivelse af en "formel", som netop fortæller, hvorledes man er det. På denne måde ser vi, at det er denne aflejring, som netop definerer, hvad en medarbejder, forbruger, tillidsrepræsentant eller pressen er.

Som en afslutning på denne groft skitserede gennemgang af institutioner og dertilhørende begreber, vil vi pointere, at den institutionelle verden kræver legitimering. Dette er "måder, hvormed den kan »forklares« og retfærdiggøres" (ibid.: 80). Legitimering er ikke nødvendigt for den generation, hvori institutionen opstår, idet institutionen netop kan opretholdes i kraft af deres egne erfaringer og sædvaner, hvormed den er selvindlysende for dem. Så snart der kommer nye generationer, så skal den institutionelle orden overføres til dem, og det er her, behovet for legitimering kommer: "Legitimering »forklarer« den institutionelle orden ved at tilskrive dens objektiverede betydninger erkendelsesmæssig gyldighed. Legitimering retfærdiggør den institutionelle orden ved at tillægge dens praktiske krav normativ værdighed" (ibid.: 113). Den 'normative værdighed' må forstås som viden, hvormed legitimering må ses som en overførsel af viden, der bevirker, at individet får viden om både, "hvorfor det *bør* udføre en handling frem for en anden (…og, red) hvorfor ting *er* som de er" (ibid.: 114). Det er vigtigt at forstå, at formålet med legitimering er universvedligeholdelse (ibid.: 125). Ift. universer skriver B&L, at alle sådanne er socialt opbyggede, idet de er historiske produkter af menneskets aktiviteter. Derfor vil de "undergå forvandlinger, og forvandlingen kommer i stand ved menneskets konkrete handlinger" (ibid.: 137). Videre skriver de:

> *"Hvis man bliver fanget i forviklingerne i de begrebsapparater, hvormed et specifikt univers vedligeholdes, kan man gå hen og glemme denne fundamentale sociologiske kendsgerning. Virkeligheden er defineret socialt. Men definitionerne er altid legemliggjorte, hvilket vil sige, at det er konkrete individer og grupper af individer, der definerer virkeligheden"*
>
> *(ibid.: 137)*

Ud fra citatet må forstås, at det netop er individer, som former universerne. Og i denne forbindelse ser vi netop, at den føromtalte aflejring sikrer mod, at et univers ikke ændres totalt. Og lad dette være de sidste ord i nærværende gennemgang af B&L´s institutionsbegreb.

En samfundsmæssig kontekst

Indtil videre har vi anskuet vores fire cases som institutioner og beskrevet, at institutionerne altid bringer en historicitet, kontrol, vaner og aflejringer med sig. B&L´s formål med *Den samfundsskabte virkelighed* er at konstruere en videnssociologi, som "beskæftiger sig med de sociale betingelser for viden som sådan og at skabe et teoretisk perspektiv" (ibid.: 24, 218). Deres mål er altså at beskrive, *hvordan* samfundet konstrueres af mennesket og vedligeholdes som objektiv virkelighed.

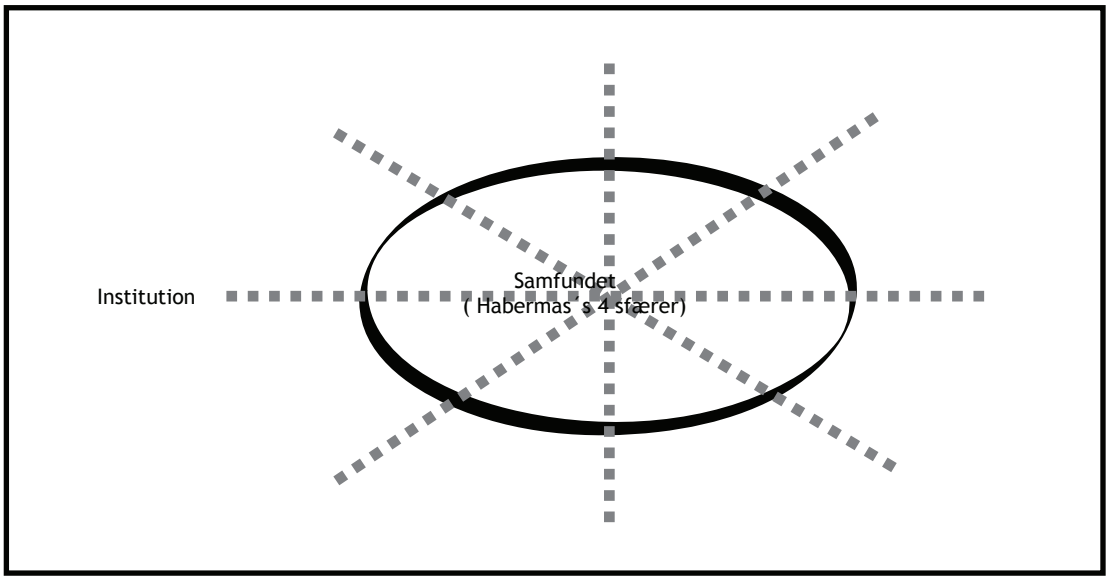
Det må forstås, at vores cases som institutioner er udkrystalliserede fra en underliggende »substans« i form af det allerede eksisterende, objektive samfund. Således ser vi, at institutionerne allerede er konstruerede gennem eksternalisering og objektivering i det samfund, vi befinder os i anno 2009. Vi har dermed et allerede eksisterende samfund, hvori institutionerne gebærder sig.

For at komme nærmere en forståelse af institutionerne i en samfundsmæssig kontekst samt deres gebærden heri har vi brug for at danne os et øjebliksbillede af samfundet. Metaforisk set har vi brug for at ælte en dej sammen, som beskriver samfundet. Denne dej vil blive i form af den tyske sociolog og filosof Jürgen Habermas´ model over den borgerlige offentligheds selvforståelse af det borgerlige samfund[1] (jf. figur 33). Denne model er en afspejling af den borgerlige selvforståelse, hvormed den beskriver, hvorledes samfundet opfattes ud fra borgerligheden (samfundet). Med B&L´s termer kan dermed siges, at modellen er en afspejling af den objektiverede commonsense-virkelighed. Imidlertid må forstås, at Habermas´ model er grundlaget for en mere omfangsrig teori, en holistisk offentlighedsteori, som han opstiller i *Strukturwandel der Offentligheit*. Det er ikke vores hensigt at bringe hele denne offentlighedsteori i spil, hvorfor vi kun vil anvende modellen over den borgerlige selvforståelse.

Modellen har til sigte at dele samfundet ind i en række sfærer, der hver især har specifikke formål, funktioner og interesser, og som hver tillader en bestemt gebærden. Vi ser, at vi ved at placere casene i modellen kan få en forståelse for den samfundsmæssige kontekst, som de fire institutioner indskriver sig i, samt deres historicitet, ligesom vi kan beskrive institutionernes gebærden.

1 *Det borgerlige samfund forstår Habermas som et kapitalistisk samfund, der har en liberal eller social statslig overbygning. Således må det borgerlige samfund forstås som en samfundstype, der står i kontrast til eksempelvis det feudale og det kommunistiske samfund (Møller 1976: 10f). Det må forstås, at Danmark netop er af en sådan type samfund, hvorfor vi netop mener, at offentlighedsteorien beriger vores viden ift. interessentgrupperne.*

Metaforisk ser vi, at ved trække B&Ls begrebsapparat omkring institutioner hen over Habermas´ model, så udstanser vi dejen i form af at se på bestemte institutioners oprindelse i de fire sfærer, som Habermas beskriver i modellen. Vi påfører med andre ord dejen, dvs. samfundet, bestemte begreber, hvorigennem vi laver en "udskæring" i form af institutionerne (jf. figur 32).



Figur 32: Institutioners udstansning i samfundet

Forståelse ud fra offentlighedsmodellen

Inden vi søger at beskrive vores cases gennem Habermas´ model, vil vi beskrive selve modellen. Denne beskrivelse vil vi basere på professor, mag.art. Frands Mortensen samt Jørn Møllers "Offentlighed og massekommunikation".

Gennemgang af modellen

Modellen over den borgerlige selvforståelse af det borgerlige samfund viser bl.a. at den borgerlige selvforståelse af samfundet består af flere modsætningspar (jf. figur 33). Den væsentligste, ifølge Mortensen og Møller, er skellet mellem stat og samfund (Møller 1976: 13). Staten er pla-

ceret uden for samfundet og kan anses som et subjekt, der kan bestemme over et objekt (samfundet). Staten er den institution, der udfører – og kun udfører – de funktioner, som almenheden pålægger den, og således opsamler den den fælles, almene vilje (ibid.: 15). Endvidere har staten flere funktioner, hvoraf de vigtigste er opridset i figuren (ibid.:14f). Imidlertid vil vi ikke beskrive disse, idet vi her tilsigter en overordnet forståelse af modellen.

	SAMFUND		STAT
	privat område	offentlighed som område	STATSAPPARAT, der skal sikre 1. Almene produktionsbetingelser 2. Almene retsforhold 3. Den nationale totalkapitals reproduktion 4. samt regulere konflikten lønarbejde / kapital Alt dette sker ved økonomiske (skat,tilskud), juridiske (love, domstole), ideologiske (skoler, radio-tv) og fysisk voldelige (militær, politi, fængsel) indgreb i samfundet.
Navn	Intimsfære	Kulturel offentlighed	
Genstand	(religion, »følelse« seksualitet)	(religiøs forkyndelse, kunst, litteratur)	
Sted	»Hjemmet«	»Kulturhuse«	
Institution	»Familien«	»Foreningen«	
Navn	Socialsfære	Politisk offentlighed	
Genstand	Privatøkonomi herunder produktion, samt køb og salg af varer (f.eks. arbejdskraft)	»Politik« og samfundsøkonomi herunder »sociale forhold«	
Sted	»Arbejdsplads og butikker«	»Parlament«	
Institution	»Virksomheden«	»Partiet«	

Figur 33: Habermas´ model over den borgerlige selvforståelse af det borgerlige samfund (Møller 1976: 12)

De øvrige modsætningspar, som ligger i den borgerlige selvforståelse af det borgerlige samfund, er det private versus det offentlige område. Disse to områder deler samfundet ind, og hvert område er yderligere delt ind i to. Overordnet beskæftiger det private område sig med konkrete personlige problemer, mens offentligheden fungerer som kobling mellem de private samfundsmedlemmer og staten (ibid.: 16f). Offentligheden tager sig af almene problemer og må ikke varetage personlige interesser eller individuelle problemer. Således varetager offentligheden helhedens vel samt generelle principper. Som Mortensen og Møller skriver, så

> *"er offentligheden den »mekanisme«, der sikrer det borgerlige samfunds fortsatte beståen", samt at "det kan dårligt fremhæves grundigt nok, at begge offentligheder kun beskæftiger sig med de almene problemer. Den personlige interesse og de individuelle problemer må vige til fordel for helheden vel og de generelle principper"*
>
> *(ibid.: 17f)*

Endvidere skal statens funktioner og enkeltopgaver fastlægges af offentligheden, hvor det afgørende reguleringsprincip er det offentlige ræsonnement, hvorfor staten og samfundet skal styres gennem debat og diskussion. Således forstås offentligheden som nationens centrale sted, hvor alt reguleres ud fra en fælles offentlige diskussion (ibid.: 25f).

Ift. det private område er dette delt i intims- og socialsfæren. I første er det borgerlige individ frigjort fra al materiel nødvendighed, og seksualitet og følelser er i centrum. I modsætning til dette ses socialsfæren som nødvendighedens rige, hvor det borgerlige individ tjener penge, køber/bytter produkter, så det kan reproducere sig. Således handler det i socialsfæren om sin fortsatte eksistens som individ, hvilket indebærer en interesse i samfundets fortsatte eksistens, idet individet netop ellers ikke kan sikre sin egen eksistens (ibid.: 16).

Ift. det offentlige område er dette delt ind i den kulturelle og den politiske offentlighed. Kort kan siges, at førstnævnte beskæftiger sig med almene problemer udsprunget af intimsfæren (dvs. det rene menneske), mens sidstnævnte beskæftiger sig med almene problemer udsprunget af socialsfæren (dvs. arbejde, økonomiske og sociale vilkår) (ibid.: 17f). Begge sfærer beskæftiger sig med almenmenneskelige problemer. Ift. den kulturelle offentlighed vil det sige problemer, "man mener alle mennesker altid har haft og altid vil have", mens det i den politiske offentlighed

vil sige problemer af økonomisk eller social karakter, hvilke altid findes i det borgerlige samfund (ibid.: 17f). Det må således forstås, at offentlighedens to områder netop søger at varetage problemer udsprunget fra hhv. privatsfæren, hhv. socialsfæren.

Ovenstående var en kort gennemgang af Habermas´ model over den borgerlige offentligheds selvforståelse af det borgerlige samfund. Nu vil vi søge at placere vores fire institutioner i den, og på denne måde også beskrive deres historiske udspring og komme nærmere deres interesser. Vi ser netop, at de fire sfærer hver især repræsenterer sine interesser; at det i intim sfæren handler om følelsesmæssige interesser, at det i social sfæren handler om interesser i form af at opretholde sin egen og derfor også samfundets eksistens, mens det i den offentlige sfære handler om interesser ift. helhedens vel samt generelle principper - altså interesser i det borgerlige samfunds fortsatte beståen.

Placering af cases i modellen

Ud fra den borgerlige selvforståelse ser vi, at medarbejdere befinder sig i socialsfæren under det private område, idet en sådan tjener penge for at opretholde sin eksistens (jf. figur 34). Endvidere er en medarbejder med til at opretholde samfundets fortsatte eksistens ved at skabe indtjening til organisationerne, så de kan blive ved med at producere produkter til forbrugerne. Således kan medarbejderes interesse forklares som at være i form af en interesse i at opretholde deres egen samt samfundets eksistens. Den økonomiske interesse samt interessen ift. at producere produkter fik vi netop også identificeret i kapitel fem gennem Freeman.

	SAMFUND		STAT
	privat område	offentlighed som område	STATSAPPARAT, der skal sikre 1. Almene produktions-betingelser 2. Almene retsforhold 3. Den nationale totalkapitals reproduktion 4. samt regulere konflikten lønarbejde / kapital Alt dette sker ved økonomiske (skat,tilskud), juridiske (love, domstole), ideologiske (skoler, radio-tv) og fysisk voldelige (militær, politi, fængsel) indgreb i samfundet.
Navn	Intimsfære	Kulturel offentlighed	
Genstand	(religion, »følelse« seksualitet)	(religiøs for-kyndelse, kunst, litteratur)	
Sted	»Hjemmet«	»Kulturhuse«	
Institution	»Familien«	»Foreningen«	
Navn	Socialsfære	Politisk offentlighed	
Genstand	Privatøkonomi herunder produktion, samt køb og salg af varer (f.eks. arbejdskraft)	»Politik« og samfundsøkonomi herunder »sociale forhold«	
Sted	»Arbejdsplads og butikker«	»Parlament«	
Institution	»Virksomheden«	»Partiet«	

Figur 34: Medarbejdernes historiske udspring

Ift. pressen ser vi denne placeret i offentligheden, idet pressens funktion er at fungere som en kobling mellem de private samfundsmedlemmer og staten (jf. figur 35). Som skrevet skal staten og samfundet styres gennem debat og diskussion og dermed gennem det offentlige ræsonnement. For netop at varetage og sikre denne debat og diskussion samt udbredelsen heraf, så udvikles pressen, som har en central rolle i såvel den kulturelle som politiske offentlighed. På denne måde bliver pressen en særlig institution, der skal sikre det offentlige ræsonnement, og "sikre forbindelsen mellem staten og samfundet" samt "skabe et forum, hvori samfundsborgerne kan fremføre deres synspunkter for statens styrelse,

og den skal sikre en sammenhæng mellem de ellers kun privat organiserede samfundsborgere" (ibid.: 25f). Det at pressen skal sikre det offentlige ræsonnement, ser vi, er i tråd med den indflydelsesmæssige interesse, vi fik identificeret i kapitel fem.

	SAMFUND		STAT
	privat område	offentlighed som område	STATSAPPARAT, der skal sikre 1. Almene produktionsbetingelser 2. Almene retsforhold 3. Den nationale totalkapitals reproduktion 4. samt regulere konflikten lønarbejde / kapital Alt dette sker ved økonomiske (skat,tilskud), juridiske (love, domstole), ideologiske (skoler, radio-tv) og fysisk voldelige (militær, politi, fængsel) indgreb i samfundet.
Navn	Intimsfære	Kulturel offentlighed	
Genstand	(religion, »følelse« seksualitet)	(religiøs forkyndelse, kunst, litteratur)	
Sted	»Hjemmet«	»Kulturhuse«	
Institution	»Familien«	»Foreningen«	
Navn	Socialsfære	Politisk offentlighed	
Genstand	Privatøkonomi herunder produktion, samt køb og salg af varer (f.eks. arbejdskraft)	»Politik« og samfundsøkonomi herunder »sociale forhold«	
Sted	»Arbejdsplads og butikker«	»Parlament«	
Institution	»Virksomheden«	»Partiet«	

Figur 35: Pressens historiske udspring

Ift. forbrugerne skrev vi i det historiske oprids, at disse netop er en videreudvikling af kunder. Vi mener, at man således kan anskue institutionen 'forbrugere's historiske udspring gennem en placering af kunder. Som vi netop skrev i det historiske oprids, så køber kunder produkter for at opretholde sin eksistens, hvorfor vi ser, at institutionens har sit udspring i socialsfæren med den dertilhørende interesse i også at opretholde samfundets eksistens for netop at sikre sin egen eksistens (jf. figur 36).

	SAMFUND		STAT
	privat område	offentlighed som område	STATSAPPARAT, der skal sikre 1. Almene produktions-betingelser 2. Almene retsforhold 3. Den nationale totalkapitals reproduktion 4. samt regulere konflikten lønarbejde / kapital Alt dette sker ved økonomiske (skat,tilskud), juridiske (love, domstole), ideologiske (skoler, radio-tv) og fysisk voldelige (militær, politi, fængsel) indgreb i samfundet.
Navn	Intimsfære	Kulturel offentlighed	
Genstand	(religion, »følelse« seksualitet)	(religiøs for-kyndelse, kunst, litteratur)	
Sted	»Hjemmet«	»Kulturhuse«	
Institution	»Familien«	»Foreningen«	
Navn	Socialsfære	Politisk offentlighed	
Genstand	Privatøkonomi herunder produktion, samt køb og salg af varer (f.eks. arbejdskraft)	»Politik« og samfundsøkonomi herunder »sociale forhold«	
Sted	»Arbejdsplads og butikker«	»Parlament«	
Institution	»Virksomheden«	»Partiet«	

Figur 36: Forbrugeres historiske udspring

Ift. institutionen tillidsrepræsentanter ser vi dens historiske udspring som mere vanskeligt at placere i modellen. På den ene side kan den placeres i den sociale sfære, idet vi netop ser, at tillidsrepræsentanter er et delelement af medarbejdergruppen (jf. kapitel fem). Således ser vi på samme måde som gjorde sig gældende ift. medarbejdere, at tillidsrepræsentanter kan anskues som nogle, der tjener penge for at opretholde sin eksistens for samtidig at være medvirkende til at opretholde samfundets fortsatte eksistens.

På den anden side kan siges, at tillidsrepræsentanter netop har til mål at varetage problemer fra socialsfæren - varetage medarbejdernes problematikker, hvorfor vi ser den også kan være placeret i den politiske offentlighed (jf. figur 37). Tillidsrepræsentanternes hovedformål er netop at være arbejdernes repræsentant overfor arbejdsgiveren[2]. Som tidligere skrevet skal offentligheden som område endvidere fungere som en kobling mellem de private samfundsmedlemmer og staten (ibid.: 16f). Vi skrev også, at staten havde flere funktioner udover at udføre de funktioner, som almenheden pålægger den, hvilke vi ikke ville beskrive yderligere på daværende tidspunkt. Dette vil vi gøre nu ift. den ene af disse funktioner, idet denne netop er "at regulere konflikten mellem lønarbejde og kapital, således at den forløber på en måde, der ikke er truende for hele systemets fortsatte eksistens" (ibid.: 15). Dette kan fx være i form af fastsættelse af en normal arbejdsdag samt ferie, hvilket, udover at sikre en lige konkurrence virksomheder imellem, også sikrer mod udnyttelse og nedslidning af arbejdskraft (ibid.: 15). Vi ser netop, at tillidsrepræsentanterne er med til sørge for, at disse regler bliver overholdt, idet

> *"en tillidsrepræsentant er en medarbejder, der fungerer som talsmand for medarbejderne over for arbejdsgiveren. Han eller hun er fagforeningens kontaktperson og skal holde øje med, at den indgåede overenskomst bliver overholdt. Tillidsrepræsentantens overordnede opgave er at fremme og vedligeholde et godt samarbejde på arbejdspladsen"* [3].

Vi ser, at placeringen af tillidsrepræsentanters placering i socialsfæren som i offentligenheden stemmer overens med, at vi netop har identificeret case som at have en økonomisk/markedsmæssig samt indflydelsesmæssig interesse i kapitel fem.

Imidlertid er den politiske offentlighed defineret ved at varetage *almenmennskelige* problemer, hvormed den således ikke må varetage personlige interesser eller individuelle problemer. Vi ser, at tillidsrepræsentanter netop varetager individuelle problemer, idet deres opgaver ud over at

2 *(http://www.leksikon.org/print.php?n=2564), d. 10/5-2009*
3 *(http://www.krifa.dk/Din%20situation/Tillidssikkerhedsrepraesentant/Tillidsrepraesentant.aspx), d. 10/5-2009*

	SAMFUND		STAT
	privat område	offentlighed som område	STATSAPPARAT, der skal sikre 1. Almene produktions-betingelser 2. Almene retsforhold 3. Den nationale totalkapitals reproduktion 4. samt regulere konflikten lønarbejde / kapital Alt dette sker ved økonomiske (skat,tilskud), juridiske (love, domstole), ideologiske (skoler, radio-tv) og fysisk voldelige (militær, politi, fængsel) indgreb i samfundet.
Navn	Intimsfære	Kulturel offentlighed	
Genstand	(religion, »følelse« seksualitet)	(religiøs for-kyndelse, kunst, litteratur)	
Sted	»Hjemmet«	»Kulturhuse«	
Institution	»Familien«	»Foreningen«	
Navn	Socialsfære	Politisk offentlighed	
Genstand	Privatøkonomi herunder produktion, samt køb og salg af varer (f.eks. arbejdskraft)	»Politik« og samfundsøkonomi herunder »sociale forhold«	
Sted	»Arbejdsplads og butikker«	»Parlament«	
Institution	»Virksomheden«	»Partiet«	

Figur 37: Tillidsrepræsentanters historiske udspring

forhandle løn og andre vilkår for kollegaerne samt at forhandle lokale arbejdstidsregler, handler om at varetage kollegaers interesser overfor arbejdsgiveren ved personsager[4]. Således ser vi, at de netop ikke kan placeres i den politiske offentlighed.

Og så er vi kommet så vidt. Vi har fundet ud af, at tillidsrepræsentanter kan placeres i socialsfæren samtidig med, at institutionen bærer træk

4 *(http://www.prosa.dk/raadgivning/prosa-paa-arbejdspladsen/repraesentant-paa-arbejdspladsen/tillids-repraesentant/),, d. 10/5-2009*

fra den politiske offentlighed. Imidlertid har vi fundet ud af, at tillidsrepræsentanter udover at varetage almenmenneskelige problemer også varetager individuelle problemer, hvilket bevirker, at de netop ikke kan placeres i offentlighed som område.

Og så må vi vist tilbage til Habermas. Vi har netop kun redegjort for halvdelen af hans teori, eller rettere den borgerlige selvforståelse af det borgerlige samfund, som hans teori netop udspringer af. Ift. den borgerlige selvforståelse er det forbudt at blande de fire sfærer sammen. Imidlertid er modellen netop en afspejling af borgerlighedens selvforståelse, hvilket ikke er ensbetydende med, at samfundet er sådan (ibid.: 11). Således er den borgerlige selvforståelse ikke altid i konsensus med borgernes handling (ibid.: 17). Sammenblandinger sker i virkeligheden, og områderne har aldrig været helt adskilt fra hinanden. Det borgerlige samfund må netop ses som "en abstraktion; intet historisk eksisterende samfund har i alle detaljer fulgt den her fremlagte beskrivelse (gennemgang af modellen over den borgerlige selvforståelse af det borgerlige samfund, red), men har tilnærmet sig den mere eller mindre" (ibid.: 19). Og netop dette bevidner vores placering af tillidsrepræsentanter om.

Netop pga. sfærerne blandes sammen ser vi, at vi kan udvide vores forståelse af de tre øvrige cases. For at komme med et eksempel på en sådan udvidet forståelse ift. medarbejderne, så kan medarbejderne gå på arbejde, - ikke blot for at tjene penge og opretholde sin eksistens -, men også for at varetage interesser udsprunget fra intimsfæren. Dette ser vi fx kan forklares ud fra den amerikanske arbejdspsykolog og professor i organisationsteori Frederick Herzbergs artikel "Motivation through job enrichment". Heri fremlægger han resultaterne fra en interviewundersøgelse, han lavede i slutningen af 1950´erne. I artiklen skriver han netop, at behovet for at tjene penge for overlevelse kun er et af to forskellige behov ift. at gå på arbejde. Det andet behov relaterer sig til den unikke menneskelige egenskab, som er i form af "the ability to achieve and, through achievement, to experience psychological growth" (Herzberg 1968: 302). Således ser vi, at en medarbejder kan gå på arbejde for - udover at opretholde sin eksistens - at sætte sine følelser i centrum. Netop det at sætte følelser i centrum hører intimsfæren, og kun intimsfæren til.

Ift. pressen ser vi, at denne ikke længere blot varetager at være kobling mellem private samfundsmedlemmer og staten, men at den derimod varetager mange andre funktioner. Et eksempel kan være, at pressen i dag formidler vejledning og livsstil, hvilket fx ses i avisernes weekendsektioner eller på mediehusets *Nordjyske* hjemmeside[5]. Med udgangspunkt i den norske medieforsker Martin Eide skriver Ph.d. og lektor i bl.a. Journalistik og nyhedsformidling Nete Nørgaard Kristensen, at der i dag kan tales om servicejournalistik, hvor pressen er et praktisk serviceorgan for deres modtagere i form af at levere "et bredt udbud af brugsanvisninger og vejledning i en både materialistisk og hverdagslig kontekst" (Kristensen 2001: 5). Videre skriver hun, at servicejournalistikken bl.a. kommer "til udtryk i den stigende mængde af stoftyper inden for kulturformidling, hvorunder der groft set kan opstilles to hovedkategorier" (ibid.: 5). Den ene af disse kategorier er forbrugervejledning (fx anmeldelser af film, restauranter og rejsemål), mens den anden er livstilsformidling, hvor fokus er på "publikums livsverden i den private sfære, herunder socialt og psykologisk velbefindende i forholdet til systemverdenen – f.eks. i form af reportager om trends og *the way we like now*" (ibid.: 5). Således ser vi, at pressen gennem sin servicefunktion netop varetager interesser fra det private område; pressen søger netop at varetage enkeltes interesser, som er udsprunget fra intim og socialsfæren ved netop at sætte fokus på hhv. psykologisk velbefindende, hhv. socialt velbefindende. Endvidere ser vi, at pressen gennem anmeldelser af film, restauranter og rejsemål også varetager interesser fra det private område, idet det netop er for læserens og ikke for de generelle principper i samfundets skyld. Samtidig ser vi, at disse anmeldelser også kan varetage en specifik virksomheds interesser, idet en positiv omtale af fx en film kan få flere til at gå i biografen og se filmen, hvormed virksomheden, som udbyder filmen, øger sin omsætning. Som Kristensen netop skriver, så fungerer mediet her som reklamesøjle, og pressen får "funktionen som pr- eller markedsføringsparameter for kulturlivet og dets produkter" (ibid.: 5)

Ift. institutionen forbrugere har vi allerede skrevet, at den har ændret sig fra at kunne kaldes kunder. Vi ser, at forbrugere placerer sig i socialsfæren på samme vis som kunder, idet de netop stadig køber produkter, og dermed er med til at opretholde samfundets eksistens. Endvidere ser vi, at de også placerer sig i andre sfærer, idet forbruget netop har spredt sig, så det ikke længere blot handler om at opretholde sin eksistens (jf. historisk oprids). Et eksempel på en sådan spredning er, at der i dag er nogle, som taler om "politiske forbrugere". Med udgangspunkt i

5 *Jf. bilag 3; screendump fra www.nordjyske.dk*

en undersøgelse fra 1996 lavet af Instituttet for Fremtidsforskning skriver Ph.D og leder af Højskolen for Politik Mads P. Sørensen, at den "politiske forbruger ikke er en person, men en *adfærd*" (Sørensen 2007: 14). Videre citerer han undersøgelsens definition: "Det politiske forbrug kan beskrives som en adfærd, hvor der i forbrugsvalget mellem producenter eller produkter lægges vægt på bevidste holdninger eller værdier der retter sig mod fællesskabet" (ibid.: 14). Den politiske adfærd kan komme til udtryk på to måder; enten gennem fravalg (fx boykot af æg fra burhøns) eller tilvalg (fx valg af æg fra fritgående høns), men fravalg eller tilvalg er i sig selv ikke nok til, at der er tale om politisk forbrug. For at det er politisk forbrug, skal handlinger være orienteret mod fællesskabet og inddrage "et helhedssyn i valget/fravalget af varerne, der rækker ud over snævre personlige interesser" (ibid.: 15). Med udgangspunkt i dette ser vi, at med den politiske adfærd placerer institutionen 'forbruger' sig også i offentligheden. Dette må forstås ud fra, at offentligheden, som skrevet, netop varetager helhedens vel samt generelle principper, hvilket vi netop ser, at forbrugerne søger at gøre gennem deres forbrugsvaner.

Imidlertid pointerer Sørensen, at der gennem undersøgelsens definition og forklaring af det politiske forbrug ikke er "tale om, at politisk forbrug styres af en bestemt etik, social eller miljømæssig standard", og at

> *"i praksis har begrebet den politiske forbruger dog altid været forbundet med en noget smallere dagsorden, der først og fremmest har handlet om miljø, dyrevelfærd og sociale forhold for mennesker i den tredje verden. Men også inden for disse områder er der spillerum for varierende politiske holdninger. Tilvalg og fravalg af varer og producenter er nemlig alene styret af den enkelte forbrugers politiske præferencer"*
>
> *(ibid.: 15).*

Ud fra citatet må forstås, at det således er ud fra den enkelte forbrugers præferencer, at denne foretager til- eller fravalg. Således ser vi, at der ikke kan være tale om et bestemt politisk forbrug, en bestemt gebærden, hos institutionen 'forbrugere', men at det netop er det enkelte individs, den enkelte forbrugers, politiske overbevisning, der udmønter sig i et specifikt politisk forbrug. På denne måde ser vi, at det ikke er institutionen, som foreskriver (et bestemt) politisk forbrug, men at det politiske forbrug derimod tilvejebringes af det enkelte individs politiske overbevisning. Derfor mener vi, at en forklaring af casene også må tage individet i betragtning.

Med denne iagttagelse vil vi rette vores fokus mod det historiske oprids fra vores teorikapitel. Her beskrev vi netop, at samfundet har udviklet sig fra at være moderne til postmoderne, og at bl.a. vaner, traditioner og institutioner ikke har samme rolle, som de havde i det moderne (Buhl 2005: 33). Således ser vi, at den samfundsopbygning, B&L beskriver, i form af institutioner, har ændret karakter. Vi ser, at institutioners sociale kontrol er mindre i dag, og at B&L ikke giver plads til individualisme. De skriver netop i forbindelse med mislykket socialisering, at "muligheden for »individualisme« (dvs. individuelt valg mellem indbyrdes afvigende virkeligheder og identiteter), hænger direkte sammen med muligheden for mislykket socialisering" (Berger 1999: 197). I dette citat bemærker vi to ting. For det første at B&L her netop ser, at individet har deres egen fri handlekraft, og for det andet at dette er resultatet af en mislykkethed. Som vi skrev i det historiske oprids, så er det postmoderne samfund bl.a. karakteriseret ved, at forbrugerne er blevet mere individuelle. Ud fra B&L´s teoretiske anskuelser ift. socialisering ser vi, at forbrugernes individualitet i dag må bevidne om en generel fejl-socialisering blandt hele institutionen 'forbrugere'. Denne opfattelse deler vi ikke.

Vi mener, at der er sket meget siden B&L i 1966 skrev *Den samfundsskabte virkelighed*. Vi ser, som skrevet, at institutioner ikke har samme sociale kontrol i dag, som de har haft. Vi ser, at institutionerne stadig findes, men at individet har en større handlefrihed herindenfor. Med dette mener vi, at institutionernes aflejring i dag giver plads til, at man kan handle på flere måder. Dette i form af fx det politiske forbrug; der foreskrives ikke, at man skal være politisk forbruger, og der er ikke én opskrift på, hvorledes man skal være politisk forbruger, hvis man ønsker det. Ift. medarbejderne og Herzbergs teori, ift. at medarbejdere også kan gå på arbejde for at sætte sine følelser i centrum, ser vi, at der netop også her er plads til individualitet. Det er netop ikke givet, *hvilke* følelser og hvorledes den enkelte medarbejder skal gro psykologisk. Lignende ser vi det ift. pressen og dens rolle som serviceorgan; vi ser, at det er givet, at pressen skal være et serviceorgan, men at det er op til den enkelte presse/journalist at finde ud af, hvorledes eller hvilke emner den skal servicere modtagere med. Det er ikke givet, at den skal – og kun skal – være bindeled mellem de private samfundsmedlemmer og staten gennem det offentlige ræsonnement. M.a.o. ser vi, at institutioner i dag i et vist omfang giver plads til dens medlemmers individualitet. I denne forbindelse må man huske, at institutioner opstår og forandrer sig ud fra menneskene. Som B&L netop skriver, så er universer socialt opbyggede, idet de netop er historiske produkter af menneskets aktiviteter (Berger 1999: 137). Således ser vi, at det

netop er de postmoderne individer, som former og forandrer institutionerne i dag, hvormed det kan siges, at det netop er ud fra deres præferencer – plads til individualitet -, at institutionerne omformes.

Og med disse ord vil vi afrunde nærværende kapitel, hvor vi har søgt at forstå de fire cases som institutioner, deres historiske udspring, eksemplificeret en udvidet forståelse af casene ift. deres historiske udspring, og søgt at modificere denne forståelse set i lyset af, at vi befinder os i en postmoderne tid. Vi mener nu, at det er på tide at se nærmere på det postmoderne samfund og individerne heri for netop at søge at komme nærmere et svar på vores undersøgelsesspørgsmål.

Opsummering

I dette kapitel har vi beskrevet, hvordan hver case kan forstås som en institution, forstået ud fra Berger og Luckmanns beskrivelse af den samfundsskabte virkelighed. Vi ser netop, at vi gennem vores placering af casene i Habermas´ model over den borgerlige selvforståelse af det borgerlige samfund har fået identificeret institutionernes historiske udspring samt. Ift. forbuger- og medarbejderinstitutionerne har de sine udspring i den sociale sfære, hvormed de har en interesse i at opretholde sig som individer og endvidere en interesse i at opretholde samfundet. Pressen har sit historiske udspring i offentligheden som område i form af, at den skal være bindeled mellem de private borgere og staten, mens tillidsrepræsentanter har sit historiske udspring i såvel socialsfæren som i den politiske offentlighed.

Imidlertid fandt vi ud af, at sfærerne sammenblandes, hvilket åbnede op for en udvidet forståelse af casene. Ift. medarbejdere fandt vi ud af, at der også kan være følelsesmæssige interesser, som motiverer ift. at gå på arbejde. Ift. pressen fandt vi ud af, at den i dag ud over at være den fjerde statsmagt også kan karakteriseres som den fjerde servicemagt. Endeligt fandt vi ud af ift. forbrugerne, at de kan købe varer ud fra deres politiske overbevisning, hvilket begrebet 'den politiske forbruger' dækker over.

Gennem inddragelse af vores betragtninger fra det historiske oprids ift. det postmoderne samfund og det postmoderne individs individualitet fandt vi ud af, at den samfundsopbygning, Berger og Luckmann beskriver, har ændret karakter. Dette i form af, at individerne er blevet mere individualiserede, hvorfor institutionerne i dag giver plads til individualitet. Videre ser vi, at Berger og Luckmanns beskrivelse ikke er fyldestgørende i dag, idet de netop ser individualitet som mislykket socialisering, mens individualitet netop er et nøgleord i det postmoderne.

Kapi


Individet i institutionen
Mod en ny forståelse
Metaperspektiv
Casebeskrivelser
Caseudvælgelse
Teori
Forord, prolog, indledning, metode

tel 8

I forrige kapitel har vi opstartet en konstruktion af et nyt forståelsesgrundlag for CC i form af at tilvejebringe en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser.

På baggrund af vores socialkonstruktivistiske verdensanskuelse og Berger og Luckmanns beskrivelse af den samfundsskabte virkelighed, har vi fundet ud af, at vi kan forstå hver af vores fire udvalgte cases som hver sin institution. Således har vi fundet ud af, at der er en måde for hver case at gebærde sig på i samfundet.

Imidlertid giver Berger og Luckmann ikke en forståelse af, hvorledes det konkrete og hverdagslige samfund ser ud. Derfor inddragede vi Habermas´ model og betragtninger over den borgerlige offentligheds selvforståelse af det borgerlige samfund. Herigennem fik vi identificeret institutionernes og dermed casenes historiske udspring, ligesom vi fik en forståelse af, at institutionerne har ændret sig. Hertil kommer, at vi fik en udvidet forståelse af hver institutions interesser gennem modellen (jf. arbejdsspørgsmål fire).

Endeligt sluttede vi af med at skrive, at institutioner i dag ikke spiller den samme afgørende rolle pga., at samfundet er postmoderne, og at individet er individualiseret. Af denne grund vil vi i dette kapitel søge at få en forståelse af de stakeholderne på individniveau.

Set i et større og metaforisk perspektiv kan siges, at vi nu er i gang med at lave en knibtangsmanøvre for at få en forståelse af stakeholderne på egne præmisser. Den ene del af denne knibtang er støbt i form af, at vi har søgt at beskrive de fire cases på et samfundsmæssigt niveau. I næste kapitel vil vi støbe den anden side af knibtangen; vi vil få en forståelse af stakeholderne på det individuelle niveau.

Dette kapitel vil bestå af fire dele.

Indledningsvis vil vi redegøre for vores (fra)valg af teoretiske indfaldsvinkler ift. at beskrive stakeholderne på individniveau.

Dernæst vil vi i de to følgende dele præsentere vores valgte sociologiske teorier og løbende beskrive stakeholderne herudfra.

Afslutningsvis vil vi reflekterende sammenholde dels de to teorier dels de beskrivelser af stakeholderne, vi har fået herigennem.

Valg af teoretisk indgangsvinkel

For at søge at få en forståelse af stakeholderne på individniveau, ser vi umiddelbart, at socialpsykologen Kenneth J. Gergen, ville være en oplagt indgangsvinkel, idet Martin netop arbejdede med ham i sin niende semesters opgave. Imidlertid er der en epistemologisk problemstilling knyttet til at ville anvende ham. Dette må forstås ud fra, at Gergen er ontologisk socialkonstruktivist (Collin 2003: 266). Idet vi netop ikke selv er ligeså radikale som Gergen, ser vi, at inddragelsen af Gergen ikke er hensigtsmæssigt. Vi vil derfor i stedet søge mod andre teoretikere til at beskrive individet i det postmoderne samfund.

Konkret vælger vi at anvende de to sociologer Zygmunt Bauman og Anthony Giddens, idet de begge behandler individet i den tid, vi har valgt at kalde postmoderne. Hvorledes disse to teorier stemmer overens med vores videnskabsteoretiske perspektiv, vil vi vente med at redegøre for, idet vi mener en gennemgang af deres teorier er en nødvendig forudsætning for dette.

Vores gennemgang af teorierne vil vi starte med at beskrive Giddens' begreb om refleksivitet, selvidentitet og selvet som et refleksivt projekt med udgangspunkt i værket *Modernitet og Selvidentitet*. Herefter vil vi inddrage Bauman som en udvidelse af Giddens' perspektiv. Dette vil ske gennem dels Poul Poder Pedersens artikel om "En postmoderne nutid?" i værket *Klassisk og moderne samfundsteori,* dels Baumans eget værk *Arbejde, Forbrugerisme og de nye fattige.*

Det senmoderne

Inden vi beskriver Giddens' begreber om bl.a. refleksivitet og selvidentitet vil vi pointere, at Giddens ikke vil erklære sig postmodernist, og som følge deraf heller ikke kan tillægges at være postmoderne. For så vidt at det postmoderne kun dækkede over det, vi skrev i det historiske oprids (at individets forbrug og livsstil er i fokus i det postmoderne samfund, og at forbrugeren gennem sit forbrug søger at skabe et bestemt image og en personlig livsstil), ville vi dog erklære Giddens postmoderne, idet hans begreber bl.a. handler om valgfrihed ift. personlig livsstil. Men Giddens skriver, at han foretrækker betegnelsen 'senmoderne', fordi der, afledt af termen 'postmoderne' ofte indiceres et perspektiv på et samfund i opløsning og uden sammenhæng (Giddens 2004: 40). Som modargument skriver Giddens, at vi i stedet er blevet senmoderne, og at samfundet mere skal ses som et slutstadie som følge af de moderne samfund, der bl.a. kendtes under industrisamfundet ibid.: 40). Ifølge Giddens skal det senmoderne både ses som en kilde til fragmentering, men også som medskaber af flere og nye sammenhæng, der fører menneskeheden tættere sammen end nogensinde før (ibid.: 40). På trods af denne forskel mellem det post- og senmoderne, ser vi alligevel en anvendelighed i Giddens, fordi han netop karakteriserer individet under disse ændrede samfundsformer (som, såvel det post- som det senmoderne er enige om, har fundet sted).

Individforståelsen hos Giddens

For at forstå Giddens senmoderne individ må vi først beskrive to centrale forhold i det senmoderne: adskillelsen af tid og rum samt udlejringen af sociale institutioner. Ift. adskillelsen af tid og rum betyder dette, at de handlinger og interaktioner, som før det senmoderne altid var lokalt forankrede og uadskillelige, ikke længere er bundet af dette i det senmoderne. Interaktionerne i dag kan derfor foregå forskudt i både tid og rum; andres "nu" er mit "her" og vice versa, hvilket bedst kan eksemplificeres af Internettets mulighed for at føre chat og samtale på tværs af kloden, døgnet rundt. Giddens' væsentligste pointe er desuden, at tid og rum kan rekombineres på tværs af hinanden (Giddens 2004: 32f).

Udlejringen af sociale institutioner sker ved, at de sociale relationer "løftes ud" af deres sædvanlige forankring i tid og rum og dermed kan reorganiseres på tværs af disse. Udlejringen kommer til udtryk i en række mekanismer, som Giddens betegner 'abstrakte systemer'. Disse abstrakte

systemer består dels af symbolske tegn, dels af ekspertsystemer. De symbolske tegn er fx penge, der netop muliggør handlinger på tværs af tid og rum – jeg kan stadig handle ind hos den lokale købmand, men kan også, via Internettet og eksistensen af symbolske tegn (Visa-Kortet), købe ind i London eller Mexico. Giddens definerer ekspertsystemer som "systemer bestående af enhver form for ekspertviden, der hviler på procedureregler, som kan overføres fra et individ til et andet" (ibid.: 277). Ekspertsystemerne er repræsentationer af den viden, der er i samfundet og som udmønter sig i konkrete artefakter eller professioner - fx i læger, der for de fleste repræsenterer et abstrakt ekspertsystem af viden. Som følge af disse abstrakte systemer forudsættes en grundlæggende tillid til deres funktion. Tillid definerer Giddens som "den tiltro til personer eller abstrakte systemer, som gøres mulige ved at "kaste sig ud i en tro", som sætter parentes om uvidenhed eller mangel på information" (ibid.: 280).

Ud fra disse forhold ser vi, at vi kan forstå pressen og tillidsrepræsentanter som hvert sit ekspertsystem. De præsenterer netop et abstrakt system af viden; pressen har viden om medier etc., mens tillidsrepræsentanter har viden om arbejdsforhold og overenskomstregler. Dette er viden, som stort set alle andre udenfor institutionen ikke har viden om. Ift. medarbejdere ser vi, at disse udgør flere ekspertsystemer, idet de netop udgøres af flere professioner med hver sin viden (fx HR-medarbejderen, som bl.a. har viden om, hvorledes mellemmenneskelige relationer skal varetages, eller den tekniske produktudvikler, som har viden om tekniske aspekter). Mht. forbrugerne kan man sige, at forbrugere er eksperter i forbrug - i at konsumere ting. Imidlertid ser vi, at de ikke er ekspertsystemer, idet vi ser, at alle mennesker er forbrugere (vi køber alle produkter). Således er der ikke nogle, der står uden for institutionen og skal have tiltro til den.

Refleksivitet og selvidentitet

Det er med afsæt i de ovenstående forhold ved det senmoderne samfund, at Giddens redegør for sin opfattelse af individet. Han mener som udgangspunkt, at mennesker altid vil være i stand til i et vist omfang at redegøre for, hvad de foretager sig og hvorfor. Han benytter sig her af begrebet 'agent'. En agent er en person, der er i besiddelse af tre lag i bevidstheden: det diskursive, praktiske og ubevidste. Mens de to førstnævnte lag oftest kan italesættes, er det sidste netop ubevidst tilstede og pr. definition utilgængelig for direkte italesættelse. Det praktiske lag dækker over rutinemæssige og automatiske dagligdags handlinger, der

kan udføres uden besvær – fx at skrælle kartofler; jeg kan uden problemer udføre de praktiske bevægelser med kartoffelskrælleren, skylle, skrælle og snitte, mens min opmærksomhed er andetsteds. Adspurgt vil jeg imidlertid kunne redegøre for, at jeg er i færd med at skrælle kartofler, fordi jeg er i gang med at lave aftensmad. Denne bevidste italesættelse udgør det diskursive lag (ibid.: 50). Det er dog vigtigt at pointere, at det praktiske lag ikke formuleres eksplicit og derfor kan ses i forlængelse af vores føromtalte institutionelle vanedannelser som netop at være udtryk for disse vaner. Koblingen mellem det praktiske og det diskursive lag betegnes som refleksivt - at individet netop på reflekterende vis kan overveje sine handlinger og justere dem på passende vis. Giddens karakteristik af agenten er afsæt for videre at beskrive individ og identitet i det senmoderne.

Vi ser, at vi ud fra Giddens begreb agent kan anskue stakeholdere som agenter. At de netop kan forstås som at være i stand til at træffe refleksive valg, men at disse valg ikke nødvendigvis altid kan italesættes. I stedet ligger handlingerne indlejret i det praktiske lag af dagligdagens handlinger, eller med Berger og Luckmanns ord, en common-sense virkelighed - hvilket det forrige kapitels behandling af stakeholderne som institutioner også bevidner om.

Den refleksive evne beskriver Giddens som et af de væsentligste forhold ved de senmoderne individer. Som han netop skriver, så kan "selvet betragtes som et refleksivt projekt, som individet er ansvarlig for (…) Vi er ikke, hvad vi er, men hvad vi gør os selv til" (ibid.: 94). På samme vis som Berger og Luckmann forudsatte de biologiske evner hos mennesket som gående forud for eksternaliseringen, så påpeger Giddens de psykologiske mekanismer, som gør det muligt for individet at etablere et selv. Men "hvad individet bliver, er dog derudover afhængigt af de rekonstruerende bestræbelser, han eller hun giver sig i kast med", og disse rekonstruerende bestræbelser skal forstås som "det mere omfattende og grundlæggende mål at opbygge/genopbygge en sammenhængende og udbytterig følelse af identitet" (ibid.: 94).

Denne genopbygning kommer til udtryk i, hvad Giddens karakteriserer som en selvidentitet, hvilket skal forstås i forlængelse af en bestemt selvfortælling. Sidstnævnte præciseres som "den eller de historier, hvorved selvidentiteten forstås refleksivt, både af det pågældende individ og af andre" og førstnævnte som "selvet, som det opfattes refleksivt af individet på baggrund af vedkommendes biografi" (ibid.: 279f).

Selvfortællingens konstruerende karakter baserer sig altså på historier, og disse historier, skriver Giddens, skal ses i lyset af det brede spektre af mulige valgmuligheder, der tilbydes individet, som følge af senmodernitetens flertydige karakter. Derfor bliver *valget* også helt afgørende for individet, og selvfortællingen kan netop forstås som bl.a. udgjort af en kontinuerlig række af valg.

Ud fra ovenstående ser vi, at en stakeholder er, hvad han gør sig til, og ikke hvad han er blevet gjort til af organisationen. Vi ser, at han bliver noget i kraft af sin tilslutning til en organisation, men at det netop er refleksivt, hvilke organisationer han tilslutter sig. Tilslutningen skal netop passe ind i hans selvfortælling, idet han netop bliver noget i kraft af hans rolle som stakeholder i netop de organisationer, han tilslutter sig. Således ser vi, at det ikke er tilfældigt, hvilke organisationer et individ tilslutter sig. Ydermere ser vi, at institutionerne byder sig til som rammer, hvori individet kan udfolde sin selvfortælling.

Valg skal således ses som væsentlige led i et individs selvfortælling, og den kontinuerlige række af forskellige valg udkrystalliserer sig ifølge Giddens i en bestemt livsstil. Videre skriver han, at "en livsstil omfatter en mængde af vaner og orienteringer og udgør derfor en vis enhed, hvilket er vigtigt for en vedvarende følelse af ontologisk sikkerhed, og kæder muligheder sammen i et mere eller mindre ordnet mønster" (ibid.: 102). Livsstil udspiller sig i forskellige handlingsmiljøer, og disse miljøer har ikke nødvendigvis en indbyrdes forbindelse. Utallet af valgmuligheder (forstået som individets mulighed *for at vælge* og de valg, som individet stilles overfor) kan derfor netop ses som konstituent for individets livsstil. Imidlertid er det at kunne vælge frit ikke et nyt Paradis på Jord, men betoner i stedet en risiko og konfliktpræget verden, hvor individet konstant må afveje sine valgmuligheder set i lyset af de mulighed og risici, som handlingerne kan medføre (ibid.: 40). Risiko er derfor blevet et eksistensvilkår for det postmoderne individ.

Endeligt er det sidste begreb, som vi vil behandle i denne omgang, livsstilens indflydelse på livsplanlægningen. Om dette skriver Giddens, at livsplanlægning skal forstås som "den strategiske brug af livsstilsmuligheder, organiseret ud fra individets planlagte livsforløb og normalt målrettet gennem en forestilling om risiko" (ibid.: 279). Ud fra citatet ser vi, at livsplanlægningen netop indiceres de føromtalte valg af livsstile, og

at livsplanlægningen på denne vis kædes sammen med individets selvfortælling. Alt i alt er livsplanlægning altså en mere eller mindre sammenhængende forestilling om, hvordan individet ønske at se sit liv udfolde sig.

Opsummerende fremstår individet i det senmoderne samfund for os, med udgangspunkt i Giddens, som et individ, der i høj grad overvejer og reflekterer sine valg og kæder dem sammen ud fra en forestilling om en vis konsistens i dennes selvfortælling. Men samtidigt lever individet i en utryg og risikobetonet verden, hvorfor tillid og sikkerhed bliver grundlæggende orienteringspunkter for individet. De valg, som individet må træffe, skal altså ikke ses som et spørgsmål om eksempelvis at opnå mest mulig nydelse hos den enkelte, men også som potentielle budbringere af forøgede risici, og som en afvejning mellem risiko og mulighed. Vi ser her, at individets gebærden i institutionerne derfor også kan forstås som en risikominimerende aktivitet, dvs. at de (kendte) institutionelle rammer giver en vis grad af tryghed og kan minimerer individets oplevelse af risici, fordi institutionerne netop består af velkendte forhold, jf. vores beskrivelser af vanedannelse, typer og rolle i forrige kapitel. Med denne gennemgang af Giddens´ forståelse af det senmoderne individ, vil vi som skrevet supplere vores forståelse af stakeholderne på individniveau med Zygmunt Baumans betragtninger.

Den flydende modernitet

Vi indledte os allerede på Baumans samfundsforståelse i det historiske oprids ved at citere Bauman for, at han forstår forbrug som at "bruge tingene op: spise dem, slide dem op, lege med dem og på anden måde få dem til at tilfredsstille ens behov", og heri ligger samtidigt, at forbrugsgenstanden ødelægges eller går til grunde, fordi den netop slides op, mister sin tiltrækningskraft og evne til at opfylde behovet eller slet og ret, at den forbruges, til den er udtømt (Bauman 2002: 41). Bauman slår ifølge Pedersen til lyd for, at kilden til identitet i det postmoderne samfund findes i et fokus på forbruget, hvilket er ulig det moderne samfund, hvori individet fandt identitet gennem at arbejde. M.a.o. lever vi i et forbrugersamfund (Pedersen 2000: 467).

Bauman er, ulig Giddens, ikke i tvivl om at beskrive samfundet som postmoderne, der altså ifølge ham også kan betegnes som et forbrugersamfund. I det postmoderne forbrugersamfund går vejen netop gennem indkøb og forbrug for at skabe en selvidentitet og en plads i samfundet (Bauman 2002: 45). "Vejen til en egen identitet," skriver Bauman "til en plads i samfundet, til et liv, der kan anerkendes som et meningsfyldt liv, kræver alle som én daglige besøg på markedspladsen" (ibid.: 45).

I vores forståelse af Bauman ser vi, at alt, hvad individet gør, bliver et spørgsmål om, samt ligestillet med, et forbrug; individet er forbruger af information og underholdning gennem medierne, ligesom individet også er forbruger af arbejde, mad og uddannelse. I forlængelse heraf ser vi netop stakeholderne som forbrugere af organisationen, og at de lader forskellige forbrugsvaner komme til udtryk: medarbejderne forbruger arbejde, som virksomheden tilbyder, forbrugerne (kunderne) forbruger produkterne og pressen forbruger de potentielle historier, som virksomhedens aktiviteter skaber. Tillidsrepræsentanter, ser vi på samme måde som medarbejderne, forbruger arbejde samtidig med, at de måske lidt groft kan siges at forbruge de konflikter og trivselsspørgsmål, der måtte opstå internt i virksomheden og eksternt mellem virksomhed og fagforening.

I forbindelse med forbrug må det imidlertid forstås, at forbrug netop skal ses som noget flydende og flygtigt, dvs. som noget, der kun eksisterer for en kort periode for derefter at blive destrueret, hvilket kræver endnu et besøg på markedspladsen for at tilvejebringe et nyt forbrugsgode (ibid.:

41). Som Bauman formulerer det, så er forbrugernes vaner omskiftelige, og forbrug bør metaforisk set opfattes som en "løs kappe", der altid kan smides til side eller skiftes ud med en anden alt efter forgodtbefindende (Bauman 2002: 43). Netop betegnelsen 'flydende' står som en central term i Baumans forfatterskab. Hans betegnelse for postmoderniteten er netop 'flydende modernitet'. Som følge heraf bliver identitets-opfattelsen hos Bauman også, at denne er af en flydende karakter. Eller sagt m.a.o. drejer den postmoderne identitetsdannelse sig om "en fortløbende 'selv-konstitution', hvor man samtidigt med, at man opbygger og udvikler en side af tilværelse eller personligheden, taber nogle andre" (Pedersen 2000: 471). Nærmere præciseret vil der imidlertid være at tale om identiteter, forstået som flere forskellige identitetskonstruktioner, fordi individet i løbet af sin livsbane løbende (eller rettere 'flydende') vil påtegne og afprøve mange forskellige identiteter (Bauman 2002: 28). I forlængelse af dette skriver Poulsen endvidere, at

> *"spørgsmålet om identitet og det at leve en meningsfuld tilværelse er overladt til individet som privatperson. I det postmoderne samfund orienterer individerne sig på det kaotiske marked, hvor utallige eksperter kappes om at overbevise forbrugerne om de rigtige meninger og den rigtige livsstil"*
>
> *(Poulsen, 2000: 473).*

Denne form for individuelle orientering gør, ifølge Poulsens udlægning, at individet søger mod fællesskaber – men ikke fællesskaber i traditionel forstand, som fx fællesskabet i en fagforening. Som han netop skriver:

> *"De postmoderne 'neo-stammer' grundlægges ud fra individets frivillige identifikation med noget, som andre individer også samler sig om. De er med andre ord fællesskaber uden bestemte personer med en autoriseret og legitim ret til at afgøre, hvem der hører med og hvem ikke"*
>
> *(ibid.: 473)*

Sammenholdelse og refleksion

Som start på denne sammenholdelse og refleksion vil vi redegøre for, hvorvidt Giddens og Bauman stemmer overens med vores videnskabsteoretiske perspektiv. Som de moderate socialkonstruktivister vi er, ser vi, at begge teoretikere går fint i spænd med Berger og Luckmanns socialkonstruktiviske position; samfundet beskrives af begge som noget, der påvirker individet, og som derfor er med til at konstituere dem, ligesom individet netop udgør samfundet. I vores udlægning af Giddens ser vi netop en anknytning til det socialkonstruktiviske perspektiv, idet fx tillidsbegrebet netop er social konstrueret som en forudsættende relation mellem individet og abstrakte systemer. På samme vis ser vi hos Bauman, at identitetsprocessen er en kontinuerlig konstruktionsproces, der indvirker på samfundet, og vi opfatter i forlængelse heraf også Bauman som moderat socialkonstruktivist.

Gennem Giddens og Bauman ser vi, at vi nu har beskrevet de individer, som legemliggør institutionerne. Den øgede refleksivitet, som Giddens er fortaler for, ser vi som et vigtigt aspekt ift. at forstå stakeholdergrupperne på deres egne præmisser. Vi ser netop refleksivitet som en forklaring på de føromtalte ændringer af de institutionelle forhold (jf. kapitel 7). Institutionerne er dermed gradvis blevet omformede, så de i dag, i vores forståelse, giver mere plads til det refleksive individ. M.a.o. ser vi, at det, at individet konstant overvejer og afvejer sine mulige handlinger, bevirker, at de institutionelle rammer, vi har beskrevet i forrige kapitel, ikke skal ses som begrænsninger for individet men nærmere som et væsentligt bidrag til at opretholde dennes selvfortælling.

Mens man i det moderne samfund fandt identitet gennem sit arbejde - fx som en bestemt type håndværker –, udgøres kilden til postmoderne identitet, ifølge Bauman, af individets forbrug; forbrug af arbejde, fritid, medier mm. Det må forstås, at alt i Baumans termer kan forbruges, og at der således er mange valgmuligheder for den enkelte at forbruge. Bauman plæderer for, at det er individuelt fra individ til individ, hvilke ting man forbruger sig af, og at individets forbrug konstant ændrer karakter, idet man netop forbruger ting, til de er udtømte enten i fysisk eller psykisk forstand, og herefter erstatter dem med nye. I forbruget ligger som skrevet netop, at forbrugsgodet går til grunde, og kræver nye besøg på markedspladsen for nyerhvervelse.

På baggrund af dette ser vi, at en stakeholder kan forstå som en forbruger og videre som en unik forbruger, der netop forbruger særegent. Sidste, ser vi med Giddens´ begreber, er i kraft af, at man søger at konstruere en bestemt livsstil og selvfortælling. I forlængelse af dette ser vi, at vi nu også kan forstå stakeholdernes interesse ift. organisationen som en interesse i at udfolde sin selvfortælling og konstituere sig gennem forbrug af organisationen (jf. arbejdsspørgsmål fire).

Ift. Giddens´ begreber om selvfortælling og selvidentitet ser vi, at disse giver en vist konsistens og modvægt til Baumans opfattelse af, at individet er i en tilstand af konstant forbrug, og at forbrugsvaner kastes til side og skiftes ud fra det ene øjeblik til et andet. Når målet er at skabe en identitet, fremhæver Giddens, at midlet er en selvfortælling, der giver en vis sammenhæng mellem den opfattelse, jeg har af mig selv i går, i dag og i morgen.

Ovenstående bevidner om, at institutioner ikke spiller samme rolle længere, som de har gjort tidligere. De giver plads til refleksivitet, individualitet og forbrugerisme. Som skrevet, så bringer den øgede refleksivitet en øget usikkerhed med sig. Vi ser, at dele af aflejringerne i institutionerne er med til at udjævne denne usikkerhed; selvom fx forbrugere kan være politiske forbrugere (hvilket, vi netop ser, kan forstås som et led i deres refleksivitet og selvkonstitution), så ser vi, at der stadig er nogle "traditionelle" aflejringer i institutionen 'forbruger' i form af at tilegne sig produkter for sin overlevelses skyld. På denne måde ser vi, at selvom institutionerne udgøres af postmoderne individer og den deraf følgende individualisme, så er der stadig en fælles bund, som sammenbinder individerne i en institution.

Videre er Giddens pointe, at for at sikre en nogenlunde sammenhængende identitet har individet behov for at føle tillid. Som skrevet ser vi, at et individ netop konstruerer sin identitet bl.a. gennem tilslutning til en organisation, hvormed vi også ser, at en stakeholders interesse og dermed relation til en organisation kan beskrives som en tillidsrelation, der er med til at reducere usikkerhed. Endvidere ser vi, at det, at individet er en del af en institution, også er med til at reducere usikkerhed.

Endeligt ser vi, at indeværende beskrivelse af individet stemmer overens med netop den type postmoderne forbruger, vi i det historiske oprids skitserede gennem Claus Buhl; at bruge brands' og deres værdier i forbrugernes egne liv kan netop ses som et forbrug af valgmuligheder, og forbruget af brands til netop at udgøre en livsstil. Tilbage står så spørgsmålet om, hvordan den postmoderne identitetsskabelse påvirker de budskaber, som virksomheden sende ud.

Kapi


Fra udtryk til indtryk
Individet i institutionen
Mod en ny forståelse
Metaperspektiv
Casebeskrivelser
Caseudvælgelse
Teori
Forord, prolog, indledning, metode

tel 9

Vi har i de to forrige kapitler søgt at konstruere et nyt forståelsesgrundlag for CC og stakeholderteorien i form af at tilvejebringe en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser. Dette i form af en knibtangsmanøvre bestående af dels et samfundsmæssigt, dels et individuelt niveau.

Foranlediget af vores socialkonstruktivistiske verdenssyn ser vi, at man kan forstå hver gruppe som hver sin institution, hvor der forskrives regler for en bestemt gebærden. Disse regler har udviklet sig over tid, og med det postmoderne samfund kan siges, at institutionerne ikke foreskriver én bestemt gebærden, men derimod giver plads til individualisme.

I sidste kapitel søgte vi netop at få en forståelse af de postmoderne individer, som i dag udgør institutioner. Her slog vi nogle træk ved individets postmoderne identitetsdannelse fast, hvormed vi bl.a. kan anskue individerne som forbrugere af livsstile med målet om en bestemt selvkonstitution og selvfortælling.

Med dette nye forståelsesgrundlag på plads ser vi, at vi har svaret på de sidste to arbejdsspørgsmål, hvorfor vi netop skulle kunne svare på vores undersøgelsesspørgsmål. Imidlertid har vi gennem specialet knyttet an til, at kommunikation ikke kan anskues som transmission af information, men at modtageren også spiller en rolle i kommunikationens tilblivelse. Vi ser således kommunikation som interaktion. Vi har endda hævdet, at der ikke er tale om kommunikation, men blot information, hvis modtageren ikke medregnes. Pga. vores socialkonstruktivistiske verdenssyn ser vi endvidere, at kulturen påvirker såvel afsenderen og modtageren, samt at den påvirkes af disse. Derfor vil vi i dette kapitel se nærmere på kommunikationsprocessen fra afsender til modtager. M.a.o. vil vi ud fra en kommunikationsteoretisk kontekst søge en forklaring på, hvorledes udtryk bliver til indtryk.

Dette kapitel vil bestå af fire dele.

I første del vil vi søge at beskrive de helt grundlæggende forudsætninger for, at et udtryk kan blive til et indtryk.

I anden del vil vi se nærmere på selektions- og meningsdannelse og således se nærmere på, hvad der sker, i processen hvor udtryk bliver til indtryk.

I tredje del vil vi berige anden dels perspektiv gennem en semiotisk optik.

Kapitlets sidste del vil bestå af en sammenkædende opsummering, hvori vi vil søge at koble kapitlets dele sammen.

De grundlæggende forudsætninger

Som start på dette kapitel vil vi slå fast, at for at et udtryk kan blive til et indtryk, er den helt grundlæggende forudsætning, at der er en modtager tilstede, samt at denne vælger netop det pågældende udtryk. M.a.o. ser vi, at der ikke kan opstå et indtryk, hvis der ikke er en modtager tilstede. I forlængelse heraf ser vi, at et udtryk i sig selv ikke er kommunikation men derimod information, idet vi netop ser, at for noget kan være kommunikation, må der være en modtager tilstede. Denne opfattelse har vi tidligere søgt at illustrere gennem IMK-modellen. Hvad denne model ikke illustrerer, er, at modtageren har adskillige budskaber at vælge mellem, og at man ikke kan tage for givet, at modtageren har valgt netop ens egen virksomheds udtryk. Netop denne valgmulighed opererer lektor i interkulturel markedsføring Simon Ulrik Kragh med i "Fra afsender til modtager". Han skriver netop, at der er meget kommunikation i samfundet, hvorfor man må tage højde for, at modtageren først og fremmest skal have valgt det budskab, man afsender (Kragh 2006: 78). Hans pointe er, at der i takt med informationssamfundets udbredelse er kommet et øget udbud af budskaber, hvilket "forøger modtagernes valgfrihed og skærper konkurrencen for de enkelte afsendere", og hvis denne konkurrencesituation ikke medregnes så postuleres, "at afsenderen står i en monopollignende situation over for modtageren, hvis eneste adgang til viden går gennem den pågældende afsender" (ibid.: 78ff). Konsekvensen af det øgede udbud af budskaber er ifølge Kragh, "at magten flyttes fra afsenderne over til modtagerne" (ibid.: 80). Således har modtageren i dag den afgørende rolle i kommunikationen; med vores termer er det op til denne, om der er tale om kommunikation eller blot information.

Med denne grundlæggende forudsætning på plads, vil vi vende os mod den selektions- og meningsdannelsesproces, som sker, når en modtager vælger og skaber mening i budskaber.

Selektions- og meningsdannelse

I forbindelse med selektions- og meningsdannelse skriver Kragh, at der netop ved aflæsning af et budskab finder en fortolkning og betydningstillæggelse sted (Kragh 2006: 85). Denne betydningstillæggelse sker i kraft af individets livsverden, som han forstår som den "akkumulerede sum af viden og erfaringer, der fungerer som et baggrundslager af begreber, der sætter ham (individet, red.) i stand til at forstå budskaberne og give dem mening" (ibid.: 83). Videre skriver han, at en livsverden netop er "det akkumulerede resultat af alle de fortolkningsprocesser, som individet har været igennem i løbet af sit liv", hvormed "individets handlinger er determineret af de fortolkninger, der er gået forud (ibid.: 86).

Ift. selektion og meningsdannelse skriver han:

> *"Jo mere mening budskabet har for individet, jo mere centralt og relevant budskabet opleves i forhold til det allerede etablerede videns- og erfaringsgrundlag, desto lettere vil det blive udvalgt og få tildelt et omfattende sæt af associationer, ligesom budskaber der strider mod grundopfattelser og centrale værdier vil blive skubbet ud i periferien. Konsekvensen er at modtagerens forståelse af budskaberne i vid udstrækning har form af en reproduktion af allerede eksisterende viden*
>
> *(ibid.: 83).*

Ud fra citatet ses, at mening, oplevet centralitet og relevans ift. et individs videns- og erfaringsgrundlag spiller ind på udvælgelsen af et budskab samt på tildeling af associationer. Som han skriver, så udvælger og fortolker modtagere "budskaber i overensstemmelse med allerede eksisterende værdier og viden" (ibid.: 98).

Ud fra vores forståelse af, at individer er institutionaliseret, ser vi, at dele af værdier og viden kan komme fra institutionerne (i form aflejringer). I denne forbindelse vil vi pointere, at en medarbejders viden ikke blot kommer fra institutionen 'medarbejder', men også fx fra institutionen 'forbruger', idet en medarbejder også er en kunde (de køber også produkter). Endvidere ser vi, at værdier og viden også skabes ud fra andre erfaringer. For at illustrere sidstnævnte vil vi kort inddrage Buhl, idet han

gør sig nogle betragtninger om dette. Som han skriver, kan børn "med væmmelse (…) vrænge af en ostemad, uden at de nogensinde har smagt ost (men fordi de har lugtet til ost masser af gange, set andre børn vrænge, hørt tante Oda sige noget grimt om ost osv.)" (Buhl 2005: 51). Således ser vi, at den værdi ikke at kunne lide ost, eller den viden om ost, man har, er kommet gennem andres meninger om og erfaringer ift. ost[1]. Vi ser, at dette også kan ske med omvendt fortegn; selvom jeg aldrig har smagt ost, taler jeg positivt om det, fordi jeg har set andre spise det og hørt tante Oda sige noget pænt om ost.

Opsummerende kan siges, at betydningstillæggelse og meningsdannelse sker på baggrund af individers livsverden. I tæt tilknytning til livsverden anvender Kragh begrebet 'koder'. Han skriver netop, at en sådan kan "forstås i bred forstand som modtagerens livsverden" (ibid.: 83). I det følgende vil vi se nærmere på Kraghs forståelse af koder.

Koder

Som vi beskrev i forbindelse med inddragelse af Hall i vores undren, benytter subjekter koder, når de formulerer og forstår budskaber. Kragh skriver, at koder er et grundlæggende karakteristika ved menneskelig kommunikation, og han definerer en kode som "det totale sæt af potentielle associationsforbindelser et individ er i besiddelse af, og som kan mobiliseres i arbejdet på at forstå og fortolke budskaberne" (ibid.: 83). Endvidere skriver han, at subjekters koder "udgøres af den samlede kulturelle og sproglige kompetence, de er i besiddelse af", hvormed de kan "variere fra individ til individ og fra gruppe til gruppe" (ibid.: 75). Det må således forstås, at koder er subjektive; nogle gange deles samme kode af flere, andre gange er koden helt unik for den enkelte. Videre skriver han, at flere modtagere kun vælger og forstår et budskab identisk, hvis deres koder er ens. Endvidere må forstås, at koden også fungerer som "et selektionsfilter, der tiltrækker nogle informationer, mens andre skubbes ud i periferien eller ignoreres" (ibid.: 83). Følgelig skriver han:

1 *Buhl kalder dette, at tage afstand fra noget pga. negative oplevelser for idiosynkratiske erindringer (Buhl 2002: 44).*

"I samme grad som koderne er forskellige, selekteres forskellige budskaber, der uddrages forskellige elementer fra budskaberne, og de tillægges forskellige betydninger fra videnslageret. Kulturelle forskelle og forskellige personlige erfaringer kan resultere i fragmenterede fortolkninger, hvor modtageren tror, de står over for samme budskaber, men hvor der i realiteten er tale om divergerende forståelse af samme budskab"

(ibid.: 83f)

Således vælges og tillægges budskaber og dele heraf betydning afhængigt af modtagerens videnslager, erfaringer og kultur. Dette videnslager, disse erfaringer og denne kultur udgør, ifølge Kragh, netop individets livsverden og koder. Som Kragh netop bl.a. ender med at konkludere, så "forstås og fortolkes (et budskab, red.) i overensstemmelse med individernes livsverden, deres samlede sum af erfaringer og viden" (ibid.: 100).

Netop en sådan fortolkning synes forrige kapitels beskrivelse af det postmoderne individ også at indikere. Disse individer er netop kendetegnet ved at konstruere hver deres selvfortælling i forbrugerismens tegn, hvor det, der passer ind i den enkeltes selvfortælling og selvkonstitution vælges, mens resten ikke har interesse. Således ser vi, at individerne vælger og fortolker (dele af) budskaber, så de passer ind i deres selvfortælling og selvkonstitution. Ud fra dette må forstås, at vi ser, at de mange konkurrerende budskaber kan siges at udgøre en del af de valgmuligheder, der kan fortolkes og forbruges af individet. Herigennem bliver spørgsmålet om fortolkning og meningsdannelse derfor også et spørgsmål om, hvad og hvordan bestemte budskaber kan og vil blive forbrugt. Set i lyset af ovenstående, ser vi også, at koderne må være forskellige fra individ til individ, afhængig af den enkeltes selvfortælling og selvkonstitution. Imidlertid tilhører disse postmoderne individer institutioner, hvorfor vi ser, at der kan være tale om, at nogle koder deles af institutioners medlemmer. Således ser vi, at aflejring og institutioner er med til at skabe dele af individets viden og erfaring, hvormed vi ser, at selvom et individs livsverden er forskellig fra andre, så er der også nogle fællestræk i livsverdener, hvilke netop kommer på baggrund af institutioner. Således ser vi, at dele af betydningstillæggelse og meningsdannelse sker ens for individer i den samme institution.

En bredere forståelse af koder

Ovenstående afsnit er baseret på Kraghs betragtninger ift., at budskaber kodes og afkodes ud fra et individs livsverden. Imidlertid ser vi, at man kan anskue koder bredere, end Kragh gør. Med udgangspunkt i IMK-modellen ser vi, at man også må forstå koder ud fra dels genrer og deres kommunikative formål dels medier og disse kommunikative karakteristika (jf. figur 38). Som Frandsen m.fl. skriver i forbindelse med koder, så er disse netop "også bestemt af de medier og genrer, man har valgt at bruge i markedskommunikationen" (ibid.: 57).

Genre: "en gruppe af tekster, der har samme kommunikative formål" (Frandsen 2001: 57)
Kommunikative formål: "de(n) handlinge(r) eller de(n) tilstand(e), som afsenderen har til hensigt, og som modtageren forventer, at receptionen af den pågældende genre vil føre til. Enhver genre tjener som kommunikativt redskab for opfyldelse af nogle bestemte formål" (ibid.: 112).

Eksempel: genren nyhedsformidling, der har til "hovedformål at holde modtagerne ajour med begivenheder ude i verden, men kan have som biformål at påvirke holdninger, stille nyhedsmediet i et gunstigt lys eller lignende" (ibid.: 112).

Medier: "den kommunikative instans, der sørger for den fysiske transmission af teksten" og "påvirker – eller er en del af – budskabet i markedskommunikationen" (ibid.: 57).
Mediers kommunikative karakteristika: "vedrører selve transmissionsformen", men er også "produkter, der har en nytteværdi (f.eks. som middel til tilfredsstillelse af behovet for information eller underholdning) og en symbolsk værdi (f.eks. danske akademikeres behov for at læse netop Information), og de indgår i en bestemt forbrugs- og receptionskontekst" (ibid.: 96).

Figur 38: Frandsens m.fl.s definitioner af 'genre', 'medier' og 'mediers kommunikative karakteristika' ift IMK-modellen (Frandsen 2001)

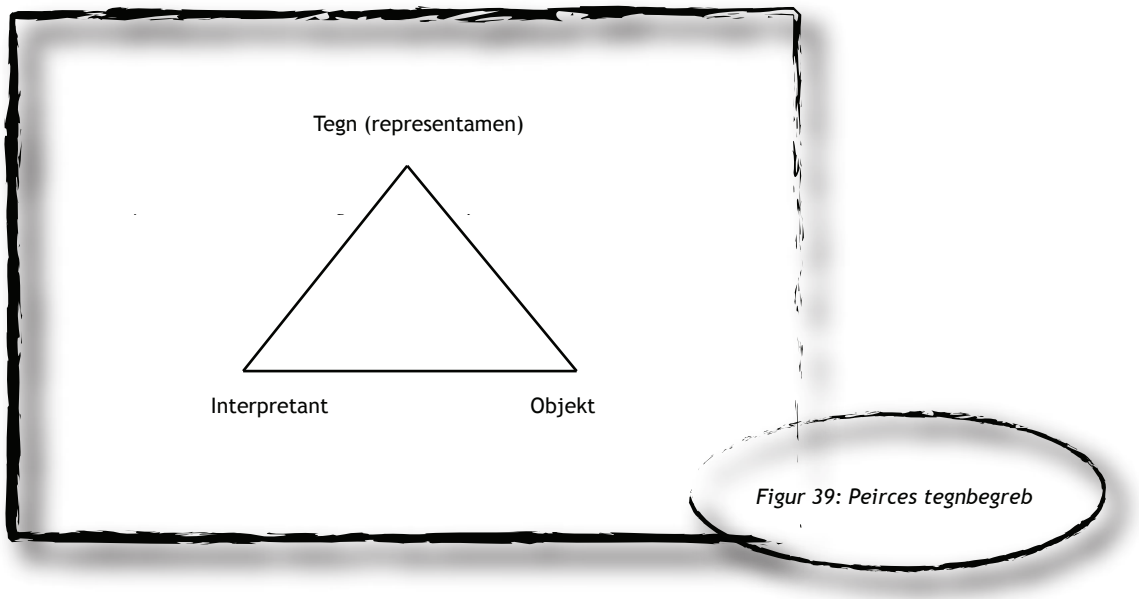
Som det ses i figur 38, bevirker et medies kommunikative karakteristika, at mediet indgår i en bestemt receptionskontekst. Vi ser ikke, at Frandsen m.fl. beskriver dette yderligere, men vi forstår, at der er nogle bestemte konventioner knyttet til, hvorledes budskaber i et specifikt medie skal afkodes. Dette, ser vi, afhænger af dets kommunikative karakteristika (fx forventer man måske at blive holdt ajour med begivenheder i såvel udland som indland, når man afkoder tekster fra genren *nyhedsformidling*). Ift. genre ser vi på samme måde, at der er tale om genrekonventioner (kommunikative formål), som medfører, at modtageren har (bestemte) forventninger til en tekst (fx at en komedie er sjov og dermed ikke behandler plottet på en tungsindig måde).

Netop pga. Frandsen m.fl. medregner medier og genre, som en del af koden, ser vi, at de har en anden eller en udvidet forståelse af koder. Koder forstår Frandsen m.fl. som "den kommunikative instans, der styrer produktionen og receptionen af markedskommunikative tekster" (ibid.: 56f). De definerer en kode som "tegnenes "grammatik", dvs. som det sæt af regler, der angiver, hvordan vi skal (kan) *udvælge* og *kombinere* tegn med hinanden, når vi kommunikerer" (ibid.: 45). Som det ses, er Frandsens m.fl.s definition af koder bygget op omkring 'tegn'; en kode er netop *tegnenes grammatik*. Dette må ses i lyset af, at IMK-modellen bygger på en semiotisk tilgang (jf. bilag 1). Hvad Frandsen m.fl. forstår ved en sådan, samt hvorledes vi ser, at tegn spiller ind på betydningsdannelse, vil vi søge at optegne i næstkommende del, hvor vi netop vil se på semiotik og betydningsdannelse.

Semiotik og betydningsdannelse

Med afsæt i forrige dels betragtninger om IMK-modellens semiotiske byggesten, ser vi kommunikation som en tegnudvekslende proces mellem afsender og modtager[2]. Når kommunikation ses semiotisk, indebærer det, at selve *tegnet* står som et centralt element. Som Frandsen m.fl. skriver, så er den klassiske definition på tegn "noget, som står i stedet for noget andet" (Frandsen 2001: 42). Med denne beskrivelse af tegnet refererer de til den amerikanske filosof Charles S. Peirce, som opfatter tegnet som en tre-leddet størrelse (jf. figur 39). Hans definition lyder af tegnet lyder:

> *"Et tegn, eller representamen, er noget, der for nogen står for noget i en eller anden henseende eller i et eller andet omfang. Det henvender sig til nogen, det vil sige skaber i vedkommendes hoved et ækvivalent eller måske et mere udviklet tegn. Tegnet, som det skaber, kalder jeg for interpretanten for det første tegn. Tegnet står for noget, nemlig dets objekt."*
>
> *(Drotner 1996: 186)*



Figur 39: Peirces tegnbegreb

2 *For at få en forståelse for, hvordan semiotikken og vores socialkonstruktivtiske verdenssyn kan siges at spille sammen, se da bilag 4: Om at arbejde eklektisk.*

Kirsten Drotner, Klaus Bruhn Jensen, Ib Poulsen samt Kim Schrøder skriver i Medier og kultur, at det i forbindelse med Pierces definition er vigtigt at betone, at interpretanten ikke er den, der anvender eller tolker tegnet, men at det derimod er "den forestilling som tegnet afføder hos en person" (ibid.: 186). Interpretanten kan man således forstå som et nyt tegn, der afføder en ny interpretant etc. Som Drotner m.fl. skriver, så er tegnbrug i en princippet en "uendelig række af tegn, der henviser til hinanden, i en proces Peirce kalder uendelig semiosis" (ibid.: 186).

Peirce skelner mellem tre typer af tegn; symbolske, ikoniske og indeksikalske tegn. Et ikonisk tegn ligner det objekt, det står for, mens et indeksikalsk tegn står for dets objekt grundet en nærheds- eller en årsagsforbindelse til det. Endeligt henviser det symbolske tegn kun til sit objekt i kraft af en bestemt konvention i et sprogsamfund, hvorfor henvisningen er arbitrær (ibid.: 187).

Med udgangspunkt i Peirce`s tegnbegreb mener vi at kunne sige, at den betydningsdannelse, der sker gennem tegnet, består i, at et tegn fortolkes og afføder en interpretant. Denne interpretant er et nyt tegn, der igen henviser til et objekt og afføder en interpretant. Men netop pga. dette nye tegn også henviser til et objekt, må dette objekt mere eller mindre eksistere hos den tegntolkende part *i forvejen* – dvs. at tegnets objekt på et abstrakt niveau kan siges at være *erfaringen*. Dette forhold mener vi fortjener en uddybning, hvorfor vi vil eksemplificere den betydningsdannelse, som sker gennem tegnet, ved at inddrage en bestemt type af tegn; metaforen. Derfor vil vi i næste afsnit se nærmere på metaforer.

Tegn som metaforer

Ifølge professor Jørgen Dines Johansen har metaforer at gøre med den måde, hvorpå mennesker forstår og kategoriserer deres indre som ydre verden, dvs. hvordan mennesket organiserer sin tænkning og sin opfattelse af verden (Johansen 2008: 196). Han forstår metaforer som en undergruppe af det ikoniske tegn (Johansen 2008: 193). Det må heraf følge, at metaforen kan defineres som et ikonisk tegn. Imidlertid beskriver Johansen, at metaforen repræsenterer et objekt ved at præsentere en *parallelisme* i noget andet (ibid.: 193). Det vil m.a.o. sige, at hvor det ikoniske tegn normalt repræsenterer gennem sin lighed (fx at et fotografi ligner det, som er fotograferet), så *ligner* metaforer ikke noget, men beskriver i stedet ligheden gennem en parallel sammenligning. Ved at beskrive noget metaforisk, konstruerer vi dermed en parallel lighed ved at fremstille et tegn i lyset af et andet tegn.

I *How customers think* definerer professor Gerald Zaltman, i tråd med Johansen, metaforer som dét at beskrive en ting ved hjælp af en anden tings termer (Zaltman 2003: xxi). Vi ser, at et eksempel på en dansk metafor kunne være at sige "min hjerne går i tomgang", når man ikke kan tænke. Her bruges termerne for et motor-køretøj (tomgang) og bevægelse (det at gå) til at beskrive, den manglende tanke-aktivitet. Zaltman skriver, at mennesket bruger fem til seks metaforer pr. minut, vi taler, og at der er et utal af metaforer (ibid.: 37). I stedet for at sige "min hjerne *går i tomgang*" kan man sige "min hjerne *står stille*" eller "mine tanker er *gået døde*".

Zaltman skriver sammen med markedsforskeren Lindsay Zaltman i *Marketing methaphoria*, at det både er kulturbestemt og individuelt, hvilke metaforer man anvender (Zaltman 2008: xvi). Herudfra ser vi, at man fx kan bruge metaforerne 'tanker er gået døde' i én kultur, mens man i en anden kan bruger nogle helt andre metaforer om det ikke at kunne tænke. Imidlertid beskriver Zaltman og Zaltman, at der er en vis enslighed på tværs af kulturer i brugen af metaforer. De taler om tre niveauer i forbindelse med metaforer. Det første niveau udgøres af de metaforer, vi bruger i dagligdagen, hvilke de kalder overflademetaforer (surface-metaphors). Eksemplerne, vi har nævnt ('hjernen går i tomgang', 'hjernen står stille' etc.), er sådanne metaforer. For at tage Zaltman og Zaltmans egne eksempler, nævner de bl.a. "pengene løb gennem mine hænder", "banken frøs mine aktiver" og "jeg er ved at drukne i gæld" (frit oversat) (ibid.: xvii).

Det andet niveau udgøres af metafor-temaer (metaphor-themes), der er de underliggende fællesnævnere, som en gruppe af metaforer deler. Ift. eksemplet om penge og værdier er metafor-temaet, ifølge Zaltman og Zaltman, at penge er lig væske (ibid.: xvii). Vi ser, at metafor-temaerne identificerer hvilken ting, hvis termer man bytter (væske) for at forklare en anden ting (penge). Det tredje niveau er dybdemetaforerne, som netop ligger til grund for overflademetaforerne og metafor-temaerne. Dybdemetaforer er "enduring ways of perceiving things, making sense of what we encounter, and guiding our subsequent actions" (ibid.: xvii). Zaltman og Zaltman beskriver således dybdemetaforer som de helt grundlæggende måder, hvorpå mennesket på tværs af kulturer forstår og opfatter verden. De skriver, at der findes syv grundlæggende dybdemetaforer; *journey, balance, transformation, container, connection, ressource* og *control* (ibid.: iv) (jf. figur 40). Disse syv forstår Gerald Zaltman som universalia; de er fælles for mennesker på tværs af kulturer og således altså fælles for menneskelig forståelse (Zaltman 2003: 95ff). Ift. eksemplet, hvor penge er lig væske, er

dybdemetaforen *'ressource'* (Zaltman 2008: xv). Figur 41 illustrerer de tre niveauer i forbindelse med metaforer gennem metafor-temaet 'penge lig væske'.

Balance: Balance og ubalance handler om ligevægt, vedligeholdelse eller forskyldelse fra ting, som de ideelt set bør være. Det har mange nuancer, inklusiv fysisk, moralsk, social, æstetisk og psykologisk balance. Det kommer til udtryk gennem eksempelvis 'overvægt', 'overspisning', 'ligestilling', 'undervægtig', 'nedtrykt' og 'optur'.

Transformation: Transformation handler om at ændre tilstande og status såvel fysisk som psykisk. Transformation indebærer at gå fra én tilstand til en anden og kommer til udtryk gennem eksempelvis 'jeg er oppe og i gang igen' (efter sygdomsforløb), 'jeg er kommet til et nyt kapitel i mit liv' eller 'du må ændre din attitude'.

Journey: Helt grundlæggende opfattes selve livet som en rejse og mennesket strukturerer derfor overflademetaforer ud fra denne dybdemetafor. En rejse kan være kendt, ukendt, kort eller lang samt gå hurtigt eller langsomt. Den starter og slutter. Rejse kommer til udtryk gennem eksempelvis 'livet er kort', 'at være på rette vej', 'man må starte med at tage det første skridt' eller 'Tiden flyver'.

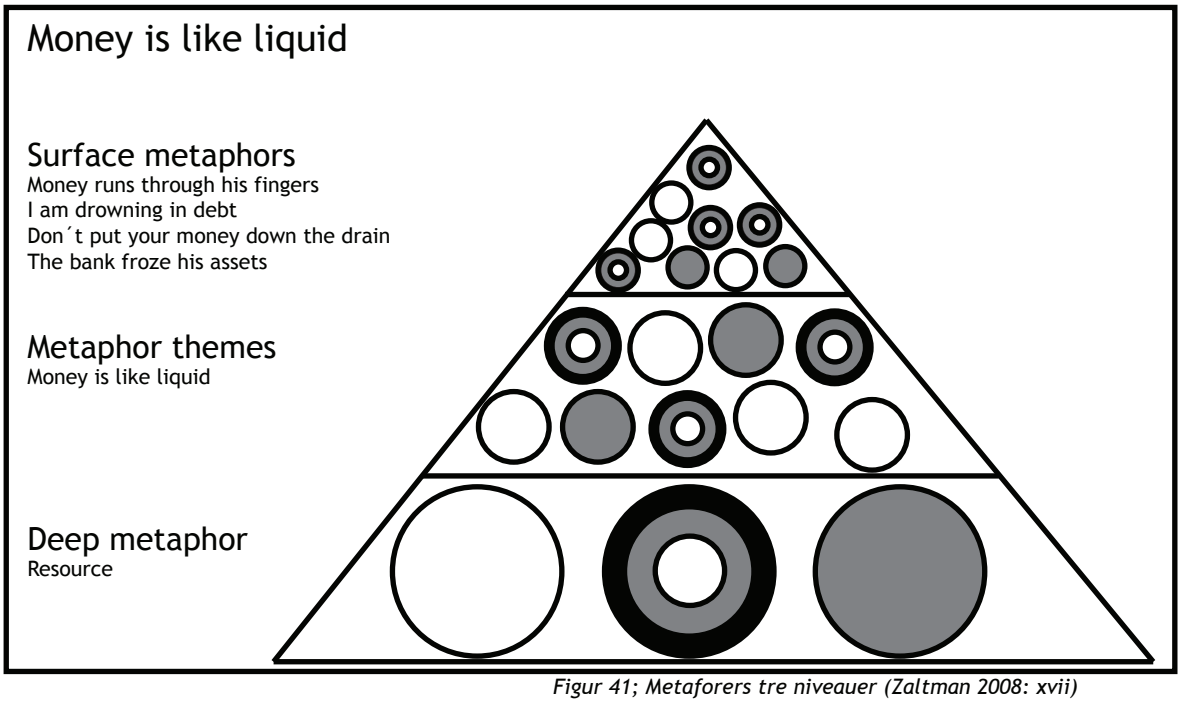
Container: En container er kendetegnet ved to funktioner; at holde ting inde eller ude. En container kan beskytte os eller fange os, kan være åbne eller lukkede samt positive eller negative. De involverer fysiske, psykiske og sociale tilstande og kommer til udtryk gennem eksempelvis 'ude af form', 'i dårligt humør' 'opsparing' eller 'jeg føler mig indespærret'.

Connection: Forbindelse eller mangel på samme vedrører følelsen af enten at tilhøre noget eller ikke at være en del af noget. Dette kan være i form af eksempelvis gruppetilhørsforhold, afstand eller distance, samt identifikation. Det kan komme til udtryk gennem eksempelvis 'min person' (den tilhører mig), 'mit hold', 'miste et familiemedlem', 'jeg kan ikke slippe af med min forkølelse'.

Ressource: Mennesket har brug for ressourcer for at overleve. Vi ville dø uden mad eller vand og en forældre til at tage sig af os. Viden og information er også ressourcer. Ressourcer kan være enten natur- eller menneskeskabte. Ressourcer ses eksempelvis i metaforer som 'min telefon er min livlinje', "min bil er mit hjerteblod', 'jeg kan ikke leve uden min uddannelse' eller 'jeg har brug for at læse avisen'.

Control: Mennesket har brug for at føle kontrol over sit liv. Der dannes vaner og afhængigheder, og man kan tabe eller vinde. Vi gør kæledyr tamme, og vi kan beskrive os selv eller andre som at være ude af kontrol eller ukontrollable. Endvidere kommer kontrol til udtryk i eksempelvis 'jeg føler mig magtesløs', 'dette er ude af mine hænder' og ' jeg tabte det hele på gulvet'.

Figur 40: Zaltman og Zaltmans syv dybdemetaforer (http://www.marketingmetaphoria.com/deepmetaphor.html, d.29/6-2009, vores fortolkning og omsatte eksempler fra en amerikansk til dansk kontekst)



Figur 41; Metaforers tre niveauer (Zaltman 2008: xvii)

Metaforer som interpretanter

Ud fra ovenstående må forstås, at metaforer er helt grundlæggende ift. menneskets betydningsdannelse. Johansen skriver, at "metaforer ikke er overflødige ornamenter, der kan fjernes for vor tænkning og tale" (ibid.: 196). Dette ser vi netop, de syv dybdemetaforer illustrerer. For nu at vende tilbage til semiotikken, så påpegede vi netop, at interpretanten, altså det fortolkede tegn, afføder nye og andre tegn, som igen har nye interpretanter osv. Netop denne semiosis, ser vi, også gør sig gældende i modtagerens brug af metaforer, hvor fx 'hjernen går i tomgang' leder tankerne i retning af andre og nye tegnsammensætninger, såsom fx at hjernen er en energisluger eller et stykke mekanik.

De nye tegn og de nye sammensætninger er netop at forstå som afledte interpretanter af det oprindelige tegn, hvorfor de ikke eksisterer i det oprindelige tegn. Således ser vi, at de tegn, som affødes, nødvendigvis må relatere sig til modtagerens hukommelse og erfaringer. M.a.o. ser vi, at tegnene kun kan blive til nye interpretanter ved at "hægte sig på" eksisterende objekter i modtagerens hukommelse. Vi forstår m.a.o. nye erfaringer gennem tidligere erfaringer. Dette forhold beskrev vi netop også i forbindelse med kapitlets anden del "Selektions- og meningsdannelse". Med denne kobling vil vi nu vende os mod kapitlets sidste del, hvor vi netop vil søge kort at sammenkæde semiotik og metaforer med kapitlets øvrige dele.

En sammenkædende opsummering

Kapitlets to forrige dele, ser vi, illustrerer, at modtageren konstruerer mening og betydning i budskabet ud fra sit allerede etablerede videnslager – sin livsverden. Vi beskrev tidligere, at individet skaber mening i budskaber gennem koder, og at nogle af disse koder netop er fælles, mens andre er individuelle. Gennem semiotiske øjne ser vi, at denne grammatik og disse koder kan forstås som bestemte typer og sammensætninger af tegn, og som vi eksemplificerede gennem inddragelse af metaforer, så er der nogle bestemte tegn, som er helt grundlæggende for vores måde at forstå verden på.

Gennem Zaltmans beskrivelse af metaforer og dybdemetaforer ser vi, at vi har udvidet Kragh og Frandsen m.fl.s perspektiv ift., at koder er afgørende for betydningsdannelsen. Zaltmans dybdemetaforer ser vi netop kan anskues som eksempler på Frandsen m.fl.s tegn-grammatik; det er netop dybdemetaforerne, som styrer, hvordan vi forstår og sammensætter tegn til nye betydninger. Og som vi skrev ift. semiosis, så afføder tegn nye tegn, der skal hægte sig på de eksisterende erfaringer for netop at blive til nye tegn.

Alt i alt så ser vi, at ift. hvordan et udtryk kan blive til et indtryk, er det mest grundlæggende, at modtageren først og fremmest må vælge udtrykket blandt mange konkurrerende udtryk. Når modtageren har valgt udtrykket, behøver dette valg ikke at bestå af hele udtrykket, men kan bestå af dele heraf. Endvidere aflæser modtageren som oftest udtrykket på en anden måde, end afsenderen havde tænkt det; individet afkoder og fortolker udtrykket på baggrund af sit allerede etablerede videns- og erfaringsgrundlag og ud fra sin kode, som i bred forstand kan forstås som dennes livsverden. I mere snæver forstand kan den eksemplificeres gennem de syv dybdemetaforer.

Ift. vores beskrivelse af det postmoderne individ ser vi, at afkodningen og fortolkningen samt valget af hele udtrykket eller dele heraf afhænger af dennes selvfortælling og selvkonstitution genne forbrug. Som Kragh netop plæderer for, så sker udvælgelse, fortolkning og afkodning ift., at det skal give mening og opleves centralt og relevant for modtageren. Netop en sådan fortolkning synes forrige kapitels beskrivelse af

det postmoderne individ at indikere. De postmoderne individer er netop kendetegnet ved at konstruere hver deres selvfortælling og selvkonstitution i forbrugerismens tegn, hvor det, der passer ind i den enkeltes selvkonstitution vælges, mens resten ikke har interesse. Således ser vi, at individerne vælger og fortolker (dele af) budskaber, så de passer ind i deres selvfortælling og selvkonstitution. Ud fra dette må forstås, at vi ser, at de mange konkurrerende budskaber kan siges at udgøre en del af de valgmuligheder, der kan fortolkes og forbruges af individet. Herigennem bliver spørgsmålet om fortolkning og meningsdannelse derfor også et spørgsmål om, hvad og hvordan bestemte budskaber kan og vil blive forbrugt. I forlængelse heraf må det forstås, at individers livsverden og koder er forskellige, hvormed betydnings- og meningsdannelse er forskelligt fra individ til individ.

Imidlertid har vi også beskrevet, at individerne er tilknyttet nogle institutioner. Netop i forbindelse med institutionerne ser vi, at dele af koder er fælles for én institutions medlemmer. Vi ser netop, at aflejring og institutioner er med til at skabe dele af individets viden og erfaring, at skabe overflademetaforer samt unikke tegnsammensætninger. Således ser vi, at selvom et individs livsverden er forskellig fra andre, så er der også nogle fællestræk i livsverdener, hvilke netop kommer på baggrund af institutionerne.

Og med disse sammenkoblinger af Kragh, semiotik, dybdemetaforer og institutionerne omkring det postmoderne individs betydningsdannelse ser vi, at vi nu har fået en større forståelse af modtagerens måde at konstruere mening og betydning på. Derfor vil vi nu bevæge os over i specialets sidste del og søge at sammenholde CC med de opdagelser, vi har gjort os igennem hele specialet.

Kapi


Integration af perspektiver
Fra udtryk til indtryk
Individet i institutionen
Mod en ny forståelse
Metaperspektiv
Casebeskrivelser
Caseudvælgelse
Teori
Forord, prolog, indledning, metode

tel 10

Vi har gennem specialet svaret på vores arbejdsspørgsmål. Vi har fundet ud af, hvad der nærmere forstås ved CC-disciplinen, begrebet 'stakeholder', samt det at have en interesse i en organisation. Endvidere har vi fundet ud af, at CC og stakeholderteorien er normative discipliner, og vi har fundet at stakeholderteorien komplementerer og udvider CC´s forståelse af stakeholder-begrebet. Med udgangspunkt i casemetoden fandt vi ud af, at vi kan svare på vores undersøgelsesspørgsmål ved at udvælge nogle cases for derigennem at eksemplificere, hvorvidt CC kan indlemme stakeholdernes interesser, samt i hvilken udstrækning, CC-disciplinen lover mere end den kan holde ift. målet om at skabet et ensartet udtryk på tværs af de umiddelbart forskellige interessenter. Gennem Stakeholder-Kortet udvalgte vi et varieret udsnit af stakeholdergrupperne i form af de fire cases *medarbejdere*, *tillidsrepræsentanter*, *presse* og *forbrugere*, hvorefter vi har identificeret nogle af de enkelte gruppers interesser ift. organisationen, samt søgt at få en forståelse af dem på deres egne præmisser. Herigennem har vi fundet ud af, hvilke ligheder og forskelle der er at finde mellem grupperne.

Endvidere har vi identificeret CC-disciplinens organisations- og kommunikationssyn, samt redegjort fra vores eget. Med udgangspunkt i vores kommunikationssyn har vi ud fra en kommunikationsteoretisk kontekst søgt at beskrive hvordan udtryk bliver til indtryk.

Med alle disse forskellige bestanddele på plads ser vi, at vi nu er i stand til at sætte tingene sammen til en helhed. I dette kapitel vil vi derfor søge at sammenholde og integrere vores oparbejdede viden i CC.

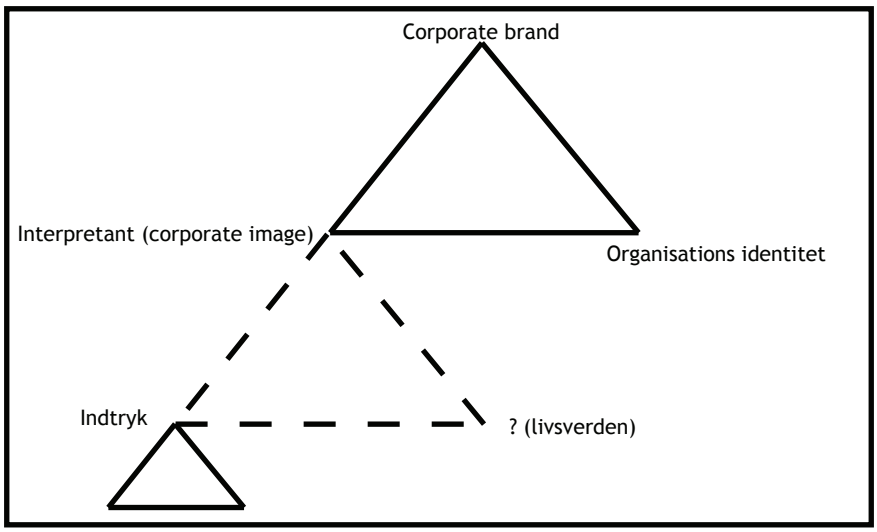
Dette kapitel vil bestå af en enkelt del.

I denne vil vi som skrevet søge at sammenholde og integrere vores oparbejdede viden gennem specialet i CC.

Integration af perspektiver

For at starte ved det, hvori perspektiver skal integreres, forstår vi CC-disciplinen som orkestrering af såvel organisationen som dens kommunikation. Dette er med målet om, at organisationen netop kan kommunikere ét samlende udtryk. Dette opstilles på baggrund af organisationens identitet for herigennem at lade en bestemt kultur og personlighed blive profileret. Denne profilering af identitet kan også beskrives som et corporate brand og er altså et konstrueret udtryk, der indeholder summen af organisationens personlighed. Dette udtryk skal afføde et ensartet indtryk (et corporate image) blandt stakeholderne samt kaste et favorabelt skær over organisationen og dens produkter og således på et overordnet plan skabe et favorabelt omdømme.

Hvis vi sammenholder Peirces tegnforståelse med CC´s elementer, kan objektet siges at være organisationen, dvs. den instans, som tegnet refererer til. Representamen kan forstås som organisationens corporate brand, dvs. den bestemte, konstruerede side af organisationen, som den ønsker at profilere. Endeligt kan interpretanten siges at væres imaget, som affødes og fortolkes hos modtageren. Denne semiotiske forståelse ses illustreret i figur 42. Ud fra denne forståelse må forstås, at organisations udtryk (dens corporate brand) bliver til et indtryk (et corporate image) gennem en tegn-tolkningsproces, hvori corporate brandet fortolkes af modtageren og resulterer i en interpretant, hvor modtageren finder noget i sin livsverden, som udgør et nyt objekt for det fortolkede indtryk, som igen er at forstå som et nyt tegn og så fremdeles.



Figur 42 fortolkningsprocessen semiotisk set

Ift. CC må forstås, at målet er at skabe ensartethed og konsistens både i dét, organisationen udtrykker, og mellem dette og det indtryk, der opstår hos stakeholderne (corporate image og i bredere forstand omdømmet). Således ser vi, at selvom stakeholdernes billede af organisationen ikke partout skal være den rene gengivelse af organisationens corporate brand, så handler det netop om at skabe ét konsistent budskab og ensartethed i opfattelsen – potentielle skel mellem opfattelser ses som kløfter, der skal udjævnes. Ift. den semiotiske forklaring af kommunikationsprocessen, ser vi, at for at der kan skabes et ensartet indtryk, skal CC være heldige med, at alle stakeholderne kobler de samme ting, dvs. skaber de samme intrepretanter. Eller m.a.o. at stakeholderne fortolker budskabet gennem samme fællesejede koder.

Mht. CC´s kommunikationssyn har vi redegjort for, at denne ser kommunikation dels som transmission, dels som forbindelsesled. Således har disciplinen fokus på såvel transmission af information samt på, hvordan kommunikation forbinder mennesker og organisationer som multiple, overlappende og åbne netværk af relationer. Disse netværk ser CC netop som strategiske ressourcer, og stakeholderne ser de som objekter. Ud fra dette ser vi, at CC ikke opererer med en forståelse af, at der skabes intrepretanter og således sker en fortolkning hos modtageren. På denne måde ser vi, at CC ikke har meget fokus på, at indtrykket opstår på baggrund af modtagerens livsverden, men derimod på at kommunikation er et redskab til at skabe netværk gennem transmission for at tilgå ressourcer. Dette, ser vi, er en opfattelse, der er ude af trit med den forståelse af kommunikationsprocessen, individet og de samfundsmæssige forhold, vi har skitseret.

Gennem specialet har vi netop fundet ud af, at hver stakeholdergruppe kan anskues som en institution, og at hver institution plæderer for en bestemt gebærden. Men dette giver ikke samme livsverden individerne imellem. I takt med det postmoderen samfunds udbredelse kan siges, at disse institutioner ikke foreskriver én bestemt gebærden, men at de derimod sætter nogle rammer herfor. Disse rammer er brede, idet der netop skal være plads til det postmoderne individs individualitet. Netop ift. individualitet er det postmoderne individ karakteriseret ved at skabe sin egen selvfortælling og konstituere sig selv gennem forbrug. Dette forbrug er flydende og skifter løbende. På denne måde er de postmoderne individer refleksive forbrugere, og de vælger kun de udtryk, som passer ind i deres selvfortælling, samtidig med, at de fortolker (dele af) en organisations budskaber, så de passer ind i denne.

Som vi netop har søgt at illustrere gennem specialet, ser vi, at CC ikke har ovenfor skitseret forståelse af stakeholderne inkorporeret. Eller rettere at de ikke har inkorporeret en forståelse af stakeholderne på deres egne præmisser. Netop ved ikke at inkorporere en sådan forståelse og ved ikke at arbejde sammen med realiteten om deres væsen, ser vi, at en organisation ikke kommer langt med at opbygge et favorabelt omdømme, for som Cornelissen netop plæderer for bygges et sådant op over tid. Vi ser netop, at stakeholderne vil forbruge organisationen mentalt, hvorefter de finder nye græsgange. Ift. medarbejderne, som netop også ifølge stakeholderteorien, er en stakeholdergruppe, ser vi, at CC må have en forståelse af, at hvis en organisation søger at profilere og orkestrere sig stringent, så vil medarbejderne skifte arbejdsplads alt efter hvilken, der kan passe ind i deres livsprojekt. Man kan da sige, at en organisations orkestreringstiltag da er mere eller mindre forgæves; i stedet for at lade sig orkestrere finder medarbejderen en anden arbejdsplads, der stemmer overens med medarbejderens selvfortælling og selvkonstitution.

Som vi netop skrev i den teoretiske gennemgang af CC-disciplinen, så indbefatter denne en integration og orkestrering af hele organisationen og dens samlede kommunikationsindsats. Ift. integration skriver ph.d. i strategisk kommunikation og marketing Simon Torp, at der kan tales om tre varianter af integreret markedskommunikation[1]. Torp skelner mellem en monofon, en polyfon og en jazzet variant af integration. I den første er organisationen ideelt ét samlet hele, "der i solosang løfter sin klare røst" (Torp 2008: 19). Det handler her om at lade én stemme, ét samlet udtryk gennemsyre en organisation og dens kommunikation netop med målet om at skabe "et ensartet og entydigt billede af virksomheden over for såvel medarbejdere som omgivelser" (ibid.: 19). Som Torp netop skriver i forbindelse med denne variant af integration, kan den siges "ikke bare at ville skabe, men også at forudsætte, en forholdsvis homogen medarbejderstab og publikum – eller i hvert fald en forestilling herom" (ibid.: 19). Og endelig slutter han med at skrive, at forståelsen "bygger på forestillingen om, at ensartede udtryk uvilkårligt også afføder ensartede indtryk hos modtageren" (ibid.: 20).

1 *Imidlertid skriver Torp om integreret markedskommunikation, som han definerer således: "Integreret markedskommunikation, eller som det oftest forkortes, IMC, handler om at skabe sammenhæng imellem det, virksomheden siger og det, den gør, såvel indadtil som udadtil, og på tværs af målgrupper og hierarkiske skel. Det handler om at orkestrere alle de forskellige former for markedskommunikation, en virksomhed benytter sig af, på en sådan måde, at virksomhedens budskaber er i samklang" (Torp 2008: 9). Som vi skrev i forbindelse med kapitel tos gennemgang af CC-disciplinen, ser Riel kun IMC som et led i det større integrationsprojekt CC. Til trods for dette mener vi, at vi kan benytte os af Torps tanker omkring de tre varianter af integration, idet vi ser, at hans markedsorienteret blik på organisationens aktiviteter lader sig omsætte til CC.*

Den anden variant, den polyfone, gør op med enstemmigheden og fokuserer i stedet på at målrette budskaber til "forskellige målgrupper på en sådan måde, at der differentieringen til trods er konsistens i kommunikationen" (ibid.: 20). Organisationen kan ses som et orkester, "der under ledelse af dirigenten eller orkestratoren (…) fremfører de valgte værker", hvor "orkestret består af personer, som er specialister" (ibid.: 20f). Videre skriver Torp, at det hævdes, "for at forbrugerne kan få et sammenhængende billede af dens brand, skal virksomheden (…) bygge på én fælles positioneringsstrategi og en fælles "brand essence"". (ibid.: 22).

I den tredje variant, den jazzet, er flerstemmighed stadig i fokus, men denne integration "er langt mindre centralistisk end de øvrige, og graden af ydre autonomi er større" (ibid.: 22). Alle ses ideelt som lige, og i jazzorkestret "har man forud for eller i begyndelsen af samarbejdet vedtaget nogle regler, ud fra hvilke man overordnet set handler. Man vælger i fællesskab de numre, der skal spilles, og man improviserer på skift og/eller på samme tid. Improvisationerne bliver til i øjeblikket" (ibid.: 23). Således er ideen, at konsistentheden ligger i en fælles grundtone.

Ud fra de tre varianter af integration og den forståelse, vi gennem specialet har opbygget af stakeholderne, ser vi, at den jazzede tilgang til integration af organisationen og dens kommunikation ville være ideel. Her er netop ikke et konsistent og stringent budskab, som der er i den monofone, men i stedet bygger den på en fælles grundtone, hvor der er plads til improvisationer. Omsat ser vi, at budskabet er i form af den fælles grundtone, hvormed vi ser, at der er plads til, at modtageren fortolker budskabet. Ud fra dette ser vi netop, at der gennem den jazzede tilgang er en betydelig større chance for, at organisationens udtryk er i overensstemmelse med dens indtryk. Dette forhold vil vi vende tilbage til om lidt, for vi ser netop også pladsen til improvisationer som plads til variationer, hvilket, vi ser, som plads til stakeholdernes individualitet. At der således er plads til individualitet (og fortolkning), ser vi, bevirker, at organisationen og budskabet bedre kan passe ind i den enkelte stakeholders selvfortælling, hvormed vi også ser, at der er større chance for, at flere stakeholdere vil tilslutte sig organisationen. Ift. at alle stakeholdere er forbrugere, der mentalt slider en organisation og dens budskaber op, ser vi, at der netop gennem den jazzede integration er plads til nye fortolkninger, således at organisationen ikke opslides, og stakeholderen ikke finder en anden organisation til at konstituere sig selv igennem.

Endvidere ser vi, at den jazzede tilgang også opsætter de rammer, som individet trods alt har brug for ift. netop at kunne udfolde dets selvfortælling. Ydermere ser vi, at ved at overlade dele af ansvaret til stakeholderne, og dermed det enkelte individ, søger organisationen også at skabe en relation til stakeholderne baseret på tillid. Netop tillid er ifølge Giddens en vigtig ingrediens ift. at skabe relationer til individet i dag. Vi ser, at tillidsrelationen kommer til udtryk gennem, at man som organisation, eller rettere ledelsen, netop har tillid til, at alle improviserer ud fra de regler, som er vedtaget, og at alle således spiller ud fra og bidrager til grundtonen. Alt i alt ser vi, at gennem den jazzede tilgang vil en organisation have en betydelig større chance for at opbygge et favorabelt omdømme, idet der netop er mulighed for, at organisationen over tid passer ind i stakeholdernes selvfortælling og selvkonstitution.

Som lovet vil vi vende tilbage til, at vi ser, at der ud fra den jazzede tilgang er en sandsynlighed for, at en organisations indtryk ligner dets udtryk. Som start på dette vil vi citere Kragh. Han skriver netop

"Jo mere forskelligt modtagerne afkoder reklamerne, desto vanskeligere bliver det at formidle et budskab til forbrugerne, og tilsvarende bliver det mere eller mindre underordnet, hvilket budskab afsenderen forsøger at kommunikere, da budskabet alligevel bliver transformeret i processen og ender som lige så mange betydninger, som der er forskellige forbrugere" (ibid.: 80).

Ud fra dette citat ses tydeligt, at Kragh plæderer for, at der sker en fortolkning hos modtageren, hvilket vi netop er enige i. Vi ser, at hvis man indberegner denne fortolkning i sit budskab, giver plads til denne, så er der større chance for, at modtageren fortolker og forstår budskabet, som afsenderen har intenderet det. M.a.o. ser vi, at jo mindre stringent og præcist en organisations udtryk, corporate brand, er, desto større chance er der for, at der skabes et ensartet indryk, der ligner udtrykket. Som vi netop illustrerede gennem metaforer, så er der et utal af overflademetaforer, som er udtryk for mange forskellige opfattelser og holdninger. Fælles for dem alle er, at de bunder i en eller flere af syv dybdemetaforer. Vi ser, at dette kan projekteres over på udtryk og indtryk. Vi ser netop, at selvom der er utallige fortolkninger, kan disse på samme måde som metaforerne være funderet i en fællesnævner; i den grund – det udtryk – man gennem den jazzede tilgang udsender. Vi ser således, at selvom der er mange fortolkninger, så kan de bunde i det samme.

Ift. CC ser vi, at denne disciplin netop ønsker at lade ét samlet udtryk gennemsyre såvel organisationen som dens kommunikation for netop at skabe et ensartet og entydigt billede af organisationen, hvormed vi ser, at disciplinen lægger sig indenfor den monofone variant af integration. Imidlertid ser vi ikke, at CC taler om, hvad dette udtryk skal bestå i. Godt nok plæderer de teoretiske udlægninger, vi har arbejdet med, for, at udtrykket, corporate brandet, skal opstilles på baggrund af en organisations identitet, men ingen af dem taler om, hvorledes udtrykket skal se ud. M.a.o. ser vi, at de teoretiske udlægninger af CC ikke beskriver, hvor detaljeret corporate brandet skal være. Og netop i denne forbindelse ser vi, at CC giver plads til den jazzede variant af integration. At CC giver plads til, at der i stedet for at være et udpenslet corporate brand, som er opsat på baggrund af en udpenslet identitet, kan være et bredt corporate brand, som er opstillet på baggrund af en fællesnævner for identiteten. I denne forbindelse vil vi inddrage et eksempel, som Buhl, vi tidligere har citeret, opstiller i *Det lærende brand*[2]. Han skriver netop i forbindelse med forsikringsselskabet Tryg, at deres kommunikation (*Det handler om at være tryg*) giver plads for fortolkning. At det "inviterer til, at forbrugerne fylder deres egne oplevelser på det", hvormed "der altid er rum for selv meget private og idiosynkratiske oplevelser, således at brandet undgår at blive dømt ude af selvsamme årsager" (Buhl 2005: 51). Grunden til dette er, ifølge Buhl, at Tryg altid kommunikerer "ud fra metaforer, der illustrerer tryghed", hvor

"det uklare eller rettere ubestemte i en metafor, som fx når en ræveunge putter sig ind til en høne i et Tryg-tv-spot, giver (…) mulighed for involvering og dannelse af personlige historier og indre billeder (…) bl.a. fordi metaforen trækker et andet billede end det dagligdags konkrete ind over kommunikationen" (ibid.: 58f).

Ift. Zaltman og Zaltmans dybdemetaforer ser vi, at Tryg trækker på *ressource*. Om denne metafor skriver Zaltman og Zaltman, at mennesket behøver "resources to survive. We would die without food and water or a nurturing adult in our infancy"[3]. Med udgangspunkt i den amerikanske psykolog Abraham Maslows efterhånden velkendte behovspyramide ser vi netop, at tryghed og behovet for at føle sig tryg har rødder i denne dybdemetafor, idet han netop ser tryghed som en grundlæggende ressource, alle mennesker er afhængige af for at kunne overleve. I hans behovspyra-

2 *Det må pointeres, at det ikke er vores hensigt at redegøre for Buhls teori ift. det lærende brand, men derimod at bruge værket til at eksemplificere og illustrere vores pointe. Buhl taler netop ikke om CC, men derimod om brand og branding. Til trods for dette ser vi, at vi med fordel kan drage nytte af hans eksempler og iagttagelser, idet han på samme vis som os har en humanistisk tilgang til kommunikation og forståelse af modtagerne. Hans definition på et brand er at finde i det historiske oprids.*

3 http://www.marketingmetaphoria.com/dm3.html, *d. 29/6-2009*

mide rangerer tryghed netop som det andet mest grundlæggende behov for mennesket, hvor det mest grundlæggende behov er fysiologiske behov (fx mad og søvn) (Bakka 2004: 194f). Vi ser, at ved netop at trække på en dybdemetafor griber *Tryg* ind i noget helt grundlæggende ved mennesket, idet Zaltman og Zaltman, som skrevet, netop ser dybdemetaforer, som en af de helt grundlæggende måder, hvorpå mennesket på tværs af kulturer forstår og opfatter verden (Zaltman 2008: xv).

Vi ser, at ved at opstille sin profil ud fra en metafor (fx *tryghed*) er der netop, på samme måde som eksemplet illustrerer, plads til variationer og fortolkninger. Vi ser, at dette er for såvel medarbejderne som de øvrige stakeholdere, hvormed organisationen og dens corporate brand ikke opslides mentalt, men derimod kan (om)fortolkes, så nye betydninger fremkommer. I forlængelse af dette ser vi netop, at en organisation kan opnå et favorabelt omdømme, idet et sådant netop skabes over tid. Endvidere ser vi, at ved netop at profilere et bredt corporate brand, hvor der er plads til fortolkninger, er der større chance for, at indtrykket (corporate image) ligner dette udtryk (corporate brand) samtidig med, at der er større chance for, at der kan skabes et ensartet indtryk på tværs af stakeholderne.

Opsummerende ser vi ud fra det, vi har søgt at skitsere i nærværende kapitel, at for at CC-disciplinen bedre kan holde, hvad den lover ift. at skabe et ensartet indtryk på tværs af stakeholderne, hvilket skal være i overensstemmelse med organisationens corporate brand, så må disciplinen operere med en anden kommunikationsforståelse samt redegøre for dels de postmoderne individers væsen, dels at integration af såvel organisationen som den kommunikation må basere sig på den jazzede integrationstanke. Vi ser netop, at CC-disciplinen har en fejlagtig opfattelse af kommunikation samt et porøst fundament ift., at den ikke redegør for det postmoderne væsen samt ekspliciterer, hvorledes integration skal foregå. Vi ser, at de organisationer, som indleder sig på at arbejde med CC ud fra vores valgte værker, skal være heldige, hvis de dels kan indlemme stakeholdernes interesser, dels kan skabe et ensartet indtryk på tværs af dens stakeholdere. M.a.o. skal de være heldige, hvis de skal opnå et favorabelt omdømme, som netop er hele ideen bag CC.

Med disse ord vil vi sætte punktummet for det eksplorative og hermeneutiske rejseeventyr, vi har været på. Vores speciale startede med et eventyr, som åbnede op for et eventyr for os. Vi vil ikke lave flere metodiske dobbeltopslag eller opsummeringer. Vi vil derimod søge at eksplicitere et svar på vores undersøgelsesspørgsmål, som vi netop har fundet gennem en rejse, hvor det humanistiske og fortolkende var vores kort.

Kapi

tel 11

Konklusion

Formålet med dette speciale har været at undersøge, hvorvidt corporate communication-disciplinen kan indlemme en organisations mangfoldige målgruppes, stakeholderne, interesser, samt i hvilken udstrækning disciplinen lover mere, end den kan holde ift. målet om at skabe et ensartet indtryk på tværs af stakeholderne.

For at svare på dette undersøgelsesspørgsmål har vi opsat seks arbejdsspørgsmål, som vi har søgt at besvare ud fra et metodisk grundlag. Dette grundlag har været baseret på en eksplorativ hermeneutisk tilgang samt et socialkonstruktivistisk verdenssyn, i form af Berger og Luckmanns teori om den samfundsskabte virkelighed.

Vores første opgave har været at finde ud af, hvad der nærmere forstås ved CC-disciplinen. Gennem værker af Riel, Fombrun samt Cornelissen har vi fundet ud af, at CC handler om at orkestrere og integrere organisationen og dens kommunikation, med målet om at opstille et konstrueret udtryk. Dette udtryk skal profileres som organisationens corporate brand, med målet om at afføde et ensartet og konsistent indtryk - et corporate image - blandt stakeholderne, som skal være i tråd med corporate brandet. I sidste ende handler CC om, at skabe et favorabelt omdømme, hvilket skabes over tid. Arbejdet med at profilere organisationen indebærer en orkestrering af organisationens medarbejdere, der netop er essentielle bærere af en organisations CC-bestræbelser. Således forstår vi CC som integrationen af en organisations interne og eksterne kommunikation, med målet om at udvikle og vedligeholde et favorabelt omdømme hos organisationens stakeholdere.

Videre ser vi, at CC er en normativ disciplin, der søger at normalisere rutiner og skabe strategisk kontrol. Disciplinen er en managementdisciplin, der på et praktisk plan søger at give en prædefineret opskrift til en organisations ledere på, hvorledes de bør lede organisationer for netop at få øget tilslutning fra dens stakeholdere og dermed overleve. Således har CC et økonomisk blik på organisationsaktiviteter og anskuer organisationer som eksisterende objekter, der producerer mål og laver penge. Dette afspejler sig i opfattelsen af organisationer som materielle containere, hvor kommunikation flyder fra afsenderen til modtageren. Dog fandt vi, at disciplinen er ved at bevæge sig bort fra denne opfattelse og tættere mod et syn på organisationen som multiple, overlappende netværk, hvor kommunikation ses som forbindelsesled mellem relationer.

Dernæst har vi fundet ud af, hvad der nærmere forstås ved begrebet 'interessent' og det at have interesse. Gennem vores anvendte CC-litteratur har vi fundet, at selve begrebet først optræder i 2007 i *Essentials of Corporate Communication* og videre i Cornelissen, hvor stakeholderne begge steder defineres med udgangspunkt i Freemans definition som "any group or individual that can affect or is affected by the achievements of the organization". Imidlertid beskrives ikke yderligere, hvad der ligger i begrebet. Ift. at have en interesse har vi fundet, at Riel og Fombrun ikke beskriver dette, mens Cornelissen skriver, at det at have en interesse kan variere fra at være interesseret ift. en organisation, til at have et decideret krav om ejerskab.

Gennem inddragelse af stakeholderteorien har vi fået en udvidet forståelse af begrebet 'interessent' i form af, at begrebets fremkomst må forstås ud fra en ændring i organisationers omgivelser (bl.a. fremkomsten af forskellige interesseorganisationer, forbrugerfortalere mm., en statsmagt, der med en mere stram lovgivning end tidligere griber ind i organisationernes drift samt medier, som får en langt mere vigtig rolle end tidligere). Endvidere skriver Freeman, at en organisation har adskillige stakeholdere, og at disse varierer fra organisation til organisation. Imidlertid ser han, at der er visse stakeholdergrupper, som er grundlæggende for alle organisationer, som han illustrerer gennen hans model over en organsiations generelle stakeholdere. Gennem inddragelse af Mitchell m.fl. har vi præciseret, hvornår man kan tale om stakeholdere. De ser netop, at for at man kan tale om, at en gruppe eller et individ påvirker og påvirkes af organisationen og dennes mål, må gruppen eller individet være i besiddelse af mindst én af tre attributter (magt til at påvirke organisationen, legitimiteten i stakeholdernes relation til organisationen og graden af stakeholdernes påtrængende nødvendighed).

Ift. det at have interesse har vi gennem Freeman fundet, at stakeholderes interesser over tid kan og vil ændre sig, og at de langtfra ene og alene kan opgøres i pengemæssige forhold. Derimod kan de beskrives som en aktiemæssige, markedsmæssig eller politisk interesse. Interesser kan desuden forstås ift. den enkelte stakeholdergruppes indflydelseskraft i form af en *stemmeafgivende/formel*, en *økonomisk* eller en *politisk* indflydelse.

Alt i alt ser vi, at vi gennem stakeholderteorien har fået udvidet vores forståelse af såvel interessentbegrebet som det at have interesse. Vi ser, at de to teorier komplementerer hinanden, idet vi netop også har identificeret stakeholderteorien som normativ. Imidlertid har vi fundet ud af, at

stakeholderteorien ser organisationen som dels en organisme, dels som åbne netværk af relationer, hvorfor CC og stakeholderteoriens syn ikke helt kan forenes. Dette ser vi kan forklare, der i CC finder en fokusforskydning sted - fra at forstå stakeholderne som dem, som påvirker og påvirkes af organisationen, til at forstå stakeholderne som dem, som organisationen er afhængige af ift. at bevare dens eksistens. Dog ser vi, at CC nærmer sig stakeholderteoriens syn på kommunikation som forbindelsesled, hvorfor vi mener, at der er en historisk udvikling at spore.

Ift. arbejdsspørgsmål tre omhandlende, hvorledes vi kunne arbejde med nogle stakeholdere frem for andre for stadig at kunne svare på vores undersøgelsesspørgsmål, har vi fundet, at vi med metodisk indfaldsvinkel i vores egen variant af casemetoden, som Vetner forstår den, kan svare på vores undersøgelsesspørgsmål gennem eksemplificering med et varieret udsnit af cases. Gennem Stakeholderholder-Kortet har vi udvalgt et varieret udsnit af stakeholdergrupperne i form af de fire cases *medarbejdere, tillidsrepræsentanter, forbrugere* og *presse*.

Ift. det fjerde arbejdsspørgsmål (hvilke interesser de enkelte stakeholdergrupper har ift. organisationen) ser vi ud fra stakeholderteorien, at medarbejdernes og tillidsrepræsentanters interesser kan forstås som en økonomisk interesse med en økonomisk indflydelseskraft. Endvidere har tillidsrepræsentanter også en indflydelsesmæssig interesse og en politisk indflydelseskraft. Pressens interesse er indflydelsesmæssig, mens dens indflydelseskraft er politisk. Stakeholderteorien opererer ikke med gruppen *forbrugere*, men derimod kunder. Til trods for dette ser vi, at forbrugeres interesse er markedsmæssig og økonomisk, mens deres indflydelseskraft er økonomisk.

Ud fra denne forståelse af grupperne og deres interesser ser vi, at stakeholderteorien beskriver gruppernes rolle ud fra en organisations optik og således ikke på deres egne præmisser. Dette ser vi kan forklares ud fra teoriens placering i den normative diskurs og det heraf følgende syn på stakeholderne som objekter, frem for som tænkende og handlende subjekter. Det samme ser vi gør sig gældende ift. CC, idet denne disciplin ikke siger meget om det, at have interesse men i stedet primært beskriver hvilke midler, man skal bruge til at kommunikere med stakeholderne. På baggrund af dette finder vi, at CC opererer med et porøst fundament ift. sin forståelse af stakeholderne, og at vi ikke gennem CC kan svare på arbejdsspørgsmål fem ift. at forstå grupperne på deres egne præmisser.

Derfor er vi gået ad nye veje for dels at få en forståelse af stakeholdergrupperne på deres egne præmisser, dels for at tilvejebringe et nyt og mere holdbart forståelsesgrundlag for CC. Dette i form af en knibtangsmanøvre, hvor et samfundsmæssigt perspektiv samt et individfokus har udgjort knibtangens kæber.

Gennem det samfundsmæssige perspektiv på stakeholderne har vi fundet, at man kan anskue hver stakeholdergruppe som hver sin institutioner - som hver sin sociale konstruktionstype med bestemte måder at tænke og gebærde sig på. Foranlediget af Jürgen Habermas model over den borgerlige selvforståelse af det borgerlige samfund ser vi, at hver institution har sit historiske udspring i hver sin sfære. Medarbejderne og forbrugerne har begge sit udspring i socialsfære, pressen i offentligheden, mens tillidsrepræsentanternes har udspring i dels socialsfæren dels den politiske offentlighed.

Vores forståelse af stakeholdergrupperne som institutioner implicerer en forståelse af, at de er menneskeskabte og derfor ændres over tid. Derfor er placeringen af institutionernes historiske udspring i sfærerne ikke identitisk med institutionerne i dag. Med udgangspunkt i Herzberg kan medarbejderinstitutionen i dag ses som at gå på arbejde for, udover at tjene penge og opretholde sin eksistens, at selvrealisere sig. Dermed placerer medarbejderinstitutionen sig også i intimsfæren. Gennem inddragelse af Sørensen kan forbrugeres forbrug siges at have bredt sig, så det udover at handle om at opretholde sin eksistens også handler om at give sine politiske holdninger til kende. Således placerer institutionen forbrugere sig også i offentligheden. Ift. pressen varetager den udover at være kobling mellem private samfundsmedlemmer og staten, også med udgangspunkt i Kristensen at være et kultur- og serviceformidlende organ for dens modtagere, hvormed den også placerer sig i det private område.

Disse udvidede forståelser bevidner om, at institutionernes rammer i dag er ændret. Dette er sket i takt med, at institutionernes medlemmer er blevet postmoderne og individualistiske, hvilket ledte os til knibtangens anden kæbe, individfokusset.

Med udgangspunkt i Giddens kan institutionernes medlemmer, stakeholderne, forstås som senmoderne individer, der søger at opretholde en bestemt selvfortælling. Videre kan de med Baumans termer forstås som selvkonstituerende forbrugere af alle slags fysiske og mentale forbrugsgoder, som netop kan opslide disse forbrugsgoder fysisk eller mentalt. Med

denne forståelse ser vi, at vi har fået et udvidet svar på arbejdsspørgsmål fire i form af, at stakeholdernes interesser ift. en organisation også handler om, at individet kan søge at opretholde en bestemt selvfortælling og konstruere sin identitet ved at konstituere sig selv gennem forbrug af organisationen og dens budskaber.

Ud fra denne knibtangsmanøvre ift. at forstå stakeholderne på deres egne præmisser, ses der ligheder mellem stakeholdergrupperne i form af, at de alle er institutioner, og at disse udgøres af postmoderne individer, der søger en selvfortælling og at konstituere sig gennem forbrug. Samtidig er der forskel på grupperne, idet hver gruppe har særegne interesser som gruppe, og at individer har særegne interesser ift. at konstruere netop deres egne selvfortællinger og selvkonstitutioner. Med denne forståelse har vi netop svaret på det sidste arbejdsspørgsmål ift., hvilke ligheder og forskelle der er at finde mellem grupperne. Tilbage står så vores undersøgelsesspørgsmål.

Ift. den kommunikationsproces, hvori et corporate brand bliver til et corporate image, forstår vi en sådan som en tegnudvekslingsproces, hvor den enkelte stakeholder på baggrund af sin livsverden og sine koder vælger og fortolker (dele) af budskaber (tegn), så de passer ind i dennes selvfortælling og selvkonstitution gennem forbrug. Ud fra denne forståelse ser vi, at CC opererer med en uholdbar opfattelse af kommunikation, og videre kan umiddelbart siges, at CC ikke kan skabe et ensartet indtryk på tværs af stakeholderne, idet de netop fortolker forskelligt, hvormed disciplinen umiddelbart lover mere, end den kan holde.

Imidlertid er et fællestræk for stakeholdernes fortolkning i form af, at de organiserer deres tænkning og opfattelse af verden gennem metaforer. Gennem Zaltman og Zaltman kan identificeres syv dybdemetaforer, som netop er fælles for menneskelig forståelse. Vi ser, at ved at opbygge et corporate brand over en metafor skabes en bund, der giver plads til stakeholdernes fortolkninger, hvormed vi ser en større mulighed for, at der kan skabes et ensartet indtryk på tværs af grupperne samtidig med, at dette kan ligne det corporate brand, som organisationen opstiller. Ift. CC ser vi netop, at det er muligt at opbygge et corporate brand over en metafor, idet CC netop ikke redegør for, hvorledes et corporate brand skal tage sig ud, udover at det skal være baseret på kulturen.

I forlængelse af dette ser vi endnu en mangel i CC´s fundament. Dette er i form af, at CC ikke beskriver, hvor stram eller slap orkestrering og integration skal udføres. Med udgangspunkt i vores forståelse af såvel kommunikationsprocessen som stakeholderne på deres egne præmisser, foreslår vi, med Torps termer metaforer, at integration skal basere sig på en jazzet tilgang. Her er integrationen netop baseret på en fælles grundtone, hvor der er plads til improvisationer og individuelle fortolkninger. Disse, ser vi, netop kan passe ind i den enkelte stakeholders identitetsdannelse, hvormed vi ser, at der er større chance for, at flere stakeholdere vil tilslutte sig organisationen. Endvidere ser vi, at denne tilslutning kan vare over tid, idet der netop er plads til nye fortolkninger, som kan passe ind i stakeholdernes selvfortælling og selvkonstitution. Således bliver organisationen og dens udtryk ikke mentalt forbrugt, hvormed vi ser, at hele CC´s mål omkring at ville skabe et favorabelt omdømme opfyldes, idet et sådant netop skabes over tid. Derfor ser vi også, at ved at forstå integration gennem jazz metaforen, så har CC bedre mulighed for at indlemme stakeholdernes mangfoldige interesser.

Kort og præcist ser vi, at CC opererer med en uholdbar forståelse af kommunikationsprocessen, samt et porøst grundlag ift. såvel at tilvejebringe en forståelse af stakeholderne på deres egne præmisser, som ikke at eksplicitere, at integration skal ske på den jazzede måde. Vi ser, at med denne uholdbare opfattelse af kommunikation samt poröse grundlag skal CC-disciplinen være heldig, hvis den kan holde, hvad den lover ift. at skabe et ensartet indtryk på tværs af stakeholderne.

Vi havde fra specialets start et ideal om at producere viden, som ikke begrænsede sig til enkelttilfælde, men som bestod i beskrivelser af det særegne. Vi mener at have opfyldt dette ideal. Dels ved at have arbejdet i dybden med fire cases, dels ved at arbejde i bredden ved anvendelse af de mange forskellige teoretiske perspektiver. Vi ser dermed, at delene tilsammen skitserer en helhed, der afspejler, hvordan CC i postmoderne sammenhænge kan siges at udfolde sig. Vi mener at have fået en dyb og original forståelse af, hvordan CC, stakeholdere, kommunikation og samfundet hænger sammen, og netop denne viden ser vi kan bruges og genanvendes i lang tid fremover. Som alt andet er denne viden et forbrugsgode, der *ipso facto* vil blive forbrugt, men indtil videre ser vi den som mærket 'langtidsholdbar'.

Mod nye himmelstrøg

Som det gør sig gældende for enhver rejse, har vi også oplevet vores på to niveauer, et ydre og en indre. Gennem de sidste mange måneder har vi arbejdet koncentreret og haft mange bolde i luften, uanset hvor i verden, vi har befundet os. Vi har søgt og fundet nye viden og nye perspektiver på det, vi vidste i forvejen. Vi ender derfor vores rejse på samme måde, som enhver charter turist vil kunne berette om det, med talrige oplevelser og fremmede indryk, der kun over tid vil blive til aftryk og historier. Historier, som vi engang kan fortælle videre og på den måde skabe og blive skabt af det samfund, som vi uundgåeligt er en del af. Og med disse ord vil vi tillade os at trække os tilbage og hvile et øjeblik, før rejsen går videre – ud i verden og ud i livet.

Sum

mary

Summary

In this Master's thesis we set out to explore the discipline 'corporate communication'[1]. The discipline seeks to establish an integrated and orchestrated approach to communication, with the common goal of creating a corporate profile; a corporate brand. The thesis investigates whether or not the CC-discipline can hold it´s own, when viewed through the eyes of the many different stakeholders, among whom CC seeks to establish a coherent and uniform corporate image of the organization, and aims to create a favorable reputation for the organization. Also our aim is to examine whether or not CC can incorporate the multiple interests of an organizations multiple stakeholders, as we seek to understand the presumable difference of stakeholder groups and interests on their own premises.

For conducting this investigation, we first establish an approach based on a humanistic, explorative and hermeneutical view of science and communication, based on a epistemological social constructivist stance. Also our understanding of communication entails that both sender and receiver has a saying in the communication process, and that interaction – not transmission – is a more proper take for approaching communication.

Our travel, or quest, so to speak, initially leads us to take an in-depth look at CC, and expand our view by delving into the theory of stakeholding. We procede through a thorough exploration of the concept of stakeholders, their interests, as well as CC and stakeholder literature's enunciation of both. This exploration is expanded through a case analysis of four groups of stakeholders; employees, union representatives, the press and consumers.

We find that each group has both shared and distinct qualities. But our finding leaves us with only a slight greater insight into the nature and interests of these four distinct groups on their own premises. For instance, the CC and stakeholder theories only speaks of 'customer', as proposed to 'consumers', the latter which we find are postmodern individuals who consume primarily for their own benefit – not the organizations.

We move on to identify our chosen representatives for CC and stakeholder theory as normative works of science. We find that the

1 *We´ll be referring to this using the abbreviation 'CC'*

focus in these works is, among others, based on a view of stakeholders as strategic resources. This view is unlike our own position, which is geared towards understanding and gaining insight into the specifics of humans. We therefore find that our chosen theories cannot provide us with an answer for our investigation, and press on to find an alternative for understanding the stakeholders on their own premises.

Through application of Peter L. Berger and Thomas Luckmanns theory of social construction, we first propose to view each stakeholdergroup as a specific kind of institution. We then move on to include sociologist and philosopher Jürgen Habermas´ model of the bourgeois public sphere, in order for us to identify the historical origin and some of the development of each institution.

Further we seek to explore the postmodern individuals, who make up the institutions. This is conducted through a combined working knowledge of Anthony Giddens and Zygmund Bauman. Each offers a frame of reference for understanding how the postmodern individual conducts himself in order to HHV preserve a sense of self-identity, according to Giddens, and a self-constitution, according to Bauman. Bauman also invokes a presumption that each stakeholder can be viewed as a consumer of one sort or another.

We return to our understanding of communication as interaction and include the view that individual´s lifeworld and codes is prime in understanding how meaning is constructed through communication. We also exemplify this by viewing communication as a process of sign-exchanging.

We draw on semiotics in order to exemplify the adherence of meaning to communication through the exchange of signs, and take a closer look at a specific type of sign; the metaphor, because metaphors reflects a very profound way of organizing human thinking and understanding.

We conclude that in its current state, the CC discipline needs to be more explicit about its fundamental premises, and, among other things, include more in-depth understanding of the stakeholders on their own premises, and thus better be able to hold its own.

We end our journey by suggesting the notion of viewing integrated communication not as one voice, but rather as a jazz orchestra version, in which each stakeholder can contribute and expand his own understanding from a loosely formed common ground, based on an organizations idea and, for example, expressed through one or more deep metaphors. In order to succeed, CC needs to "loosen up a bit".

Littera

turliste

(Bakka 2004) Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Eigil, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, 4. udgave, 4. oplag, Handelshøjskolens Forlag, 2004

(Bauman 2002) Bauman, Zygmunt, *Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige*, Hans Reitzels Forlag A/S, København, 2002

(Berg 2000) Berg, Per Olof, "Fra image til aura" in: *Æstetisk kommunikation*, Stjernfelt, Frederik og Thyssen, Ole, 1. udgave, Handelshøjskolens Forlag, København, 2000

(Berger 1999) Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas, *Den samfundsskabte virkelighed – en videnssociologisk afhandling*, Nørhave A/S, 2. udgave, 3. oplag, Viborg, 1999

(Blach 1995) Højbjerg, Jesper og Blach, Thomas, "Image og profilering" in: *PR-håndbog i information og public relations*, 2. udgave, 3. oplag, Borgens forlag, København, 1995

(Buhl 2005) Buhl, Claus, *Det lærende brand*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag A/S, Danmark, 2005

(Caspersen 2008) Caspersen, Gitte, *Synergi og corporate communication - et syn på organisations- og kommunikationsforståelse*, 9. Semesters opgave, Efterårssemester 2008, Aalborg Universitet (er at finde som bilag 5)

(Collin 2003) Collin, Finn og Køppe, Simon, *Humanistisk videnskabsteori*, DR Multimedie, 2003

(Cornelissen 2008) Cornelissen, Joep, *Corporate Communication: a guide to theory and practice*, 2. Edition, SAGE Publications, 2008

(Dahl 2008) Dahl, Poul Nørgård, "Interpersonel organisationskommunikation - forsøg på et overblik" in: Alrø, Helle og Frimann, Søren, *Kommunikation og organisationsforandring*, 1. udgave, 1. oplag, Aalborg Universitetsforlag, 2008

(Deetz 1996) Deetz, Stanley, "Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy" in: *Organization Science/Vol. 7, No. 2, March-April 1996*

(Drotner 1996) *Medier og kultur – en grundbog i medieteori og medieanalyse* Drotner, Kirsten; Jensen, Klaus Bruhn; Poulsen, Ib; Schrøder, Kim
Borgens Forlag, 1. udgave, 8. oplag 2004

(Fivelsdal 2002) Fivelsdal, Egil og Bakke, Jørgen Frode, *Organisationsteoriens klassikere*, 1. udgave, 1. oplag, Handelshøjskolens Forlag, København, 2002

(Frandsen 2001) Frandsen, Finn; Johansen, Winni og Nielsen, Anne Ellerup, *International markedsføring i en postmoderne verden,* 1. udgave, 2. oplag, Systime, 2001

(Freeman 1984) Freeman, Edward R., *Stratetic Management: A Stakeholder Approach,* Pitmann Publishing Inc. 1984

(Friedman 2006) Friedman, Andrew L., og Miles, Samantha, *Stakeholders – theory and practice*, Oxford University Press, 2006

(Føllesdag 1999) *Politikens bog om moderne videnskabsfilosofi*

(Føllesdal 1999) Føllesdal, Dagfinn; Walløe, Lars og Elster Jon *Politikens bog om moderne videnskabsfilosofi,* 1.udgave, 4. Oplag, Politikens Forlag A/S, Københav, 1999

(Giddens 2002) Giddens, Anthony, *Modernitet og selvidentitet,* 8. Oplag, Hans Reitzels Forlag A/S, 2004

(Hall 1980) Hall, Stuart, "Encoding/decoding" *in*: *Culture, Media,* Language, Hall, Stuart m.fl. (ed), Hutchinson

(Hansen 2004) Hansen, Jens Otto Kjær, *I andres brød: håndbog i informationsjournalistik, virksomhedskommunikation og public relations*, Elektronisk udgave, 1. udgave, 2. oplag, Ajour, 2007

(Herzberg 1968) Herzberg, Frederick,"Motivation through job enrichment" in: *Organisation and Identites. Text and readings in organizational behavior*, Clark, Heather; Chandler, John og Barry, Jim, Chapman and Hall, 1994

(Janns 2002) Janns, Casper og Dybdal, Frank, *Stakehold!,* 1. udgave, 1.oplag, Børsens Forlag A/S, 2002

(Johansen 2007) Johansen, Jørgen Dines, "Metafor" *in*: *Livstegn - encyklopædi semiotik.dk*
Thellefsen, Thorkild og Sørensen, Bent (red.), 1. udgave, 1. Oplag, Haase & Søns Forlag, 2007

(Kaspersen 2000) Kaspersen, Lars Bo, "Anthony Giddens" *in Klassisk og moderne samfundsteori*, 2. Reviderede udgave, Hans Reitzels Forlag, Danmark, 2000

(Kotler 2006) Kotler, Philip og Keller, Kewin Lane, *Marketing management*, 12. Udgave, Pearson Prentice Hall, 2006

(Kragh 2006) Kragh, Simon Ulrik, "Fra afsender til modtager" in: *Modtageren som medproducent*, Pjetursson, Leif og Helder, Jørn (red.) 2. Udgave, 2. Oplag, 2006

(Kristensen 2001) Kristensen, Nete Nørgaard, "Kulturjournalistik - fra finkulturel kritik til pr og adspredelse" *in Kontur 3*, 2001, findes på: http://www.hum.au.dk/cek/kontur/arkiv.html

(Kjørup 2008) Kjørup, Søren, *Menneskevidenskaberne,* bind 1 + 2, Roskilde Universitetsforlag 2. udgave, 1. oplag, 2008

(Levy 1955) Levy, Sidney J.´og Gardner, Burleigh B., "The Product and the Brand", in: *Harvard Business Review*, March-April 1955, Vol. 33, Issue 2, 1955

(Mitchell 1994) Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R, og Wood, Jonna J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts* in: *Academy of Management Review,* vol. 22/4, 1994

(Morsing 2008) Morsing, Mette og Christensen, Lars Thøger, *Bag om corporate communication*, 2. udgave, 1. oplag, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2008

(Møller 1976) Møller, Jørn og Mortensen Frands, "Offentlighed og massekommunikation" *in: Massekommunikation. Introduktion til et undervisningsområde*, Olivarius, Peter; Rasmusssen, Ole og Rugholm, Peter (red.), 2. oplag, Dansklærerforeningen / Det faglige udvalg for dansk, September 1976

(Pedersen 1997) Olsen, Poul Bitsch og Pedersen, Kaare, *Problemorienteret projektarbejde - en værktøjsbog,* Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave, 1999

(Pedersen 2000) Pedersen, Poul Poder, "En postmoderne nutid?" *in Klassisk og moderne samfundsteori*, 2. Reviderede udgave, Hans Reitzels Forlag, Danmark, 2000

(Politiken 1999) *Politikens Nudansk ordbog*, bind I og II, 1. udgave, Politikens Forlag, 1999

(Riel 1995) Riel, Cees B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall 1995

(Riel 2007) Riel, Cees B.M. Van og Fombrun, Charles J., *Essentials of corporate communication*, 1. udgave, Routledge, 2007

(Schultz 1995) Schultz, Majken, *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*, 1. udgave, 3. oplag, Handelshøjskolens Forlag, København, 1995

(Schultz 2006) Schultz, Majken; Antorini, Yun mi og Csaba, Fabian F., *Corporate Branding*, 1. udgave, 2. oplag, Copenhagen Business School Press, Gylling, 2006

(Sørensen 2007) Sørensen, Mads P., *Den politiske forbruger*, 1.e-bogsudgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, 2007

(Thellefsen 2007) Thellefsen, Torkild, "Konstruktion" *in*: *Livstegn - encyklopædi semiotik.dk*
Thellefsen, Thorkild og Sørensen, Bent (red.) Haase & Søns Forlag, 1. udgave, 1. oplag 2007

(Torp 2008) Torp, Simon; Karlsholt, Erich og Torp, Simon, *Integreret markedskommunikation*, 1. udgave 2008, Samfundslitteratur, 2008

(Vetner 2006) Vetner, Mikael, *Internettets sociale mening*, udgivet af Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet, Aalborg 2006

(Waring 1991) Waring, Stephen P., *Taylorism transform*, The University of North Carolina Press, 1991

(Wenneberg 2002) Wenneberg, Søren Barlebo, *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver,* Samfundslitteratur, 1. udgave, 2. oplag 2002

(Zaltman 2003) Zaltman, Gerald, *How customers think – essential insights into the mind of the market,* Harvard Business School Press, 2003

(Zaltman 2008) Zaltman, Gerald og Zaltman, Lindsay H., *Marketing Metaphoria,* Harvard Business School Press, 2008

(Zeller 2007) Zeller, Jörg, *Information, Medie, Kommunikation: en faglig videnskabsteori*, Aalborg Universitetsforlag, 2007

Hjemmesider:

http://www.denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Filosofi/Filosofi_i_1800-_og_1900-t./voluntarisme?highlight=voluntarisme, d. 24/5-2009

http://www.denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Filosofi/Logik/identitet?highlight=identitetwww.denstoredanske.dk, d. 24/5-2009

http://www.denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Turisme_og_fritid/Ferie_og_turisme/rejse?highlight=rejse, d. 18/6-2009

http://www.denstoredanske.dk/Natur_og_milj%C3%B8/%C3%98kologi/habitat?highlight=HABITAT, d. 23/6-2009

http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Jura/Arbejdsret/tillidsrepr%C3%A6sentant?highlight=tillidsrepr%C3%A6sentant, d. 2/6-2009

http://www.krifa.dk/Din%20situation/Tillidssikkerhedsrepraesentant/Tillidsrepraesentant.aspx, 10/5-2009

http://www.leksikon.org/print.php?n=2564, d. 10/5-2009

http://www.marketingmetaphoria.com/dm3.html, d. 29/6-2009

http://www.nordjyske.dk/livsstil/forside.aspx, d. 22/6-2009

http://www.prosa.dk/raadgivning/prosa-paa-arbejdspladsen/repraesentant-paa-arbejdspladsen/tillidsrepraesentant/, 10/5-2009

http://da.wikipedia.org/wiki/Kunde, d. 2/6-2009

http://da.wikipedia.org/wiki/Medarbejder, d. 2/6-2009

http://da.wikipedia.org/wiki/Presse, d. 2/6-2009

Ansva

rsliste

Ansvarsliste

	Martin	Gitte
Forord	⊗	(X)
Prolog	(X)	⊗
Kapitel 1: Indledning	⊗	⊗
Kapitel 2: Metode		
Et humanistisk grundlag	⊗	(X)
Specialets videnskabelig ideal	(X)	⊗
Metodisk videnskabelig arbejdsform	⊗	(X)
Kapitel 3: Teori		
Historisk oprids	(X)	⊗
CC	⊗	(X)
Interessentbegrebet ud fra CC	⊗	(X)
Et nærmere blik på interessentteorien	⊗	(X)
Mod et udvidet og komplementerende perspektiv	⊗	(X)
Opsummering	⊗	⊗
Kapitel 4: Caseudvælgelser	(X)	⊗
Kapitel 5:Casebeskrivelser	⊗	(X)
Kapitel 6: Et metaperspektiv	(X)	⊗
Kapitel 7: Mod en ny forståelse	(X)	⊗
Kapitel 8: Individet i institutionen	⊗	(X)
Kapitel 9: Fra udtryk til indtryk		
De grundlæggende forudsætninger	(X)	⊗
Selektions- og meningsdannelse	(X)	⊗
Semiotik og betydningsdannelse	⊗	(X)
En sammenkædende opsummering	⊗	⊗
Kapitel 10: Integration af perspektiver	⊗	⊗
Konklusion	⊗	⊗
English summary	⊗	⊗
Metodiske dobbeltopslag	⊗	⊗

Dette speciale er blevet til gennem et fælles forløb, hvorigennem vi begge har læst, skrevet, struktureret, kommet med forslag og/eller videreudviklet tanker og ideer til de forskellige dele og kapitler af specialet. Vi ser derfor specialet som et resultat af et tæt samarbejde og fælles anstrengelser. For overskuelighedens skyld har vi til hvert kapitel og del at tilknytte en hovedansvarlig (markeret med '⊗') og en biansvarlig (markeret med '(X)'). Den hovedansvarlige har stået for at sætte den pågældende del eller det pågældende kapitel på skrift, mens den biansvarlige løbende har suppleret, skrevet til og kommet med feedback ift. kapitlets eller delens bestanddele og formål.

Bi

lag

BILAG 1: IMK-modellen

Teoretisk grundlag for modellen

Modellen bygger på tre ting. Først og fremmest er IMK-modellen et opgør mod mange tidligere kommunikationsmodeller, der ligger sig inden for transmissionsparadigmet. Her ses kommunikation som "transmission af et budskab fra en afsender til en modtager", og kommunikation betragtes som "noget der har en effekt, og hvis effekten er en anden end den tilsigtede, foreligger der en "kommunikationsfejl"" (Frandsen 2001: 34). Frandsen m.fl. skriver, at teorier, der bygger på en sådan kommunikationsforståelse, også kaldes kanyleteori, hvor kommunikation netop ses som noget, der kan indsprøjtes i den passive modtager. I denne forbindelse skelner Frandsen m.fl. overordnet mellem to paradigmer, hvor modsætningen til transmissionsparadigmet er interaktionsparadigmet. I interaktionsparadigmet defineres kommunikation som social interaktion, hvormed "kommunikation opfattes som menneskers interaktion – med budskaber og med hinanden – med henblik på at frembringe og udveksle betydning" (ibid.:35f). Her betragtes kommunikation som en proces, "hvor såvel afsender som modtager er aktive aktører, der fortolker budskaber ud fra bestemte koder tilhørende kulturbestemte kontekster" (ibid.: 36). Ud fra dette opfatter Frandsen m.fl., at kommunikation ikke blot er én, men to handlinger. Dette er i form af afsenderens produktion af en tekst samt modtagerens reception af samme (ibid.: 40). Som de skriver, så er og bliver "det helt centrale element i kommunikationsprocessen (…), hvordan såvel afsender som modtager *fortolker* et budskab ud fra hver deres kommunikative udgangspunkt" (ibid.: 41).

Udover at tage afsæt i en kommunikationsforståelse i form af at anskue kommunikation som interaktion, tager modellen også udgangspunkt i "de *genrer*, som markedskommunikation omfatter" (ibid.: 41). De skriver:

> *"Fordelen ved at bruge genrebegrebet som indfaldsvinkel er, ikke mindst set med sprogmedarbejderens øjne, at man på den ene side sætter fokus på de konkrete sproglige aspekter af markedskommunikationen og på den anden side også kan inddrage medierne og konteksten/kulturen som to faktorer, der har indflydelse på markedskommunikationensudformining"*
>
> *(ibid.: 41)*

Som det netop fremgår af citatet, så er bogen skrevet ift. en sprogmedarbejders konkrete udformning af markedskommunikation. Som de skriver efter deres præsentation af IMK-modellen:

"I forlængelse af ovenstående præsentation af IMK-modellen kan vi nu formulere sprogmedarbejderens væsentligste arbejdsopgaver i forhold til en virksomheds markedskommunikation i form af fire spørgsmål:

Hvilken kontekst/kultur foregår markedskommunikationen i?
Hvilket medie skal vælges?
Hvilken genre skal vælges?
Hvilke retoriske strategier skal anvendes?

(…) Hvordan de fire spørgsmål, der knytter sig til IMK-modellen så skal besvares i detaljer, ja, det er det, som resten af denne bog handler om"

(ibid.: 58).

Det må således forstås, at IMK-modellen er et redskab til en sprogmedarbejder ift. udformningen af markedskommunikation. Således har modellen et andet sigte, end vi har ift. vores brug af dem. Netop pga. modellens sigte ser vi, at den tager udgangspunkt i genrebegrebet.

Den sidste og tredje ting, som IMK-modellen bygger på, er en semiotisk tilgang. Frandsen m.fl. skriver, at "det teoretiske udgangspunkt for semiotikken er, at alle kulturelle fænomener kan opfattes som *kommunikation mellem mennesker*" (ibid.: 42). Videre skriver de: "Når semiotikken kan opfatte alle kulturelle fænomener som kommunikative fænomener, skyldes det en påstand om, at vi mennesker ind- og afkoder disse fænomener som *tegn*. Den verden, vi lever i, er altså ikke en verden af "dumme ord og ting", der ikke siger os noget. Vi lever tværtimod i en verden, hvor vi giver ordene og tingene *betydning*. Den klassiske definition på tegn er, at det er "noget, som står i stedet for noget andet" (ibid.: 42).

Når kommunikation anskues fra en semiotisk synsvinkel, så må forstås, at det ikke er "de ord, billeder og bevægelser, vi bruger, men også de ting, vi bruger og udveksler med hinanden, at betragte som tegn" (ibid.: 44). Semiotikken hævder nu, at denne tegngivende og tegnfortolkende aktivitet hos mennesket er en *regelstyret aktivitet*. "Der findes kort sagt regler for, hvordan vi anvender og fortolker tegn (…). Alle disse forskellige sæt af regler kalder semiotikken for *koder*. En kode kan defineres som tegnenes "grammatik", dvs. som det sæt af regler, der angiver, hvordan vi skal (kan) *udvælge og kombinere* tegn med hinanden, når vi kommunikerer" (ibid.: 45). "De regler, en kode omfatter, kan beskrives på to forskellige måder, alt efter om der er tale om udvælgelse eller kombination. Ved reglerne for kombination taler man om *paradigmiske relationer*, dvs. relationer mellem tegn, der kan stå på samme plads i det semiotiske fænomen, man er i færd med at producere. Ved reglerne for kombination taler man derimod om *syntagmatiske relationer*, dvs. relationer mellem tegn, der står efter hinanden – på forskellige pladser" (ibid.: 45).

Modellens elementer

Med denne gennemgang af IMK-modellens tre byggesten, har vi allerede defineret, hvad Frandsen m.fl. forstår ved 'genre' og 'kode' I IMK-modellen indgår afsender, modtager, tekst, genre, medier, Kontekst/kultur, kode samt referent . Vi vil nu redegøre for disse elementer.

Afsender

Med Frandsen m.fl.s ord er afsenderen "den kommunikative instans, som er ansvarlig for produktionen af den pågældende form for markedskommunikation", hvilket oftest er virksomheden (Frandsen 2001: 42). Frandsen m.fl. skelner mellem en tekst-ekstern og en tekst-intern afsender. Førstnævnte er ikke sprogligt eller visuelt markeret i teksten, og det kan være et reklamebureau eller en virksomheds markedsføringsafdeling. Den tekst-interne afsender er markeret i teksten, og denne markering kan være i form af firmaets navn og logo, sproglige markører, som henviser til udsigelsen (i form af f.eks. 'jeg', 'her' eller 'nu'), eller som en repræsentant for virksomheden, "der iscenesættes sprogligt og/eller visuelt i teksten i bestemte rolle" (ibid.: 42). Endvidere skriver Frandsen m.fl., at det i visse tilfælde kan være nødvendigt at skelne mellem en primær og en sekundær afsender. Ved den primære afsender forstår de "den person, der "står bag" markedskommunikationen, dvs. den, som har besluttet, at den skal finde sted, og som har økonomisk interesse i den", mens de ved den sekundære afsender forstår "en person, som trækkes ind for ved hjælp af sin ekspertise, sin attraktivitet eller sin troværdighed at gøre budskabet mere ærligt og sagkyndigt" (ibid.: 52f). Sammenfattende hævder Frandsen m.fl., at "alle disse måder at markere og iscenesætte afsenderen på kan sammenfattes i begrebet modelafsender, der betegner den måde, hvorpå afsenderen selv ønsker at fremtræde for sin modtager" (ibid.: 53).

Modtageren

Om modtageren skriver Frandsen m.fl., at denne "er den kommunikative instans, som er ansvarlig for receptionen af den pågældende form for markedskommunikation" (ibid.: 53). På samme måde som det gjorde sig gældende ift. afsenderen, så skelner Frandsen m.fl. mellem en tekst-ekstern og en tekst-intern modtager, samt en primær og sekundær modtager. Ift. den tekst-eksterne modtager, så er denne ikke markeret i teksten, mens den tekst-interne er. Ift. skellet mellem en primær- og sekundær modtager skriver Frandsen m.fl., at denne skelnen kan være nyttig, når man f.eks. "skal analysere reklamer, der på én og samme tid henvender sig til en forbruger og en disponent, uden at disse er sammenfaldende" (ibid.: 53). Som eksempel på en sådan situation nævner de reklamer, som henvender sig til børn og deres forældre, hvor de figurerer som hhv. primær, hhv. sekundær modtager. På samme måde som de sammenfattede de forskellige måder at markere og iscenesætte afsenderen på i begrebet modelafsender, så sammenfatter de de forskellige måder at markere og iscenesætte modtageren på i begrebet modelmodtagere. Dette begreb betegner "den måde, hvorpå afsenderen ønsker, at modtager skal fremtræde (inklusive for modtageren selv)" (ibid.: 53).

Teksten

Teksten og dens betydning forstår Frandsen m.fl. som "den kommunikative instans, der er resultatet af afsenderes produktion og modtagerens reception" (ibid.: 54). Endvidere opfatter de teksten som

> *"det "sted" i kommunikationen, hvor forskellige retoriske strategier, der er bundet mere eller mindre konventionelt til bestemte genrer, bestemte medier og bestemte kontekster/kulturer, og som kan beskrives meget præcist, organiseres med henblik på at realisere et kommunikativt formål"*
>
> *(ibid.: 54).*

Et kommunikativt formål forstår Frandsen m.fl. som "de(n) handlinge(r) eller de(n) tilstand(e), som afsenderen har til hensigt, og som modtageren forventer, at recetionen af den pågældende genre vil føre til" (ibid.: 112). En retorisk strategi definerer de som "brug af bestemte sproglige og/eller ikke-sproglige virkemidler, der bidrager til at realisere trækkene", hvor "et træk skal forstås som en del af en tekst, der har et bestemt indhold med henblik på at realisere et bestemt delformål" (ibid.: 112ff).

Genre

Ift. genre definerer Frandsen m.fl. en sådan, som "en gruppe af tekster, der har samme kommunikative formål, og hvor dette formål er bestemmende for tekstens trækstruktur og de retoriske strategier (ibid.: 57). Videre skriver de:

> *"Det kommunikative formål kan identificeres og forstås af genrens diskursfællesskab, dvs. dens afsendere (i form af hensigt) og modtagere (i form af forventning), og er bestemmende for dens trækstruktur (på engelsk: 'move structure') og retoriske strategier, hvad enten disse er sproglige eller ikke sproglige"*
>
> *(ibid.: 41).*

Medier

Medier "er den kommunikative instans, der sørger for den fysiske transmission af teksten" (ibid.: 57). I denne forbindelse pointerer Frandsen m.fl., at "der ikke kun er tale om et simpelt "transportmiddel for et budskab", dvs. en kanal, der kan materialisere sig på forskellig vis", men at de også "påvirker – eller er en del af – budskabet i markedskommunikationen, hvorfor der bliver vigtigt at inddrage, hvad vi har valgt at kalde for mediernes *kommunikative karakteristika*" (ibid.: 57). Herom skriver de:

"Ved kommunikative karakteristika forstår vi – i direkte forlængelse af vores egen opfattelse af kommunikation – ikke kun kendetegn, som vedrører selve transmissionsformen. Medierne er jo ikke blot et neutralt "transportmiddel", virksomhederne gør brug af i markedsføringen af deres produkter; medierne er også selv produkter, der har en nytteværdi (f.eks. som middel til tilfredsstillelse af behovet for information eller underholdning) og en symbolsk værdi (f.eks. danske akademikeres behov for at læse netop Information), og de indgår i en bestemt forbrugs- og receptionskontekst"

(ibid.: 96).

Kontekst/kultur

Kontekst/kultur forstår de som "den kommunikative instans, som danner rammen omkring produktionen og receptionen af teksten" (ibid.: 57). Frandsen m.fl. skelner mellem den situationelle kontekst og kultur. Førstnævnte er "den mere eller mindre umiddelbare situation, markedskommunikationen foregår i", mens kulturen "bestemmer den situationelle kontekst på mange forskellige niveauer" (ibid.: 57).

Kode

Koden forstår Frandsen m.fl. som "den kommunikative instans, der styrer produktionen og receptionen af markedskommunikative tekster (…) koden er den "grammatik" eller de sæt af regler, der angiver, hvordan vi skal (kan) udvælge og kombinere tegn med hinanden, når vi kommunikerer" (ibid.: 56f). Videre skriver de, at koderne er "kulturelt bestemte, og at de derfor kan variere meget fra én gruppe af mennesker til en anden. Nogle koder er med andre ord fælles for både afsender og modtager, mens andre koder *kun* gælder for enten afsender eller modtager" (ibid.: 57). Endeligt skriver de, at koderne også er "bestemt af de medier og genrer, man har valgt at bruge i markedskommunikationen" (ibid.: 57).

Referenten

Frandsen m.fl. skriver, at referenten "er den kommunikative instans, som afsenderen "taler" om, dvs. referer til ved hjælp af teksten" (ibid.: 56). Videre skriver de, at referenten i forbindelse med markedskommunikation ikke blot er produktet (en vare eller serviceydelse), som virksomheden søger at sælge, men at det også er de denotative og konnotative betydninger, der er bundet til produktet. De ender med at definere referenten som "både produkt og mærke samt de denotative og konnotative betydninger, der er knyttet til dem" (ibid.: 56).

Bilag 2: Brandings tre generationer

Buhl plæderer for, at der findes tre generationer af branding. Disse vil vi præsentere i dette bilag.

Ift. første generation skriver Buhl, at begrebet 'brand' stammer fra den amerikanske prærie, hvor man brændemærkede sine køer på bagen, således man kunne kende dem. Dette udtryk adopterede virksomheder i 1800-tallet, hvor man brændemærkede sine produkter; "Kellogg´s valsede majskorn og Levers sæber bar producenternes navne" (Buhl 2005: 25). Således kan siges, at brandingens første generation handlede om at give sine produkter et navn.

Buhl går videre i sin historie og skriver, at "efter 2. verdenskrig sker der noget. (…) Ud over at give produktet et navn skal det nu også signalere brandets sociale ambition (…) Fra kun at have været et brændemærke bliver brandet nu til et klatremærke" (ibid.: 28). Det må således forstås, at brandingens anden generation handler om, at brandet er et klatremærke. Denne forståelse af et brand ser vi, at Levy og Gardner omtaler i deres artikel " The Product and the Brand". De skriver netop, at tiden (1955) er præget af human psykologiske teorier. Levy og Gardner plæderer for, at disse er fejlagtige, idet de tenderer til at komme med forenklet og forkerte generaliserede forklaringer på forbrugsmønstre. Som eksempel herpå nævner de, at forbrugerne anskues som individer, der alle ønsker at have højere status, end den de har nu, og at alle stiler mod at være som overklassen. Levy og Gardner mener netop, at dette er usandt, idet (de ser, at) nogle "simply may not want to be like, or to live like, people of diverse social status" (Levy 1955: 34). I stedet plæderer Levy og Gardner for, at man skal lave dybdeinterviews med forbrugerne, så man netop får indsigt i, hvorledes deres holdninger og forestillinger skabes samt i deres livsverden (ibid.: 35f). Og med disse iagttagelser mener vi, at Levy og Gardner åbnede ballet for det, som Buhl kalder brandingens tredje generation: Levemærket.

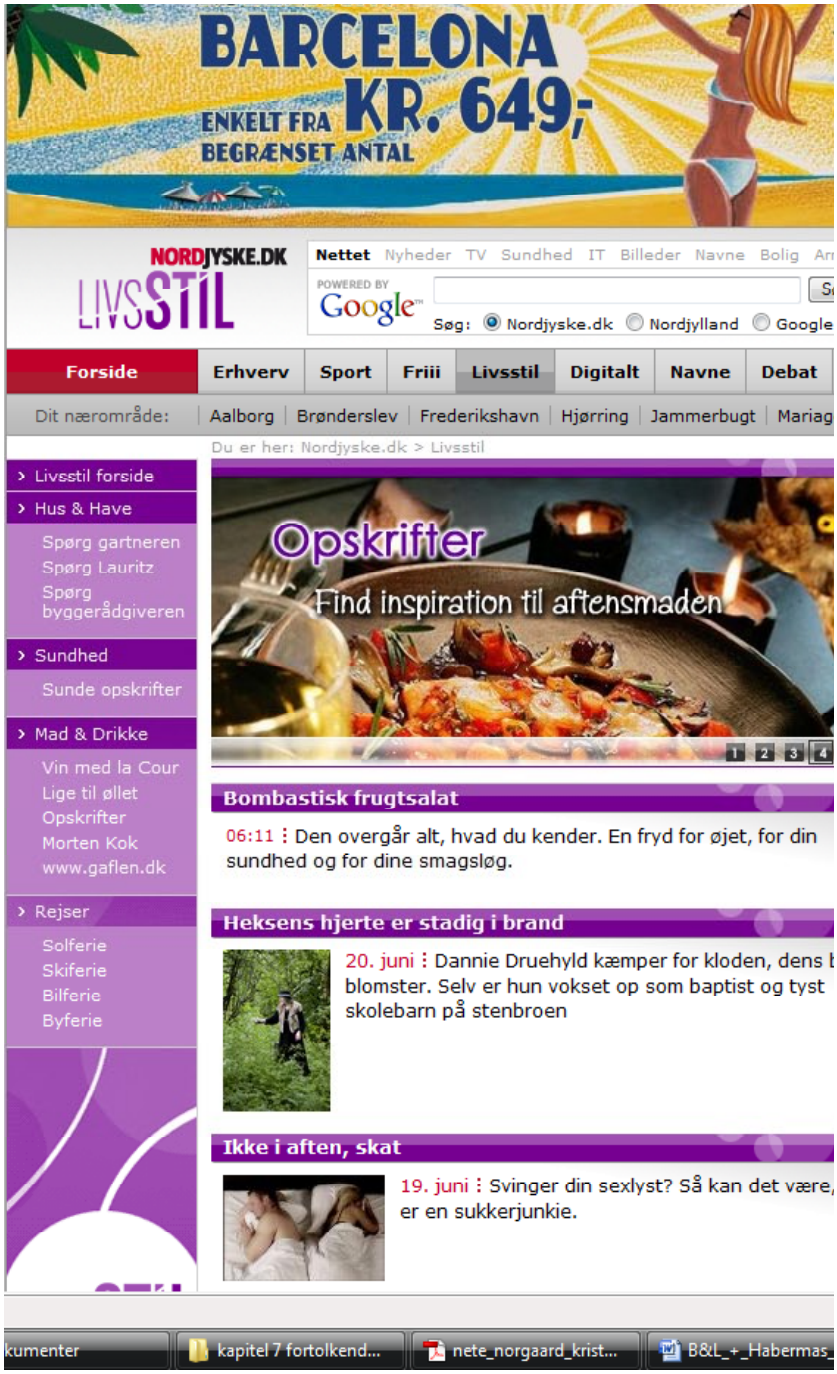
Buhl forstår brandingens tredje generation 'levemærket', som en generation, hvor forbrugerne bruger brands til at leve dele af sit liv på. Denne generation af branding er kommet i takt med det postmoderne samfunds udbredelse. I forbindelse med Pernille, som er hans eksempel på en postmoderne forbruger, skriver han:

"For Pernille er i det hele taget ikke sådan lige at sætte i bås. Hun viser stil, sin stil. Hvor traditionel brandlærdom siger, at man ved at knytte nogle merværdier til produktet kan tage en overpris for det, fordi forbrugerne søger at byge deres identitet op via andres værdier, så er det ikke tilfældet med Pernille. Hun er ikke et produkt af et ydre sæt brandværdier, men af sit eget liv, hvor hun mikser stjernestøv (smykket fra "den smykkedesigner, der også laver smykker for Pernille Rosendahl") med praktik (no brand-støvler fra en no brand-butik fra Amagerbrogade)"

(ibid.: 33).

Det må således forstås, at brandingens tredje generation handler om at være levemærke; at forbrugerne bruger brands på deres egen måde til at sammensætte "sin egen stil ud fra mange forskellige stilarter" (ibid.: 33).

Bilag 3: Screendump



Screendump fra http://www.nordjyske.dk/livsstil/forside.aspx, mandag 22. juni, 2009

Bilag 4: Om at arbejde eklektisk

Det gør sig værd at bemærke, at semiotikken og vores socialkonstruktivistiske verdensanskuelse umiddelbart ikke synes at stemme overens rent epistemologisk. Dette må forstås ud fra, at hvor semiotikken netop ser tegnet (eller rettere semiosis) som grundlaget for erkendelse, arbejder socialkonstruktivismen som skrevet i specialet med et erkendelsesgrundlag baseret på den samfundsmæssige kontekst, vi gebærder os i. Men som Berger og Luckmann skriver, så er sproget netop samfundets vigtigste tegnsystem, og det er gennem sproget, at vi eksternaliserer vores handlinger, og på den måde skaber institutionerne. Når vi således søger at koble semiotikken til vores socialkonstruktivistiske position, sker dette altså ved at anskue sproget som et tegnsystem, som semiotikken tjener som en nærmere uddybning af. Det skal imidlertid siges, at tegn ikke begrænser sig til det talte og skrevne sprogs tegn alene, men dækker over mange forskellige tegn-typer, eksempelvis fodspor i sandet eller skilte og trafiklys. Men ligeså vel som disse tegn (fodspor og trafiklys) kan siges at være tegn, kan de også siges at være konstruktioner; fodspor optræder kun, hvis der er nogen til at afsætte, dvs. konstruerer dem, ligesom trafiklys pr. deres funktion ganske givet er social konstruktion, hvis eksistens kun kan berettiges gennem samfundsmæssige forhold (ulig fodsporet). Alt i alt kan vi sige, at dét at parre vores socialkonstruktivisme med semiotik ikke giver grund til udprægede erkendelsesteoretiske problemer. Anderledes ville det dog have set ud, hvis vores socialkonstruktivistiske position var længere nede ad glidebanen, eksempelvis positionen "socialkonstruktivisme III" (jf. Wenneberg 2002: 97ff). I denne position, som kan betegnes ontologisk og epistemologisk socialkonstruktivsme, skaber objektet ikke længere repræsentationen, men nærmere omvendt. En sådan position ville, i vores øjne, falde ind under et erkendelsesmæssigt problematisk område, idet tegnets triade mellem repræsentamen, objekt og interpretant da ville gå i opløsning. Som Thorkild Thellefsen skriver i "Konstruktivisme", så har den pragmatiske semiotik "udgangspunkt i ekstrem skolastisk realisme, mens socialkonstruktivismen er nominalistisk i sit udgangspunkt (…)", hvilket leder Thellefsen til at sige, "at forene socialkonstruktivisme med pragmatisk semiotik er et eksempel på en yders problematisk og tvivlsom begrebskonstallation, som man nok bør undgå" (Thellefsen 2007*:* 131). Thellefsen skriver videre, at man grundigt bør gøre rede for, hvordan ens eklektistiske arbejde forstår forskellene og nødvendigheden i at forsøge konstellationerne (ibid.: 131). Det er m.a.o. denne problematiske og tvivlsomme begrebskonstallation, vi ser, ville gøre sig gældende i langt højere grad, hvis vi abonnere på fx socialkonstruktivisme IV. Alligevel kan vi dog sige, at vi i et vist omfang arbejder eklektisk, hvilket vil sige, at vi blander to erkendelsesteoretisk tilgange, men vi ser som skrevet ikke videre problematikker forbundet med dette. Dette må forstå ud fra, at vi altså kun abonnerer på et *moderat* socialkonstruktivistisk verdenssyn, hvori tegnsystemet opfattes som et afgørende aspekt af vores hverdag og virkelighed (Berger 1999: 51ff).

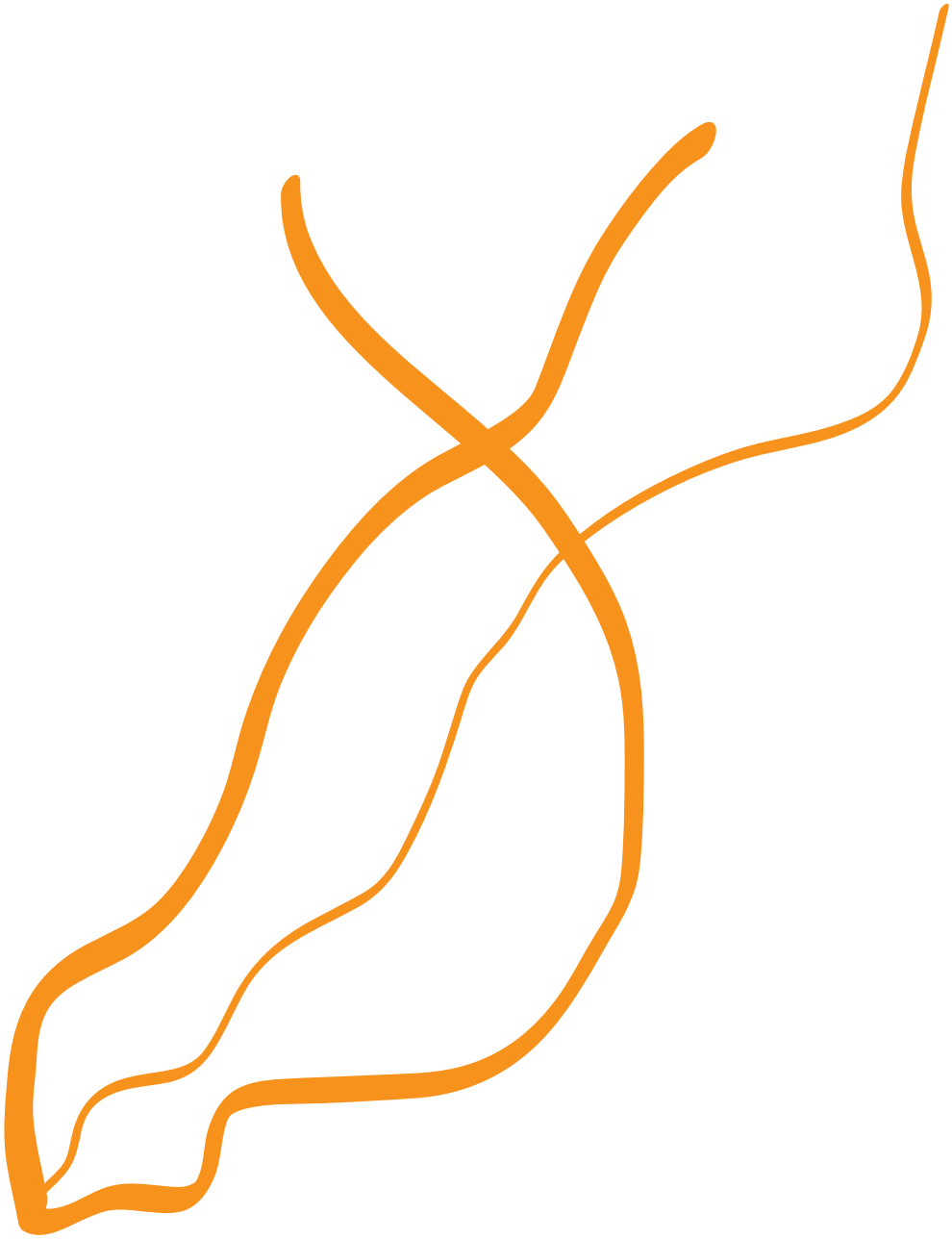
Endeligt må det forstås, at vi i afsnittet omkring semiotik og betydningsdannelse kun inddrager semiotikken som et muligt eksempel på modtagerens rolle i tilskrivelsen af mening i udtrykket. Dertil kommer, at vi ikke fremhæver alle tre typer af tegn, men kun et bestemt ikonisk – metaforen. Hvis vi i stedet arbejdede med både de symbolske og de indeksikalske, ser vi, at problematikken ville være større, idet eksempelvis indeksikalske tegns repræsentation sker gennem en nærheds- eller årsagsforbindelse. En sådan forbindelse ville de mere radikale socialkonstruktivistiske indstillinger netop sætte under pres.

Semiotikken er desuden ikke inkluderet som en del af vores egen, og dermed specialets, epistemologiske grundlag – om end det kan diskuteres, i hvilket omfang det alligevel er impliciteret i vores dialektiske og hermeneutiske tilgang, der som skrevet benytter sig af læsning og skrivning og derved altså gør brug af (mindst) to tegnsystemer; det skriftlige/trykte danske og engelske.

Bilag 5:

Synergi og corporate communication

- et syn på organisations- og kommunikationsforståelse



9. semester kommunikation efterår 2008, Aalborg universitet, Gitte Caspersen

TITELBLAD

Titel: Synergi og corporate communication - et syn på organisations- og kommunikationsforståelse.

Afleveringsdato: 3. december 2008

Antal normalsider: 24,97

Antal anslag: 59.928

Opponent: Martin Bagger Jensen

Vejleder: Tove Arendt Rasmussen

Gitte Caspersen

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING 4

Nyt dukker op 5

En undren – diametrale modsætninger? 6

Undrens genstandsfelt 7

Undersøgelsesspørgsmål 7

VEJEN DERHEN 7

Videnskabsteori 8

SYNERGI OG CC´s ORGANISATIONS- OG KOMMUNIKATIONSSYN 9

Baggrunden for Deetz model 9

Den horisontale akse 9

Elite /A priori polen 9

Lokal opdukkende pol 10

Placering af synergi på den horisontale akse 10

Placering af CC på den horisontale akse 12

MIN PLACERING I DEETZ´ MODEL 17

SAMMENHOLDELSE AF SYNERGI OG CC - ET SVAR PÅ MIT UNDERSØGELSES-SPØRGSMÅL 17

EFTERSKRIFT 18

LITTERATURLISTE 19

INDLEDNING

I år skriver vi 2008, og vi befinder os midt i et forbrugssamfund. Der er et stort udbud af produkter, der er (næsten) identiske, hvad angår egenskab, pris etc. Derfor er det svært for virksomheder at skille sig ud fra mængden gennem deres produkter og disses egenskaber. Derfor er virksomheder nødt til at konkurrere på andre faktorer end produkterne, hvis de vil have forbrugere, investorer m.v. til at vælge netop deres virksomhed og deres produkt(er).

Der er flere bud på, hvorledes man kan være konkurrencedygtig i dag. I 1990´erne opdukkede begrebet 'corporate communication', hvis præmis dækker over, at en organisation bliver konkurrencedygtig ved at positionere og profilere sig gennem at kommunikere om sig selv som organisation[1]. Corporate communication plæderer for, at forudsætningen for positionering og profilering er, at organisationen ensretter al kommunikation i og fra organisationen, så den kommunikerer med ét samlende udtryk. Dette med målet om at skabe et samlet udtryk; et corporate brand. Tilhængere af corporate communication hævder, at gennem en sådan kommunikation bryder organisationer gennem en støjmur af kommunikation, der er mellem organisationen og dens modtagere[2]. Endvidere hævder corporate communication, at der gennem en sådan type kommunikation skabes identifikation med organisationen. Kort sagt menes, at organisationer kan nå sine modtagere gennem brug af corporate communication[3].

I en corporate communication-optik må modtagerne af kommunikationen forstås som såvel interne som eksterne interessenter. Sidstnævnte er i form af kunder, økonomiske interessenter etc., mens de interne interessenter er i form af medarbejdere, ledere etc.. Målet med at positionere og profilere sig til de interne interessenter er, at disse da alle bliver klar over, hvad organisationen og dem selv står for, hvormed målet er at engagere (og forpligte) medarbejderne ift. organisationen og dennes mål. Corporate communication mener, at for at kunne kommunikere med et samlende udtryk må en organisation orkestreres, idet den da ellers ikke ville kunne tale med én stemme. Midlet til dette er 'integreret kommunikation', som netop kan defineres som "bestræbelserne på at samordne og koordinere alle organisationens kommunikationsudtryk, så organisationen fremtræder konsistent på tværs af medier og målgrupper" (Morsing 2008: 34f). Integreret kommunikation vedrører en række parametre. For blot at nævne nogle, vil jeg fremhæve nogle parametre, som, jeg mener, illustrerer det brede spektre, som disciplinen arbejder med. F.eks. handler integreret kommunikation om, at se ud på en bestemt måde, informere på den rette måde, have en bestemt kultur og en sammenhængende identitet samt om at organisere og lede (Torp 2008: 12f). Ud fra disse parametre synes jeg, man kan forstå, at integreret kommunikation handler om både eksternt og internt rettede parametre.

Ovenstående var en meget hurtig og forenklet gennemgang af corporate communication (fremover 'CC'), men ikke desto mindre mener jeg, at gennemgangen formår at illustrere, at CC bygger på en konsensusforestilling, hvor der opfordres til at tale med én stemme. Dette kan yderligere illustreres med betydningen af 'corporate', som i forbindelse med CC kommer fra det latinske 'corrpus', som betyder krop. Således handler CC om at kommunikere som en krop (Morsing 2008: 8). Endvidere mener jeg, at min gennemgang illustrerer, at de to paradigmer 'organisationskommunikation' og 'markedsføring' i dag er smeltet sammen og forudsætter hinanden gensidigt ved brug af CC. Organisationskommunikation er en disciplin, der er rettet mod virksomhedsinterne forhold. Markedsføring handler om, hvordan en organisation kan sælge sig selv og sine produkter på markedet, hvormed fokusset er på kommunikationsprocesser uden for organisationen (ibid.: 25f). Man kan sige, at målet med CC er det samme som med markedsføring; positionering og profilering,

1 *Positionering handler om, hvordan en organisations modtagere opfatter virksomheden og/eller dens produkter og må således forstås som den placering, en virksomhed eller et produkt har inde i forbrugernes hjerner (psykologisk placering). Et synonym til positionering er image, som er "et resultat af tusinder af indtryk og opfattelser, der former interessenternes billede af virksomheden" (Blach 1989: 80). Mao. er image det totalbillede, en gruppe personer har af et objekt.*

2 *Morsing og Christensen skriver, at støjmuren er et resultat af den produkt-enshed, der er i dag. For at modtagerne netop skal vælge en og ens produkter, sendes der meget reklame ud. Således kan siges, at vi lever i et samfund, hvor organisationers modtagere konstant bliver udsat for alskens reklamer og budskaber, der alle kæmper om opmærksomhed (Morsing 2008: 84ff).*

3 *Frit fra (Morsing 2008)*

mens måden, hvorpå CC skal operationaliseres, lægger sig op af organisationskommunikationsidealet.

Nyt dukker op

Alt imens flere og flere organisationer tilslutter sig præmissen for CC, har jeg oplevet, at der også er noget andet på færde. Gennem fire måneder har jeg været i praktik på et kommunikations- og reklamebureau i Aalborg. Bureauets kunder var alt fra små til mellemstore virksomheder. Nogle var serviceorienteret, andre solgte fysiske produkter. Der var mange forskellige typer opgaver, som skulle løses for kunderne; Nogle skulle have designet en hjemmeside, andre skrevet tekster til brochurer. Nogle skulle have et nyt navn, andre hjælp til en fusion. Trods kundernes og opgavernes forskellighed var opgaveløsningerne alle funderet i samme præmis. Netop den præmis CC bygger på; at hver kunde skal positionere og profilere sig gennem at kommunikere enstemmigt om den selv som organisation.

Samtidig med denne søgen efter ensrettethed og orkestrering oplevede jeg, at stadig flere kunder havde synergi for øje; at to og to skal give fem, og at det er vigtigt, at alle medarbejdere kommer med hver deres input. Holdningen blandt såvel bureauets kunder som på selve bureauet var, at det netop er vigtigt at få skabt en synergieffekt, for at organisationen er konkurrencedygtig og i sidste øger sin kapital.

Set i et større og mere teoretisk perspektiv ser jeg, at denne synergi-tankegang handler om organisationers evne til at udvikling og forny sig. At det netop er ved at sætte fokus på de forskelligheder, medarbejdere har, at der sker udvikling og fornyelse, hvorved organisationerne bliver konkurrencedygtige. Jeg mener, at synergi-tankegangen kan forklares gennem buzz-ord som 'Den Lærende Organisation', 'kreativitet' og 'innovation'.

Lad mig starte ved Den Lærende Organisation. Dette er et koncept for ledelse under forandring, som fik fodfæste i 1990´erne med Peter Senges bog *The Fifth Discipline* (Hauen 1998: 38). Målet med Den Lærende Organisation er at være konkurrencedygtig gennem selvudvikling og intern fornyelse. Sidstnævnte ift. processer, adfærd, produkter, organisation, infrastruktur mm. (Sørensen 1999: 12f). Peter Senge definerer Den Lærende Organisation som "en organisation, hvor alle til stadighed øger deres evne til at skabe de resultater, som de virkelig ønsker at opnå – hvor organisationen opmuntrer til nye måder at tænke på, hvor den kollektive vision om at skabe det bedste er sat på fri fod, og hvor alle til stadighed lærer, hvordan man lærer sammen" (Hauen 1998: 39). Præmissen for Den Lærende Organisation er således, kort fortalt, at alle internt i organisationen skal bidrage til organisationens udvikling (ibid.: 37f).

I tæt sammenknytning med målet og præmissen for Den Lærende Organisation mener jeg, man finder kreativitet og innovation. I *Det lærende brand* forklarer Claus Buhl med udgangspunkt i kreativitetsforskeren Mihaly Csikszentmihalyi, at kreativitet handler om at bringe sine kompetencer i spil i et domæne[4]. Buhl skriver, at for at kreativitet kan udfolde sig, skal der "være samtidighed mellem mange modsætningsfyldte dimensioner". Videre skriver han: "Og kan de (modsætningsfyldte dimensioner, red.) ikke rummes i et enkelt menneske – og det kan de sjældent – så må der sættes et hold af forskellige mennesker, der kan bidrage med mangfoldigheden. Uden modsætninger til stede er man ude af stand til at skabe noget nyt. Og selv hvis man kunne, ville man være ude af stand til at bedømme det nye" (Buhl 2005: 170). Det må således forstås, at også kreativitet fordrer til, at det er gennem (plads til) forskellighed, en organisation udvikler sig og dermed bliver konkurrencedygtig. Det samme gør sig gældende ift. innovation. Jørgen Frode Bakke og Egil Fivelsdal skriver netop i *Organisationsteori*, at innovation er tæt forbundet med organisationens konkurrenceevne (Bakka 2004: 344). De citerer Rosabeth Moss Kanters definition på innovation fra *The Change Masters*:

"Innovation referer til den proces som fører nye, problemløsende ideer ud i livet. Ideer vedrørende reorganisering, omkostningsreduktion, introduktion af nye budgetteringssystemer, forbedring af kommunikation, eller produktmontering i arbejdsgrupper er også innovationer. Innovation er skabelse, acceptering og gennemførelse af nye idéer, processer, produkter eller tjenester. Den kan således finde sted hvor som helst

4 *Et domæne må forstås som det område, man har færdigheder indenfor. Dette kan f.eks. være matematik, madlavning etc. (Buhl 2005: 166ff)*

i organisationen, og den kan indebære kreativ brug så vel som original opfindelse." (ibid.: 345).

Ud fra citatet må forstås, at innovation er en proces, der sker på tværs af hele organisationen. Bakka og Fivelsdal skriver, at Kanter har undersøgt nogle af de organisatoriske mekanismer, som bidrager eller hæmmer innovation. Konklusionen lød bl.a., at de organisationer, som sætter samarbejde og udveksling af ideer højsæde, er mest innovative (ibid.: 346). Således må forstås, at innovation netop skabes gennem forskelligheder internt i organisationer, som også Den Lærende Organisation og kreativitet kræver.

Jeg mener nu at have præciseret synergi-tankegangen ud fra et teoretisk perspektiv. Ud fra ovenstående inddragelse af Den Lærende Organisation, kreativitet og innovation mener jeg, at synergi-tankegangen (fremover 'synergi') i bund og grund handler om, at forskelle internt i organisationen gør en organisation konkurrencedygtig. Og det er netop dette, der leder til min undren.

En undren - diametrale modsætninger?

Efter min praktik undrer jeg mig over, at organisationer på én og samme tid efterspørger CC og synergi. Jeg anskuer umiddelbart anskuer de to begreber[5] som diametrale modsætninger; CC plæderer for en organisatorisk orkestrering og ensretning af kommunikation, mens synergieffekten netop opstår, når organisationen er fleksibel og sammensat af forskelligheder. På denne måde ser jeg umiddelbart, at de to begreber har vidt forskellige syn på såvel organisation som kommunikation. Herudfra kan siges, at jeg mere konkret - men på et mere abstrakt niveau – undrer mig over, hvilke(t) kommunikations- og organisationssyn, der ligger til grund for de to begreber. Kan disse syn eksistere side om side, eller udelukker de hinanden?

Jeg mener at kunne illustrere min undren ud fra en model, organisationskommunikationsteoretikeren Stanley Deetz opstiller i "Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy". Formålet med modellen er at give et overblik over forskellige forskningstraditioner inden for sociologi- og organisationsanalyse: *normative, fortolkende, kritiske og dialogiske*. Modellen opererer med to akser; en horisontal og en vertikal. Den horisontale akse fokuserer på begrebers oprindelse og er funderet over polerne 'Local/Emergent" og "Elite/A priori". Den vertikale akse illustrerer, hvilket syn forskeren har på den organisatoriske orden, og er funderet over polerne "konsensus" og "dissensus" (Deetz 1996: 194ff). Jeg ser netop, at CC befinder sig I konsensuspolen, mens synergi-tankegangen befinder sig i dissensuspolen (jf. figur 1).

Figur 1; placering af CC og synergi

Ift. placeringen af CC i konsensuspolen kan siges, at der netop i denne pol søges organisatorisk orden, hvormed der er fokus på helhed og orden. Eksisterende ordener ses som naturlige og uproblematiske, mens konflikter ses som systemproblemer (ibid.: 197). Dette, mener jeg netop, karakteriserer CC gennem ønsket om integreret kommunikation. I konsensuspolen anskues harmoni og integration som en grundlæggende mulighed og ønske, og fokus er ofte på de processer, der reducerer afvigelser, uvidenhed og støj (ibid.: 197). Ift. ideen om, at en organisation skal agere som en krop, ser jeg, at der netop præsupponeres, at en organisation *kan* agere som en krop. På denne måde ser jeg der her ligger en implicit antagelse om, at medarbejderne kan orkestreres til at tale med samme stemme, hvorved altså CC ser integration og harmoni som en mulighed.

Min placering af synergi må forstås ud fra, at denne pol – i modsætning til konsensuspolen – opfatter kamp, konflikt og spændinger som naturlige tilstande, hvor "the existing orders indicate the suppresion of basic conflicts and along with that the domination of people and their full variety of interests" (ibid.: 197). Jeg

5 *Jeg vælger at kalde 'synergi' og 'CC' for 'begreber'. Om dette er den rette betegnelse, vil jeg ikke komme nærmere ind på. Faktummet er, at jeg henviser til synergi og CC ved at omtale dem som begreber.*

mener netop, at den tidligere teoretisering af synergi viser, at det netop handler om forskellighed. At det er gennem konflikter og spændinger, at en organisation bliver konkurrencedygtig.

Undrens genstandsfelt

Som det fremgår af ovenstående afsnit, undrer jeg mig over, at organisationer på én og samme tid efterspørger CC og synergi. Jeg ser netop, at disse begreber plæderer for hver sin måde, det interne (sam)arbejde skal tage sig ud på, for at en organisation er konkurrencedygtig. Således må det forstås, at fællesnævneren for synergi og CC er organisationskommunikation; altså interne kommunikationsforhold.

Interessen for at studere organisationskommunikation startede i USA i 1920´erne. Dengang var organisationskommunikation særligt orienteret mod at "at koordinere budskaber på tværs af virksomhedens formelle grænser, dvs. til såvel ansatte som nyhedsmedier" (Morsing 2008: 25). I 1950´erne skete en ændring, og den primære interesse blev i stedet interne kommunikationsforhold, som eksempelvis ledelse og beslutningstagen. Således har organisationskommunikation " i det meste af sin historie næsten udelukkende fokuseret på kommunikationshandlinger *inden for* virksomhedens formelle grænser", hvormed disciplinen er orienteret mod virksomhedsinterne forhold (ibid.: 25).

Imidlertid må CC, som skrevet tidligere, forstås som en kryds-disciplinær tilgang i form af en sammensmeltning af organisationskommunikation og markedsføring. Trods dette ser jeg en fornuft i at opdele de to områder i denne opgave, idet min undren netop udspringer fra de virksomhedsinterne forhold. Således vil jeg rette særligt fokus mod de dele af CC, som omhandler organisationskommunikation. Imidlertid vil jeg pointere, at jeg ikke har - eller vil glemme - markedsføring, idet såvel synergi som CC netop må ses som en måde til at skabe samme resultat som markedsføringen; at øge en organisations konkurrencedygtighed på markedet.

Undersøgelsesspørgsmål

På baggrund af ovenstående undren, placeringen i Deetz´ model og underens genstandsfelt vil jeg i denne opgave undersøge, hvilke(t) organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for såvel CC som synergi for således at undersøge, hvorvidt de er komplementære begreber. Jeg mener, at jeg ved at finde ind til disse syn kan få en større forståelse af de to begreber og diskutere dem ift. hinanden. Mette Morsing og Lars Thøger Christensen skriver netop i *Bag om corporate communication*, at der ofte er "et organiseringsideal indfoldet i diagnosen (corporate communication, red). Det er derfor vigtigt, at den ekspliciteres, så dens præmisser kan diskuteres åbent" (Morsing 2008: 85).

Opsummerende stiller jeg følgende undersøgelsesspørgsmål for nærværende opgave:

Hvorvidt er corporate communication og synergi komplementære begreber ud fra de(t) organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for dels corporate communication, dels synergi?

VEJEN DERHEN

Måden, hvorpå jeg vil undersøge, hvilke(t) organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for CC og synergi, er ved at tage fat i Deetz´ model igen. Her vil placere synergi og CC på modellens horisontale akse og dermed ift. de fire diskurser. Ud fra disse diskurser kan jeg netop komme nærmere, hvilket organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for CC og synergi. Dette må til dels forstås ud fra, at Deetz netop skriver om, hvorledes hver diskurs anskuer organisationer. Endvidere må det forstås ud fra, at jeg vil inddrage Poul Nørgaard Dahls betragtninger fra "Interpersonel organisationskommunikation – et forsøg på

er overblik". I artiklen går han netop mere i dybden med diskurserne og placerer 12 forskellige retninger i og på tværs af dem. Han bruger Linda L. Putnam m.fl.s metaforer om organisationskommunikation til at komme dybere ned i de normative og fortolkende studier. Ift. de dialogiske og kritiske studier har Dahl selv konstrueret retningerne, idet "disse ikke er videre beskrevet i litteraturen" (Dahl 2008: 32).

Efter denne forståelse af hvilke(t) organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for synergi og CC, vil jeg afslutningsvist søge at besvare mit undersøgelsesspørgsmål ved at sammenholde de to begrebers syn og diskutere dem ift. hinanden.

Gennem brugen af såvel Deetz´ model som Dahls betragtninger søger jeg at forstå såvel CC som synergi ud fra en kontekst, det mig bekendt ikke tidligere er blevet søgt forstået ud fra. Jeg mener, at jeg ud fra denne kontekst kan få en større forståelse af de to begreber. Dette må forstås ud fra, at jeg netop ser, at ved at placere de to tilgange i rammer, de mig bekendt ikke er blevet placeret i før, åbner det op for alternative synsvinkler på såvel CC som synergi samt anvendelsen af samme.

I gennemgangen af CC og synergi ift. Deetz´ model vil jeg trække på videnskabsteori, idet jeg netop ser på, hvorledes viden opstår i de forskellige diskurser. Således kan siges, at jeg bl.a. bruger videnskabsteori til at besvare en empirisk undren[6]. I det næstkommende afsnit vil jeg redegøre for mig selv og min arbejdsmetode i et videnskabsteoretisk perspektiv.

Videnskabsteori

I denne opgave er jeg interesseret i at skabe viden i form af indsigt i CC og synergi. Således ønsker jeg ikke at skabe kodificeret viden, som kan bruges på tværs af meningssystemer. Derimod ønsker jeg netop at dykke ned i det enkelte meningssystem og skabe 'praktisk' viden og 'viden hvordan' i form af, hvorvidt synergi og CC er komplementære størrelser ud fra deres organisations- og kommunikationssyn. Det kan siges, at jeg ønsker at give en "så nøjagtig og udtømmende redegørelse som muligt for det enkelte tilfælde, en redegørelse, der netop søger at gribe fænomenet i dets individualitet, snare end i dét, det har fælles med andre" (Collin 2003: 29). Således må forstås, at jeg arbejder med et ideografisk videnskabsideal. Endvidere kan siges, at jeg i nærværende opgave har en induktiv slutningsform. Dette må netop forstås ud fra, at jeg på baggrund af et konkret tilfælde – min oplevelse i praktikken - søger at gå til det generelle. Jeg søger netop ikke at afprøve det generelle gennem enkelte tilfælde, hvilket netop er målet for den deduktive slutningsform (Thurén 2004: 23ff).

I opgaven arbejder jeg hermeneutisk, i form af jeg netop gennem teori og fortolkning søger at besvare mit undersøgelsesspørgsmål. Grundtanken i hermeneutikken er netop, at al erkendelse sker på baggrund af fortolkning, og at fortolkningen foregår på meningsfulde fænomener[7] (Collin 2003: 140). Mine fortolkninger sker netop, idet jeg gennem udvalgte teorier søger at skrælle lag af såvel CC som synergi og således søge at forstå, om de er komplementære størrelser ud fra deres organisations- og kommunikationssyn.

Endvidere arbejder jeg dekonstruktivt. Dette må forstås ud fra, at jeg netop søger at opløse min undren i hver dens komponenter; CC og synergi. Endvidere søger jeg at opløse disse to begreber i hver deres komponenter for derefter at sætte hvert begrebs komponenter sammen igen og dermed få en større forståelse af hvert begreb. Det kan således siges, at jeg opløser min undren, CC samt synergi i hver deres komponenter, "for siden at genopbygge dets egentlige indhold", hvilket netop er karakteristisk for dekonstruktion (ibid.: 372). Ift. dekonstruktion kan siges, at jeg er lokal dekonstruerende, idet jeg netop tager fat i de underliggende antagelser for såvel synergi som CC - i form af deres organisations- og kommunikationssyn. Således kommer jeg ikke med en på forhånd given forståelse, som f.eks. maxisme og lægger ned over CC og synergi.

Nu har jeg redegjort for mit videnskabsteoretiske ståsted og mål. I det næstkommende afsnit vil jeg placere synergi og CC i Deetz' model for således at finde frem til, hvilke(t) syn de to begreber har på organisation

6 *Grunden til, jeg kalder min undren 'empirisk', er, at jeg netop har fået den på baggrund af oplevelser gennem mit praktikforløb.*

7 *Ved 'meningsfulde' forstås "de menneskelige eller personlige fænomener, som har mening, og som omfatter mennesker (og i en vis grad også højerestående dyr), disses handlinger og produkterne af deres aktiviteter" (Collin 2003: 140).*

SYNERGI OG CC´s ORGANISATIONS- OG KOMMUNIKATIONSSYN

I dette afsnit vil jeg starte med at beskrive den horisontale akse i Deetz´ model, hvorefter jeg vil placere synergi ift. de to diskurser, som ligger i dissensuspolen. Herefter vil jeg inddrage Dahls betragtninger ift. den diskurs, synergi placerer sig indenfor, og således komme frem til, hvilke(t) organisations- og kommunikationssyn synergi har. Når dette er gjort, vil jeg gentage proceduren ift. CC og de to diskurser, som ligger i konsensuspolen. Det kommende afsnit vil således blive en vekslen mellem en teoretisk gennemgang af Deetz´ model, placering af synergi og CC i modellen samt en afdækning af, hvilke(t) organisations- og kommunikationssyn, hvert begreb abonnerer på.

Gennemgangen af Deetz´ model vil hovedsagligt ske ud fra Deetz egen tekst, men samtidig vil jeg inddrage Dahls artikel, hvis dette giver en større forståelse af modellen. Placeringen af synergi og CC i modellen vil ske ud fra såvel Deetz som Dahl, mens afdækningen af organisations- og kommunikationssyn hovedsagligt vil ske ud fra Dahls artikel. Ift. den normative diskurs vil jeg kort inddrage organisationsteoretikeren Majken Schultz. Dette i form af betragtninger, hun gør sig ift. det funktionalistiske perspektiv. Men allerførst – inden jeg beskriver den horisontale akse - vil jeg kort beskrive baggrunden for Deetz' model.

Baggrunden for Deetz model

Som artiklens titel afslører ("Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy"), er Deetz´ hovedgerning i artiklen at retænke Gibson Burrell og Gareth Morgans model fra 1979, som de opstillede i *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Grunden til denne retænkning er, at Deetz bl.a. mener, at Burrell og Morgans model er blevet brugt til at tingsliggøre forskningsmetoder, og at modellens akser og kontrastdimensioner utydeliggør vigtige forskelle i nuværende forskningsorienteringer samtidig med, at de leder dårligt formede konflikter og diskussioner (Deetz 1996: 191). Deetz plæderer for at ved at bruge Burrell og Morgans model, så kan man som forsker netop let foranledes til hurtige kategoriseringer gennem modellens opdeling i fire paradigmer[8]. Således er der stor risiko for, at man vil rette sin opmærksomhed mod en skarp opdeling mellem de fire paradigmer, hvormed fokusset vil være mere på for det første en placering af en teori i et af paradigmerne, for det andet korrektheden af placeringen heraf (ibid.: 191). Netop for at undgå sådanne fejlagtigheder plæderer Deetz for, at det er vigtigt ikke at kalde de fire forskningstraditioner for paradigmer, men derimod diskurser, samtidig med, at det er vigtigt at fokusere på selve kontrasterne mellem diskurserne.

Den horisontale akse

Som tidligere skrevet handler den horisontale akse om, hvor og hvordan forskningsbegreber opstår. Polernes yderpunkter dækker over, om begreberne er udviklet med organisationens medlemmer og ændret i forskningsprocessen (local/emergent), eller om de er "brought to the research "interaction" by the researcher and held static through the research process" (Elite/A priori) (Deetz 1996: 195). Således må forstås, at begreber enten kan blive *udviklet med* eller *brugt på* de organisatoriske medlemmer, som bliver undersøgt.

Elite /A priori polen

Ved studier indenfor den elitære/a priori pol har forskeren stort fokus på definitioner. Ønsket er at lave generaliseringer, der rækker ud over forskellige meningssystemer. Målet er at producere rationel viden, der hverken er bundet af tradition eller forskerens samt forskningens partikulære trosystem. Således kan

8 *Burrell og Morgan brugte betegnelsen 'paradigmer' i stedet for Deetz´ brug af diskurser for 'paradigmer' (Deetz 1996: 191f).*

siges, at forskerens påstande er anset som frigjorte fra deres lokale produktionsbetingelser med målet om at universielgøre. Det handler således om at producere teoretisk kodificeret viden og 'viden om', og der ses netop en søgen efter objektivisme blandt forskere i denne pol (Deetz 1996: 196). Forskningen i polen er ofte meget teoristyret, og som Dahl skriver, er metoden typisk hypotetisk deduktiv, samtidig med at forskeren kommer " 'udefra' med sine hypoteser, som organisationsmedlemmernes kommunikation eller opfattelse heraf bliver kodet ind i" (Dahl 2008: 30). Videre skriver Dahl, at "epistemologisk kan polen placeres som kritisk realisme med et perspektivisk sandhedskriterium. Fokus vil dog være på, om den opnåede erkendelse er nyttig og hensigtsmæssig for organisationen eller bestemte organisationsmedlemmer, hvorfor sandhedskriteriet (også) kan være pragmatisk" (ibid.: 30).

Kort sagt handler det i den elitære/a priori pol om at genere "sand" og generaliserbar viden, og ikke om at se på enkeltes livsverdener.

Lokal/ opdukkende pol

I den lokal/opdukkende pol handler det om det omvendte, end hvad var tilfældet ved elite/a priori polen. Ideen med at producere viden er mere at skabe indsigt end at fremsætte sandheder. Således handler det netop om at dykke ned i de enkelte meningssystemer frem for at producere generaliserbar viden. Imidlertid handler det alligevel om at kunne lave generalisering, men dette i form af at få en dybere forståelse af andre omgivelser, der ligner den undersøgte: "Such insights may be particularistic regarding both time and place even though the emerging analytic frame is designed to aid in the deeper understanding of other particular settings" (Deetz 1996: 196).

Problemformuleringer, opmærksomhed samt beskrivelser er udarbejdet i et samspil mellem fællesskaber (mellem forskere og organisationsmedlemmer), hvorfor forskeren "is more a skilled collaborator in knowledge production than an expert" (ibid.: 196). Sagt med andre ord søger forskeren at forstå fænomener inden fra organisationen, og søger dermed ikke at forstå organisationen gennem en teori. Således arbejder forskeren typisk induktivt (Dahl 2008: 30f). Imidlertid bruges der også teori i denne pol, men dette er for at få et startskud til en konstant åbenhed overfor nye meninger, omformuleringer og sondringer, hvilke netop hævdes at komme gennem interaktioner under forskningsprocessen (Deetz 1996: 196). Dahl skriver, at videnskabsidealet er ideografisk, og at "den opnåede viden har karakter af 'praktisk' viden og 'viden hvordan'" (Dahl 2008: 31).

Nu har jeg præsenteret den horisontale akse samt polernes betydning. I det næstkommende afsnit vil jeg søge at placere synergi på denne akse og således se, hvilken diskurs synergi ligger sig ind under.

Placering af synergi på den horisontale akse

Som skrevet tidligere handler synergi om, at det er gennem (plads til) forskelligheder internt i organisationen, at en organisation bliver konkurrencedygtig, hvormed begrebet bygger på en dissensusforestilling og placerer sig i den øvre del af Deetz´ model. Således må synergi ligge sig indenfor enten den dialogiske eller den kritiske diskurs (jf. figur 2).

Figur 2; placering af synergi

For at undersøge hvor synergi præcist placerer sig vil jeg først præsentere de to diskurser.

De kritiske studier

De kritiske studier ser en organisation som en social historisk skabelse gennemført i en tilstand af kamp og domination. Denne domination gemmer og undertrykker meningsfulde konflikter. Målet for de kritiske studier er, at "demonstrate and critique forms of domination, asymmetry, and distorted communication through showing how social constructions of reality can favor certain interest and alternative constructions can be obscured and misrecognized" (Deetz 1996: 202). Det må forstås, at de kritiske forskere netop ser, at organisationer er formet af falsk bevidsthed og samtykke samt af forvrænget kommunikation, som netop holder folk fra en ægte forståelse. For at folk kan få den rette forståelse, sigter forskningen mod at producere dissensus for derefter at genoprette en konsensus. Denne nye konsensus er netop mere åben og ægte pga. bevidstheden omkring og forståelse af konflikterne (ibid.: 202f). Idet kritiske studier ligger i elite/a priori-polen, må forstås, at de på forhånd har en fastlagt teoretisk forståelse. Om dette skriver Dahl: "kritiske studier adskiller sig fra dialogiske studier ved at have en på forhånd fastlagt teoretisk forståelse af, hvilke modsætninger der kan være på spil i kommunikationen, og hvordan de kan hænge sammen med økonomiske, politiske, ideologiske og / eller psykologiske forhold i organisationen og samfundet" (Dahl 2008: 51).

De dialogiske studier

De dialogiske studier fokuserer ligesom de kritiske studier på fragmentation, potentiel uenighed, asymmetri og domination, hvorfor de har fokus på "de forskelle, modsætninger, konflikter og/eller dominansformer, der er på spil" (Dahl 2008: 43). Til forskel fra de kritiske studier ser de dialogiske studier dominationen som noget, der er omskifteligt alt efter omgivelserne, og således ikke som noget, der på forhånd er defineret. Således må forstås, at det i dette studie ikke handler om at kunne generalisere, men derimod at se på det enkelte tilfælde. Fokus er på den konstitueret menneskelige og virkeligheds natur, og sprog ses som et distinktionssystem, der netop er centralt i konstruktionsprocessen. Opmærksomheden er på at generhverve konflikter, som er undertrykt i hverdagslivets realiteter, meninger, systemer og selvopfattelse, og håbet er at vise "the partiality of reality and the hidden points of resistance and complexity" (Deetz 1996: 203). Således er der fokus på, at verden kan forandres gennem helbredelse af marganaliserede og undertrykte folk eller aspekter.

Synergi – dialogisk eller kritisk?

Med sit fokus på organisationers evne til at udvikle og forny sig gennem forskelligheder, mangfoldighed og udveksling af ideer, ser jeg, at synergi er konstant åben overfor nye meninger, idet det netop er den enkeltes input, der skaber synergieffekten. Jeg ser således, at det netop handler om at dykke ned i de enkelte meningssystemer, og at det er i samspillet herimellem, at synergi opstår. Således ser jeg, at synergi placerer sig i den lokal/opdukkende pol og dermed inden for den dialogiske diskurs (jf. figur 3).

Som skrevet ser de dialogiske studier domination som omskiftelig, hvilket jeg også ser synergi gør. Dette må forstås ud fra, at innovation, - som netop er en af de teorier, jeg mener, kan være med til at forklare synergi - netop finder sted et hvilket som helst sted i organisationen; At der "findes mange forskellige slags mennesker, der kan betragtes som organisationens interne iværksættere" (Bakka 2004: 345). Således ser jeg, at synergi netop ikke kan centraliseres eller ses som noget færdiggjort, men i stedet må ses som en kontinuerlig proces, der sker et hvilket som helst sted i organisationen. I forlængelse heraf, mener jeg netop, at synergi har et indefra-og-ud perspektiv, hvor synergieffekten netop opstår *inde fra* organisationen.

Figur 3; placering af synergi

Med placeringen af synergi i den dialogiske diskurs kan siges, at synergi har blik på organisationen som en social konstruktion, og at der er et overvejende anti-essentialistisk syn på mennesket (Dahl 2008: 31). Endvidere ses organisationer som betydnings- og meningsstrukturer. I denne forbindelse mener jeg, at det er relevant at inddrage nogle betragtninger Dahl gør sig ift. diskursbegrebet. Han skriver netop, at analyse af organisationskommunikation ofte betragtes som diskursanalyse (ibid.: 22). Dahl skelner mellem diskurs og Diskurs for at sige noget om, hvor en teori om organisationskommunikation har sit fokus: "diskurs (generelt, red.) bruges i mange betydninger inden for organisationskommunikation. Fra noget konkret i form af den måde, hvorpå tale og tekst produceres og fortolkes i specifikke kontekster (diskurs) til noget mere abstrakt i form af en ide eller måde at strukturere viden og social praksis på (Diskurs)" (ibid.: 22ff).

Det må således forstås, at synergi har fokus på Diskurs, og ser en organisation som måden, hvorpå der bliver struktureret viden og social praksis på. I dialogiske studier ses kommunikation og organisation som rummende forskellige og modstridende meningsdannelser (ibid.: 42). Ideen med dialogiske studier er netop at ændre Diskurser (ibid.: 32). Ift. synergi ser jeg, at dette i høj grad gør sig gældende, idet det netop handler om, at der gennem forskelligheder internt i organisationen skal opstå en synergieffekt, hvorigennem man kan sige, at viden struktureres på.

Netop pga. dette fokus på forskelligheder i den sociale interaktion kan siges, at synergi ser en organisation som 'multiple kontekster'[9]. Forståelsen af 'organisation som multiple kontekster' er netop kendetegnet ved at have "fokus på forskelligheder i den sociale interaktion", og at når disse forskelligheder kommer til udtryk, anerkendes og undersøges, så skabes ny erkendelse og læring (ibid.: 43). Her ses kommunikation som diskurser – altså som måden, hvorpå tale og tekst producere. Dette primært som dialog eller diskussion. Organisationer ses som skrevet som noget Diskursivt. Forholdet mellem organisation og kommunikation er dynamisk (ibid.: 44f). Ift. forholdet mellem organisation og kommunikation inddrager Dahl i artiklen Putnams m.fl.s oversigt over sådanne forhold; en indeholdende relation, en konstituerende relation og en ækvivalent relation[10] (ibid.: 14ff). Ved synet på organisation som multiple kontekster er der tale om en konstituerende relation (ibid.: 45). Denne relation er kendetegnet ved, at "kommunikative ytringers betydning ikke kan forstås isoleret i forhold til den organisatoriske kontekst. Kommunikation og organisation er viklet ind i hinanden uden dog at være identiske" (ibid.: 15f). Her kan organisation frembringe kommunikation, kommunikation frembringe organisation eller kommunikation og organisation kan påvirke og frembringe hinanden. Ift. multiple kontekster er der tale om sidstnævnte, idet kommunikation er "dialektisk forbundet med det organisatoriske i kraft af de multiple kontekster (ibid.: 44).

Nu mener jeg at have fundet ind til, hvilket organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for synergi. I det næstkommende afsnit vil jeg søge det samme ift. CC.

Placering af CC på den horisontale akse

Som skrevet tidligere bygger CC i modsætning til synergi på konsensus, hvorfor CC må ligge sig inden for enten de normative[11] eller fortolkende studier (jf. figur 4).

9 *Dahl opstiller fire retninger / måder at anskue organisation og kommunikation på indenfor de dialogiske studier. En af disse er netop 'Organisation som multiple kontekster'. I nærværende opgave vil jeg ikke beskæftige mig med de tre øvrige. Dette må forstås ud fra de rammer – i form af sidetal -, der er opsat fra studiets side ift. nærværende opgaven.*

10 *På samme måde som det gjorde sig gældende ift. de fire retninger / måder at anskue organisation og kommunikation på indenfor de dialogiske studier, vil jeg heller ikke her gennemgå alle tre relationer.*

11 *Dahl skriver, at "Deetz´ normative studier svarer til det, der i den historiske gennemgang betegnes som det funktionalistiske paradigme" (Dahl 2008: 34). Grunden til, Deetz kalder denne diskurs 'normativ', er for at indikere, at kodificering og søgen efter regelmæssighed, rutinenormalisering og strategisk kontrol er det centrale. Her ses ofte metodiske determinister og funktionalister,*

Figur 4; placering af CC

Jeg mener ikke, at jeg ud fra den tidligere gennemgang af CC har nok viden om CC til placere begrebet i modellen. Gennemgangen er netop baseret på sekundært litteratur, hvis mål et at finde frem til, hvad CC gør ved en organisation. I bogen gives derfor en indføring i CC for dernæst at stille sig kritisk og distanceret til disciplinen (Morsing 2008: 7). Jeg mener således ikke, at jeg kan være sikker på, hvorvidt gennemgangen af CC er "objektiv" - forstået således om CC beskrives ud fra alle de dele/elementer, tilgangen rummer, eller om der kun redegøres for CC ud fra de elementer af teorien, som senere skal nedskydes. Således er jeg ikke sikker på, at bogen får alle detaljer med, hvorfor jeg ikke kan være sikker på, at have en "korrekt" forståelse af CC.

I stedet vil jeg bruge en primær kilde til at søge at forstå CC gennem. Dette i form af Cees B.M. Van Riel og Charles J. Fombruns *Essentials of corporate communication*. Ud over ovenstående må dette litteraturvalg forstås ud fra to ting; For det første, og den mest presserende grund, har disse om nogen bidraget med specialiseret viden omkring CC, hvorfor jeg mener, at jeg gennem brug af dem kan beskrive og definere de mest essentielle begreber. For det andet er bogen af nyere dato (2007), hvormed jeg sikrer mig, at jeg undersøger min undren på baggrund af nyere observans inden for fagområdet. Dette er netop et af tre opstillet kompetencemål fra mit studies side.

Van Riel og Fombruns forståelse af Corporate communication

Van Riel og Fombrun definerer corporate communication som:

"the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends. Corporate communication consist of the dissemination of information by a varity of specialists and generalists in an organization, with the common goal of enhancing the organization´s ability to retain its license to operate" (Riel 2007: 25).

Ud fra denne definition må forstås, at CC er en orkestrering af såvel intern som ekstern kommunikation, som også Morsing og Christensen forstår det, med målet om at organisationen bibeholder dets eksistensgrundlag. De ser CC som et sæt af aktiviteter i ledelsen, hvorfor CC er et ledelsesværktøj. På denne måde kommer en ekstra dimension til forståelsen af CC, idet tilgangen da rummer tre forskellige typer af kommunikation; intern (organisationskommunikation), ekstern (markedskommunikation) og management kommunikation. Om management kommunikation skriver de, at det er den mest strategiske klynge, og at det tager plads mellem ledelsesniveauet og dens interne og eksterne publikummer. Det må forstås, at markedting kommunikation og organisationskommunikation fungerer som en støtte til management kommunikation, idet "management communications are far are effective when markedting and organizationel communications support them" (ibid.: 14). Således må CC forstås som en holistisk disciplin, hvori kernen er ledelse, der skal anspore alle

og det handler om at begrebsliggøre operationaliseringen af objektivitet og lovlignende relationer. Deetz skriver, at "The "objects" constructed by the practices of this science are given qualities of constancy and permanence as if given specific attributes by nature", og at "the combination of a priori conceptions and focus on consensus leads the artifacts of these practices to be described as facts" (Deetz 1996: 201). Således er studierne designet til at give standarder gennem definition, måling, repræsentative stikprøver og dataanalyse, hvormed diskursen er baseret på spejl-metaforen (ibid.: 200f).

medarbejder til at arbejde sammen med organisationens overordnede mål (ibid.: 22).

En organisations eksistensgrundlag afhænger af stakeholders. Van Riel og Fombrun definerer stakeholders som en gruppe eller et individ, der påvirker eller påvirkes af virksomhedens bedrifter (ibid.: 261). Van Riel og Fombrun fokuserer på fire grupper af stakeholders; investorer, medarbejdere, kunder og offentligheden (ibid.: 10). Målet med CC er netop at skabe et corporate brand ift. stakeholders. Meningen med et corporate brand er at kaste en positiv glorie over produkt og virksomhed og derved give produkter og forretningen et mere favorabelt indtryk. Van Riel og Fombrun definerer et corporate brand som en " visual representation of a company that unites a group of products or buisnesses, and makes it known to the world through the use of a single name, a shared visual identity, and a common set of symbols" (ibid.: 117). Ideen med et corporate brand er netop, at det skal kreere images i hukommelsen af modtageren – dvs. i hukommelsen af stakeholders. Et corporate brand skabes gennem corporate branding. Om dette skriver de, at " the process of corporate branding consists of the set of activities undertaken by the company to build favorable associations and positive reputation with both internal and external stakeholder" (ibid.: 117).

I sidste ende handler corporate brand og branding om at skabe et omdømme. Van Riel og Fombrun forstår et sådant som en multi-stakeholders-konstruktion (ibid.: 38). Om omdømme skriver de:

"in our view the concept "corporate reputation" has gained attention recently because it captures the effects that brands and images have on the overall evaluations which stakeholders make of companies. Brand and image attributes are more or less appreciated by stakeholders. Organizations with particular brands and image attributes therefor development greater or lesser reputation. "Reputation" can therefor serve a useful function by gauging the overall estimation in which the organization is held by its constituents" (ibid.: 40).

Således må forstås, at omdømme er et resultat af såvel organisationens image som dens brand. Van Riel og Fombrun forstår image som "specific configuration of perceptions that take root in the minds of observers" (ibid.: 39). Et corporate image består således af fortolkninger, som stakeholders laver om organisationen. Måden, hvorpå sådanne images skabes er gennem verbal, visuel og følelser, som modtageren identificerer med brandet. Pointen med omdømmet er, at det netop er herigennem, at organisationen udvider dens kapital (ibid.: 38).

Ud fra ovenstående gennemgang af CC må forstås, at CC i sidste ende handler om at skabe et omdømme, hvorigennem organisationens værdi forøges. Måden hvorpå omdømmet skabes er gennem orkestrering og dermed integreret kommunikation. Som de selv skriver, så "when orchestration of communication is limited, an organization´s image og reputation are put in risk" (ibid.: 3).

Nu mener jeg at have gennemgået det essentielle i den måde, Van Riel og Fombrun forstår CC på. I det næstkommende afsnit vil jeg redegøre for den normative og den kritiske diskurs, som CC med sit konsensusperspektiv netop må ligge sig indenfor (jf. figur 4). Dette med målet om at finde frem til, hvilken diskurs CC ligger sig ind under.

De normative studier

De normative studier betragter oftest organisationer som et eksisterende objekt, der producerer mål og laver penge, hvorfor der er et økonomisk blik på organisationsaktiviteter (Deetz 1996: 201). For at uddybe dette vil jeg som skrevet kort inddrage Schultz, som skriver i *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*, at funktionalismen forklarer "organisatoriske fænomener ud fra deres funktion i forhold til organisationens overlevelse", og at funktionalismen har rødder i det "sociale fakta paradigme" (Schultz 1995: 26). Videre skriver hun, at "det funktionalistiske teoretiske udgangspunkt er, at sociale systemer ligesom biologiske organismer må varetage en række "livsnødvendige" funktioner for at overleve" (ibid.: 26). Således må altså forstås, at den normative diskurs handler om overlevelse. Gennem begrebsliggørelse af organisationen som objekt må forstås at de normative studier har fokus på strategisk at udnytte organisationskultur for at sikre organisationens overlevelse gennem økonomi. Således er målet med organisationsaktiviteter, at de

skal give økonomiske fordele. Imidlertid er dette mål sjældent direkte synligt og ekspliciteret, idet det ofte er ”well integrated with other goals of development and widespread availability of goods and services” (Deetz 1996: 201). Netop pga. dette overlevelses- og økonomiske perspektiv er den normative diskurs mest repræsenteret i områder som klassisk management og ledelsesteorier (ibid.: 201).

De fortolkende studier

I denne diskurs er der vægt på det sociale, og en organisation ses som en social plads - en speciel type af fællesskab, som deler vigtige karakteristika med andre typer af fællesskab (Deetz 1996: 201). Forskere under den fortolkende diskurs accepterer repræsentation og de har et konsensus blik på videnskab, som de normative også har. Forskellen er, at de fortolkende studier skifter den teoretiske begrebsliggørelse ud med at tale med subjekter under forskningen, hvormed begrebsliggørelse og forståelse udarbejdes med subjekterne i forskningen. Subjekterne anses som aktive og følende, hvilket forskeren også er. På denne måde handler det i fortolkende studier ikke om at producere generaliserbar viden, men derimod om at vise ”how particular realities are socially produced and maintained through norm, rites, rituals, and daily activities” (ibid.: 202).

CC – fortolkende eller normativ?

Som skrevet tidligere ser jeg ift. placeringen af CC i konsensuspolen, at der i forbindelse med CC’s kropsmetafor præsupponeres, at en organisation netop *kan* agere som en krop samtidig med, at der ligger en implicit antagelse om, at medarbejdere kan orkestreres til at tale enstemmigt. Jeg mener, at det i denne forbindelse er pointeringsværdigt, at effektiviteten af CC, netop ikke er, om medarbejderne føler mere tilfredsstillelse ved deres arbejde, men om de opfører sig på en måde som støtter virksomhedens strategiske initiativer (Riel 2007: 209). Samtidig er orkestreringen, og dermed CC, netop et ledelsesanliggende, idet de strategiske initiativer bliver udviklet her. Således ser jeg, at ledelsen kommer udefra med begreber, som skal bruges af medarbejderne, hvormed jeg mener, at der er et blik på medarbejderne – ikke som tænkende og følende subjekter – men snarere som robotter, der bare indfinder sig med det dikterede fra organisationen. Pga. dette samt det økonomiske blik på organisationsaktiviteterne mener jeg, at CC kan placeres under den normative diskurs.

Imidlertid bruger Van Riel og Fombrun meget plads i deres bog på at forklare, hvorledes integration skabes internt. De siger netop, det fundamentale i CC og omdømme er at skabe identitet og identifikation (Riel 2007: 61). Identitet består af en samling af kvaliteter, som organisationsmedlemmer bruger til at beskrive en organisation (ibid.: 67). Dette sker på et verbalt (det organisationsmedlemmer siger), adfærds (som organisationen og dens medlemmer opfører sig) og et symbolsk niveau (de symboler, organisationen bruger – f.eks. tøj, arkitektur, logo etc.). Pointen er, at organisationsmedlemmerne skaber identifikation, når de kan genkende organisationens identitet, hvorfor Van Riel og Fombrun mener, at organisationsmedlemmerne skal være med i udviklingen af identiteten. De skriver netop, at processen i at skabe en identitet starter med, at man skal finde hjertet i organisationen -”what the organization stands for at it score, what it really is. Discovery in an indeside-out process initiated at the top of the organization in a brod dialogue about the company´s ”core purpose”, its reason to being” (ibid.: 62). Således må medarbejderne forudsættes som følende og aktivt handlende gruppemedlemmer, og endvidere må CC formodes at dykke ned i den enkelte organisation og afdeling for netop at skabe en indsigt, hvorudfra identiteten skabes.

Ud fra disse betragtninger kan man foranlediges til at tro, at CC har individet med sig, og at CC netop søger at forstå fænomener (identitet) inden fra organisationen, hvorfor der således er tale om den lokal/opdukkende pol og et fortolkende studie. Imidlertid må huskes, at det netop ikke er medarbejderens ve og vel, der tages højde for i integrationen, fordi det i sidste ende netop handler om at skabe et omdømme og dermed forøge organisations værdi. Således kan siges, at CC´s økonomiske mål netop er kamufleret, som, Deetz pointerer, ofte ses indenfor den normative diskurs.På denne måde ser jeg, at CC placerer sig indenfor

den normative diskurs (jf. figur 5).

Figur 5; Placering af CC

I den normative diskurs ses kommunikation som en variabel, som især ledelsen kan bruge nyttigt som instrument til at øge organisationseffektiviteten (Dahl 2008: 26). Dette, ser jeg netop, gør sig gældende ift. CC, idet CC plæderer for vigtigheden af, at strategi og forretningsplan er udarbejdet af ledelsen, og derefter implementeres i organisationen (ibid.: 261ff). Endvidere ser den normative diskurs, at organisation og kommunikation ”under kontrollerede betingelser kan måles og testes med metoder lånt fra naturvidenskaberne” (Dahl 1996: 26). Dette syn mener jeg også CC har, idet Riel og Fombrum netop opstiller mange muligheder for naturvidenskabelige målinger af alt fra corporate identitet som omdømme[12]

Med placeringen af CC i den normative diskurs kan siges, at CC har et essentialistisk syn på den menneskelige natur (ibid.: 30). Her ses organisation som materielle, sociale og/eller psykiske strukturer, og ikke som betydningsstrukturer, som det gjorde sig gældende ift. den organisationsforståelse synergi har. Dahl beskriver diskursen ud fra tre metaforer, som Putnam knytter til diskursen; organisation som materiel container, organisation som organisme og organisation som åbne netværk (ibid.: 34ff). For at placere CC heri vil jeg tage fat i følgende, Van Riel og Fombrun skriver:

”Organizations are networks of people who communicate with each other. In all organizations, communications flow horizontally, internally and externally, formally and informally, linking employees internally to each other, to various layers of management, and to the many external resource-holders of the organization. Not all of the communications in an organization are workrelated, nor and they necessarily relevant to fulfilling organizational objectives. All communications, however, influence to some extent the perceptions of participants and observers about the organization and its activititetes, and so affect the organization´s image, brand, and reputation” (Riel 2007: 13).

Ift. Putnams tre metaforer lægger ovenstående citat op til, at der er tale om “organisation som åbne netværk”. Dette syn på organisationer er netop kendetegnet ved, at kommunikation er forbindelsesled, og ”fokus er på hvordan kommunikation forbinder mennesker og organisationer som multiple, overlappende og åbne netværk af relationer” (Dahl 2008: 37). Endvidere ses kommunikation oftest som et redskab til at skabe netværk. Jeg ser netop, at hele ideen i CC er, at kommunikation skal skabe netværk; internt i form af at der gennem kommunikation om organisationen skal skabes identitet og identifikation og dermed en organisationskrop. Eksternt i form af at kommunikation gennem én organisationsstemme også her skal skabe identitet og identifikation, så der skabes et netværk udadtil (Riel 2007: 61ff). I metaforen ses forholdet mellem kommunikation og organisation som konstituerende, hvor begge påvirker og frembringer hinanden (Dahl 2008: 15).

Ift. CC´s ide om en organisation som én krop ser jeg, at dette ikke ligger op til organisation som åbne netværk. Samtidigt ser jeg, at CC med ideen om integreret kommunikation abonnerer på et syn på kommunikation, som ”informationsoverførsel fra en afsender til modtager, der kan få konsekvenser for organisationens effektivitet” (Dahl 2008: 15). Således ses kommunikation som stående i en indeholdende relation til en materiel organisation (Dahl 2008: 35). Dette kommunikationssyn er netop centralt i Putnams metafor ”organisation som materiel container”. Her anses kommunikation som ”et objekt, der flyder fra kilde til modtager”, hvor fokus er på afsenderen (ibid.: 34). I det førskrevne citat fra Van Riel og Fombrun skriver de netop, at kommunikation flyder i samt til og fra organisationen. Således ser jeg nogle aspekter, der taler for, at CC placerer sig indenfor metaforen ”organisation som materiel container”. Endvidere er kommunikationssynet i denne metafor, at hvis information ”tilrettelægges korrekt og sendes gennem de rigtige kanaler” går den direkte gennem til modtageren (ibid.: 15). Dette ser jeg netop også, CC abonnerer

12 *Kapitel 4 (Riel 2007)*

på, idet CC plæderer for, at hvis organisationen taler med én og den rigtige stemme, så skabes et godt omdømme (Riel 2007: 117).

Opsummerende kan siges, at jeg ser CC trække på kendetegn fra metaforerne ”organisation som åbne netværk” og ”organisation som materiel container”. Jeg mener netop, at CC anser kommunikation som et forbindelsesled og redskab til at skabe netværk, men samtidig i høj grad som et objekt, der flyder fra kilde til modtager med fokus på afsenderen (organisationen). Således vil jeg foranlediges til at konkludere, at CC´ kommunikationssyn ligger mere inden for ”organisation som materiel container” end ”organisation som åbne netværk”.

I ovenstående afsnit, har jeg placeret synergi og CC i Deetz´ model og set på, hvilke kommunikations- og organisationssyn, der ligger til grund for de to begreber. Nu mener jeg det er på tide at søge at besvare mit undersøgelsesspørgsmål omhandlende, hvorvidt CC og synergi er komplementære størrelser ud fra de(t) organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for dels CC, dels synergi. Men inden da vil jeg for en kort bemærkning kaste et blik på mig selv ift. modellen.

MIN PLACERING I DEETZ´ MODEL

Efter nu at have placeret CC og synergi i Deetz´ model, og således fundet ud af, hvilke organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for de to begreber, synes jeg det er på tide, at jeg kort placerer mig i modellen. Således kommer der en bevidsthed om mit syn på organisation og kommunikation. Imidlertid vil jeg ikke analysere mig selv på samme måde, som CC og synergi er blevet, idet dette bliver for omfangsrigt ift. opgavens rammer i form af sidetal. I stedet vil jeg tage udgangspunkt i det tidligere afsnit omhandlende den måde jeg videnskabsteoretisk arbejder på.

Som skrevet i afsnittet ”Videnskabsteori” er jeg interesseret i at skabe viden i form af indsigt i CC og synergi. Således ønsker jeg ikke at skabe kodificeret viden, som kan bruges på tværs af meningssystemer. Endvidere har jeg et ideografisk videnskabsideal og en induktiv slutningsform. På denne måde kan siges, at jeg ligger i den lokalt opdukkende pol, hvorfor jeg placerer mig indenfor den dialogiske og/eller fortolkende diskurs. Som skrevet arbejder jeg lokalt dekonstruerende. Dette bevidner om, at jeg er placeret under den dialogiske diskurs. Samtidig arbejder jeg hermeneutisk, hvilket bevidner om, at jeg også er placeret under den fortolkende diskurs: ”Most researchers (under den fortolkende diskurs, red.) use etnography, phenomenology, or hermeneutics in a rigorous way as the principal means of study” (Deetz 1996: 202). Således kan siges, at jeg kan placeres i både den fortolkende og dialogiske diskurs (jf. figur 6).

Figur 6; placering af mig selv

SAMMENHOLDELSE AF SYNERGI OG CC - ET SVAR PÅ MIT UNDERSØGELSESSPØRGSMÅL

Ud fra placeringen af CC og synergi i Deetz´ model mener jeg nu at være i stand til at svare på, hvorvidt CC og synergi er komplementære begreber ud fra de organisations- og kommunikationssyn, der ligger til grund for de to begreber.

Jeg ser, at der er et fællestræk mellem synergi og CC ift., at de begge ser at organisation og kommunikation står i et konstituerende forhold, hvor organisation og kommunikation påvirker og fremelsker hinanden. Men hvor synergi ser en organisation som multiple kontekster, der har fokus på forskelligheder og på, at det netop er gennem forskelligheder erkendelse og læring skabes, ser CC kommunikation som forbindelsesled, der (énstemmigt) skal linke stakeholders til organisationen. Således kan siges, at ud fra en CC-optik ses

kommunikation som et flydende objekt og som informationsoverførelse fra en afsender til en modtager. Således står kommunikation i en indeholdende relation til en materiel organisation, hvilket jeg netop ser som en diametral modsætning til at kommunikation skal skabe erkendelse og læring.

Jeg ser endnu en uforenelig dimension mellem CC og synergi. Dette i form af CC´s økonomiske blik på organisationsaktiviteter samt strategiske udnyttelse af organisationskultur for netop at sikre organisationens overlevelse gennem økonomi, og synergis indefra-og-ud perspektiv. Jeg ser netop dette sidste ift. at få alle i tale; det er netop herigennem - pga. forskelligheder – synergieffekten opstår. Omvendt handler CC om at få amputeret forskelligheder, så der netop kan tales med én klar kropsstemme. CC har netop et essentialistisk syn på den menneskelige natur, mens synergi har et antiessentialistisk.

Endvidere ser CC kontrol som et ledelsesanliggende, mens synergi ser, at domination er en omskiftelig størrelse. CC *er* netop et ledelsesanliggende, hvor synergi opstår *indefra* organisationen. Således dykker synergi ned i de enkelte meningssystemer (det enkelte individ) og herigennem skaber indsigt og viden, mens CC generaliserer på tværs af meningssystemer. Således ser CC, at organisation og kommunikation kan måles, mens synergi ser det som omskiftelige størrelser, der er umålbare.

Ud fra ovenstående har jeg svært ved at forstå, at organisationer på én og samme tid efterspørger CC og synergi. Dette må netop forstås ud fra, at jeg ser de to begreber meget langt hen af vejen som uforenelige størrelser ud fra deres organisations- og kommunikationssyn. Endvidere kan man måske betragte synergi-begrebet som et opgør mod CC. Dette mener jeg at kunne plædere for, idet den dialogiske diskurs netop er en videreudvikling af et opbrud mod de normative studier. Dahl skriver, at i 1980´erne opstod det fortolkende og kritiske paradigme som et opgør med funktionalismen. Dette af to grunde. Først og fremmest fordi, de fortolkende studier ønskede at få løsrevet organisationskommunikation fra managementforskningen, således at forskeren ikke skulle varetage ledelsens interesser, men derimod få en uafhængig rolle for forskningen i organisationskommunikation. Den anden grund må forstås ud fra, at de fortolkende og kritiske studier var utilfredse med ”den metodiske tilgang inden for funktionalismen og streng empirisme og positivisme med fokus på årsag-virkning, operationaliseringen af variable, kategorisering og kvantitative analyser” (Dahl 2008: 26). Denne udvikling fortsatte op gennem 1990´erne. Her kom øget fokus på sprogets rolle, hvorved de dialogiske studier dukkede op (ibid.: 26).

Det undrer mig, at der i CC ses træk fra en forståelse af, at organisation og kommunikation står i et konstituerende forhold. Dette må netop forstås ud fra, at jeg ser meget store dele af CC trække på et syn af organisation som materiel container. Men måske er CC ved at udvikle sig fra at have haft et ekstremt funktionalistisk perspektiv til at få et mere ”blødt” syn på organisation. Således kan jeg som en afsluttende kommentar ikke lade være med at stille spørgsmålet, om synergi-begrebets indtræden ude i virkeligheden må ses som et opgør mod det funktionalistiske CC…?

EFTERSKRIFT

Skulle jeg forholde mig til spørgsmålet ift. om synergi-begrebets indtræden må ses som et opgør mod det funktionalistiske CC, har jeg et helt klart håb; Jeg læser under et humanistisk fakultet og betragter mennesket som et subjekt. De humanistiske videnskaber beskæftiger sig netop ”med mennesket som subjekt, dvs. som et tænkende, følende, handlende og kommunikerende væsen” (Collin 2003: 10). På denne måde har jeg mennesket i centrum. Som skrevet har CC et økonomisk blik på organisationen, samtidig med at medarbejderne kan siges at blive set som robotter, der skal indrette sig under noget dikteret fra højere instanser. Omvendt ser jeg det forholder sig med synergi; her er individet netop i centrum, og det er gennem den enkelte medarbejders input, der sker udvikling. Således ser jeg i høj grad, at synergi betragter mennesket som et subjekt. Det må således forstås, at jeg håber synergi er kommet for at blive.

LITTERATURLISTE

(Bakka 2004) Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, 4. udgave, 4. oplag, Handelshøjskolens Forlag, 2004

(Blach 1989) Blach, Thomas og Højbjerg, Jesper, ”Image og profilering” in: *PR-håndbog i information og public relations*, 2. udgave, 3. oplag, Borgens forlag, København, 1995

(Buhl 2005) Buhl, Claus, *Det lærende brand*, 1. udgave, 1. Oplag, Børsens Forlag A/S, 2005

(Collin 2003) Collin, Finn og Køppe, Simon, *Humanistisk videnskabsteori*, DR Multimedie, 2003

(Dahl 2008) Dahl, Poul Nørgård, ”Interpersonel organisationskommunikation – forsøg på et overblik” in: Alrø, Helle og Frimann, Søren, *Kommunikation og organisationsforandring*, 1. udgave, 1. oplag, Aalborg Universitetsforlag, 2008

(Deetz 1996) Deetz, Stanley, ”Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy” in: *Organization Science/Vol. 7, No. 2, March-April 1996*

(Hauen 1998) Hauen, Finn van; Strandgaard, Vagn og Kastberg, Bjarne, *Den lærende organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring*, 2. udgave, Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s, København, 1998

(Morsing 2008) Morsing, Mette og Christensen, Lars Thøger, *Bag om corporate communication*, 2. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2008

(Riel 2007) Riel, Cees B.M. Van og Fombrun, Charles J., *Essentials of corporate communication*, 1. udgave, Routledge, 2007

(Schultz 1995) Schultz, Majken, *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*, 1. udgave, 3. oplag, Handelshøjskolens Forlag, København, 1995

(Sørensen 1999) Sørensen, Tune Hein, *Organisation og Forandring – den lærende organisation*, 3. udgave, 1. Oplag, Børsens Forlag A/S, København, 1999

(Thurén 2004) Thurén, Torsten, *Videnskabsteori for begyndere*, oversat af Michelsen, Knud, 1. udgave, 14. Oplag, Rosinante Forlag, København, 2004

(Torp 2008) Torp, Simon; Karsholt, Erich og Eiberg, Kristian, *Integreret markedskommunikation*, 1. udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2008