



# Værdier i oplevelsen

- et speciale om oplevelsesbaseret  
kommunikation og værdiformidling

1

22. december 2006

Maiken Nørgaard Mouritsen

Vejleder: Søren Frimann Trads

231.708 tegn = 96 normalsider

Humanisitsk Informatik , Kommunikation

Aalborg Universitet

---



2





# Indhold

Abstract	5
Forord	7
Indledning	9
Problemstilling- og formulering	11
Valg af casevirksomheder	13
Definition af genstandsfelt	17
Specialets opbygning	19
Videnskabsteori - et ståsted	25
Organisationsforståelse	29
Fænomenet corporate	35
Værdier i organisationer	41
Oplevelsesbaseret kommunikation	55
Empirien	71
Indledende interviews	73
Folderanalyser	79
Fokusgrupper	99
Kommunikative forslag	141
Diskussion	147
Konklusioner	151
Noter	155
Litteraturliste	159
Bilag	163



4





# Abstract

Why is it that many companies have organizational values but doesn't seem to really use them? Is it because the values are not successfully communicated? The new buzzword in the Danish world of communication is experience economy and due to this I find it relevant to investigate which part the use of experience communication plays in contributing to the integration of organizational values. Because the integration is shown according to memory and use these are the primary factors in the study. At first a theoretical foundation will be presented in order to place the content in the relevant context. This contains descriptions of the corporate phenomenon, organizational values and the experience communication.

5

To answer the problem definition of the master thesis I have chosen to collect different empirical materials that combined constitutes a considerable amount of data. The empirical investigation will be based upon two case studies, which combines the generalized approach with specific situations. Therefore I have collaborated with two major companies - Cheminova and Spar Nord - that have recently been focusing on their organizational values. Using qualitative methods a hypothesis is created saying that the values at Spar Nord are more successfully integrated than they are at Cheminova. To find out if the initial written presentations have any thing to do with this there will be analyses of these as well.

In order to evaluate in which degree the values are remembered and used in the two case companies and to attain an insight in the communication concerning the

---



values, I ask a focus group from each company to evaluate on these factors. The results of these interviews indicate that the previous hypothesis was correct and that the values play a bigger part in the every day life of the employees at Spar Nord. But this cannot be explained solely by the fact, that this company uses more experience communication. The results of the focus group interviews show that a constant follow up on the values combined with visual profiling plays a significant part in the integration and even though this is based upon particular cases, I find the results potentially generalizable. This leads to the conclusion that the communication and integration of company values is much more complex than simply turning towards a new ways of communicating.



# Forord

Dette speciale kunne ikke være blevet til uden et velfungerende samarbejde med min casevirksomheder. Jeg vil derfor benytte lejligheden til at rette en stor tak til mine kontaktpersoner Ole Zink og Ole Madsen samt til deltagerne i mine fokusgruppeinterviews.

Derudover vil jeg gerne takke Jesper Hoffmann for at have tilbudt rum og rammer til skriveprocessen, hvilket har været en uvurderlig hjælp.

Sidst men ikke mindst vil jeg gerne takke Søren Frimann Trads for kyndig og engageret vejledning samt Cuno Jensen for sit skarpe blik i korrekturlæsningen.

7

Maiken Mouritsen, Humanistisk Informatik, Kommunikation - medie

---







# Indledning

*"And though money makes the world go around.  
It often makes it flat..."*  
- D:A:D<sup>1</sup>

Det handler alt sammen om penge - altså i sidste instans. For det er penge, der gør det muligt for virksomhederne at overleve, at blive ved med at køre rundt. Og mens dette var et naturligt og acceptabelt mål for virksomheder i industrisamfundet, er forbrugerne, samfundet og virksomhederne selv i dag begyndt at stille større og på overfladen mere lødige krav til det mål, der driver værket [Christensen og Morsing, 2005: 70]. Dette hænger til dels sammen med det faktum, at vi i dag ikke længere egentlig mangler noget. Vi lever i den vestlige verden i et overflodssamfund, hvor der findes massevis af produkter, der opfylder samme funktion, og virksomheder med samme udbud lever side om side [Schultz og Hatch, 2000: 247]. Tilbage i industrisamfundet dominerede derimod det ensartede og kollektive, hvilket skyldtes en masseproduktion, der blot skulle levere billige varer til et samfund, der *manglede*.

Vi mangler ikke længere! Ikke set i fysisk forstand i hvert fald. For mens vi bevæger os stadig højere op i behovspyramiden<sup>2</sup> begynder vi at stille større krav til vores omgivelser. Forbrugsmæssigt er det ikke længere nok, at produktet indeholder en rent praktisk nytteværdi [Christensen og Morsing, 2005: 46]. *"Den enkelte tager for givet, at selve forbruget tilgodeser det basale behov"* [Jacobsen, 1999: 26]. Virksomheden bag skal også kunne dokumentere en etisk forsvarlig adfærd, hvilket har ført til





et større fokus på at udvikle og formidle formelle virksomhedsværdier<sup>3</sup>. Dette betyder også, at dagens virksomheder aflægger hele tre regnskaber; et finansielt, et miljømæssigt og har således det, man kalder en trippel bottomline [Sørensen, 2004: 97, Christensen og Morsing, 2005: 72]. Den historiske og økonomiske udvikling har altså bragt behovet for at beskæftige sig med værdier på banen.

*"[...] med overgangen til oplevelsesøkonomi er der et stigende behov hos medarbejdere og andre stakeholders for, at det drejet sig om andet og mere end penge." [Jensen, 2005: 68]*

Denne udvikling har tillige bevirket, at vi på nuværende tidspunkt lever i et såkaldt oplevelsessamfund. Oplevelser er med tiden blevet drivkraften i individers adfærd og dermed også i økonomien, hvilket har affødt begrebet *oplevelsesøkonomi*. Essensen af dette er, at produkters merværdier skal findes i evnen til at kunne engagere forbrugerne gennem oplevelser.

## 10

Oplevelsessamfundet indebærer et behov for, at virksomhederne styrker den emotionelle, ikke-materielle fortælling om dem selv, hvor *"kerneverdier, mission og vision bør opfattes som noget, der skal leves i hverdagen"*. [Jensen, 2005: 79] Virksomhederne står altså foran en udfordring om både at kunne kommunikere til hjerne og hjerte. Sidstnævnte nok vigtigere end nogensinde. Dette hænger sammen med det førnævnte faktum, at der findes et utalt af produkter og ydelser med samme fysiske indhold. Det bliver altså gennem de immaterielle, emotionelle værdier virksomhederne vil kunne differentiere sig fra mængden. Men for at dette kommer til at virke troværdigt, *"er det ikke nok at finde på nogle positive værdier. Værdierne skal være konsistente, uanfægtelige og afspejles i organisationens handlinger og væremåde"* [Ørnbo m. fl., 2004: 24]. Dette er netop det springende punkt, når man beskæftiger sig med virksomhedsværdier - at konkretisere dem og gøre dem brugbare som en rettesnor, der til sidst bliver til en adfærd, der gennemsyrrer hele virksomheden. Men det der således er det vigtigste er ligeledes det sværeste<sup>4</sup>.

---



Ofte vil den kommunikative indsats ikke være tilstrækkelig og værdierne går i glemmebogen. Udfordringen er altså at skabe en kommunikativ kontekst, der fremmer integrationen af de formulerede virksomhedsværdier.

Det er netop denne udfordring, der danner rammen for indeværende speciale. Frem for oplevelsesøkonomi som begreb, vil specialet dog i højere grad omhandle det kommunikative potentiale, der ligger heri i form af oplevelsesbaseret kommunikation. I den følgende problemafgrænsning præsenteres de mere specifikke problemstillinger.



12





# Problemstilling og -formulering

Som nævnt i indledningen er en organisations værdier er en væsentlig differentieringsfaktor. Dog behandles disse ofte ikke på en sådan måde, at de gør en reel forskel. Jeg har set eksempler på, at formulerede værdigrundlag efterfølgende blev sat ind i personalemapperne og dermed anså man værdiarbejdet som værende slut. Og har organisationen tilstrækkelig indsigt til, at den vælger at bruge ressourcer på at integrere og kommunikere værdierne aktivt, sker dette ofte gennem traditionelle medier som eksempelvis brochurer eller PowerPoint-præsentationer. En dansk rådgivningsvirksomhed foretog i 2001 en undersøgelse, der viste, at hele 80% af medarbejderne i de valgte virksomheder ikke forstod værdierne [Ørnbo m.fl.,2004:149]. Det er min overbevisning, at hvis værdierne skal kunne overbevise og være brugbare, skal de være levende integreret i organisationen og der skal kunne holdes regnskab med dem. Det vil altså være nødvendigt konstant at arbejde med kommunikationen og integrationen af ens virksomhedsværdier for på den måde at kunne opnå det væsentligste mål hermed - at de bliver til en adfærd.

13

Men findes der en metode til at hjælpe dette arbejde mere sikkert på vej, så værdierne ikke ender i glemmebogen - her også kaldet medarbejderhåndbogen? I bogen *Oplevelsesbaseret Kommunikation* fremføres en påstand om, at man kun med oplevelsen som medie kan sikre, at forståelsen af værdierne forbliver konstant. Dette gøres i den såkaldte *hjertemodel*, som sammenfatter et udsagn

---



om, at oplevelsen bygger på identiteten og værdigrundlaget og således skal bevæge sig inde fra og ud mod interessenterne<sup>5</sup>. Det er tanken, at man ved at kommunikere gennem oplevelser kan opnå en ”sneboldseffekt” idet man søger for, at medarbejderne opnår motivation og forståelse af værdierne.

*”Oplevelsesmediet vil kunne hjælpe med at øge præcisionen, forståelsen og fleksibiliteten af den interne og eksterne kommunikation [...]” [Ørnbo m.fl. (2004): 148]*

Jeg vil derfor i dette speciale:

*Ud fra en teoretisk og empirisk tilgangsvinkel analysere og vurdere, hvilken rolle oplevelsesbaseret kommunikation spiller i forbindelse med at styrke den interne formidling og integration af værdier i organisationer.*

## 14

Derudover ønsker jeg at undersøge, om der er forskel på de skriftlige formidlinger af virksomhedernes værdier samt vurdere, hvilken betydning dette kan have for den samlede værdiformidling.

På baggrund af de empiriske analyser vil jeg endvidere udarbejde en række forslag til de valgte casevirksomheder, om hvilke tiltag de kunne gøre brug af i den fremtidige værdiformidling.

Jeg vil ligeledes påpege og diskutere de problematikker, der kan ligge i begrebet integreret kommunikation samt brugen af værdier i det hele taget. Oplevelsesbegrebet og dets eventuelle problematikker behandles og diskuteres ligeledes nærmere i afsnittet herom.

I ovenstående problemformulering benyttes betegnelsen *integration*, hvilket skal forstås således, at man ved at styrke denne får medarbejdere, der både kan huske værdierne ordlyd samt den betydning, der ligger bag. Da målet med værdier er at opnå en adfærd, vil også brugen af værdierne være et element i vurderingen af integrationen.

---



# Valg af casevirksomheder

Det empiriske element, der ligger i problemformuleringen fordrer, at jeg henter materiale gennem cases. Jeg har derfor valgt at arbejde tæt sammen med to virksomheder, som indenfor de seneste fem år har været igennem en veloverstået værdiproces, forstået på den måde, at processen skulle have resulteret i egentlige værdimaterialer, der bruges i praksis. Den tidsmæssige barriere er væsentlig i forhold til at kunne klarlægge selve processen, mens denne stadig er tilgængelig i de ansvarliges hukommelse. Dertil kommer det pragmatiske kriterium, at virksomhedernes kontaktpersoner måtte have en ægte interesse i at medvirke i undersøgelsen, så jeg kunne få den nødvendige adgang til dataindsamling<sup>6</sup>. Desuden lægger problemstillingen op til, at man med fordel kan udføre komparative analyser for på den måde at vurdere den oplevelsesbaserede kommunikation som metode. Jeg har derfor valgt virksomhederne Cheminova og Spar Nord som casevirksomheder, idet de begge opfylder ovenstående kriterier. Virksomhederne vil i det efterfølgende blive præsenteret nærmere. Afsnittene vil bygge på et empirisk grundlag, som er opbygget dels gennem indledende interviews med kontaktpersonerne samt en gennemgang af virksomhedernes hjemmesider.

15

## *Cheminova*

Virksomheden blev grundlagt i 1938 i København og flyttede 15 år senere til Harboøre Tange. I starten af det nye århundrede markerer Cheminova sig som en betydningsfuld såkaldt generisk virksomhed og tegner sig for mellem 1% og

---



2% af den globale omsætning af plantebeskyttelsesmidler. Virksomheden har datterselskaber i mere end 16 lande og beskæftiger cirka 800 medarbejdere i Danmark og 750 i udlandet.

I forhold til at arbejde eksplicit med virksomhedsværdier påbegyndte man først i 2001 en proces, der omhandlede virksomhedens mission og værdier. Man kan altså sige, at virksomheden ikke har den store erfaring indenfor feltet set i forhold til Spar Nord.

Der er altså forskel i de to casevirksomheders erfaringsgrundlag i forhold til at arbejde eksplicit med deres værdier. Dette giver mulighed for et komparativt aspekt, i og med Spar Nord har inkluderet oplevelser i deres formidling af de nye værdier, mens Cheminova kun har benyttet et traditionelt trykt medie. De er dog ligeledes forskellige i forhold til deres offentlige image. Det er ingen hemmelighed, at Cheminova har haft vanskeligheder med at opretholde et positivt image hos befolkningen gennem tidens løb. Dette er primært på grund af balladen omkring spildevandsnedslivning og den såkaldte høfde 42, som var et klitområde på Harboøre Tange, hvor Cheminova og landbrugsministeriet deponerede bekæmpelsesmidler og affald fra pesticidproduktion. Det efterfølgende blakkede image har haft indflydelse på muligheden for at tiltrække nye, kvalificerede medarbejdere<sup>7</sup>. Dertil kommer medarbejdernes selvfølelse, der også må lide under dette image, hvorfor det er interessant at undersøge, om det har kunnet lade sig gøre at integrere de formulerede værdier internt i virksomheden. Som det vil blive beskrevet i teoriafsnittet om værdier, er der en tæt sammenhæng mellem en virksomheds image og den adfærd, der præsenteres af medarbejderne - både på i arbejdsøjemed, men i særdeleshed også gennem deres funktion som ambassadører for virksomheden. Og da denne adfærd oftest bunder i medarbejdernes værdiopfattelse, er det essentielt, at de formelle virksomhedsværdier er godt integreret i virksomheden.





## *Spar Nord*

Virksomheden blev grundlagt i 1824 som Aalborg By og Omegns Sparekasse og var det første pengeinstitut i Jylland. Efter mere end 180 års udvikling med bundlinieorienterede op- og nedture har meget naturligvis ændret sig. Sparekassen er således i dag et børsnoteret aktieselskab og tilmed Danmarks femtestørste bankkæde. Strukturelt set opererer virksomheden med et hovedsæde og 25 decentrale bankområder<sup>8</sup>, der alle har autonome afdelinger med en udstrakt grad af selvbestemmelse og selvstyre. Beskrevet metaforisk stræber Spar Nord efter at være en familie, som består af 25 individualister med samme værdisæt og efternavn.<sup>9</sup>

Virksomheden begyndte at arbejde aktivt med deres værdier i starten af 1990'erne og var således de første til at formulere et værdigrundlag og præsentere et etisk regnskab. I 1998 ændrede virksomheden navn til det nuværende Spar Nord og 2001 indledte man en såkaldt *turn-around*<sup>10</sup>, hvor der blev udarbejdet nyt logo og lokalstrategi. Dette blev startskuddet til den værdiprocess, der danner grundlag for de materialer, indeværende speciale behandler.







# Definition af genstandsfelt

Med udgangspunkt i formålet med indeværende undersøgelse vil jeg fokusere på værdikommunikation som en bevidst kommunikationsstrategi. Jeg afgrænser herved mit genstandsfelt til at inkludere værdikommunikation, der formidles af virksomhedens kommunikationsafdeling eller andre lignende kommunikationsansvarlige, altså det man kunne kalde den formelle interne værdikommunikation. Jeg fokuserer altså ikke på den uformelle kommunikation af eksempelvis medarbejdernes egne værdier og holdninger, så selvom disse har betydning for deres opfattelse af de formelle værdier inddrages de ikke i de empiriske analyser. Jeg fokuserer udelukkende på, hvordan medarbejderne mener, at de formelle værdier er blevet integreret i virksomhedens og deres dagligdag og i hvilken grad dette har influeret på deres adfærd.

I nærværende speciale vil begrebet integration blive brugt til at beskrive både graden af forståelse og erindring i forbindelse med værdierne. Er værdier således succesfuldt integreret i virksomheden skal medarbejderne ikke blot kunne huske ordlyden af værdierne, men ligeledes kunne fortælle hvad værdierne betyder i og for den respektive virksomhed. Integration i yderste og mest optimale konsekvens er selvfølgelig en værdibaseret adfærd, der spreder sig som ringe i vandet og påvirker på identitet, image og omdømme - og i sidste ende bundlinien. Denne vekselvirkning kommer jeg nærmere ind på i teoriafsnittet om værdier.





Hensigten med at undersøge graden af integration af værdierne hos medarbejderne, medfører, at mit organisationsperspektiv er internt. Dette betyder ikke, at jeg opfatter virksomheden som en isoleret ø<sup>11</sup>, men den kompleksitet, der ligger i sammenhængen herimellem fordrer, at jeg koncentrerer min undersøgelse til kun at omhandle de interne aspekter af værdikommunikationen. Jeg er da ligeledes bevidst om, at værdiarbejdet i sidste ende søger en ekstern effekt, men en direkte inddragelse af dette har jeg valgt at udelade i de umiddelbare undersøgelser og i stedet gemme denne diskussion til en perspektivering.

Cheminova i sig selv er en omfattende koncern med forgreninger i hele verden og for at have mulighed for at arbejde i dybden med min problemstilling, må jeg derfor afgrænse mit genstandsfelt til kun at omhandle moderafdelingen på Harboøre Tange<sup>12</sup>. På samme måde må jeg behandle min anden casevirksomhed, Spar Nord, der som beskrevet har afdelinger i hele Danmark. Her vælger jeg empirisk primært at koncentrere mig om hovedkontoret samt to afdelinger i Nordjylland. Det er klart, at hverken Cheminova eller Spar Nord eksisterer i et vakuum hverken i forhold til branchen eller de eksterne afdelinger og datterselskaber.



# Specialets opbygning

I dette afsnit vil jeg kort gennemgå de elementer specialet består af og give en kort beskrivelse af, hvilket teorier og metoder, der benyttes. Den valgte teori og metode beskrives og diskuteres udførligt i de dertilhørende afsnit og behandles derfor ikke nærmere her.

Overordnet set falder specialet i seks dele:

Den første del fungerer som en introduktion, hvor læseren præsenteres for valg af genstandsfelt og casevirksomheder samt i hvilken videnskabsteoretisk ramme specialet er placeret. Der vil ligeledes være en diskussion og præsentation af den organisationsforståelse, som vil være gennemgående i specialet. Diskussionen tager udgangspunkt i David Bernsteins *Virksomhedens image og virkeligheden* samt Ole Thyssens *Værdiledelse*.

Specialets anden del vil bestå af dels en præsentation af begrebet corporate communication for på den måde at sætte specialets emne i kontekst samt et organisationsteoretisk afsnit, der præsenterer værdibegrebet og sætter det i relation til begreberne identitet, image og kultur. Afsnittets værdimæssige aspekt vil primært være baseret på Ole Thyssens *Værdiledelse* samt *Æstetisk Ledelse*, mens den kulturelle betragtning vil være baseret på Edgar H. Scheins *Organisationskultur og Ledelse*, Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdalds *Organisationsteori* og *The Expressive Organization* af Majken Schultz m.fl. Der





vil løbende blive inddraget diskussioner af teorien, hvorfor dette ikke sker her.

Den tredje del vil præsentere en teoretisk behandling af den oplevelsesbaserede kommunikation. Heri vil ligge en diskussion af begrebet og dets brugbarhed i forhold til værdiintegrering med den såkaldte hjertemodell som primære fokus med hensyn til budskab. Litteraturen, hvorpå dette afsnit baseres, vil være Jens Ørnbo, Claus Sneppen og Peter Würtzs *Oplevelsesbaseret Kommunikation*, Joseph B. Pine og James H. Gilmores *The Experience Economy* samt *Følelsesfabrikken* skrevet af Jacob M. Lund, Anna Porse Nielsen, Lars Goldschmidt, Henrik Dahl og Thomas Martinsen. Dertil kommer forskellige artikler omkring emnet.

22

Den efterfølgende fjerde del af specialet er den første af to empirirunder. Der lægges ud med et afsnit om teori og metode til det kvalitative interview baseret på Steiner Kvaales *Interview*. Som baggrund for de videre empiriske analyser vil jeg udføre et hypotesedannende indledende interview med de kommunikationsansvarlige fra de to casevirksomheder, hvorefter de indsamlede resultater analyseres, præsenteres og diskuteres i forhold til den forudgående teori. Der vil efterfølgende komme en analyse af udvalgte skriftlige værdimaterialer fra de respektive virksomheder, hvilket primært vil blive en tekstanalyse kombineret med billedanalyser. Til sidst diskuteres materialerne og danner dermed overgangen til den efterfølgende empirirunde.

Specialets femte del er som nævnt ligeledes en empirirunde. I denne tages der udgangspunkt i de værdimaterialer, som blev analyseret i den forrige runde samt informationerne fra de indledende interviews. Empirien vil bestå af to fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra henholdsvis Cheminova og Spar Nord. Disse interviews skal klarlægge i hvilken grad medarbejderne føler, at de formulerede værdier er integreret i virksomheden. Teori og metode hertil vil

---



hovedsagligt være baseret på henholdsvis Bente Halkiers<sup>13</sup> *Fokusgrupper* samt Peter Dalher-Larsens<sup>14</sup> *Fokusgrupper i teori og praksis*.

Den sjette og sidste del vil på baggrund af de forudgående analyser og diskussioner omhandle kommunikative forslag til virksomhedernes interne formidling af deres værdier. Der samles desuden op på undersøgelsens resultater gennem konklusioner.

Således falder specialet overordnet i to dele; en teoretisk og en empirisk. Der vil derfor være opsamlende konklusioner på de empiriske resultater set i forhold til problemformuleringens fokus samt en teoretisk konklusion, der samler op på brugbarheden af de valgte teorier og litteraturer samt kommenterer på disses indflydelse på resultaterne.

For læsevenlighedens skyldt har jeg desuden valgt at inkludere en grafisk indikator for, hvor i specialet man befinder sig i forhold til indholdet. Der er derfor fire cirkler i øverste højre hjørne, som henholdsvis indikerer den *indledende*, den *teoretiske*, den *empiriske* samt den *afsluttende* del af specialet.





24







# Videnskabsteori

## - et ståsted

Dette afsnit vil indeholde en beskrivelse af de videnskabsteoretiske perspektiver, jeg benytter i indeværende speciale. Det vil ikke være dybdegående, udtømmende præsentationer af hele teorier, men blot en inddragelse af de elementer, der kan være med til at sætte specialet i kontekst.

Specialet betragtes overordnet ud fra et hermeneutisk perspektiv, der tager udgangspunkt i den moderne hermeneutik og Hans-Georg Gadamer [Collin og Køppe, 2003: 139 ff]. I mit arbejde med mine cases forsøger jeg at *forstå* og *fortolke*, de materialer og resultater, der frembringes. Dertil kommer den cirkulære bevægelse i hvilken specialet behandles. I tråd med den hermeneutiske cirkel bevæger jeg mig frem og tilbage mellem en forståelse af de enkelte dele og af helheden - ikke blot i forbindelse med tekstanalyserne, men også set i forhold til mine cases. Jeg bevæger mig ligeledes mellem hypoteser og delkonklusioner, hvorefter jeg ender med en samlet forståelse af undersøgelsens resultater til slut i specialet. Forforståelsesbegrebet, der er hentet hos Gadamer, bliver aktuel i forbindelse med mine fokusgruppeinterviews, idet interviewpersonerne skal italesætte virksomhedsværdierne samtidig med, at de implicit bringer deres egne værdisæt og forforståelser på banen. De vil altså forstå virksomhedernes formelle værdiformidling ud fra deres egen indre livsverden. Jeg vil ligeledes være opmærksom på min egen forforståelse og dennes indflydelse på mine bearbejdnings- og fortolkninger. Den nævnte hermeneutiske cirkel og del-





helhedsbevægelsen vil desuden komme til syne i specialets opbygning. Det efterfølgende afsnit vil behandle et mere undersøgelses-specifikt perspektiv.

### *Et socialkonstruktivistisk perspektiv*

Det væsentligste omdrejningspunkt for nærværende undersøgelse er at undersøge og forstå organisationsmedlemmers, her medarbejdernes, virkelighedsopfattelse for på den måde både at have et vurderingsgrundlag for oplevelsesbaseret kommunikation samt grundlag for det videre arbejde med udarbejdelsen af retningslinier. I den forbindelse er den socialkonstruktivistiske tilgangsvinkel et godt udgangspunkt, da denne hælder mod de kvalitative metoder.

Jeg vil i det følgende forhold mig til socialkonstruktivismen ud fra Berger og Luckmanns synspunkter. I modsætning til Kant anså de ikke virkeligheden som værende formet af kognitive tankestrukturer, men derimod formet af de sociale strukturer vi som mennesker indgår i. Vores handlemåder udspringer altså ikke af medfødte menneskelige egenskaber, men snarere af deltagelse i diverse sociale sammenhænge og processer [Berger og Luckmann, 2004: 27]

26

Den socialkonstruktivistiske forståelse står i modsætning til den strukturalistiske anskuelse af menneskets virkelighed, idet sidstnævnte forkaster relevansen af menneskets subjektive virkelighedsopfattelse [Collin og Køppe, 2003: 200]. I den socialkonstruktivistiske tankegang skaber mennesket derimod selv dets virkelighed.<sup>15</sup>

*”Virkeligheden er en social konstruktion.”* [Berger og Luckmann, 2004: 39]

Vi konstruerer således selv vores virkelighed, dels gennem den måde hvorpå vi tænker om os selv og hinanden, men i særdeleshed også gennem den måde vi taler om vores virkelighed på. Sproget har altså en virkelighedsskabende funktion, idet det sprog vi bruger, bliver til vores virkelighed [Collin og Køppe, 2003: 271]. Så selvom menneskets virkelighed altså ikke objektivt kan afdækkes, men derimod

---



er defineret subjektivt, er det socialkonstruktivistiske syn ikke individualistisk. Mennesket er et socialt væsen, hvilket betyder, at dets virkelighed præges af både individuelle og sociale forståelser. I et socialkonstruktivistisk perspektiv skaber et menneske *realiteter*, ved at opfatte og forholde sig til virkeligheden og betydningen af denne i et interpersonelt rum [Berger og Luckmann, 1996: 132].

I en undersøgelse som denne er det en vigtig forudsætning at have indsigt i medarbejdernes oplevelse af deres virkelighed, hvorfor det kan være hensigtsmæssig med en mere modificeret og pragmatisk anvendelse af det socialkonstruktivistiske perspektiv. Hertil kommer, at mennesket ikke blot baserer sine *adfærd* på sine definitioner af de fænomener, som det oplever; det skaber samtidig *mening* i sin virkelighed på baggrund af disse definitioner. I en organisatorisk kontekst betyder dette, at man må forstå de meningskonstruktioner, der ligger bag medarbejdernes adfærd. Det er altså nødvendigt at klarlægge de betydninger medarbejderne lægger i de formulerede værdier for at kunne forstå den adfærd det fører til. Dertil kommer sprogets konstruerende funktion, hvor de formelt formulerede værdier i kraft af deres ytringer, kan være medvirkende til at skabe den virkelighed, som virksomheden stræber efter. Ved eksplicit at formulere værdierne kan disse altså forme den virkelighed, de er en del af.







# Organisations- forståelse

I følgende afsnit vil jeg præsentere den organisationsforståelse, som danner baggrund for indeværende speciale. Der vil blive fremlagt forskellige virksomhedssyn, som efterfølgende diskuteres og vurderes i forhold til opgavens kontekst. Jeg lægger ud med en præsentation af David Bernsteins<sup>16</sup> antropomorffiske virksomhedssyn, da denne står i kontrast til det efterfølgende systemiske perspektiv, der beskrives med udgangspunkt i Ole Thyssen<sup>17</sup>. Bernsteins synspunkter bliver ligeledes relevant at berøre i en efterfølgende diskussion i afsnittet om oplevelsesbaseret kommunikation.

Indledningsvist vil jeg præsentere en kort gennemgang af selve organisationsbegrebet for at få dette defineret i forhold til brugen i indeværende kontekst. Gennemgangen tager udgangspunkt i professor Ole Thyssens betragtninger, idet han blandt andet er ekspert indenfor områderne etik, æstetik og kommunikation.

29

Organisationen forstås som begreb ofte som en modsætning til institutionen, som forudsættes at have et bestemt mål, der ikke kan anfægtes, uanset om alle medlemmer er enige om målet. Dette er i dag mindre sandt end det før har været, idet de offentlige institutioner nu også løbende arbejder med deres målsætning. Dog skal organisationer i højere grad reagere på de forskellige ændringer markedet fordrer, mens institutioner er mere robust forankrede i samfundet. Organisationer har således ligeledes et mål, men dette står løbende til diskussion og i denne proces kommer ledelsen i centrum [Thyssen, 2005: 95]. Det er ligeledes målet, der adskiller virksomhedsbegreberne *offentlig* og *privat*. Mens den offentlige organisation har

---



en politisk målsætning og måler sin succes på graden af politisk opbakning, har en privat virksomhed til formål fortsat at eksistere på markedet, hvorfor dennes succes måles gennem økonomisk overskud [Thyssen, 2005: 96]. Dog bliver denne forskel stadig mindre tydelig i takt med at de offentlige organisationer mister deres monopol og må konkurrere på lige fod med de private virksomheder. Samtidig går de sidstnævnte oftere og oftere ind i offentlige støtteordninger, hvilket gør en egentlig adskillelse af begreberne vanskelig. Derfor vil jeg i indeværende speciale ikke skelne mellem brugen af *organisation* og *virksomhed*. Det forholder sig sådan, at Thyssen hovedsagligt benytter ordet organisation, mens Bernstein taler om virksomhed. Dette kan hænge sammen med, at Bernstein har en mere praktisk og erfaringsbaseret indfaldsvinkel til emnet i forhold til Thyssen, som hovedsagligt indtager en forskningsbaseret indfaldsvinkel hertil.

Jeg vil i det efterfølgende gennemgå de to virksomhedsperspektiver.

30

Som nævnt indtager Bernstein et antropomorffisk organisationsperspektiv og mener, at eftersom mærkevarer succesfuldt sælges som personer, ville det være logisk at konkludere, at det samme vil kunne gælde for virksomheder. De skal således fremlægges som personer med inkluderede værdier for på den måde at brande virksomheden<sup>18</sup> [Bernstein, 1986: 34]. Baggrunden for denne tankegang ligger i følgende udsagn:

*”Folk kan relatere sig til virksomheder som personligheder. Virksomheder har rationelle egenskaber og menneskelige personligheder, og det er sandsynligvis bedre at være afholdt end det modsatte”* [Bernstein, 1986: 34]

En virksomheds *personlighed* defineres af Wally Olins<sup>19</sup> som organisationens sjæl, image, ånd og kultur, hvilket kommer til udtryk på forskellige måder [Bernstein, 1986: 57]. Bernstein tillægger virksomheder evnen til at både at le, græde og lave fejl, hvilket, han mener, giver udtryk for menneskelige egenskaber [Bernstein, 1986: 35]. Han mener tilmed, at kvaliteten af en virksomheds kommunikation

---



afhænger af, i hvilken grad denne opfatter sig selv som en person [Bernstein, 1986: 15] og har virksomheden ikke en personlighed, som den forstår, kan den heller ikke koordinere dens identitet [Bernstein, 1986: 212]. Ifølge David Bernstein er det altså afgørende for en virksomheds succes, at denne er i stand til både at opfatte og fremstille sig selv som en person med menneskelige egenskaber. Han opererer med en tredeling mellem image, identitet og personlighed, hvor *”personlighed, der tilkendegives gennem identitet opfattes som image”* [Bernstein, 1986: 83]<sup>20</sup>

En virksomheds succes fordrer et positivt image hos interessenterne og bearbejdningen af dette lykkes kun, når imaget tager udgangspunkt i virkeligheden og virksomheden således fremhæver de sider af personligheden, der er i overensstemmelse med dens personlighed [Bernstein, 1986: 292]. Det handler om at give virksomheden et ansigt som interessenterne kan forholde sig til. Opsummeret mener David Bernstein altså, at virksomheder både *består af mennesker og er mennesker* [Bernstein, 1986: 31-32]. Dog er dette en metafor, der kun rækker et stykke af vejen, idet det er problematisk nok at tale om et menneskes identitet, dette kompliceres endnu mere, når dette begreb overføres til organisationen [Christensen og Morsing, 2005: 89].<sup>21</sup>

Det er dette perspektiv professor Ole Thyssen afviser, idet han konkluderer, at en *”organisation er et netværk af kommunikation, ikke af mennesker og ikke af ting.”* [Thyssen, 2005: 70]. Han indtager dermed en socialkonstruktivistiske tilgangsvinkel ved at tillægge kommunikationen - og dermed sproget - en afgørende betydning<sup>22</sup> Thyssens teorier tager udgangspunkt i den tyske sociolog Niklas Luhmann<sup>23</sup>, som hovedsagligt er kendt for hans systemtankegang. Men også den tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas anerkender sprogets rolle i socialiseringen. Dog mener Habermas, at individer gennem en høj grad af kommunikation kan nå frem til en rationel forståelse af hinanden, hvorimod Luhmann mener, at dette ikke er muligt - individerne kan ikke *”tale”* på tværs af systemerne [Luhmann,



1984: 145]. Hos Habermas kan systemet altså integreres gennem kommunikation, mens det hos Luhmann kun eksisterer fordi det netop skiller sig ud fra eller står i opposition til noget andet. Det vil derfor ikke give mening med en integration, da systemet således ikke længere ville eksistere. Jeg vælger her at bruge Luhmann, da hans syn på kommunikation som værende koder, som individer skal tilpasse sig for at kunne agere i systemet stemmer overens med den kommunikationsfors tåelse, jeg ønsker skal herske i indeværende speciale.

32

Luhmann opererer med to centrale begreber; *differens* og *autopoiesis*. Differensen mellem system og omverden erstatter skellet mellem del og helhed, hvorfor man skal kunne trække en grænse mellem selve systemet og dets omverden for at der overhovedet eksisterer et system [Thyssen, 1994: 53]. Autopoiesisbegrebet blev oprindeligt bragt af biologerne Humberto Maturana og Francisco Varela i 1973, og omhandlede dengang biologiske fænomener såsom cellen, hvor autopoiesis betød, at denne ikke kunne forklares som et produkt af sine dele, da den selv producerer disse [Thyssen, 1994: 47- 48]. Luhmann vælger senere at overføre begrebet til ligeledes at omhandle psykiske og sociale systemer [Thyssen, 1994: 52]. I den kontekst definerer han et autopoetisk system som værende en "*selvafgrænset, autonom enhed, som producerer sin egen identitet ved at udskille sig fra sin baggrund*" [Thyssen, 1994: 48]. Dette henviser til differensbegrebet, idet han mener, at et autopoetisk system selv konstituerer forskellen mellem system og omverden og derfor ikke defineres ude fra. Samtidig producerer systemet selv sine elementer. Overført til en organisatorisk kontekst vælger og udformer organisationen altså selv sine medlemmer. Men en organisation *er* ikke sine medlemmer, ligesom den heller ikke er de ting, den ejer og omgiver sig af [Thyssen, 2005: 68]. Den er derimod, ifølge Thyssen, et system af beslutninger, idet der ikke hverken ansættes nye mennesker, anskaffes nye ting eller flyttes til nye lokaliteter uden der ligger en beslutning bag. Det er da også beslutningen, der er med til at trække skellet

---





mellem organisation og omverden, idet organisationens grænse er dér, hvor dens beslutninger ikke længere er gældende [Thyssen, 2005: 76].

Thyssen definerer en beslutning som *"et fikspunkt eller skæringspunkt i et netværk af kommunikation"* [Thyssen, 2005: 73]. På latin stammer ordet fra *decidere*, der er sammensat af ordene *de* og *caedere*, hvilket giver betydningen at bortskære. I den forbindelse kan en beslutning altså ses som et fravalg, hvilket også er Thyssens pointe, idet der ikke kan finde en beslutning sted, hvis ikke der er flere forskellige muligheder at vælge imellem. Kun ved at foretage et valg og dermed udelukke muligheder, kan organisationen lægge sig fast på en kurs og komme videre [Thyssen, 2005: 73, 82]. Før beslutningen træffes skal der ligeledes besluttes et grundlag for denne. Det skal altså afgøres, hvilke kriterier, der er relevante så man kan vurdere, om beslutningen er god eller dårlig.

I følge Thyssen er det altså beslutninger, der styrer adfærden i organisationen og man kan se, *"at den reduktion af usikkerhed, som er beslutningens indsats, med tiden svækkes, så beslutningen skal holdes i kraft gennem en stadig indsats, f.eks. en permanent mulighed for sanktioner."* [Thyssen, 2005: 73]. Hvis man således betragter virksomhedens værdier som nogle af de kriterier, der inddrages i beslutningsprocessen, bliver det tydeligt, at disse bør spille en betydelig faktor i organisationen. Men dette kræver, som man kan se i citatet, mulighed for at kunne følge op på værdierne og løbende tilpasse dem organisationens situation.

For at opsummere ser jeg således i indeværende speciale en organisation som et netværk af kommunikation. Jeg anlægger mig dermed en systemisk organisationsforståelse og betragter organisationen som værende til i kraft af, at den tegner et skel mellem den selv om omverdenen. Denne omverden karakteriseres af, at organisationens beslutninger ikke længere er gældende heri. Opsamlende kan man altså sige, at en organisation er *"et autopoetisk system*





af kommunikation, som skelner mellem hvem der er medlemmer og hvem der ikke er og bruger beslutninger som knudepunkter for at drive sig selv videre...”  
[Thyssen, 2003: 113].



# Fænomenet ”corporate”

*”We as brand owners, need to build relationships with our consumers, to create a dialogue, expose them to our corporate values; establish a bond based on something more deep-seated than mere product quality, brand image or even simply meeting consumer needs”*

[Schultz og Hatch, 2000: 141]

For at skabe en ramme omkring emnet i indeværende speciale vil jeg i dette afsnit opridse, hvordan projektets kontekst relaterer til begreberne corporate branding og corporate communication.

35

Begrebet *branding* stammer oprindeligt fra USA og henviste helt bogstaveligt til en brændemærkning - nemlig af ranchejernes kvæg, så de kunne skelne bestandene fra hinanden. I dag er målet sådan set det samme, idet vi via branding forsøger at differentiere de forskellige produkter fra hinanden. *”[...] marketers and strategists argue that as products and service become increasingly indistinguishable, corporate identity carries a bigger share of the responsibility for sustaining margins”* [Schultz og Hatch, 2000: 9]. Fænomenet branding vinder indpas i det erhvervsøkonomiske sprogbrug i 1950'erne [Paustian, 2003: 12], hvor det startede med *mærkevarerne*, der blev tillagt en række immaterielle værdier, der rakte ud over de rent praktiske produkttegenskaber, idet *”den enkelte tager for givet, at selve forbruget tilgodeser de basale behov”* [Jacobsen, 1999: 26].

Brandet har udviklet sig til fra at være en opmærksomhedsskaber til at være en

---



faktor for, hvordan individet forholder sig til verden [Paustian: 2003: 12]. Med den voksende individualisering begynder individet at opbygge sin identitet blandt andet gennem relationer til brands. I brandmarkedsføringen handler det altså om at skabe langvarige relationer baseret på bløde værdier, som forbrugerne kan identificere sig med, og branding er da også i højere grad baseret på menneskelige værdier end på produktværdier [Folkmann: 2002: 8]. Derfor kan man sige, at branding er en menneskelig fremstilling af virksomheden.

36

Dette sporer os ind på den kropsmetafor, der ligger i corporate branding universet. Selve ordet *corporate* stammer fra det latinske *corpus*, der netop betyder krop. Corporation, der på engelsk betyder virksomhed, defineres således som ”*en gruppe af mennesker, der handler som én krop*” [Christensen og Morsing, 2005: 7]. I forlængelse af dette er corporate communication, der er idéen om, at en virksomhed kan kommunikere som én samlet krop [Christensen og Morsing, 2005: 8]. Når corporate communication operationaliseres, taler man om integreret kommunikation, som bygger på en såkaldt monolitisk identitet, hvor ”*consistency creates a reliable recognizable and distinctive portrait of the organizations across its communication channels and messages*” [Schultz og Hatch, 2000: 14]. Integreret kommunikation handler således om at skabe sammenhæng og konsistens mellem kommunikationen på tværs af medier og målgrupper og koordinere alle udtryk, så organisationen ”taler med én stemme”. Denne måde at betragte organisationskommunikation udspringer af, at man ud fra et corporate perspektiv i stigende grad ser *al* kommunikation som værende strategisk [Christensen og Morsing, 2005: 21] og ansvaret for kommunikationen hviler derfor på alle organisationens medlemmer. Det er endda gået så langt, at også virksomhedernes samarbejdspartnere og leverandører er inkluderet af kommunikationen. Cheminova er et godt eksempel på, hvordan et led ”langt ude i kæden” kan have indflydelse på organisationens omdømme. Cheminova gør meget ud af at udarbejde fyldestgørende manualer til håndtering af deres

---



sprøjtegifte, men det viste sig, at bønderne, der sprøjter bomuldsmarkerne, ikke fulgte disse anvisninger og endda fløj over markerne, mens der stadig var legende børn blandt planterne. Dette resulterede naturligvis i både gener og sygdomme blandt nogle af børnene, hvilket direkte kunne henvise til Cheminovas gifte. Det er nok ikke nødvendigt at sige, at dette ikke havde en positiv indvirkning på virksomhedens omdømme. Ved at styre kommunikationen og skabe en baggrund for en sammenhængende adfærd hos alle, der er involveret i organisationen, forsøger man altså blandt andet at undgå episoder, som kan have negativ indflydelse på omdømmet - og så er det lige meget, om der er tale om en problematik så slem som i det ovenstående eksempel eller om det blot er en sur receptionist.

Med det store fokus på et samlende brand, der både rummer de symbolske og adfærdsmæssige dimensioner af organisationens liv, kan corporate branding altså ikke undgå at berøre medarbejderne [Christensen og Morsing, 2005: 52]. I det perspektiv er medarbejderne ikke kun nødt til at kunne stå inde for organisationens værdier, men må kunne leve dem og dermed gøre arbejdspladsens identitet til deres egen. *"Kropsånden forudsætter en kropsånd, kunne man sige"* [Christensen og Morsing, 2005: 53]. Dog kan denne måde at anskue medarbejdernes rolle kritiseres, idet virksomhederne ikke blot kræver deres arbejdskraft men deres "sjæl" så at sige. På trods af problematikens høje grad af relevans, tages spørgsmålet imidlertid først yderligere op i specialets afsluttende diskussion. I forbindelse med de beskrevne krav om en sammenhængende adfærd, bliver det relevant at påpege betydningen af en brugbar integration af virksomhedens værdier, da det netop er disse, der skal være med til at danne baggrund for adfærden i organisationen.

Udfordringen for virksomheder i dag er således, ifølge Christensen og Morsing, at de *"forventes at kunne identificere virksomhedens "essens" og præsentere den såvel retorisk som æstetisk, at kunne artikulere strategiske visioner og målsætninger i enkle*

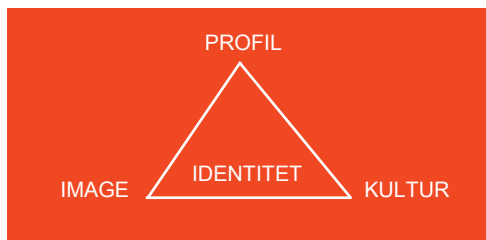
---



og overbevisende vendinger; at kunne samle dens medlemmer omkring fælles værdier og identifikationssymboler på tværs af fysiske og kulturelle afstande” [Christensen og Morsing, 2005: 25]. Og det er unægteligt en udfordring, der sætter pres på kommunikationen. Det handler om at kunne formidle den såkaldte corporate identity, der oprindeligt var til eksterne interessenter, men som nu ligeledes er yderst relevant for medarbejderne. Når det handler om corporate communication, kan man altså ikke adskille den interne og eksterne kommunikation, [Christensen og Morsing, 2005: 22]. Dette hænger sammen, at organisationernes interne medlemmer ligeledes er målgrupper, da de udsættes for den samme kommunikation. Dette kaldes autokommunikation og går altså i hovedtræk ud på, at der ikke længere kan trækkes et skarpt skel mellem afsender og modtager af kommunikationen, idet det er kommunikation som organisationen bruger til at skabe og bekræfte deres selvbillede eller deres egen kultur [Schultz og Hatch, 2000: 252]. Altså vil afsender ligeledes selv modtage det kommunikerede. Således bliver den udadgående kommunikation lige så vigtig for de interne medlemmer, idet den er med til at påvirke deres identitetsfølelse i forbindelse med organisationen. “[...] *who we are cannot be separated from the perceptions others have of us, just as our perceptions of others are influenced by who we are*” [Schultz og Hatch, 2000: 23].

Når man taler om organisatorisk identitet knyttes denne ofte til de visuelle, æstetiske udtryk og man glemmer dermed ”den hele virksomhed”, der stikker dybere end blot logo og kontorbygninger [Christensen og Morsing, 2005: 51-52]. Derfor må der inkluderes flere aspekter i definitionen af organisatoriske identiteter. I en semiotisk betragtning rummer virksomhedsidentitet tre dimensioner: *profil*, som er den måde, virksomheden præsenteres gennem symboler, *kulturen*, der er essensen af livet i virksomheden og *imaget*, som er et billede, der udspringer af den måde, hvorpå virksomhedens opfattes [Christensen og Morsin, 2005: 65]. Opstillet i en model ser dette således ud:

---



Når de semiotiske begreber placeres i denne trekantfremstilling bliver det således tegnet, der repræsenterer objektet, idet den fremhæver egenskaber ved dette objekt. Tegnet henvender sig samtidig til nogle interessenter, der fortolker tegnet og danner et mentalt billede - image - af dette. En virksomheds brand forventes at være baseret på kulturen, der netop *”bygger på konsistente værdier - værdier, der afføder ensartede adfærdsmønstre som nye medarbejdere oplæres i og som overlever udfordringer i topledelse”* [Christensen og Morsing, 2005: 54-57].

I nogle tilfælde opstår der gaps mellem en virksomheds identitet og det oplevede image [Sørensen, 200: 104]. Dette sker, når:

- ◆ virksomheden ikke har "oversat" identiteten til noget kommunikerbart. Det kunne eksempelvis være et værdigrundlag, hvor den praktiske betydning bag ordlyden ikke er klart defineret.
- ◆ virksomheden ikke har nok viden om sine målgrupper, hvilket kan føre til forkerte afkodninger af budskabet.
- ◆ virksomheden har *opfundet* snarere end *fundet* værdierne, hvilket kan føre til inkonsistens mellem budskab og virkelighed.

Den sidstnævnte inkonsistens kan dog være en nødvendighed, idet nogle virksomheder bruger formuleringen af værdierne som et værktøj til forandring. På den måde vil der opstå det såkaldte *”nødvendige hykleri”*, som dækker over den overgangsperiode, som virksomhederne må gennemgå, indtil virksomhedens hverdag er rettet ind efter de nye målsætninger. Det er altså ikke muligt at omorganisere virksomheden efter nye formulerede værdier fra dag



ét. Det er dog en forudsætning for bevarelsen af virksomhedens troværdighed, at adfærden efterhånden begynder at stemme overens med de nye værdier.

Jeg har i dette afsnit berørt de begreber, der ligger til grund for relevansen i at arbejde med formidling og integration af organisatoriske værdier, idet værdierne danner en praktisk brugbar basis for at skabe en sammenhængende corporate communication, der kan være med til at styrke organisationens position. Bearbejdningen af emnet har imidlertid rejst en række kritiske spørgsmål, hvorfor jeg i den afsluttende diskussion vil stille mig kritisk overfor den udvikling, der har ført til fænomenet corporate communication og overfor begrebet selv.

Det efterfølgende afsnit vil omhandle de førnævnte virksomhedsværdier, idet disse nu er trukket frem som yderst relevante i den organisatoriske kommunikation i dag.





# Værdier i organisationer

*”[...] organisationen kan et stykke tid varme sig ved gløderne af de spændende seminarer, hvor dens værdier blev diskuteret. Måske kommer der endda et stykke papir eller en plakat ud af processen [...], men hyppigt bliver værdierne hurtigt irrelevante, fordi de ikke følges op. De er ikke levende integreret og bruges ikke i det daglige arbejde”*

[Thyssen, 2005: 289]

Ovenstående citat opsummerer ganske præcist den problemstilling, jeg præsenterede tidligere. Alt for ofte afsluttes arbejdet med værdierne så snart et egentligt værdigrundlag er formuleret og nedfældet. I det efterfølgende vil jeg behandle det første af de to nøglebegreber, der er genstand for indeværende undersøgelse og således præsentere et bud på en definition af værdier og deres funktion samt værdiernes relation til kulturbegrebet for at sætte dem ind i en organisatorisk kontekst.

41

## *Værdiformidling som en del af den organisatoriske meningskonstruktion*

Udgangspunktet for at kvalificere intern organisatorisk værdiformidling i et socialkonstruktivistisk perspektiv er som anført den rolle, værdiformidlingen spiller i forhold til medarbejdernes konstruktion af mening og adfærd. Jeg vil derfor starte den teoretiske gennemgang af begrebet her.

Der findes mange definitioner og forståelser af værdibegrebet og mange bud på deres anvendelse, når det kommer sig til den organisatoriske kontekst. Der er imidlertid bred konsensus om, at værdier er en grundlæggende del af måden,

---



hvorpå vi forstår vores omverden og skaber mening herom. Ved at formidle de værdier, der ligger til grund for en organisation kan man således skabe en forståelse af denne som i sidste ende bliver til et image - et billede - sådan som interessenterne ser organisationen. Værdiformidlingens force er således at skabe et sammenhængende og meningsfyldt billede af virksomheden som kan fungere som pejlepunkt for medarbejdernes daglige adfærd. Men hvad *er* en værdi og hvordan forholder den sig til nogle af de øvrige organisatoriske begreber?

### *Det moralske kompleks*

42 Jeg vil igen tage udgangspunkt i Ole Thyssens teorier, der siger, at værdier er alle vegne. De skabes ikke ud af ingenting, men skal udvælges, præciseres og sættes i relation til hinanden og til dagligdagen for at kunne benyttes [Thyssen, 2005: 115]. Dette skal dog ikke forstås ud fra et essentialistisk perspektiv, idet de værdier, der er at vælge imellem, oprindeligt blev skabt gennem sociale konstruktioner i forbindelse organisationens dannelse. Thyssen definerer en værdi som *en præmis for beslutninger* og de får dermed en normativ karakter, i og med man tilpasser virkeligheden til værdien og ikke omvendt. Lever et produkt eksempelvis ikke op til en værdi om kvalitet opgiver man ikke værdien, men udarbejder derimod et nyt produkt, der er af en passende kvalitet [Thyssen, 2005: 129]. Værdier har altså en binær struktur, idet de har to asymmetriske sider, hvor den ene er acceptabel og den anden uacceptabel. Et værdigrundlag kan således betragtes som en kontrakt, man indgår med hinanden om, hvad der er acceptabelt og ikke acceptabelt at gøre [Thyssen, 2005: 158].

Herved opstår, ifølge Thyssen, det såkaldte moralske kompleks, der består af: *værdi, forpligtelse, ansvar, tillid og regnskab*. En *værdi* er kun en værdi, hvis den indeholder en *forpligtelse*. Der er altså noget, man ikke gør og noget, man forventes at gøre [Thyssen, 2005: 263]. Man har forpligtet sig overfor de øvrige i organisationen til at udvise en bestemt adfærd, der stemmer overens med

---



de formulerede værdier. Det går altså ikke, at man er den eneste i rækken af medarbejdere, der har kontakt med et produkt og ikke lægger vægt på værdien om kvalitet. En kæde er jo kun så stærk som det svageste led.

Er der en forpligtelse, er der også et *ansvar*. I en organisatorisk kontekst handler det om at påtage sig et ansvar, snarere end at man er lovmæssigt tvungent til det. Det bliver således en frivillig handling, der forpligter langt mere end, hvis det var noget man ikke kunne komme uden om<sup>24</sup>. Når man tager udgangspunkt i værdier kan man udarbejde et sprog, som tager højde for fornyelse, og hvor man ligeledes taler om ansvar for det uventede, idet man ikke kan udarbejde manualer for alle situationer i hele organisationen. Det er derfor bedre at opsætte et sprog - her forstået som rammer - der dækker mere bredt og derfor kan tilpasses de fleste situationer [Thyssen, 2005: 264]. Ved at formulere værdier bliver det således muligt at påvirke medarbejdernes adfærd og samtidig give tilstrækkelig handlefrihed til selv at kunne håndtere uvante situationer på en for virksomheden hensigtsmæssig måde.

Man finder hurtigt ud af hvilke personer, der påtager sig et ansvar og hvem, der ikke gør. På baggrund af dette erfarer man, hvem man kan have *tillid* til. Og netop tilliden er ifølge Thyssen det vigtigste led i det moralske kompleks, hvilket også ses i kraft af den mængde fysisk plads han har givet dette led i bogen<sup>25</sup>. Tillid afhænger af tid, idet man skal have haft mulighed for at bevise, at man er til at stole på. Det er altså ens fortidige udsagn, der gennem nutidige handlinger kan påvirke tilliden til de løfter, der berører fremtiden. Kort sagt; hvis man holder det man har lovet førhen vil udenforstående bedre kunne stole på, at det man lover om fremtiden i dag, bliver overholdt. Tillid er både en betydningsfuld faktor internt og eksternt. Den er både en mekanisme til at forenkle, så stram kontrol af medarbejderne kan erstattes med løs kontrol<sup>26</sup> og er samtidig en vital mekanisme organisation og interessenter imellem [Thyssen, 2005: 265].

Hvis ikke værdier gør en forskel forfalder de og bliver irrelevante, hvorfor der





må holdes *regnskab*<sup>27</sup> med dem. Hvis nogen ikke efterlever værdierne og der ikke sættes grænser, bliver de ligegyldige [Thyssen, 2005: 270]. Trækker man det tidligere eksempel med medarbejderen og værdien om kvalitet frem igen, kan man se, at det her ville være nødvendigt at gøre medarbejderen opmærksom på, at hans adfærd er uønsket, så denne for det første ikke fortsætter, men ligeledes for at den ikke forplantes til de øvrige medarbejdere. En uhensigtsmæssig adfærd kan spredes som ringe i vandet, hvis nogen får den holdning, at ”når han ikke gør det, hvorfor skal jeg så?”. Regnskabet er ligeledes vigtigt udadtil, fordi det viser, at man tager sine værdier alvorligt [Thyssen, 2005: 289]. Værdier kan måles både ved at undersøge deres *synlighed* og deres grad af *håndhævelse*. Synligheden vedrører brugen af værdierne i dagligdagen - kan de bruges og bliver de det? Den anden testmetode omhandler logisk nok om værdierne bliver håndhævet, hvilket her vil sige, at de bakkes op af konsekvenser, hvis de ikke bliver overholdt [Thyssen, 2005: 335]. Det er som nævnt ofte her problematikken ligger. Det etiske regnskab som metode forsøger at omsætte værdiernes kvalitet til målelig kvantitet, hvilket ofte kritiseres, men ifølge Thyssen findes der ikke bedre alternativer. Målingen kan give organisationen et billede af, i hvilken grad den har opfyldt de løfter, der ligger i værdierne og bliver således uundværlig i det seriøse arbejde med værdier [Thyssen, 2005: 337].

### *Værdigrundlaget*

Det moralske kompleks som er beskrevet i ovenstående forudsætter, at man er klar over grundlaget herfor, hvilket fordrer en række formulerede værdier. Dette bliver oftest til et værdigrundlag, der er en del af virksomhedens strategi og som gør det synligt, hvilke hensyn den påtager sig. Dette gør det muligt for interessenterne at vurdere organisationens troværdighed. De kan således ”holde øje med”, om man holder, hvad man lover. For eksempel kører der netop nu en reklamekampagne for et større dansk pengeinstitut, hvori det siges, at alle kan

---



komme ind i deres hyggelige lounge og nyde en gratis café latte - også selv om man ikke er kunde. Men skulle det vise sig, at man som ikke-kunde kan komme ud for at blive bedt om at forlade butikken eller om at betale for sin kaffe, kommer pengeinstituttet til at virke yderst utroværdigt. De har ikke holdt, hvad de lovede! Man skal således som virksomhed være påpasselig med, hvilke værdier man vælger, da de skal kunne efterleves. Det er ligeledes vigtigt, at værdierne ikke stagnerer, men ændres i takt med at organisationen udvikler sig [Thyssen, 2005: 290]. På den måde bliver det også lettere at efterleve dem, idet de løbende passer til de situationer, der måtte opstå.

I en organisatorisk kontekst anbefales det at undgå såkaldte basale værdier, da der heri kan ligge mange skjulte konflikter, i og med de går så tæt på selve personen. Til dette nævner Thyssen dog kun, at basale værdier kan være af religiøs eller moralsk art, og at man i stedet bør benytte instrumentelle værdier, der er redskaber til at fremme organisationens mål [Thyssen, 2005: 134]. Dette tolker jeg således, at man skal undgå en værdi som eksempelvis *medmenneskelighed*, da denne kan give religiøse konnotationer og som sådan ikke har en direkte relevans i forhold til den organisatoriske strategi.

Indenfor de *instrumentelle værdier* findes flere typer af værdier:

- ◆ *Retoriske*, der ikke holdes regnskab med og derfor ikke har en egentlig betydning for dagligdagen. Det er altså blot værdier, man kommunikerer eksternt uden at tillægge dem en funktion ud over deres kommercielle værdi<sup>28</sup>.
- ◆ *Politiske*, der består af udefrakommende krav. Det kan være i form af lovgivning eller etiske krav fra det offentlige rum og har derfor karakter af juridisk bindende regler. Et eksempel kunne være kravet om miljøhensyn. Der er selvfølgelig en række regler man skal overholde med hensyn til deponering, giftkoncentration og lignende,





men miljøkravene kommer i høj grad også fra omverdenen. Det er som virksomhed i dag næsten umuligt ikke aktivt at tage hensyn til miljøet, da dette i høj grad kan påvirke imaget udadtil negativt.

- ◆ *Teknisk værdimåling*, hvor ledelsen kan måle, om organisationen lever op til det, den skal i den givne situation. Hvis en virksomhed eksempelvis har planer eller et ønske om ekspansion er det altså vigtigt, at den i den givne periode sætter fokus på produktivitet og effektivitet.
- ◆ *Etisk regnskab*, der er den mest omfattende værdimåling, idet man her løbende holder medarbejdere og organisation op på de formulerede værdier.

46

En organisations værdigrundlag vil ofte bestå af en blanding mellem de forskellige typer værdier. Dog er det klart, at man så vidt muligt skal forsøge undgå de retoriske værdier, da de ikke gør nogen egentlig forskel for organisationen ud over god reklame. De politiske værdier kan være svære at komme udenom og kan som sådan godt give virksomheden et positivt element, men i og med de er mere eller mindre påtvungne, bliver de ikke et frivilligt og bevidst strategisk værktøj. Endvidere tilrådes der, at man formulerer et værdigrundlag, der kun indeholder maksimalt fem værdier, dog helst kun tre, da man ellers vil have svært ved at huske dem [Thyssen, 2000: 276, Jetsmark, 1999: 176].

Et værdigrundlag er ikke kun en liste over krav, som organisationen skal leve op til for at undgå kritik fra omverdenen. Det er en liste over områder, ”*hvor organisationen erklærer sig villig til at indgå i en løbende dialog [...] for at blive stadig bedre til at opfylde sine formål [...]*” [Thyssen, 2005: 341]. Opsummeret bør man stræbe efter værdier, som kan fungere som præmis for beslutninger og dermed adfærd i organisationen og samtidig være fleksible, så de kan tilpasses udviklingen.

---



## Værdiers udtryk

”Når en organisation taler om sine værdier må den give afkald på noget, som traditionelt kendetegner moral: ambitionen om at være universel.” [Thyssen, 2005: 261]

De fleste organisationer er kvalitetsbevidste. En stor del af disse har formuleret værdien i et værdigrundlag<sup>29</sup> og hovedparten af disse værdigrundlag er mere eller mindre offentligt til skue [Schultz og Hatch, 2000: 248]. Vil det så sige, at næsten alle virksomhederne rundt omkring i landet tilnærmelsesvist er ens? Naturligvis ikke. For på trods af at ordlyden i de forskellige værdigrundlag er meget lig hinanden, så er betydningen bag ikke. I dem gemmer sig traditioner og rutiner, som ikke lader sig overføre fra den ene til den anden organisation [Thyssen, 2000: 276]. Tendensen til de similare ordlyde kan bunde i, at værdierne alligevel skal være så almene, at de fleste kan stå inde for dem. Differentieringen ligger derfor i den bagvedliggende betydning og den dag daglige brug af værdierne. De værdier og den mission og vision som organisationen styrer efter, bør være accepteret af så mange parter som muligt, idet det er vanskelig at udføre handlinger, der tager udgangspunkt i noget, som man ikke selv kan stå inde for [Thyssen, 2005: 115]. Derfor skal værdierne udarbejdes i dialog og ikke tvinges ned over hovedet på medarbejderne. Thyssen mener dog ikke, at det er afgørende, om medarbejderne personligt står inde for værdierne, når blot man kan se, at de lægges til grund for deres handlinger og beslutninger [Thyssen, 2005: 261]. Dette er Schultz<sup>30</sup> og Hatch<sup>31</sup> uenige i, idet de siger, at *”the behavior that supports a corporate reputation or brand needs to be more deeply rooted, it needs to rest in the organizations identity. Employees must feel the message, not just pretend to.”* [Shcultz & Hatch, 2000: 1]. Jeg hælder her i retning af Thyssen, idet jeg finder de problematisk at tro, at man som leder er berettiget til så at sige at styre medarbejdernes ”sjæl”<sup>32</sup>. Dertil kommer, at det er yderst vanskeligt at tjekke i praksis, om det forholder sig som Schultz og Hatch mener, det bør gøre. Derimod kan man holde regnskab med, om medarbejderne



efterlever værdierne og benytter dem i deres beslutninger.

For at dette er muligt, skal værdierne være udtrykt i et fælles sprog som alle kan forstå, og det skal som nævnt fortælles, hvad der ligger bag og hvordan man som medarbejder skal forstå værdien [Thyssen, 2005: 291].

Værdier adskiller sig fra regler ved at være almene og mere fleksible. De kan, som jeg nævnte tidligere, løbende tilpasses de forandringer, der sker i organisationen. I modsætning til regler er det sådan med værdier, at alt, der ikke er forbudt, er tilladt [Thyssen, 2005: 293]. Der findes ifølge Thyssen seks forskellige typer værdier i organisationer. Disse er: smag, stil, intuition, moral, personlig overbevisning og etik. De to, der er mest relevante i forbindelse med indeværende opgave, er *moral* og *etik*, idet de er de mest alment gældende. Moral er gruppens regler for rigtigt og forkert, mens etik opstår, når forskellige moraler støder sammen, hvilket gør etik til en form for overordnet substans. Det er da også oftest denne organisationer beskæftiger sig med, da moral er for tæt på de førnævnte basale værdier, hvor man let kunne komme til at ”træde folk over tærne”.

48

Thyssen vælger at skelne mellem etik og moral på en måde, der gør etikken brugbar i en organisatorisk kontekst og ser derfor etik som ”moral af anden orden”, idet etikken indenfor en fysisk ramme er fælles for flere forskellige personer med hver deres moral [Thyssen, 2005: 158]. Han mener ligeledes, at værdierne går hen og bliver en form for stiltiende moral, når disse bliver sædvaner.

Og netop den proces der sker, når værdier bevæger sig fra at være et ledelsesmæssigt strategisk værktøj til at blive en integreret del af medarbejdernes daglige adfærd, er hvad jeg vil undersøge i det følgende afsnit, hvor jeg tager udgangspunkt i Scheins<sup>33</sup> niveaumodel. Ligesom Luhmann er Schein inspireret af Talcott Parsons og anerkender ham samt

---





Robert Merton som sine teoretiske ”fædre”, hvilket gør hans teoretiske arv strukturfunksjonalistisk [Pedersen og Sørensen, 1994: 18]. Niklas Luhmann har jeg tidligere brugt til at afklare organisationsperspektivet og der dannes således god sammenhæng mellem de to anvendte teoretikere.

### *Værdier i relation til kulturbegrebet*

Når der findes begreber som værdier, normer og adfærd, hvorfor så tale om kultur? Ifølge Schein er det fordi, kulturbegrebet tilfører yderligere to elementer, idet kultur forudsætter en eller anden form for strukturel stabilitet i gruppen, som er mindre bevidst og derfor mindre synligt [Schein, 1994: 18]. Dertil kommer, i tråd med den socialkonstruktivistiske betragtning, at viden og betydning opstår og opretholdes gennem sociale og kulturelle processer. Kultur kan på den måde være med til at sætte værdibegrebet ind i en organisatorisk kontekst. I denne betragter Schein kultur som noget, der skabes, udvikles og i yderste instans påvirkes og forandres. Dermed bliver kultur et udtryk for socialt konstrueret virkelighed [Pedersen og Sørensen, 1994: 18]. Organisationskulturen har både indflydelse på de interne processer samtidig med, at den kan være baggrunden for det, der vises udadtil og bliver til et image. I den forbindelse siger Schein, at ledere taler om at ”udvikle ”den rigtige slags kultur” eller ”kvalitetskultur”, hvilket tyder på, at kultur beskæftiger sig med visse værdier, som ledere forsøger at indprente deres organisationer.” [Schein, 1994: 12]. Kultur kan således opstå via ledere, der påfører en gruppe deres egne værdier og antagelser og kulturen forudsætter, at ritualer, klima, værdier og adfærd bindes sammen til et sammenhængende hele [Schein, 1994: 10&18].

49

I løbet af de sidste år er kultur blevet brugt af organisationsforskere til at henvise til missionen og de såkaldte skueværdier. Sidstnævnte er et af de centrale begreber i Scheins kulturmodel, som består af: *artefakter*, *skueværdier* og *grundlæggende antagelser*. Modellen er inspireret af Freuds teorier om sammenhængen mellem

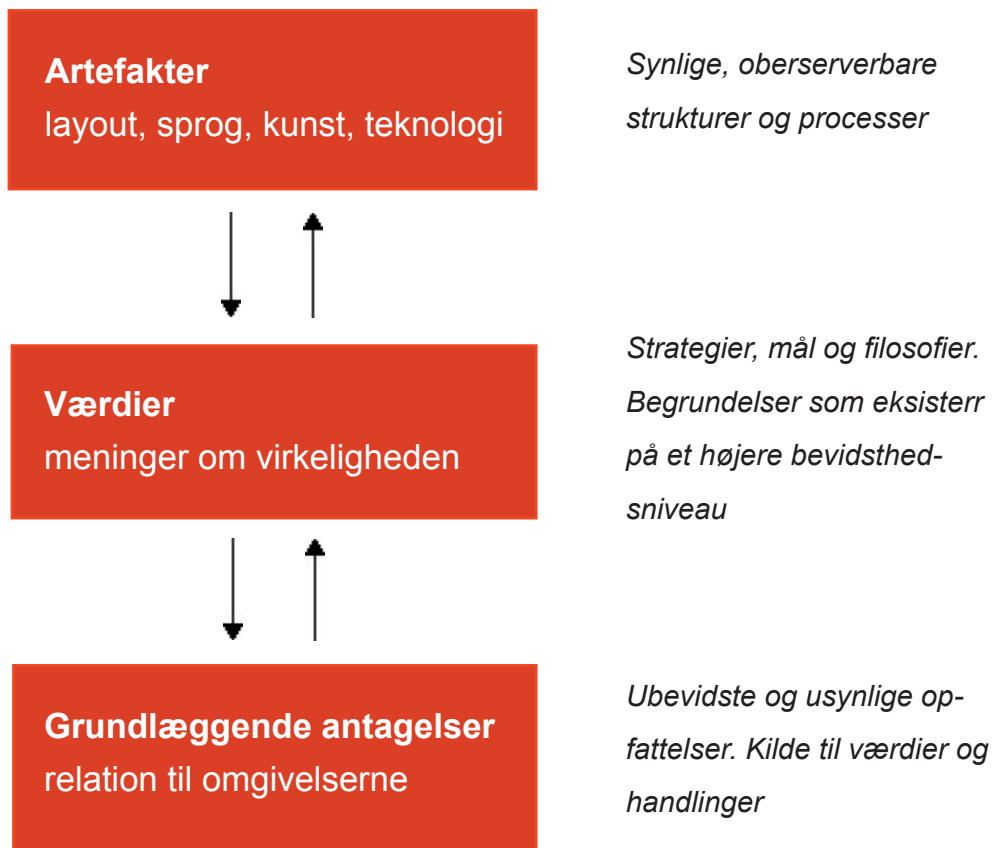
---



det bevidste og det ubevidste og er oprindeligt udarbejdet som en fremgangsmåde til at analysere kultur i organisationer, men jeg vil her benytte den til at forstå sammenhængen mellem kulturbegrebet og virksomhedsværdier.

Schein opererer i sin model med kulturniveauer, der er delt op efter, hvor synligt niveauet er for observatøren. Niveauerne strækker sig fra håndgribelige, fysiske elementer til helt ubevidste og grundlæggende antagelser. I midten befinder sig værdier, normer og adfærdsregler, som man bruger til at synliggøre kulturen for sig selv og andre [Schein, 1994: 24]. Schein berører desværre kun perifert *omverdenen*, hvilket gør det svært at gennemskue, hvilken indflydelse, han mener, denne har på de forskellige niveauer.

50





Det første niveau er som nævnt *artefakter*, som består af alle de fænomener, man kan høre, se og føle<sup>34</sup>. Dette er således kulturens synlige niveau, som kan let observeres af en udenforstående. I niveauet ligger ligeledes medarbejdernes adfærd samt de processer, der ligger til grund for en rutinedannelse af adfærden [Schein, 1994: 25]. I forhold til værdiformidling vil det betyde, at man på dette niveau eksempelvis skal finde seminarer, kurser og lignende, der er sat i gang for at medvirke til en forståelse og integration af de formulerede værdier.

Jeg går i første omgang direkte til det tredje niveau, da jeg i beskrivelsen af det mellemliggende niveau har brug for at kunne henvise til det tredje. På dette finder man de *grundlæggende antagelser* eller grundlæggende værdier, som de også kan kaldes. Dette niveau er det mest vanskelige at observere, idet det består af antagelser, som tages for givet og ikke forhandles ligesom eksempelvis værdier, der derved bliver synlige for den almene observatør [Schein, 1994: 24]. ”Grundlæggende antagelser opfattes som underliggende, implicite præmisser, hvorpå værdier kan baseres” [Pedersen og Sørensen, 1994: 23]. En grundlæggende antagelse kunne eksempelvis være *ærlighed*, idet vi oftest baserer vores kommunikation på en tro om, at den vi kommunikerer med, taler sandt. Det kan naturligvis vise sig, at være en forkert antagelse, men til at begynde med tager vi udgangspunkt heri.

I citatet ovenfor nævnes værdier, og det er netop, hvad vi finder på det midterste niveau. Gennem de grundlæggende antagelser kan man altså både finde ud af, hvilke antagelser værdierne bygger på, og samtidig kan værdier gå hen og blive en grundlæggende antagelse. Dette sker, når værdierne lykkes tilstrækkeligt ofte, altså når en løsning synes at virke gentagne gange [Pedersen og Sørensen, 1994: 25]. Schein nævner dog ikke, hvordan man i organisationen opnår den nødvendige, stiltiende enighed om, at en værdi er tilstrækkelig ”bevist” til at den bliver en grundlæggende antagelse. Det er naturligvis ikke en bevidst og synlig handling,





hvilket måske kan forklare, at Schein ikke berører denne proces yderligere.

Værdier er langt mere bevidste hos medarbejderne end både artefakter og grundlæggende antagelser. De er så at sige en persons overbevisninger, idéer og forhåbninger, som derfor kan diskuteres og stilles spørgsmålstegn ved, fordi de er forskellige fra person til person [Pedersen og Sørensen, 1994: 20, Schein: 1994: 17]. Her bevæger Schein sig efter min mening over i retning af Thyssens basale værdier frem for at betragte de mere formelle organisatoriske værdier. Som nævnt tidligere er det ikke disse personlige, individuelle værdier jeg vil koncentrere mig om i indeværende speciale, hvorfor jeg udelukkende teoretisk fokuserer på de relationer, der er mellem niveauerne med de grundlæggende antagelser og med værdierne. Dog tilføjer Schein, at *"værdier er kendetegnet ved at være meget bevidste og udtrykkeligt formulerede, fordi de har normativ eller moralsk funktion overfor gruppemedlemmer og vejleder dem i at behandle visse sager og foreskriver deres adfærd i visse situationer."* [Pedersen og Sørensen, 1994: 21], hvor der gives indtryk af, at det omhandler de mere formelle værdier. Det midterste niveau indeholder således både de uformelle, personlige værdier hos de enkelte medarbejdere og de mere formelt formulerede værdier, som et ledelsesværktøj.

52

De formelle værdier opdeles i yderligere to grene, idet Schein opererer med såkaldte *skueværdier*. Disse værdier er normative udtalelser, der afspejler en tro og et håb om, hvordan nutiden og fremtiden burde være, men som oftest ikke lever op til sig selv. De står derfor i stærk kontrast til de *anvendte værdier*, som virker som reelle retningslinier for adfærden i organisationen. De er i overensstemmelse med de grundlæggende antagelser og derfor er et reelt billede af, hvordan et organisationsmedlem vil gøre i bestemte situationer [Pedersen og Sørensen, 1994: 21]. Hvis det er tilfældet, *"kan sammenknytningen af disse værdier til en handlingsfilosofi hjælpe med at bringe gruppen sammen, idet den tjener som en kilde til identitet og kernemission."* [Schein, 1994: 28]

De anvendte værdier kan altså være med til at styrke organisationens identitet og

---



dermed ligeledes stå stærkere i forhold til de eksterne faktorer. Det er uklart, om Schein mener, at de anvendte værdier i virkeligheden *er* grundlæggende antagelser eller om de eksisterer på værdiniveauet sideløbende med skueværdierne og blot skal være *baseret* på de grundlæggende antagelser. I bund og grund handler det om at gøre skueværdierne til anvendte værdier, men hvordan dette gøres kommer Schein som sagt ikke nærmere ind på. Dette skal muligvis ses i lyset af, at modellens oprindelige formål var at kunne analysere organisationer med henblik på at identificere de forskellige niveauer. Hvis den udelukkende bruges til dette, er det ikke en mangel, at processerne ikke er nærmere beskrevet. Jeg ser det heller ikke som en problematik i forbindelse med nærværende speciale, da undersøgelsens problematik netop er, hvordan man omdanner skueværdierne til at være velintegrerede og anvendte værdier. I forbindelse med dette spiller endnu et aspekt en rolle i forhold til, om værdierne har en indflydelse på adfærden. Det er spørgsmålet om værdiernes formål, idet de eksternt ofte bliver til skueværdier uden intern effekt [Pedersen og Sørensen, 1994: 26]. Det er netop dette jeg mener, man bør forsøge at undgå ved at sætte fokus på integrationen af værdierne internt inden de kommunikeres eksternt. Ifølge Thyssen bruges værdier forskelligt alt afhængigt om de er til intern eller eksternt brug. Internt bruges de således til at integrere, så medarbejderne ved, hvad der er acceptabelt og hvad de har lov til at forvente af hinanden. Eksternt bruges værdierne til at præsentere organisationen [Thyssen, 2005: 326-327]. Dette er jeg umiddelbart enig i. Dog kan det forstås således at værdierne ikke kun *bruges* forskelligt men ligeledes *er* forskellige. Hvis dette er tilfældet, vil jeg pointere, at de eksternt benyttede værdier højst sandsynligt udelukkende vil få karakter af skueværdier, hvilket efter min mening bør undgås. Benytter man derimod de samme formulerede værdier både internt og eksternt vil de fremstå med en langt højere forpligtelse, idet omverdenen ikke er sen til at holde organisationen op på, om den holder, hvad den lover.





Opsummerende kan man altså sige, at værdier bruges i organisationer til at danne præmis for beslutninger og dermed adfærd. En værdi dikterer hvad der er acceptabelt eller ej og indeholder en forpligtelse og et ansvar om at følge dem. Ved at lade adfærden følge værdierne kan man gennem tid opnå en vital tillid - både i forhold til de interne og eksterne interessenter. Dette kræver dog, at man løbende holder regnskab med værdierne og tilpasser dem organisationens udvikling.

Der findes flere typer værdier, men man bør stræbe efter de værdier, som reelt integreres og efterlevs i organisationen og som derfor ikke blot fungerer som skueværdier. Dette kan blandt andet ske ved at basere værdierne på de grundlæggende antagelser, der eksisterer i organisationen samt gøre det tydeligt, hvilke betydninger, der ligger bag ordlyden. Som før nævnt læner jeg mig op af Ole Thyssen, når jeg siger, at man ikke kan forvente, at medarbejderne tager værdierne til sig som deres egne, men blot at de værdierne lægges til grund for medarbejdernes handlinger og beslutninger.

54

Ved at lade værdierne skabe en sammenhængende adfærd i organisationen skabes stærke organisatoriske identiteter, hvilket kan føre til et positivt image. Dette fordrer imidlertid, at der er god sammenhæng mellem det lovede og det udførte, hvorfor man bør sætte fokus på den interne integration af værdierne inden man kommunikerer disse udadtil.

I det følgende kapitel vil jeg gennemgå en teori, der omhandler en måde, hvorpå man kan kommunikere og eventuelt integrere værdier.

---



# Oplevelsesbaseret kommunikation

*”Fortæl mig hvad jeg skal gøre og jeg glemmer det.  
Vis mig hvad jeg skal gøre og jeg husker det.  
Involver mig og jeg lærer det.”  
- Confusius, 450 B.C.<sup>35</sup>*

Jeg vil i det efterfølgende gennemgå oplevelsesfænomenet ved først at betragte de forudsætninger, der har været med til at sætte oplevelsesøkonomibegrebet på dagsordenen. Jeg vil præsentere en kort gennemgang af Pines og Gilmores teorier, der ligger til grund for de efterfølgende danske litterære bidrag til emnet; *Følelsesfabrikken* og *Oplevelsesbaseret Kommunikation*. Derefter forsøges oplevelsesbegrebet defineret ved hjælp af Christian Jantzen<sup>36</sup> og Mikael Vetners<sup>37</sup> *Oplevelsens Glossar*, mens også kommunikationsbegrebet behandles, blandt andet gennem en kort beskrivelse af teorien om kommunikation hos Niklas Luhmann. Endvidere gennemgås teorien om *oplevelsesbaseret kommunikation*, der vil danne grundlag for de videre undersøgelser. Slutteligt vil jeg kaste et kritisk perspektiv på fænomenet oplevelsesøkonomi samt de litterære bidrag.

55

## *Initierende teorier*

Som nævnt i indledningen har samfundsudviklingen bevirket, at der i dag kan være en efterspørgsel efter oplevelser. I masseforbrugssamfundet var det et spørgsmål om at gøre produkterne så billige som muligt, fordi der var en basal efterspørgsel

---



efter mad, tøj og lignende. Senere begyndte designet at spille en stadig større rolle efterhånden som en decideret markedsføring introduceres og man begynder at bruge produkterne som markører til at vise sin sociale status. Dette fører til, at produkterne ligeledes bliver en vigtig faktor i individets identitetsdannelse [Lund m.fl., 2005: 17]. I det feudale samfund fødtes individet ind i en identitet og skulle derfor blot udleve en forudbestemt skæbne”. Var man eksempelvis søn af en smed, var det forventet, at man på et tidspunkt overtog faderens fag. I dag er man ”tom” fra fødslen og fri skabe det liv og den identitet, som man ønsker. Denne identitetsskabelse kan være vanskelig at håndtere, og ofte sker det på baggrund af et nøje udvalgt forbrug. Det er dette, der er drivkraften i den såkaldte oplevelsesøkonomi. [Lund m.fl., 2005: 55].

56

Et meget brugt, men ligeledes meget sigende eksempel på oplevelsesøkonomiens egenskaber er prisen på en kop kaffe. Til at starte med koster bønnerne til en kop 1 til 2 cents, men kværnes, pakkes og sælges de i en dagligvarebutik stiger prisen til mellem 5 og 25 cents. Hvis kaffen brygges af bønner, der kværnes i en café, kan prisen stige til en hel dollar og indtages den varme drik i en femstjernet restaurant eller på en espressobar, er folk villige til at betale op til 5 dollars. Serveres kaffen et sted med udkig over Markuspladsen i Venedig, kan man komme til at betale ikke mindre end 15 dollars for en enkelt kop - og oven i købet synes, at det var det værd. [Pine og Gilmore, 1999: 1-2]. Prisen på en kop kaffe har således bevæget sig fra 1 cent til 15 dollars ”kun” på grund af de oplevelser, der omgiver produktet<sup>38</sup>.

Begrebet oplevelsesøkonomi blev oprindeligt introduceret af Joseph Pine og James Gilmore i bogen *The Experience Economy*, hvor de skriver, at ”in the emerging Experience Economy, companies must realize that they make memories, not goods, and create the stage for generating greater economic value, not deliver services”

---





[Pine og Gilmore, 1999: 100]. Dette opsummerer glimrende den effekt, man ser i eksemplet med kaffen. Det handler altså ikke længere om selve produktet, men derimod om alt det, man kan skabe omkring det. Det er Pine og Gilmores bidrag, der danner baggrund for de regeringsrapporter, som løbende er udgivet siden år 2000. Eksempelvis udgav Kulturministeriet en redegørelse med titlen *Danmarks kreative potentiale* om den nye oplevelsesøkonomi i et kultur- og erhvervspolitisk perspektiv.

Pine og Gilmore introducerer en model, hvori forskellige typer oplevelser kan placeres. Modellen består af to krydsende akser, hvor den lodrette beskriver det følelsesmæssige forhold og den kontakt, som modtageren har til oplevelsen. Denne akse har poler er således fuld mental indlevelse (absorption) samt anparthaver i oplevelsen (immersion), der repræsenterer det at blive nedsænket i selve situationen. Den vandrette akse handler om modtagerens fysiske deltagelse i oplevelsen og har således en aktiv og en passiv pol. Gennem disse akser skabes fire såkaldte sektorer, som består af: underholdning i nordvest, læring i nordøst, æstetik i sydvest og eskapisme i sydøst [Pine og Gilmore, 1999: 30-38]. Det kan dog være vanskeligt at forstå den præcise betydning bag sektorernes benævnelser, hvilket gør modellen i *Følelsesfabrikken* mere anvendelig.

Her videreudvikles Pine og Gilmores model til det, forfatterne kalder *oplevelseskompasset*, hvor den lodrette akse indikerer henholdsvis lav eller høj oplevelsesværdi. På den vandrette akse skelner man mellem *rene* oplevelser og oplevelser i *andre brancher* eller som *ekstra værdiskaber* [Lund m.fl., 2005: 21]. De rene oplevelser foregår eksempelvis i forlystelsesparker, i forbindelse med computerspil eller lignende, mens caféer, flyselskaber og indkøbscentre er eksempler på steder, hvor oplevelsen integreres som en ekstra værdiskaber.

Ifølge Lund m.fl. indgår der i oplevelsen elementer som *nyhedsværdi*, *gentagelse*, *uforudsigelighed* og *personligt engagement* [Lund m.fl., 2005: 19]. En situation kan således miste sin oplevelsesværdi, hvis den gentages mange gange og derfor





ikke længere er ny eller bliver forudsigelig. Hvis man eksempelvis tager en fodboldkamp, er det den personlige deltagelse, der afgør oplevelsesværdien, idet denne falder, hvis man ser kampen alene derhjemme frem for at se den på stadion [Lund m.fl., 12005: 20]. Det er derfor også vigtigt at understrege, at oplevelserne hos Lund m.fl. ikke er statisk placeret i kompasset, men kan derimod flyttes, hvis eksempelvis en hyppig gentagelse finder sted.

### *Oplevelsen*

En hændelse bliver ifølge Lund m.fl. først en oplevelse, når den genfortælles. Før dette er det blot en erfaring [Lund m.fl., 2005: 33]. Dette kan jeg tilslutte mig, hvis dette ikke kun gælder den eksplicite fortælling, men ligeledes inkluderer den indre dialog. I forlængelse heraf vil det være relevant at inddrage et par af de perspektiver som forfatterne ligger på oplevelsen:

- ◆ Den *erindringsbærende begivenhed*, hvor oplevelsen skabes hos personen på baggrund af tidligere erfaringer. Dette forudsætter en følelsesmæssig stimulering samt en forventning om en oplevelse.
- ◆ *Identitetsskabelsen*, hvor forbruget af oplevelser er med til at skabe en persons identitet. I dette perspektiv behøver begivenheden ikke have en høj oplevelsesværdi, men skal blot understøtte det billede, som vedkommende har af sig selv samt ønsker at sende til omverdenen.
- ◆ *Selvrealisering og fællesskab* fordi forbruget har ændret sig på grund af den stigende indkomst og medfølgende økonomiske frihed. Forbrugeren skal nu til at realisere og iscenesætte sig selv [Lund m.fl., 2005: 25-26].

Efter min mening hænger de to sidste perspektiver uløseligt sammen, idet der i identitetsskabelsessituationen ligger en iscenesættelse. I bogen følger flere perspektiver i rækken, men jeg finder dem mere i retning af tendenser, som allerede er nævnt tidligere, hvorfor jeg ikke vil behandle disse yderligere.

---



I det danske sprogbrug adskilles betydningen bag *oplevelse* og *erfaring*. Jantzen og Vetner vælger derfor at tage udgangspunkt i det engelske og franske udtryk *experience*, da det indeholder en flertydighed, der dækker over tre centrale grundbetydninger [Jantzen og Vetner, 2005: 2]:

- ◆ *"En ophobning af viden og kompetencer, der stammer fra direkte deltagelse i hændelser og handlinger"*. Man kan eksempelvis tale om en erfaren kvinde.
- ◆ *"Indholdet i en direkte deltagelse i eller iagttagelse af en hændelse."* For eksempel en "aha-oplevelse"
- ◆ *"En hændelse som den opfattes i hændelsesøjeblikket."* Et eksempel herpå kan være en såkaldt hårrejsende oplevelse.

Disse betydninger refererer ifølge Jantzen og Vetner til tre niveauer i det, de kalder *oplevelsens struktur*. Disse niveauer består af et vanebaseret niveau, et fortællende niveau og et neurofysiologisk niveau. På det *vanebaserede niveau* ligger de vaner og rutiner, som modtageren danner mens vedkommende oplever situationen og henviser dermed til den første betydning, anført ovenfor. Det *fortællende niveau* dækker meget sigende over de fortællinger, som modtageren kreerer ud fra sine indtryk, mens det *neurofysiologiske niveau* omhandler de emotionelle og sanselige indtryk som modtageren får [Jantzen og Vetner, 2005: 3]. Der er en naturlig sammenhæng mellem niveauerne, idet de sansninger, der sker på det neurofysiologiske niveau omsættes til betydninger på det fortællende niveau og som slutteligt bliver medieret i forhold til fællesskabets værdier på det vanebaserede niveau.

Netop det neurofysiologiske aspekt af oplevelsen synes ignoreret i mange af de litterære bidrag om oplevelsesøkonomien, idet de hovedsagligt fokuserer på fortællingen. Derfor vil jeg kort inddrage betragtninger om dette baseret på en endnu ikke udgivet artikel af Christian Jantzen og Tove Arendt Rasmussen<sup>39</sup>.





Antagelsen er, at man motiveres af et indre ubehag, som skyldes en indre ubalance. Genoprettes balancen frembringes en følelse af velbehag, mens selve processen med at genoprette balancen danner nydelse. Nydelsen er således den fysiologiske side af oplevelser og skyldes altså en proces, hvor personens indre tilstand ændres [Jantzen og Rasmussen, 2006: 11]. Et eksempel kunne være at stille sin sult. Nydelsen opstår imens man indtager maden, mens velbehaget opstår, når man er mæt. Pointen med ovenstående gennemgang er at vise, at oplevelser ikke affødes af ydre stimuli, men derimod af en påvirkning af de indre tilstande. Dette er en vigtig oplysning at have in mente, når man bruger oplevelsesbaseret kommunikation, idet man tilsyneladende må have en vis indsigt i modtagernes behov for at skabe en optimal oplevelse.

### *Oplevelsernes potentiale*

60

Oplevelser har i virkeligheden altid været der og ligeledes været til salg. Ifølge Pine og Gilmore var Walt Disney den første til at sætte oplevelser på dagsordenen, hvorefter etableringer som Hard Rock Café og Planet Hollywood fulgte efter. Men det nye er, at oplevelsen er kommet på agendaen i andre brancher end lige underholdningsbranchen [Pine og Gilmore, 1999: 2]. Fremtidsforskeren Rolf Jensen skriver i bogen *The Dream Society*, at "[...] vi skal introducere et af det 21. århundredes store markeder - et marked, der har en anden logik end informationssamfundet, og som går på kryds og tværs af de traditionelle brancher" [Jensen, 1999: 46]. Han mener ligeledes, at man i dag har et "hvem er jeg marked", hvor man bruger produkter til at iscenesætte sig selv, hvorfor de som nævnt har bevæget sig fra at skulle have en ren nytteværdi til at skulle repræsentere en emotionel værdi. Dette er, ifølge Jensen, ligeledes opstået på grund af den øgede velstand, hvilket har medført, at fattigdom ikke længere er, hvis man ikke har råd til tøj og mad, men derimod, hvis man ikke har råd til at fortælle netop den historie, man ønsker, om sig selv og sit liv [Jensen, 1999: 78].

---



Disse historier skal forbruget medvirke til at skabe, og det er her brandet kommer ind i billedet. Som nævnt i afsnittet herom, ligger der i et brand en række immaterielle værdier, som man via sit forbrug overfører til sin identitet. Kommunikationen omkring disse brands er imidlertid blevet vanskelig at nå igennem med. Vi er i dag ved at drukne i informationer om diverse produkter og virksomheder, der ønsker vores opmærksomhed. Et aktivt menneske i den vestlige verden modtager i gennemsnit 60.000 informationer om dagen - og denne måling er vel at mærke knap 20 år gammel<sup>40</sup>. Man kan kun forestille sig, at informationerne er blevet flere gennem årene. Derfor er vi som modtagere nærmest blevet tvunget til at lære at sortere ”støjen” fra og er efterhånden blevet så gode til det, at der skal mere og mere til for at nå igennem til os [Ørnbo m.fl., 2004: 91]. Forfatterne bag bogen *Oplevelsesbaseret kommunikation* argumenterer for, at man bør gå andre veje og forsøge at påvirke modtagerne gennem andre sanser end de audiovisuelle, som man traditionelt kommunikerer til. ”Oplevelser er den kanal tiden kommunikerer igennem, således bør organisationer kommunikere via alle sanser” [Ørnbo m.fl., 2004: 91]. I bogen defineres oplevelsesbaseret kommunikation således: ” Organisationers bevidste brug af de fysiske møder og mødesteder som et kommunikationsværktøj til at opnå en tættere tilknytning til og betydning for en given målgruppe. Et fysisk møde mellem budskabsafsender- og modtager, hvor man gennem symbolhandlinger formidler et budskab, som skaber en maksimal forståelse og motivation hos modtageren” [Ørnbo m.fl., 2004: 212].

Der argumenteres i bogen for, at oplevelser kan være med til at skabe den ønskede differentiering tillige med en øget forankring af og forståelse for de budskaber, der kommunikeres. Og netop dette bliver relevant i forbindelse med indeværende speciale, idet forståelse og forankring er en nødvendighed i forhold til at integrere værdier i organisationer. Traditionelle medier som eksempelvis print forudsætter en form for selvmotivering hos modtageren, hvilket begrænser deres egnethed til at formidle komplekse budskaber, hvilket værdier må siges at være [Ørnbo m.fl.,





2004: 157]. De traditionelle medier anvender ligeledes envejskommunikation, der bygger på en klassisk indlæring, hvilket ifølge Ørnbo m.fl. kun skaber overfladiske betydninger, fordi budskaber kun kan forstås rigtigt med kroppen [Ørnbo m.fl., 2004: 117]. Det er ligeledes det, som Confucius beskriver i det indledende citat. Det er altså ikke tilstrækkeligt med foldere, manualer og lignende, hvor man fortæller om identiteten, fordi de ikke *"motiverer og skaber den nødvendige indlevelse, der skal til for at forankre medarbejdernes adfærd gennem en kropslig involvering"* [Ørnbo m.fl., 2004: 153]. Dertil kommer den høje grad af troværdighed, som oplevelsen kan opnå, da den bygger på et fysisk møde mellem afsender og modtager. De audiovisuelle medier kan altså ikke alene skabe en autentisk og ægte oplevelse af budskabet [Ørnbo m.fl., 2004: 130], hvilket ofte er problematikken ved en succesfuld værdiformidling. Dette kan man forbedre, idet man *"ved at anvende oplevelsen som medie, internt og eksternt, skaber et iscenesat kortvarigt kontaktpunkt, hvor ledelsen møder medarbejderen"* [Ørnbo m.fl., 2004: 139]. Forfatterne taler altså for, at man ved at knytte et fysisk bånd til modtageren opnår en stærkere relation mellem afsender og modtager, hvorfor sidstnævnte i højere grad føler sig delagtiggjort i de værdier, som afsenderen står for [Ørnbo m.fl., 2004: 94]. Dette må ligeledes gælde i forbindelse med den interne formidling af virksomhedens værdier, så ledelsen gennem fysiske oplevelser kan delagtiggøre medarbejderne i værdierne i en sådan grad, at de efterfølgende kan blive til en adfærd. Ørnbo m.fl. udtrykker det således: *"Oplevelsesbaseret kommunikation handler for organisationer om at følge værdierne til dørs og føre dem ud i livet"* for at få *"individerne internt i en organisation til at agere med samme udgangspunkt, levere den samme oplevelse, forstå og arbejde i fællesskab, for de samme mål og for den samme sag"* [Ørnbo m.fl., 2004: 127 og 130]. Og det er tilsyneladende et reelt problem for virksomhederne at gennemføre netop dette. Som nævnt i indledningen viser undersøgelser, at 80 % af medarbejderne i udvalgte virksomheder ikke forstår hverken værdierne eller strategien, mens også 80 % af kommunikationscheferne har svært ved at huske værdierne i det

---



hele taget<sup>41</sup>. Ørnbo m.fl. argumenterer i den forbindelse for at man kun gennem stimulering af følelser og logik kan opnå en optimal indlæring [Ørnbo m.fl., 2004: 114]. Denne påstand er baseret på Howard Gardners<sup>42</sup> teori om de mange intelligenser og en bedre læring via inddragelse af flere sanser.

I *Oplevelsesbaseret kommunikation* opstilles en model, der belyser ovenstående tilgangsvinkel til værdiformidling. Den såkaldte hjertemodel er opdelt i seks lag, der illustrerer, at oplevelser bygger på den organisatoriske identitet og på værdigrundlaget og derfor skal bevæge sig indefra og ud. Hvert lag fungerer som ambassadør for værdierne og idet antallet af budbringere nedbringes ved hjælp af oplevelsesmediet nedsættes risikoen for støj ligeledes. Modellen understreger desuden den sneboldeffekt, der sker når forståelse og motivationen i forhold til budskabet er i top. Denne motivation vil jeg komme nærmere ind på senere. Modellen bryder med de traditionelle opfattelser, idet den ikke adskiller den interne og den eksterne kommunikation. Der lægges således vægt på, at værdierne integreres internt før de kan have effekt eksternt. På den måde vil det ligeledes være lettere at sikre, at der er overensstemmelse mellem organisationens reelle værdier og de værdier, man oplever ud ad til [Ørnbo m.fl., 2004: 152]. Den oplevelsesbaserede kommunikation undgår altså værdikløften, fordi den fortæller den ægte historie med udgangspunkt i en dramatisering<sup>43</sup> og derudover giver oplevelsen større forståelse i kraft af sin fleksibilitet, troværdighed og dialogskabende egenskaber. ”Det handler ikke om at skabe den perfekte oplevelse af værdierne, men en troværdig oplevelse” [Ørnbo m.fl., 2004: 127 og 153-154]. Forfatterne gør ligeledes opmærksom på den oplevelsesbaserede kommunikations differentierende funktion med tanke på den førnævnte tendens til, at mange forskellige virksomheder inkluderer de samme værdier i deres værdigrundlag. I forlængelse heraf er det vigtigt at understrege, at det i høj grad er adfærden og betydningen bag og ikke selve ordlyden i værdiformuleringerne, der skaber den nødvendige differentiering. Derfor bør budskaberne og værdierne kunne sanses og tilføre en adfærd for at





have en brugbar gennemslagskraft [Ørnbo m.fl., 2004: 162]. ”Hos organisationer og produkter skal de immaterielle og imaginære værdier tilføres en sensitivitet og en adfærd i budskabsformidlingen” [Ørnbo m.fl., 2004: 133]. Her kan man undre sig over brugen af ordet *imaginære*, idet der heri ligger en hentydning til, at værdierne ikke er virkelige, men fiktive, hvilket ikke umiddelbart stemmer overens med budskabet i eksempelvis hjertemodellen. Det er mig uklart, hvorfor forfatterne har valgt at benytte lige netop denne formulering, men med tanke på det såkaldte *nødvendige hykleri*, som er nævnt i afsnittet om corporate communication, vil jeg lade dette hykleri være forklaringen.

64

I den såkaldte *sensitive identitet* skelnes ikke mellem intern og ekstern kommunikation, idet det ikke kun handler om at udleve værdierne, men ligeledes at opleve, indleve og medleve dem, hvilket ligger i forlængelse af ovenstående modtagertyper. *Oplevelsen* er det fysiske rum, hvor selve iscenesættelse af hændelsen sker. Den er medvirkende til at gøre værdierne mere levende og sansbare, og kan derfor også øge modtagerens stemthed. *Indlevelsen* er det mentale rum, der opstår, når modtageren interagerer med det fysiske rum, som igen skaber en sindsstemning. En sådan interaktion vil derfor altid være subjektiv, hvorfor det hovedsagligt er i dette rum, differentieringen ligger, idet en oplevet hændelse, som bearbejdes af sindet, aldrig kan repliceres [Ørnbo m.fl., 2004: 143]. Den sidste handling er *medlevelsen*, som er det sociale rum, hvor der knyttes en adfærd til værdierne. Ligeledes skabes der interaktion mellem afsender og modtager, og denne sociale interaktion har stor betydning for vores meningsdannelse [Ørnbo m.fl., 2004: 145]. Dette sker eksempelvis, når medarbejderne tager stilling til de nyligt formulerede værdier gennem samtaler på gangene. Man kan dog forestille sig, at disse samtaler kunne vise sig at være uhensigtsmæssige, hvis en negativ indstilling til formuleringerne får lejlighed for at brede sig uden at ledelsen har mulighed for at gribe ind og rette eventuelle misforståelser og i stedet skabe

---





en frugtbar dialog. Derfor kan det måske være gavnligt at foretage en aktiv socialisering via fælles stormøder og lignende. Men alt i alt er det det sociale rum, som gør, *”at budskabet bliver en fornembar størrelse og smitter af på den sociale adfærd og omgangsnorm”* [Ørnbo m.fl., 2004: 147] .

Det ekstra element i den oplevelsesbaserede kommunikation er, at man ikke kun involverer hjernen, men ligeledes hjertet [Ørnbo m.fl., 2004: 111]. *”Mennesker søger oplevelser, der ”fylder og berører dem”, og derfor skal god kommunikation arbejde med at ændre menneskers stemthed og motivation positivt”* [Ørnbo m.fl., 2004: 95]. Til dette foreslår forfatterne, at man fjerner modtageren fra den sædvanlige kommercielle mediekontekst og møder denne ansigt til ansigt i det, de kalder en mærkeboble, hvor modtageren kan engagere sig emotionelt og få en oplevelse. Ved at fremme omgivelsernes og modtagerens såkaldte stemthed øger man modtageligheden for budskabet, og som før nævnt er det ligeledes motivationen, der er afgørende for, om man forstår budskabet [Ørnbo m.fl., 2004: 89]. Er vi som modtagere positivt stemte stimuleres neuroner i hjernen og vi er mere åbne overfor de indtryk, vi får og vi lærer og husker derfor bedre<sup>44</sup>.

I forlængelse af dette vil jeg nu kort opridse baggrunden for læring. Grundlaget for læring er det perceptuelle system, som består af vores sanser. Det forudsætter, at vi kan finde ud af at filtrere de ting fra, som ikke er relevante og således ikke skal bearbejde al den information, som vi modtager. Denne filtrering er en forudsætning for vores evne til at huske, hvilket ydermere er en forudsætning for indlæring. Således bliver alle de sanseindtryk og informationer, vi modtager, filtreret ud fra et relevanskriterium af vores limbiske center i hjernen. Samtidig filtrerer vi i forhold til vores indre fysiske stadie, og fokuserer derfor eksempelvis på drikkevarer, når vi er tørstige [Ørnbo m.fl., 2004: 113]. Af dette kan man måske udlede, at oplevelsesbaseret kommunikation i visse tilfælde kan handle om gennem en sansepåvirkning at fremme den fysiske trang til det, som man kommunikerer om. Jeg har tidligere været inde på en lignende indre proces i





forbindelse med nydelsesbegrebet, hvor man ved en opfyldelse af et behov opnår en følelse af nydelse, som kan have positiv indflydelse på modtagerens stemthed overfor budskabet.

### *Kommunikationen*

Jeg vil nu se lidt nærmere på de kommunikative aspekter ved oplevelseskommunikationen.

Der findes ifølge Ørnbo m.fl. tre forskellige modtagertyper:

*Observatøren*, som er en passiv modtager, der ingen direkte effekt har på budskabet, kun indirekte i form af den blotte tilstedeværelse. Modtageren tænker sig her ind i oplevelsen og meningsoverførslen er baseret på dennes egen subjektive opfattelse af det kommunikerede. Idet tolkningerne af det oplevede baseres ud fra en personlig referenceramme, er der stor risiko for at disse er forkerte [Ørnbo m.fl., 2004: 97].

66

*Aktøren*, der er en aktiv bidragsyder til oplevelsen, og er med til at influere herpå, hvorfor oplevelsen har en større effekt på modtageren. Denne husker derfor også oplevelsen bedre og værdsætter den mere. Afsender har her nemmere ved at sikre den ønskede betydningsdannelse. [Ørnbo m.fl., 2004: 99]

Slutteligt har vi *volontøren*, som er en del af oplevelser med social karakter, hvorfor modtageren bliver meget påvirkelig. "*Den sociale suggestion, som opstår i et værdifællesskab, forbedrer accepten og hukommelsen af budskabet*". Afsenderen søger via volontøren at skabe ambassadører for budskabet, der spredes via mund-til-mund metoden. [Ørnbo m.fl., 2004: 102]

Intensiviteten af det, vi oplever, afhænger af, hvor mange sanser, der stimuleres. Jo flere sanser man inddrager i sin kommunikation og jo mere aktiv og delagtiggørende denne er, jo større oplevelse skaber man altså for modtageren. Og det er netop gennem sanserne, vi fortolker omverdenen og uddrager betydning og danner mening [Ørnbo m.fl., 2004: 105]. Som opsummering på ovenstående

---



gennemgang af modtagertyper kan man altså sige, at ”*sammenkædningen mellem den optimale involvering og en maksimal sansepåvirkning af individet skaber en stærk budskabsformidling*” [Ørnbo m.fl., 2004. 112].

Dette leder mig hen til en præsentation af kommunikationsbegrebet set ud fra et oplevelsesperspektiv.

Indledningsvist vil jeg dog kort gennemgå Luhmanns teori om kommunikation, da denne belyser kommunikation fra et mere teoretisk perspektiv. Ifølge Luhmann er kommunikation ikke *overførsel*, men i stedet en *udvælgelse* af, hvad man ønsker at kommunikere. Det som udvælges bliver til information, fordi det netop udvælges [Thyssen, 1994: 78]. Han mener, at kommunikation består af tre<sup>45</sup> sektioner:

- ◆ Information - man vælger sin information, altså hvad man vil sige
- ◆ Meddelelse - man vælger at ville sige noget
- ◆ Forståelse - man vælger at forstå (denne vedrører primært modtageren)

Kommunikation er således *koordineret selektion* [Thyssen, 1994: 79]. For at kommunikation overhovedet er muligt, må der ifølge Luhmann være nogle fælles *koder*, som skal forstås som en dualistisk skematik, hvor der kan skelnes mellem to tilstande; eksempelvis rigtigt/forkert eller være/ikke være. Al kommunikation udelukker altså muligheder og åbner samtidig for andre.

Luhmann skelner desuden mellem *temaer* og *bidrag*. Temaer bruges til at forenkle antallet af mulige emner for kommunikationen. Således taler man eksempelvis om emner som politik, kultur og lignende. Disse temaer konkretiseres og beriges efterfølgende af bidrag fra de implicerede kommunikatører. Det forråd af temaer, som man har at vælge imellem definerer Luhmann som værende *kultur*, hvilket leder tilbage til den tredeling mellem image, profil og kultur, som blev præsenteret i et tidligere afsnit og som dannede grundlaget for den organisatoriske identitet.





De førnævnte medier er ifølge Luhmann redskaber, som skal sikre kommunikationen, idet de ”overskrider det fysiske nærværs og hukommelsens begrænsninger og skaber standardiserede koder”. Her taler Luhmann altså om, at der i det fysiske nærvær ligger nogle begrænsninger, som man undgår ved at mediere kommunikationen.

Jeg har i ovenstående præsenteret de initierende teorier bag den oplevelsesbaserede kommunikation og selve teorierne omhandlende dette begreb. Jeg vil med det efterfølgende citat opsummere det budskab, som udtrykkes i bogen, hvorefter jeg vil indtage et kritisk perspektiv på de præsenterede teoretiske bidrag samt fænomenet oplevelsesøkonomi.

*”Hvad der vil have levende virkning, maa også virke lyslevende, og hvad der skal have Afkom, maa virkelig forplante sig.*

*Hvad der skal gennemstrømme et Menneskes Aarer, maa komme til ham som en Kilde og ej som vindtør Sværte paa Papir.”*

*- N.F.S Grundtvig (1834)<sup>46</sup>*

68

### **Med kritiske briller**

Oplevelsesøkonomien kritiseres af mange for at være gammel vin på nye flasker. Set ud fra et behov for selvudfoldelse fra forbrugernes side, kan oplevelsesøkonomien forstås som et forsøg på at udbedre det ubehag, som moderniteten har medført. Men dette er der intet nyt i, da moderniteten altid har haft en aktiv rolle i forbindelse med at nedbryde og skabe vores identitet [Jantzen og Rasmussen, 2006]. Der er heller ikke noget nyt i oplevelsesbaserede forbrugsformer, da oplevelsesmedier som eksempelvis film og blade eller oplevelsesrum som varehuse har eksisteret i noget nær et århundrede. Dertil kommer, at oplevelser har en skyggeside i form af skuffelse, hvis oplevelsen udebliver. Man kan ligeledes forestille sig, at vi, ved at hype oplevelserne og konceptualisere dem i

---



den grad, der er tendens til i dag, i sidste ende risikerer at kede forbrugerne, idet de begynder at kunne gennemskue disse koncepter og oplevelsen mister dermed sin værdi.

En anden del af kritikken af oplevelsesøkonomien omhandler kommunikationsperspektivet. Der er tendenser til, at markedsføringen i dag er vendt tilbage til 1950'ernes opfattelse af forbrugerne som værende irrationelle og behovsstyrede, og som derfor kan manipuleres til et forbrug. Noget lignende er på spil i teorierne om oplevelsesøkonomi og oplevelseskommunikation, idet man heri benytter ord som *forførelse*, *overtalelse*, *at afvæbne* og lignende [Ørnbo m.fl., 2004: 89]. Dette tyder på en form for stimuli-respons tankegang som man troede for længst var blevet opdateret til en mere kompleks og realistisk måde at anskue kommunikation på. I *Oplevelsesbaseret kommunikation* opstilles da også en udvidet udgave af S-O-R modellen, hvori der som supplement inddrages sansereception, opmærksomhed og fortolkning. Dog virker dette som en form for rygdækning for det kommunikationsperspektiv, der kommer til syne mellem linierne. I Pine og Gilmores bidrag er der tilsyneladende slet ikke noget kommunikationsperspektiv at finde. Det tætteste man kan komme er, at de trækker på Goffmanns teatermetaforik, hvilket allerede giver sig til kende i underoverskriften.

69

Det er derfor *Følelsesfabrikken*, der leverer den mest moderne kommunikationsopfattelse, idet modtageren her ses som aktør i sit eget liv frem for et manipulerbart væsen. I forlængelse heraf anses oplevelserne ligeledes som noget der produceres *aktivt* af modtageren efter selve hændelsen har fundet sted, hvilket står i modsætning til Ørnbo m.fl.'s udlægning, hvor afsenderen ultimativt lader til at kunne styre kommunikationen og dirigere modtagerens sansning. Men oplevelser kan ikke uden videre iscenesættes. De udspringer derimod af modtagerens evne til at frembringe nydelse eller forbinde sig med objekter eller repræsentationer

---



[Jantzen og Rasmussen, 2006]. Man bør derfor tage udgangspunkt i modtageren og dennes aktive deltagelse i oplevelsesprocessen. På trods af det snævre kommunikationsperspektiv og et meget mangelfuldt afsnit om effektmåling, har jeg alligevel valgt at tage udgangspunkt i Ørnbo, Sneppen og Würtz *Oplevelsesbaseret kommunikation*, da den belyser oplevelseskommunikation fra virksomhedens side og forsøger at give et bud på, hvordan oplevelsesøkonomien kan bruges til at styrke virksomhedernes konkurrenceevner. Blot tages der forbehold for modtagerens rolle i kommunikationssituationen.

Uanset den ovenstående kritik af fænomenet er den oplevelsesbaserede kommunikation et forfriskende bud en alternativ måde at formidle budskaber på. Og der er ting, der tyder på, at der er brug for dette alternativ:

*As some organizations have come to realize, identification cannot be inspired through simple reliance on traditional communication channels [...]. To have employees internalize corporate narratives requires a more direct involvement [...]" [Schultz og Hatch, 2000: 256].*



# Empirien

I de følgende afsnit vil jeg foretage en række analyser af forskellige empiriske materialer, indsamlet hos de valgte casevirksomheder. Den første analyse vil omhandle de indledende hypotesedannende interviews, hvilket vil danne grundlag for en beskrivelse af de værdiprocesser, som henholdsvis Cheminova og Spar Nord netop har været igennem. Dernæst vil følge en analyse af de foldere, som virksomhederne har uddelt til medarbejderne i forbindelse med formuleringen af de nye værdier. Sidst men ikke mindst vil jeg foretage en analyse af de to fokusgruppeinterviews for på den måde at danne basis for en vurdering af de valgte virksomheders værdiformidling.

71

## *Reliabilitet og validitet*

Grundet den empiriske tilgangsvinkel i problemstillingen, der fordrer indsigt i, hvordan de respektive medarbejdere opfatter de udvalgte virksomheders værdikommunikation, er det nødvendigt at anvende kvalitative metoder, der undersøger i dybden frem for i bredden. Til dette vil jeg som nævnt benytte det kvalitative forskningsinterview samt fokusgruppeinterviews. Ved at vælge den kvalitative metode frem for den kvantitative, kan man som nævnt opnå en større dybde i svarene, idet respondenterne har mulighed for at give vurderinger af kommunikationen. Men da det kan hævdes, at de kvalitative interviews derfor mangler bredde og er det nødvendigt at sikre, at resultaterne kan verificeres gennem reliabilitet, validitet og generaliserbarhedsvurdering [Halkier, 2002: 112]. Dette gøres ved at vurdere, at man konkret undersøger det, man satte sig for samt

---



ved løbende at lægge sine valg og overvejelser frem og dermed gøre analyserne gennemskuelige og systematiske. Det handler altså om at gøre sine måder at producere og bearbejde sine data eksplicite [Halkier, 2002: 111]. Med hensyn til fokusgrupper handler det om at kunne argumentere for, at dette var dens mest optimale metode til dataindsamling samt at deltagerne er repræsentative i forhold til den kontekst, man undersøger. Man skal endvidere vurdere, om niveauet af strukturering passer til den grad af interaktion, man ønsker. Validitet hænger således sammen med, hvad man kan udtale sig om på baggrund af sine fokusgruppedata [Haliker, 2002: 113]. Fokusgrupper er indenfor det, man kalder intensivt design, hvilket ikke kan rumme et repræsentativt udvalg, hvorfor man ikke kan foretage en statistisk generalisering.





# Indledende interviews

Som nævnt i afsnittet om specialets opbygning, har jeg valgt at udføre to indledende, hypotesedannende interviews med mine kontaktpersoner hos henholdsvis Cheminova og Spar Nord. Dette er gjort på baggrund af en formodning om, at man gennem en indsigt i de processer, der omgiver formidlingen af værdierne samt de kommunikative tiltag, der er foretaget i forhold til samme, vil kunne opstille en hypotese om, hvorledes værdierne er integreret i de respektive virksomheder.

Rent metodisk har jeg taget udgangspunkt i Steiner Kvale<sup>47</sup> [Kvale, 2001], der med sin bog *Interview*, giver en udførligt teoretisk bud på udførelse og behandling af det kvalitative forskningsinterview. Da dette er en metode, jeg har benyttet adskillige gang tidligere, finder jeg det ikke nødvendigt at bringe en udførlig metode- eller teoribeskrivelse hertil. Blot vil jeg henvise til de interviewguides, som er udarbejdet til lejligheden<sup>48</sup>.

I de efterfølgende beskrivelser og analyser vil de kursiverede linier i anførselstegn være citater hentet i henholdsvis folderne og transskriptionerne af de indledende interviews.

## Cheminova

Følgende beskrivelser er baseret på et interview med Ole Zink, som er HR ansvarlig hos Cheminova<sup>49</sup>.

Arbejdet med værdier begyndte i sin tid med, at virksomheden i slutningen af 1990'erne stod overfor at skulle udforme en ny strategi. I den forbindelse gjorde





man sig nogle overvejelser vedrørende virksomhedens udvikling og skulle derfor tage stilling til, om man fortsat ville være en selvstændig virksomhed eller om man skulle følge strømmen og fusionere med andre lignende virksomheder. Fordi konkurrenceparametrene havde ændret sig, etablerede man en HR funktion, der kunne varetage medarbejdernes faglige udvikling og på den måde understøtte den ønskede forretningsmæssige udvikling. I den forbindelse ansatte man Ole Zink som HR ansvarlig og han skulle som udgangspunkt undersøge virksomhedens daværende standpunkt på en lang række forskellige punkter. Derefter klarlagde han i samarbejde med ledelsen, hvilke ønsker de havde til virksomhedens fremtidige udvikling. Herunder blev det ligeledes diskuteret, hvilket menneskesyn, der skulle gennemsyre organisationen samt hvilke værdier og filosofier, der skulle danne grundlag for adfærden. Dette er parametre, som man ikke tidligere har beskæftiget sig med i virksomheden. Resultatet af denne proces mundede ud i en formulering af idégrundlag og vision, hvorefter man udpindede de ønskede kernekompetencer. Det bliver efterfølgende til en folder, der indeholder en beskrivelse af *Den gode leder* og *Den gode medarbejder*. Denne udformes i et format, der passer ind i en kalender, som alle medarbejdere får udsendt en gang årligt. De efterfølgende tiltag er et uddannelsesforløb, som medarbejdere på alle niveauer gennemgår. Forløbene foregik som interne kurser, hvor medarbejderne blandt andet skulle holde oplæg for hinanden, hvorfor de i den situation bliver aktører i forhold til selv at være med til at skabe oplevelsen. Dog mangler kurserne nyhedsværdi i forhold til at kunne indeholde en høj oplevelsesværdi, hvorfor de placeres i det sydvestlige hjørne af oplevelseskompasset. Omdrejningspunktet for kurserne er at sætte større fokus på virksomhedens bløde værdier og der tages således udgangspunkt i at dygtiggøre samtlige medarbejder gennem forskellige uddannelsesmæssige tiltag. Her arbejdes blandt andet med samarbejde og kommunikation mellem medarbejderne. Man behandler ikke direkte den udsendte folder i disse forløb, men omdrejningspunktet for forløbet var netop de

---



formuleringer, som folderen indeholder, tilføjer Ole Zink.

Umiddelbart lader det til, at virksomhedens trainee-forløb beskæftiger sig mest med formuleringerne, da man her opfølger på den enkeltes adfærd og vurderer denne i forhold til værdierne. Formuleringerne er således lavet til at kunne påvirke medarbejdernes adfærd og ”skubbe på nogle ting”, som Ole Zink udtrykker det. Folderens indhold må derfor betragtes som værende en idealbeskrivelse, som man efterstræber i organisationen.

## Spar Nord

De efterfølgende beskrivelser tages udgangspunkt i et interview med kommunikationsmedarbejder Ole Madsen fra Spar Nords kommunikationsafdeling<sup>50</sup>.

Pengeinstituttet Spar Nord var nogle af de første i verden, der havde et nedskrevet værdigrundlag og et etisk regnskab. I 1998 fik virksomheden nyt navn og i år 2001 indledte virksomheden en såkaldt *turn-around*, som skulle understøtte denne transformation. Man havde således udviklet sig fra at være en sparekasse med familiekultur til at være en ekspanderende bank. Ambitionen var oprindeligt at rapportere om nogle andre forhold end de rent økonomiske, hvorfor man bevægede sig, ligesom det var tilfældet hos Cheminova, over mod en mere værdiladet diskurs. Virksomheden havde arbejdet med at kommunikere forskellige strategier og politikker siden 1998, og da den oprindelige vision tog udgangspunkt i Nordjylland og man derfor valgte at ændre denne, mandede processen ud i den værdikommunikation, der blev formidlet i år 2005.

Formuleringerne blev udarbejdet af kommunikationsafdelingen, der i samarbejde med direktionen og HR-afdelingen konkretiserede ordlyden. De nye værdier, vision og strategi blev efterfølgende præsenteret på en konference i Arena Nord i Frederikshavn, hvor samtlige 1100 medarbejdere var til stede. Scenen startede med, at Spar Nords direktør gik på scenen, forklædt Anders Fogh, og talte til forsamlingen. Ved at stille sig op og på denne måde repræsentere konservative





værdier, vælger direktøren at benytte en ironisk præsentation af virksomhedens nye værdier. Som vi skal se senere, var reaktionen herpå ligeledes, at direktøren udviste uhøjtidelighed og humor.

Derefter kom journalist Ole Thisted på scenen sammen med hele direktionen, hvilket refererede tilbage til dengang virksomhedens lokalstrategi blev introduceret fire år tidligere. Til den lejlighed producerede man en udgave af det, der dengang hed Pengemagasinet, hvor Ole Thisted fortæller den succes Spar Nord fik set fra 2005. For således at henvise tilbage hertil, havde man lavet en version for år 2010, hvor Ole Thisted interviewer Spar Nords tremandsdirektioner om, hvad der skete mellem år 2005 og 2010. Derudover havde man arrangeret en teatergruppe fra Odense kaldet Dacapo - en akademikergruppe, som havde været undercover i virksomheden i nogle uger og på den måde *"arbejdet sig ned under huden på værdierne i virksomheden"*. Gruppen satte disse værdier til debat ved at vise tre situationer, de havde oplevet, hvor værdier enten var i spil eller i klemme. Derefter var der en dialog i salen herom og man endte til sidst med at synge en til lejligheden produceret kampsang. Arrangementet kan kategoriseres som en oplevelse, idet den både har nyhedsværdi, uforudsigelighed og et personligt engagement hos medarbejderne. Man vil således kunne placere arrangementet i oplevelseskompassets nordvestlige hjørne, idet det har en høj oplevelsesværdi og repræsenterer en ren oplevelse.

76

Spar Nords værdier bliver derudover løbende fulgt op i et medarbejderblad og på virksomhedens intranet. For eksempel har værdien *uhøjtidelig* været til åben diskussion blandt medarbejderne. Diskussionen endte dog med hovedsagligt at omhandle, om man skulle bære slips eller ej, hvorfor kommunikationsafdelingen tog konsekvensen og bragte en artikel i medarbejderbladet om "den uhøjtidelige bankmand", hvor en professionel stylist blevet taget med på råd. Derudover kommunikerer værdierne via store løsthængende bannere i hovedsædets forhal,

---



glasvæggene i nogle af filialernes indgangspartier, bordkort, hvor værdierne er påskrevet samt plakater, som alle medarbejdere har fået udleveret til at hænge op nær deres arbejdsplads. Som en ekstra detalje modtager hver bankfilial en kundemission i børstet stål til at hænge op et synligt sted, når de selv mener, at de lever op til de formulerede værdier.

Af andre kommunikative tiltag kan nævnes, at de lokale banker kan vælge at samarbejde med en kunstner for at give værdierne et visuelt udtryk, ligesom de har en komponist stillet til rådighed til den auditive udtryk. Dette giver mulighed for at skabe oplevelser, idet man kommunikerer budskabet til alle sanser.

Slutteligt vil jeg ligeledes inddrage endnu et eksempel på, hvordan værdierne søges sat i spil hos Spar Nord. Til et tidligere stormøde havde man opsat et cirkustelt, hvor medarbejderne kunne komme ind i grupper af 50 personer af gangen. På jorden lå en spilleplade på cirka 20 gange 20 meter, hvorpå der var placeres seks poster. Medarbejderne agerede således brikker og gik på skift rundt til hver post. Dette kan med baggrund i arrangementets nyhedsværdi, uforudsigelighed og personlige engagement karakteriseres som en oplevelse. I denne situation bliver medarbejderne til aktører i oplevelsen og der skabes både oplevelse, indlevelse og medlevelse. Således placeres denne oplevelse ligeledes i oplevelseskompassets nordvestlige hjørne. Ved hver post stod en skuespiller, der spillede en situation, som eksempelvis en kvinde i coctailkjole eller en gammel mand til en 50 års fødselsdag. Medarbejderne skulle så spille med i situationen, hvilket skulle give dem en bevidsthed om de situationer, man indgår i uden for arbejdspladsen, der er med til at tegne den virksomhed, man er ansat i. Denne øvelse skulle således styrke medarbejdernes evne til at være ambassadører for Spar Nord, hvilket er noget virksomhedens lægger stor vægt på, da dette er med til at understøtte virksomhedens corporate identity. Derfor starter alle kommunikationstiltag også internt i organisationen og formidles som det første til medarbejderne.





Med udgangspunkt i de teorier, som er fremstillet i specialets første del, danner jeg ud fra ovenstående beskrivelser en hypotese om, at *Spar Nords værdier i højere grad er integreret hos medarbejderne end det er tilfældet er hos Cheminova*. Dette er blandt andet med baggrund i Spar Nords indledende præsentation af de nye formuleringer, som foregik via personlig kommunikation samt den opfølgning, de aktivt har prioriteret i form af visuelle gentagelser af værdierne samt diskussioner på intranettet. Derudover har medarbejderne haft mulighed for at udtrykke værdierne både visuelt i form af et maleri samt auditivt i samarbejde med en komponist.

Dog kan de indledende foldere ligeledes have betydning for den efterfølgende integration af værdierne, hvorfor jeg finder det nødvendigt at foretage en komparativ analyse af disse for på den måde at undersøge, om der er forskel imellem den måde de kommunikerer på samt hvilken betydning dette kunne have for den samlede værdiformidling.



# Folderanalyser

Som jeg nåede frem til i afsnittet om organisationsforståelse, består en organisation af kommunikation. Men ”når en organisation består af kommunikation, er den usynlig, så dens identitet viser sig i en beskrivelse, altså i en tekst.” [Thyssen, 2005: 332]. Det er således meget normalt at formulere en række beskrivelser af, hvad og hvordan virksomheden er. Dog er værdier er ikke noget enkelt fænomen, og formidlingen heraf er som enhver anden kommunikationssituation et kompliceret samspil mellem afsender, modtager, budskab og kontekst.

I tråd med et af problemstillingens spørgsmål vil der nu følge to separate analyser af henholdsvis Cheminovas og Spar Nords bud på en traditionel værdiformidling<sup>51</sup>. Analyserne af tekst og billede foretages hovedsagligt som en udsigelsesanalyse [Allingham m.fl., 2002], en semantisk indholdsanalyse med inddragelse af retorikkens appelformer [Drotner m.fl., 2000: 164, Corbett og Connors, 1999] for derigennem at kunne vurdere, hvorledes afsenderen forsøger at påvirke modtageren. Analysen er således en udsigelsesanalyse, hvor jeg ligeledes forholder mig til de pragmatiske aspekter. Billedanalyserne vil være baseret på Roland Barthes *Billedets Retorik*, hvor jeg anvender begreberne denotation og konnotation. Da jeg kun ønsker at lave en overordnet analyse af de mest åbenlyse virkemidler, vil detaljerigdommen i beskrivelserne være begrænset. Jeg henviser derfor til bilagene V og VI, hvor folderne er vedlagt, hvis læseren ønsker yderligere indsigt i folderne opbygning.



## Cheminova

Cheminovas værdifolder er af et specielt format, da den som nævnt skulle passe ind i bagsidelommen på den kalender, som alle medarbejdere får tilsendt en gang årligt. Folderens indeholder følgende:

- ◆ Præsentation af adm. direktør Bjørn Albinus
- ◆ Mission
- ◆ Vision
- ◆ Mål
- ◆ Strategi for kernekompetencer og ledelsesfilosofi
- ◆ Strategi for personaleområdet
- ◆ Liste over "den gode medarbejder"
- ◆ Liste over "den gode leder"
- ◆ Mulighed for at give forslag
- ◆ Praktiske oplysninger om brochurens tilblivelse (fotograf, design osv.)

80

Jeg vil nu gennemgå de respektive sider og løbende analysere og fortolke herpå. Jeg har af ressource- og læsevenligheds-mæssige årsager valgt at analysere siderne omkring mission, vision og mål samlet, da disse alle er et udtryk for virksomhedens ønskede udvikling og desuden har en opstilling, der er meget lig hinanden.

### For- og bagside

Jeg har ligeledes valgt at analysere disse sider samlet, da de billedmæssigt hænger sammen. Man ser således et helt billede, når ryggen foldes ud. Øverst på forsiden står der *mission*, *vision*, *mål* og *strategier* med små, hvide versaler. I højre side står der *værdier* med en stor, mørkeblå skrifttype med vertikal skrift, mens man i nederste højre hjørne finder Cheminovas logo og virksomhedsnavn.

---





Billedet, hvis venstre side starter på bagsiden, afbilleder nogle store bygninger og skorstene med røg beliggende ved kanten af noget vand. I forgrunden er græs og buske.

Billedet, der er beskrevet kunne i princippet være af enhver fabrik, men man må gå ud fra, at det er Cheminovas bygninger, der er afbilledet, idet deres virksomhedslogo er at finde på forsiden og desuden ligger Cheminovas fabriksbygninger lige ud til Vesterhavet. Den vertikale skrift giver modtageren en forestilling om, at folderen vil omhandle værdier, da dette står skrevet med de største typer. Som een form for underoverskrifter finder man de hvide ord i toppen af siden. Forsiden præsenterer således indholdet i folderen.

## Siderne 1 og 2

På folderens første højreside finder man en præsentation, som er underskrevet Bjørn Albinus. Den vestre side er næsten helt blank, med undtagelse af det gennemgående fotografi, der er placeret nederst på de to sider. Dette motiv er meget lig det, man fandt på for- og bagsiden, idet man også her kan se bygninger, skorstene og røg. Dette antager jeg, ligeledes afbilleder Cheminovas bygninger.

81

Den blanke venstreside giver ro til budskabet på højre side, hvor folderen præsenteres. Der afsluttes med ”med venlig hilsen” og det kan således se ud som om, at Bjørn Albinus, der er direktør, er afsenderen af budskabet på siden og dermed også af resten af folderen. Overskriften lyder ”Kære Cheminova-medarbejder”, hvilket gør disse til modtagerne og allerede her anvendes ethos appel. Albinus benytter gennem de meste af teksten de personlige pronominer *vi* og *os*, men det kan være vanskeligt at gennemskue, hvem dette dækker over. Eksempelvis står der: ”Med denne lille folder tager vi endnu et skridt på vejen [...]” og “[...] som skal bringe os frem mod vores vision og konkrete mål [...]”. Der kan være tale om de mennesker, som har været med til at udvikle folderen eller det

---



kan være hele virksomheden, hvilket en senere brug af ”vi alle” er med til at understøtte. Ved at skrive dette inkluderer han sig selv i modtagergruppen og undgår dermed at distancere sig fra de øvrige modtagere, hvilket kunne have en negativ effekt på disses holdning til budskabet. Til slut i teksten skriver han dog: ”Benyt den som inspiration og vejledning i dit daglige arbejde”, hvilket igen indikerer, at han som afsender er udenforstående for budskabet i dette sted i teksten. Der sker således nogle glidninger i udsigelsesforholdene i forhold til afsender og modtager, i og med Albinus skifter fra at anvende et inkluderende *vi* til et ekskluderende *du*. Han kunne have valgt at fortsætte stilen og skrive: ”vi kan bruge den som inspiration og vejledningen i vores daglige arbejde.” Derudover benytter han i denne afsluttende sætning en imperativ i form af *benyt*, hvilket kan tolkes som en ordre eller et forslag, alt efter hvor positivt stillet modtageren er. Den øvrige tekst er præget af en gennemgående brug af pathos-appel, som er den appelform, der søger at fremkalde følelser hos modtageren. Her benyttes ord som *stolte*, *førende* og *dygtigere* til at fremkalde en følelse af begejstring og engagement. Men ligeledes logos-appellen er at finde, idet der i et afsnit står en nøgtern beskrivelse af, hvad kulturen og værdierne betyder for virksomheden. ”Det er de ting, der er med til at gøre en forskel”. Her benyttes desuden ordet *medarbejderne*, hvilket understøtter den nøgterne og distancerede beskrivelse. Man finder ethos-appellen i afsnittet, hvor der står: ”[...] for fortsat at være en af de førende virksomheder på vort marked.” Her forsøger afsender, at bruge virksomhedens status på markedet til at lægge integritet bag budskabet.

### Siderne 3 - 8

Jeg har som nævnt tidligere valgt at foretage en samlet analyse af disse sider. Dog vil jeg indlede med at gennemgå siderne hver især for derefter at give en samlet vurdering af de anvendte virkemidler.

Øverst på siderne 3 og 4 er en gennemgående overskrift af samme slags som

---



den vertikale på forsiden, og som lyder *"mission"*. Umiddelbart herunder på venstresiden er der et billede, der denotativt viser silhuetter af træer, buske, noget af en hytte samt en person med en lang stang i en tønde. Billedet giver konnotationer til en afrikansk landsby, hvor en indfødt er ved at bearbejde noget i tønden. På højresiden er en tekstboks, hvori der står en sætning i citationstegn, hvilket må være formuleringen af Cheminovas mission. Teksten uden om boksen fortæller om, hvad missionens funktion er og derudover om nogle statistiske fakta omkring jordens stigende befolkning og den dertilhørende mangel på dyrkningsarealer. Teksten fortsætter med at fortælle om plantesygdomme og insektproblemer og afslutter med sætningen: *"Du er som medarbejder med til at bidrage til en bedre verden"*. Brugen af det personlige pronomen *du* understreger, at afsenderen af folderen ikke selv er inkluderet af modtagergruppen. Derudover er hele teksten på denne side stærkt præget af logos-appel, idet der inddrages en stor mængde statistiske og faktuelle oplysninger. Dette er med til at skabe belæg for den påstand, som udtrykkes i den sidste linie.

83

På siderne 5 og 6 finder man overskriften *"vision"*, som har samme visuelle udtryk som overskrifterne på de forrige sider. Også her er en tekstboks, hvori der står en kort tekst i anførselstegn, hvorfor det må være Cheminovas vision. Øverst på højre side er der et billede af en afgrøde, der ligner kål, der således symboliserer de afgrøder, som Cheminovas produkter er med til at beskytte. Teksten fungerer som en præsentation af den efterfølgende vision og virker meget saglig og neutral i dens ordvalg, eksempelvis står der: *"Derefter må vi beslutte, hvad vi skal gøre for at leve op til det"*. Teksten er derfor næsten renset for pathos-appel, bortset fra ordene *stærkere* og *ledestjerne*, som kunne fremkalde en følelse af begejstring hos modtageren, hvis ikke de var placeret i den saglige kontekst.

På side 7 og 8 finder man igen et gennemgående billede nederst. Dette er taget

---



i frøperspektiv og forestiller togskiner, der bevæger sig ud af billedet nær den øverste kant. Over billedet er der en tekstboks, hvori der står *stærkere* og *bredere*. Brødteksten er placeret over tekstboksen og er ligesom teksten på de forrige sider meget saglig uden brug af stærke ord og vendinger. Sætningerne er desuden forholdsvis lange, hvilket understøtter det saglige udtryk. Dog fungerer ordene i teksteboksen som en form for slagord, der kan vække læserens følelse af begejstring og engagement, hvorfor disse må siges at være præget af pathos-appellen.

Betragter man de seks sider samlet, står det klart, at de visuelle udtryk er med til at understøtte tekstens budskab og således skaber en god synergieffekt i forhold til formidlingen af budskabet. Motiverne er alle symbolske på trods af deres naturalistiske udtryk, idet eksempelvis den indfødte i landsbyen repræsenterer de mennesker, som Cheminova siger, deres produkter er med til positivt at påvirke levevilkårene for. Kålhovedet repræsenterer som nævnt de afgrøder, som skal beskyttes mod insekter og plantesygdomme, mens togskinerne symboliserer en bevægelse fremad. Man har desuden manipuleret med billedet og lagt et hvidligt lys ind over horisonten for at udviske denne, hvilket t kan være et symbol på det mål, der ligger ude i horisonten. Her vil jeg igen henvise til bilag V for en bedre forståelse af dette virkemiddel. Alle teksterne er præget af en høj grad af saglighed og neutralitet og gør derfor hovedsagligt brug af logos-appellen.

84

#### Siderne 9 til 14

På disse sider formidles virksomhedens strategier på personaleområdet samt på det mere generelle plan, hvor man fortæller om virksomhedens ledelsesfilosofi. Således er overskriften på side 9 *Strategi - kernekompetencer og ledelsesfilosofi*. Dog finder man tilsyneladende ingen beskrivelser af kernekompetencerne bort set fra en opremsning af, hvad virksomheden skal kunne gøre for at nå det mål,

---



der blev præsenteret på de forrige sider. Derimod omhandler teksten i høj grad virksomhedens menneskesyn og dermed måde at anskue medarbejderne på. *"Vi tror nemlig, at det er vigtigt, at mennesker oplever, at der er brug for dem, og at det, de gør, er værdifuldt og nyttigt."* Der benyttes senere en hold metafor som et virkemiddel til at fremme en fællesskabsfølelse, der kan fungere som en samlende faktor på de medarbejdere, der læser folderen. Der tales imidlertid i meget generelle vendinger omkring mennesker og hvad, der driver dem. Der gives endda et bud på, hvad meningen med livet er: *"ethvert menneske er skabt til at være aktivt og udfolde sine muligheder og talenter til gavn for sig selv og andre."* Det må siges at være et ambitiøst forsøg på at motivere læseren uden at have noget bevis for påstanden. Så selvom teksten generelt er forholdsvis neutral og beskrivende, ligger der et element af manglende argumentation eller bevis for de påstande, som fremføres. På side 11 finder man en tekstboks, der ligeledes indeholder en påstand, der umiddelbart mangler belæg: *"Mennesker trives bedst, når de gør et godt stykke arbejde for noget, som de synes er betydningsfuldt."* Man kunne for troværdighedens skyld have valgt at anvende en ethos-appel og henvist enten til en intern undersøgelse, der viste dette resultat eller til udtalelser fra eksperter i menneskers trivsel. Den manglende argumentation eller bevisførelse for de mange påstande samt de generelle beskrivelser gør teksten mindre troværdig og mindre nærværende end de tidligere. Billedsiden viser to forskellige arbejdsituationer; en der står i kittel med en petriskål og en, der står blandt nogle store tanke i kansasbukser. De to situationer repræsenterer de forskellige funktioner og den arbejdsmæssige bredde, der er at finde hos Cheminova. Billederne her er således metonymiske og ikke metaforiske ellers symbolske, som de tidligere var [Larsen, 1980:145, Barthes 1980: 132].

85

Siderne med overskriften *Strategi - personaleområdet* har på højresiden et stort billede, der, på det denotative niveau, viser to personer med sikkerhedshjelm,

---



der står på en rampe og har ansigterne vendt mod hinanden. På venstresiden er en kort tekst med en tekstboks under, hvori der står: *"Levereglerne er en anvisning til dig om, hvordan du kan være med til at skabe en arbejdsplads, vi alle kan være stolte af."* Denne side er således en præsentation af de efterfølgende sider, hvorpå anvisningerne for *Den gode medarbejder* og *Den gode leder* er beskrevet. Motivet kan, grundet de to personer, symbolisere en situation, hvor organisationsmedlemmer kommunikerer og skal samarbejde. På grund af silhuetterne bliver situationen mindre direkte genkendelig for læserne og derfor en mere universel repræsentation.

I tekstboksen gøres brug af tiltalemåden *dig*, som igen er med til at ekskludere afsenderen fra modtageren på trods af den hyppige brug af *vi*. Derudover anvendes *vore* i stedet for *vores*, hvilket gør tonen formel. Dette var ligeledes tilfældes i den indledende præsentation, hvor afsender brugte *vort*, hvilket underbygger antagelsen om, at denne side hovedsagligt fungerer som en præsentation af de efterfølgende sider.

86

Side 15 har overskriften *Den gode medarbejder* og indeholder et næsten gennemgående billede, hvorpå en person med sikkerhedshjelm og blå dragt med Cheminovas logo er afbilledet, hvilket på det konnotative niveau symboliserer de timelønnede hos Cheminova. På højresiden er der en grå boks med ni punktopsatte linier med hvid skrift. Disse beskriver hver især de kvaliteter, som en god medarbejder besidder. De fleste linier indeholder flere nøgleord: *"Er flittig og arbejder effektivt, målrettet og selvstændigt"*. I denne linie alene, er der indeholdt hele fire kvaliteter, hvilket gør den meget informationstung og da dette er generelt gældende, har jeg en formodning om, at anvisningerne er vanskeligt, hvis ikke umulige, at huske uden ad. Det samme gælder siderne med *Den gode leder*, hvor der i den grå boks er opstillet otte linier med anvisninger. Man forsøger dog at hjælpe overskueligheden ved netop at opstille oplysningerne i punktform.

---



Billedet, der vises i forbindelse med den gode leder, forestiller tre mennesker i en arbejdssituation. Den må antages at foregå på et kontor, da der i baggrunden står en reol med mapper og i forgrunden står en bærbar computer og en telefon. De to mænd er iklædt skjorte og slips, mens kvinden har en sort blazerjakke på. De bærer desuden alle briller. Dette er således et metonymisk billede, der symboliserer funktionærerne hos Cheminova. Alle personer, der er afbilledet, er ansatte hos Cheminova<sup>52</sup>, hvilket giver en god tilknytning til og relevans for læseren, der jo selv er ansat.

### Side 19 til 22

Folderens sidste sider indeholder to sider, hvor der på venstresiden står *forslag* og på højresiden er et stort spørgsmålstegn med en kort tekst nedenunder. I denne opfordres medarbejderne til at henvende sig hos deres chef, hvis de skulle have spørgsmål, idéer eller lignende. Der benyttes skiftevis *du/dig* og *os/vi* samt den neutrale ”Cheminova”, hvorfor der sker en glidning i udsigelsen, som jeg mener påvirker troværdigheden i negativ retning, da man ikke kan gennemskue for hvem anvisningerne gælder. Der afsluttes endvidere med: ”*For at Cheminova skal kunne udvikle sig som virksomhed, må vi alle sammen indstille os på forandringer - og på at udvikle vores styrker.*” Dette virker som en sidste mulighed for at påvirke læseren og dennes engagement i virksomheden. Man begrundes udtalelsen med virksomhedens udvikling, hvilket kan være vanskeligt at modsige og derudover benyttes ”vi alle sammen”, som ligeledes er et forsøg på at skabe gejst og opbakning til budskabet.

På venstresiden lige inden bagsiden finder man praktiske oplysninger omkring fotos, design samt udgivelsesår. Der er desuden et lille billede af nogle store bygninger, der igen må være bygninger hos Cheminova. Denne side giver folderen et professionelt udtryk, da det oftest er offentligt udgivne materialer, der indeholder sådanne oplysninger. Det professionelle udtryk understøttes





af papirets kvalitet, da dette er udført i tykt, blankt papir, hvilket ofte er ret omkostningskrævende.

Samlet set udtrykker folderen professionalisme, seriøsitet og kvalitet. Den store brug af ethos og logos-appel samt den formelle og salige tone gør folderen en smule uvedkommende for modtageren, som er medarbejderne hos Cheminova. Dertil kommer glidningerne i udsigelsesforholdene, som forvirrer modtageren i forhold til, hvem den egentlige afsender er, og om denne anser sig som en del af virksomheden eller som en udenforstående for hvem, budskabet ikke gælder. Den overordnede sproghandling i folderen er den overtalende, der forsøger at overbevise modtageren til eksempelvis at kunne stå inde for det, Cheminova producerer.

## Spar Nord

88

Spar Nord's folder er i et kvadratisk format efter en A4 sides bredde. På bagsiden er påklippet en mini-folder på størrelse med et dankort. Heri finder man korte opsummeringer af de vigtigste budskaber i den store folder. Denne indeholder følgende:

- ◆ Kundemission
  - ◆ Virksomhedsvision
  - ◆ Spørgsmål/svar side
  - ◆ Værdien *uhøjtidelig*
  - ◆ Værdien *ambitiøs*
  - ◆ Værdien *nærværende*
  - ◆ Beskrivelse af lokalstrategien
  - ◆ Opsummering af nøglebegreber
  - ◆ "Ekspeditionen på nye etaper"
-





Jeg vil nu, som i det ovenstående, gennemgå de respektive sider og løbende analysere og fortolke herpå. Jeg har valgt kun kort at inddrage betragtninger om siderne med beskrivelser af lokalstrategien, da disse indeholder meget udførlige og detaljerede beskrivelser af specifikke virksomhedsmæssige forhold.

### For- og bagside

I modsætning til Cheminovas folder er der ingen visuel sammenhæng mellem forside og bagside. Bagsiden er ensfarvet med Spar Nords logo placeret nedrest til højre med *Din bank* skrevet skråt henover. Nederst til venstre på siden står noget tekst med overskriften: "*Sammen skaber vi vores fremtid*". Teksten fortæller kort om *Ekspeditionens* begyndelse, og hvordan man i folderen kan læse om "*den vej, vi har valgt mod fremtiden*." Teksten er således en præsentation af folderens indhold og budskabet har ingen tydelig afsender, som det eksempelvis var tilfældet hos Cheminova, hvor direktørens navn stod anført under præsentationen. Dog er logoet placeret der, hvor man normalt underskriver en besked, hvorfor Spar Nord som virksomhed kan anses som værende afsenderen. Dette understøttes af, at der benyttes de personlige pronominer *vi* og *vores*, hvilket inkluderer afsenderen i modtagergruppen.

På forsiden er logoet ligeledes placeret i nederste højre hjørne, mens der i øverste højre hjørne er en mærkatlignende cirkel, hvorpå der står "*2010 - 2005 EKSPEDITION*". Der er desuden en stjernelignende genstand at finde, der symboliserer ekspeditionens mål. Siden er domineret af et stort billede, hvorpå man ser syv personer, der går nedad i nogle klitter med et stort banner strakt ud foran sig, hvorpå der står "*Sammen rykker vi*". Klitterne giver associationer til Vesterhavet og konnoterer frihed og naturlighed. Bannerets ordlyd understøttes af de syv personer, der i fællesskab holder banneret udstrakt. Det skal desuden nævnes, at denne folder er lavet med en naturlignende, mat overflade, i modsætning til Cheminovas folder, der som nævnt var udført i blankt papir, hvilket gav et





klassisk, højtidelig og konservativt udtryk. Begge foldere har en forholdsvis kraftig papirtykkelse, hvilket kan være valgt for give folderen vægt og tyngde - både i bogstavelig og overført betydning. Den matte overflade på Spar Nords folder giver konnotationer til genbrugspapir og dermed miljøhensyn. Dette giver en følelse af ægthed og uhøjtidelighed. Der er dog også en fare for, at foldere af dette materiale kommer til at virke billige og uprofessionelle, men dette forhindrer formuleringer og billeder i selve folderen.

I det efterfølgende henvises direkte til sidetallene, da man i denne folder har valgt at påføre dette.

### Siderne 2 til 5

90

Fælles for siderne er opbygningen, hvor venstresiden er domineret af et stort billede. Højresiden indeholder tre forskellige felter, som for nemheds skyld herefter vil blive benævnt felt I, II, III. Felt I, som er placeret mod øverste venstre hjørne, er det største og har en hvid baggrund med en overskrift i blå og sort brødtekst. Felt II er placeret til højre på siden og indeholder en overskrift skrevet med rødt og en skrifttype, der minder om håndskrift. Under dette står der linier med blåt. Feltet indeholder desuden et billede af en person i en aktiv fritidssituation. Der er ligeledes et billede at finde i felt III, som er placeret nederst på siden. Feltet har en baggrund i samme blå farve som overskriften og brødteksten i felterne I og II. Billedet viser et portrætlignende foto af samme person, som på billedet i felt II. Fra portrætfotoet går en stor "håndskrevet" pil ned mod en tekst med hvid skrift, der står i anførselstegn med en persons navn og stilling anført under. Teksten kommer således til at fremstå som et citat af den person, der er afbilledet.

På billedet side to ses de samme syv personer som afbilledet på forsiden. Også her holder de et banner udstrakt mellem sig, hvorpå der står: "*Sammen med dig skaber vi økonomisk frihed.*" Brugen af *dig* viser her, at modtageren af budskabet

---



er kunderne, hvilket ses i relation til, at sætningen netop er virksomhedens kundemission. Personerne står på en græstange, der stikker ud i noget vand og over dem er der blå himmel med skyer. Dette motiv udtrykker, ligesom billedet på forsiden, naturlighed og åbenhed. I felt I er overskriften ”Vores kundemission” og brødteksten herunder fortæller om missionen og dens funktion. Der benyttes konsekvent ord som *vi*, *os* og *vores*, hvilket giver budskabet nærhed og relevans. Der lægges på den måde ingen distance mellem afsender og modtager. Teksten er opbygget således, at den starter med at stille en række spørgsmål som derefter besvares i den efterfølgende tekst. Den er hovedsagligt præget af logos-appel, idet der sagligt argumenteres for de forskellige udtalelser. I felt II er overskriften den samme som i felt I og under denne står der ”*sammen med dig skaber vi økonomisk frihed.*” og teksten på banneret side to er således en visuel gentagelse af denne mission. Efterfølgende er det forklaret, hvordan missionen udføres. Denne eksplicitering gør budskabet tydeligt og let tilgængeligt for modtageren. Billedet viser en kvinde i sportstøj i færd med at lave høje knæløftninger i et motionsstudio. Fotoet i felt III viser personen i en mere arbejdsrelateret påklædning, og ved at præsentere hende i begge typer situationer viser man, at hun er et helt menneske ligesom modtagerne er. Dette giver udtalelsen i feltet troværdighed og nærvær og der er derfor tale om brug af ethos-appel. Dog er selve citatet præget af logo-appel grundet de mange gange, der benyttes ”fordi”, men ligeledes pathos-appel, som eksempelvis kan ses i ord som *engageret*, *sjoovere* og *vi kan vores kram*.

91

Billedet på side fire er taget oppefra og viser de syv personer stående i en rundkreds på et grønt område med et banner mellem sig, hvor der står: ”*Gennem lokale frihedsgrader vil vi skabe Danmarks mest attraktive bankkæde.*” I felt I på side 5 lyder overskriften ”Vores virksomhedsvision” og igen omhandler brødteksten derunder, hvilken funktion en vision har, og hvad den betyder for Spar Nord. Der benyttes igen personlige pronominer i første person, flertal, hvilket har samme

---



effekt som er nævnt i analysen af samme tekst på side tre. I modsætning til denne er der dog i højere grad brugt pathos-appel, hvilket ses i brugen af blandt andet metaforen ”Så hvorfor ikke række helt mod stjernerne?”. Dette henviser desuden tilbage til den proces som blev igangsat i år 2005, som blev kaldt ”Operation Nordstjernen”, et symbol, der ligeledes er inkluderet i Spar Nords nye logo.

I felt II gentages virksomhedsvisionen, der stod på banneret på side fire. Nederst står der, for hvem visionen gælder og umiddelbart herunder er der et billede af en mand på en golfbane i færd med at putte. Han er ligeledes afbilledet på portrætfotoet i felt III, men igen i en mere formel påklædning, idet han har jakke og slips på. Dog er skjorte og slips i pastelfarver, hvilket gør det samlede udtryk mindre konservativt og dermed uhøjtideligt på trods af, at underskriften fortæller, at vedkommende er direktør i en lokal afdeling. Han fortæller, hvad de lokale frihedsgrader betyder for ham og bruger en del optonere som eksempelvis *simpelthen*, *overbevist* og *afgørende*. Optonere bruges til at understrege sproghandlingen [Andersen, 1991:86-87] og her får det således ekstra vægt og bliver forstærket og er med til at vække begejstring. Det er således også udtryk for en pathos-appel. Igen gives citatet troværdighed og nærvær gennem ethos-appel i kraft af de to billeder, der viser ejeren af udtalelsen som værende et menneske, som modtagerne kan relatere sig til, idet også han har formelle og uformelle sider i sin personlighed.

92

## Side 6 og 7

Venstresiden er ligesom de foregående domineret af et stort billede. Her ser man tre personer stå i et lille fyrtårn, hvor et banner holdes ud over kanten, hvorpå der står ”Vores fælles bank”. Tårnet står ved kanten af noget vand og himlen ovenover er blå med skyer. Igen konnoteres der frihed, åbenhed og naturlighed, og derudover symboliserer fyrtårnet, at Spar Nord står som pejlemærke for medarbejdere og kunder. På højresiden lyder overskriften ”Det vil vi. Det skal

---



vi...". Under dette står en præsentation af og forklaring til de spørgsmål og svar til direktionen, som er at finde på siden. De er opstillet i to spalter med fem røde overskrifter, der hver stiller et spørgsmål, som derefter besvares. Til højre på siden er placeret tre portrætfotos, alle af mænd i samme polo-shirt med Spar Nord logo. De repræsenterer direktionen og står derfor som ejere af de svar, der gives på spørgsmålene. Det, at de er klædt i samme t-shirt med logo, viser tilknytning og sammenhold i forhold til organisationen. Dette er udtryk for den korpsånd, som corporate communication siges at fordre. Teksterne på siden afklarer spørgsmål om, hvorfor banken har haft succes, hvorfor man igen har lanceret nye værdier, hvad der er nyt i denne lancering og hvilken funktion de nye værdier har. Denne side foregriber således de spørgsmål, som medarbejderne kunne have til den lancering, som blev påbegyndt i Arena Nord. Således forsøger man at undgå en spørgende og forbeholdende attitude hos modtageren.

### Siderne 8 til 13

Jeg har som nævnt valgt at lave en samlet analyse af disse sider, da de alle omhandler virksomhedens værdier. De er desuden opbygget på helt samme måde som folderens første fire sider, hvorfor jeg ikke går i dybden med selve opbygningen, men blot henviser til de betegnelser, som jeg benyttede i analysen af siderne to til fem.

Billedet side otte viser de syv personer stående på en bro over noget vand med en hybenbusk i forgrunden. På banneret står der værdien "*Uhøjtidelig*". Samme ord er brugt som overskrift i felt II og under denne er det ekspliciteret, hvordan man i Spar Nord er uhøjtidelig. Eksempelvis står der "*Vi er i øjenhøjde - og dermed i forskellige højde dagen igennem*". I felt I lyder overskriften "*Højt til loftet - og glimt i øjet*", og teksten derunder fortæller om værdien og dens betydning i virksomheden. Igen anvendes personlige pronominer i første person, flertal til at give budskabet nærhed og relevans. På billedsiden finder man de samme to





typer motiver som på de første sider - en person i en aktiv fritidssituation og et portrætfoto, hvor personen er iført en mere formel påklædning. Her er det en ung mand stående i en sportshal i en sort t-shirt med Spar Nord logo holdende en håndbold mellem hænderne. På det andet billede er samme mand iført ternet skjorte og mørkt slips. I citatet fortæller han om, hvordan han oplever værdien i sin hverdag, og hvad den betyder for ham.

Det samme er gældende på side 11, hvor værdien "*Ambitiøs*" formidles. Her viser de ene billede på højresiden en kvinde iført en stor løs vest stående ved en havn i færd med at male på et lærred. Hun er på det andet billede iført head set og en mørk blazerjakke. Også her ekspliciteres værdiens betydning i det daglige i felt II, og værdien står desuden også på banneret, som er at finde på venstresidens billede, hvor de syv personer går på en asfaltvej med grønt område på begge sider af vejen. Overskriften i felt I lyder "*Elsker at vinde*" og herunder fortæller afsenderen, hvorfor værdien er vigtig og hvordan den skal fungere i virksomheden. Det skal hertil nævnes, at denne værdi er den "nye" værdi, som blev tilføjet i denne lancering.

94

På side 12 finder man et billede af seks personer, der cykler langs noget vand med græs i forgrunden. To af de forreste holder et banner, hvorpå værdien "*Nærværende*" står. Den samme værdi er overskriften i felt II og igen ekspliciteres den ved at fortælle, hvordan man viser nærvær i Spar Nord. Felt III har denne gang en rød baggrundsfarve, i modsætning til på de to foregående sider, hvor baggrunden var en lyseblå farve. Dette kan være med til at understøtte værdien, da denne i højere grad handler om noget hjerteligt og medmenneskeligt. De to billeder viser her en mand foran et fodboldmål med en bold i hånden samt samme mand iført mørke bukser og lys skjorte. Vedkommende fortæller i citatet, hvad værdien betyder i hans hverdag.

Ser man samlet på siderne, hvor værdierne formidles betyder citaterne, at værdierne

---



ekspliciteres yderligere i forhold til de linier, der står under overskriften i felt II og gøres mærkbare i forhold til modtagerne, idet man kan overføre elementer i udtalelserne til deres egen hverdag. Derudover gentages værdien i det visuelle via billedet til venstre og det er således nemt at skimme siderne for, hvilken værdi de omhandler. Afsenderens gennemgang af værdien og dens betydning kan man vælge eller fravælge alt efter, hvor hurtigt man ønsker at få et indblik i værdien. Den håndskriftlignende skrifttype, der er brugt i felt II giver et udtryk, der minder om noter, som modtageren selv kunne have nedskrevet, hvilket gør dem lettilgængelige, personlige og uhøjtidelige. Det vil altså sige, at sidernes opbygning og udtryk tillige med resten af folderen, hvilket jeg vil komme ind på senere, understøtter og udtrykker de værdier, som formidles i folderen.

### Side 14 og 15

Som nævnt tidligere vil jeg kun kort præsentere disse sider, da de hovedsagligt indeholder en saglig, udførlig gennemgang af lokalstrategien. Teksten på siderne opsummerer den strategi, som oprindeligt blev fremlagt i år 2001, da den såkaldte ekspedition Nordstjernen blev påbegyndt. Højresiden indeholder desuden en grafisk fremstilling af lokalstrategien. Grundet den store mængde tekst kræver disse sider mere engagement af læseren end de forrige.

95

### Siderne 16 til 19

Disse sider kan betragtes som afslutningen på folderen, idet man her opsamler på dennes indhold og ser fremad. Dette gøres på side 17 ved at opsummere under små overskrifter, hvad der stod om henholdsvis virksomhedsvisionen, kundemissionen, lokalstrategien, kædeværdierne og slogans. Siden kan således fungerer som et overskueligt opslag, hvis man skal have repeteret hovedpointerne i folderen. På billedet side 16 ser man de syv personer på en strand, siddende på en stamme, der ligger vandret ud mod noget vand. I baggrunden ser man grønne

---



træer, der står helt ud til vandet. På banneret, som de holder mellem sig, står der ”*Sammen skaber vi vores fremtid*”. Dette giver udtryk for både fællesskab og fremadrettethed, hvilket banneret er med til at fremhæve, da dette ofte er at finde i forbindelse med demonstrationer, hvor mennesker har fundet sammen om en fælles sag. Folderens sidste sider omhandler da også de videre forløb i ekspeditionen. Teksten er her underskrevet med håndskrift af de tre direktionsmedlemmer og dette er med til at give budskabet nærvær. På denne side ser man to billeder, der er opstillet på samme måde som ved værdierne. Motiverne her er en kvinde, der, på det ene billede, løber på en strand, mens hun på det andet er iklædt en kortærmet, sort bluse. Hun fortæller i citatet om den udvikling, som hun har oplevet hos Spar Nord i sin tid i virksomheden. På højresiden er et stort billede, som viser en sejlbåd med kundemissionen skrevet på sejlet og der skabes således sammenhæng mellem folderens første og sidste side, da missionen ligeledes var anført på folderens første venstreside. At missionen står skrevet på et sejl, giver desuden udtryk for, at værdierne er blevet så stor en del af medarbejdernes og kundernes hverdag, at de har implementeret dem på noget privat.

96

Spar Nords folder udtrykker samlet set naturlighed, åbenhed, uhøjtidelighed og nærvær. Dette gøres ved hjælp af det matte papir, de håndskriftslignende typer samt de mange motiver med naturlige omgivelser. Sprogbrugen i eksterne og de anvendte billeder på tekstsiderne giver modtageren en følelse af nærvær og uhøjtidelighed, samtidig med at budskaberne er ambitiøse. Man har således gennem folderens generelle udseende forsøgt at udtrykke de selv samme værdier, som formidles i det skriftlige. Dette giver en god synergieffekt og det visuelle understøtter hele vejen igennem de forskellige tekster.

---





## *Komparativ analyse*

Ser man overordnet på de to foldere formidler de begge samme indhold med hensyn til vision, mission, mål, værdier og strategier, blot på forskellige måde. Jeg vil med udgangspunkt i ovenstående analyser konkludere, at folderen hos Spar Nord virker mere appellerende og nærværende på dens modtager, hvorfor værdierne også gennem dette medie formidles bedre i denne virksomhed. Denne folder giver et mere overskueligt og tilgængeligt indblik i betydningen bag værdierne og der anvendes en mindre saglig og formel tone end det er tilfældet i Cheminovas folder. Endvidere kom jeg frem til, at der var en forskel i de sproghandlinger, der kommer til udtryk i de to foldere. I folderen fra Cheminova er den overordnede sproghandling af overtalende karakter, mens Spar Nords folder søger at motivere og fremme en følelse af fællesskab. Dertil kommer deres forskel i højtidelighed og saglighed, hvilket både kommer til udtryk gennem visuelle virkemidler samt gennem sprogbruget.

Folderens kommunikation står således ikke alene, hvorfor jeg nu vil præsentere det, jeg har valgt at kalde *den anden empirirunde*, som indeholder analyser af to fokusgruppeinterviews udført med medarbejdere fra de respektive casevirksomheder.







# Fokusgrupper

I det følgende vil jeg præsentere den metode, der ligger til grund for den anden empiriindsamlingsrunde. For at få et nuanceret billede af, hvordan de ansatte i casevirksomhederne har erfaret integrationen af virksomhedsværdierne, har jeg valgt at udføre et fokusgruppeinterview i hver af de valgte virksomheder. Metoden tager udgangspunkt i Bente Halkiers<sup>53</sup> *Fokusgrupper* [Halkier, 2002] samt Anne Marie og Peter Dahler-Larsens *Fokusgrupper i teori og praksis* [Dahler-Larsen, 1999]. Et fokusgruppeinterview adskiller sig fra enkeltinterview ved den interpersonelle dynamik der eksisterer - ikke kun mellem interviewer og deltager, men også deltagerne imellem. Og selvom et fokusgruppeinterview kan minde om en gruppediskussion, afskiller førstnævnte sig ved at være formelt igangsat og have en styrende interviewer, som stiller på forhånd strukturerede spørgsmål [Dahler-Larsen, 1999: 3].

99

## Udførelse

Fokusgruppen skal være tilstrækkelig heterogen til at kunne være repræsentativ og producere svar med en acceptabel variation og bredde. Samtidig ønskes en vis homogenitet med hensyn til en fælles forståelse af emnet. Dette søges opfyldt ved at lade grupperne bestå af fire medarbejdere fra forskellige afdelinger i samme virksomhed. Der er således medarbejdere fra økonomiafdelingen, direktionssekretariatet samt to lokale afdelinger hos Spar Nord og medarbejdere

---



fra udviklingsafdelingen, produktionen, salg-og marketingsafdelingen samt support hos Cheminova. Dette er valgt på trods af, at de forskellige faglige placeringer kan have en negativ effekt på gruppens interaktion grundet risikoen for konflikter mellem deltagernes roller med forskellige autoritet og position [Halkier, 2002: 33]. Jeg mener dog, at dette ikke vil have mærkbar indflydelse, idet jeg i introduktionen vil gøre tydelig opmærksom på, at der ikke findes korrekte svar overfor mig og mine spørgsmål. Dog er jeg opmærksom på, at der internt i organisationen godt kan eksistere uskrevne regler for, hvad der vil være korrekte svar. Dette har jeg desværre ingen indflydelse på og må derfor anse det som en eventuel fejlkilde. Jeg fortæller desuden, at målet ikke er enighed, men snarere at få beskrevet så mange erfaringer som muligt. Det kan have en positiv effekt, at vælge medarbejdere fra så forskellige afdelinger, at de ikke umiddelbart har et personligt kendskab til hinanden og ikke interagerer i dagligdagen. Dette sikrer, at de deltagende ikke udspiller underliggende sociale relationer under interviewet og at der sjældent vil opstå situationer, hvor det der siges tages for givet eller er indforstået. Desuden kan samtalen blive mere fri, idet interviewpersonerne ikke skal stå til ansvar for hinanden og deres udtalelser bagefter i en faglig dagligdag.

Som nævnt vil fokusgrupperne bestå af kun fire personer. I litteraturen foreslås alt mellem 3-4 og 10-12 [Halkier, 2002: 39], men grundet mine ressourcer samt vanskeligheden ved at finde deltagere har jeg valgt forholdsvist små grupper. Jeg har desuden brug for udførlige forklaringer og beskrivelser af de deltagendes oplevelser og det er der mere plads til med færre i gruppen, og da det er første gang jeg skal prøve at være moderator i en sådan situation, vil det være lettere at styre gruppen, når denne er lille og jeg undgår, at denne deler sig op i undergrupper.

*”Michael Bloor et al. anbefaler, at man holder antallet af fokusgrupper i et projekt nede på det absolut minimale, da fokusgrupper er meget arbejdsintensive.” [Halkier, 2002:41]*

---



Min egen rolle i gruppen vil være moderator - også kaldet facilitator - hvor det er min opgave, at skabe rammerne for en livlig erfaringsudveksling samtidig med, at interviewet dækker de relevante emner. Det er altså op til mig at håndtere de sociale dynamikker i gruppen, der skaber grobund for brugbare resultater [Halkier, 2002:55, Dahler-Larsen, 1999:1].

Et led i denne rammedannelse er en velgennemtænkt og veludført introduktion, hvori det vigtigste punkt som nævnt er at fremhæve, at der ikke findes rigtige eller forkerte svar, at alles mening er lige velkommen og at målet ikke er at nå til enighed. Introduktionen bør altså indeholde retningslinier for den interaktion, som interviewererne gerne vil have skal præge fokusgruppen samt svar på deltageres eventuelle spørgsmål om, hvad interviewet omhandler [Halkier, 2002:57]. Som man kan se i introduktionen<sup>54</sup> har jeg valgt at lade deltagerne gennemgå en præsentationsrunde, hvor de nævner navn, funktion og placering i virksomheden samt hvor længe vedkommende har været ansat.

Til selve spørgsmålsrækken har jeg valgt at gå ud fra den såkaldte tragtmodel, hvor man lægger ud med at stille åbne, lettilgængelige spørgsmål og derefter stiller mere præcise, uddybende spørgsmål. Dette er valgt frem for en enten løs eller stram model, da tragtmodellen er en kombination af de løs og de stramme modeller, hvilket både giver plads til deltageres interaktion og beskrivelser og samtidig sikrer en relevant belysning af emnet [Halkier, 2002: 45]. Jeg vil således lægge ud med nogle mere åbne og generelle spørgsmål inden pausen for derefter at stille mere strukturerede og specifikke spørgsmål. Her er det vigtigt at have in mente, at spørgsmålene skal lægge op til beskrivelser eller udløse fortællinger om erfaringer [Halkier, 2002: 58].

Efter introduktionen får deltagerne udleveret papir og blyant, hvormed de uden at tale sammen skal skrive den respektive casevirksomheds værdier samt hvad vedkommende forstår ved den enkelte værdi. Derefter vil der være en runde, hvor deltagerne beskriver for hinanden, hvad værdierne betyder i deres dagligdag. På





den måde får man åbnet bredt op for emnet og der lægges op til erfaringsdeling. Efter pausen vil jeg uddele de respektive foldere og stille mere specifikke spørgsmål hertil. Efter endt interview er det vigtig at have en debriefing, hvor deltagerne får mulighed for at give udtryk for deres oplevelse af interviewet samt at tilføje eventuelle svar. Her forklares det desuden mere udførligt, hvordan interviewet vil blive brugt i specialet og deltagerne sikres anonymitet. Det er også her man forhører sig, om deltagerne har interesse i at modtage en mail, når resultaterne er bearbejdede og hvis dette er tilfældet nedskrives diverse mailadresser [Halkier, 2002:68].

Et fokusgruppeinterview skal desuden helst maksimalt have en varighed på to timer. Med hensyn til valg af lokale til fokusgruppeinterviewene støtter jeg mig som nævnt op af den autoritet, der ligger i at afholde disse på virksomhedernes hovedsæder. Dertil kommer, at stedet er emnerelevant og de lukkede lokaler mindsker risikoen for støj og afbrydelser [Halkier, 2002: 41]. For at skabe nogle rammer, der understøtter en flydende dialog, har jeg sørget for forskellige drikkevarer samt noget slik, som deltagerne kan hygge sig med, mens de snakker. Dette associerer til vante situationer, hvor man sidder og snakker over kaffe, hvilket jeg håber, vil influere positivt på talestrømmen og stemningen generelt.

102

## Bearbejdning

Inden bearbejdningen af sine resultater bør man vende tilbage til problemformuleringen og sine forudgående hypoteser for på den måde at sikre sig, at de spørgsmål, man stiller til sit materiale, er relevante [Halkier, 2002: 75]. For desuden at gøre bearbejdningen overskuelig skal man gøre disse spørgsmål så klare og præcise som muligt og derved eksplicitere, hvad man vil uddrage af materialet [Dahler-Larsen, 1999: 8]. Dette mener jeg dog kan være problematisk, idet man på den måde kan risikere at styre dataene i en retning, der ikke lader

---



uventede facetter komme frem. Derfor har jeg valgt at opstille nogle overordnede spørgsmål, men ligeledes at inddrage øvrige oplysninger, der er med til at belyse emnet og dermed få et mere nuanceret billede af fokusgruppernes beskrivelser. Halkier taler om at benytte såkaldt *kodning*, *kategorisering* og *begrebsliggørelse* til at skabe en forståelse for de indholdsmæssige emner [Halkier, 2002: 78]. Disse redskaber kaldes ligeledes kondensering og tematisering, som det for eksempel er tilfældet hos Kvale [Kvale, 2001: 194]. Jeg vælger i den efterfølgende bearbejdning at benytte Kvales betegnelser, da jeg finder disse mere sigende og overskuelige at anvende. Uanset hvad man vælger at kalde processen, handler det om ”*at danne sig et overblik over datamaterialet og få det reduceret på systematisk vis*” [Halkier, 2002: 78]. En kondensering går i hovedtræk ud på at opdele materialet i mindre, overskuelige bidder. Man kondenserer altså de lange datastykker i udskriften ved at give hver bid, der meningsmæssigt hænger sammen, en overskrift. Det skal dertil nævnes, at jeg af tids- og ressourcemæssige årsager har valgt blot at vedlægge fokusgruppeinterviewene på en cd rom frem for transskriptioner<sup>55</sup>. Desuden vil læseren have et mere reelt vurderingsgrundlag, da det er lettere at manipulere med en uskrift, fordi undersøgeren kan vælge at præsentere materialet på en ønskværdig måde. Der skal en større teknisk viden til at manipulere med en lydoptagelse. Ved brug af citater henvises til tidsangivelser i afspilningen af interviewet og hvis der springes i udtalelserne indsættes [...]. Dette gøres i tilfælde af fyldord eller gentagelser.

Tematiseringen af datamaterialet kan ifølge Bente Halkier ske enten ud fra deltagernes egne temaer eller ved ”*at undersøgeren bringer bestemte begrebsmæssige kategorier til materialet*” [Halkier, 2002: 81]. jeg vil benytte mig af sidstnævnte metode, og dermed selv inddele materialet i temaer, som dermed danner struktur for den videre bearbejdning. Dog er det som nævnt vigtigt ligeledes at være opmærksom på og åben overfor perspektiver, som man har kunnet forestille sig på forhånd

---



[Halkier, 2002: 81 og 85]. Dette arbejde med spørgsmål og opmærksomheden på hypoteser ligger ligeledes indenfor den hermeneutiske ramme, idet man på den måde bliver sig sine for-forståelser bevidst, hvorfor man kan gå mere objektivt til materialet. Dog er jeg klar over, at man som undersøger aldrig ville kunne betragte sit materiale fuldstændig objektivt, men ved at benytte ovenstående fremgangsmåde kan man være mere systematisk i sine fortolkninger, og andre kan gennemskue og vurdere ens fortolkninger [Halkier, 2002: 85]. Min praktiske fremgangsmåde har i denne forbindelse været at lytte optagelserne igennem én gang, hvor jeg blot tog overordnede noter, der kunne føre til en kategorisering og inddeling i temaer. Dernæst har jeg lyttet optagelserne igennem igen, hvor jeg udvalgte citater til de forskellige temaer og skrev mere specifikke noter hertil. Mine forskningsspørgsmål til brug i analysen tager som sagt hovedsagligt udgangspunkt i problemstillingen og i relation til denne kommer de til at lyde således:

104

- ◆ Kan deltagerne huske virksomhedens værdier samt i overordnede træk hvad folderen indeholder?
- ◆ Hvordan bruger de værdierne og folderen selv i deres hverdag?
- ◆ Hvilke andre kommunikationskanaler er blevet brugt til at formidle værdierne og hvordan beskriver deltagerne dette?
- ◆ Hvilken effekt synes deltagerne, at folderen har haft?
- ◆ Hvilken effekt synes deltagerne, at de andre tiltag har haft?
- ◆ Hvilke værdier ønsker deltagerne selv at have på deres arbejdsplads?

Jeg har i problemstillingen defineret integration således, medarbejderne skal kunne huske værdierne og den bagvedliggende betydning samt bruge dem aktivt i deres hverdag. Jeg forsøger derfor at afklare disse faktorer ved at spørge ind til, om de kan huske værdierne uden at have forberedt sig eller bruge hjælpemidler. Samtidig beder jeg dem beskrive situationer, hvor de mener, værdierne har

---





været en aktiv del af deres dagligdag. Dernæst søger jeg at belyse, hvilke kommunikationskanaler, ud over folderen, der er blevet anvendt til at formidle værdierne samt hvilken betydning dette har haft i forhold til integrationen. Slutteligt vil jeg klarlægge, hvilke værdier deltagerne selv ønsker er en del af deres arbejdsplads, da en eventuel uoverensstemmelse kan have betydning for graden af integration.

I min bearbejdning af det indsamlede fokusgruppemateriale anlægger jeg mig et såkaldt *informant perspektiv* frem for et repræsentant perspektiv, idet jeg tager udsagnene for pålydende [Dahler-Larsen, 1999: 12]. Jeg er således primært interesseret i deltagerens beskrivelser og beskæftiger mig ikke med de interaktionsmæssige forhold, der må være. Jeg bevæger mig desuden ikke ind på områder som konkluderer på betydnings- og meningsdannelse deltagerne imellem. Dette er gjort, da jeg finder de umiddelbare udsagn tilstrækkeligt dækkene i forhold til at kunne foretage en vurdering af virksomhedernes værdiformidling. Dermed ikke sagt, at det kunne være interessant at udføre en mere dybdegående analyse af de meningsdannelser, der finder sted samt at kunne forholde sig til, om udsagnene ville være forskellige fra de nuværende, hvis gruppen var anderledes sammensat. Dette vil naturligvis have indflydelse på mine resultatets generaliserbarhed, idet det kunne vise sig, at en anden gruppe kunne vise helt andre resultater. Dette vil jeg imidlertid tage hensyn til i mine konklusioner.

Jeg vil nu præsentere analyser og fortolkninger af de to fokusgruppeinterviews.

## Cheminova

Fokusgruppen, som blev gennemført hos Cheminova den 11. september 2006, består af følgende deltagere:

A: Kvinde - Laborant i udviklingsafdelingen. Har været ansat siden år 1985.

B: Mand - Arbejder på kontoret i reservedelslageret - også kaldet magasiner.





Ansatt siden 1986.

C: Kvinde - Arbejder i corporate development samt personlig assistent for marketingschefen. 1989.

D: Kvinde - Personalsekretær, hovedsagligt om efteruddannelse. Ansatt siden 1979.

Det skal nævnes, at deltagerne i denne fokusgruppe ikke har samme eksterne berøringsflade som mange af deltagerne fra Spar Nord, men da idégrundlaget bag indførelsen af virksomhedsværdier er noget nær den samme hos de to virksomheder, finder jeg ikke dette faktum problematisk i forhold til at kunne foretage en komparativ vurdering.

For at læseren kan få et indblik i interviewets forløb, vil jeg nu præsentere en kort evaluering af dette.

106

Deltagerne er generelt gode til selv at styre ordet og det skete meget få gange, at nogen talte i munden på hinanden. Dette finder jeg positivt, da det var med til at opretholde en god og fokuseret stemning. Dog kunne dette også forklares med, at jeg skulle spørge forholdsvist meget ind til de forskellige udtalelser, idet de nogle gang gik i stå. Jeg var under dette interview placeret overfor en af deltagerne og de øvrige sad rundt omkring bordet, hvilket kan have influeret på, denne deltager ikke bidrog med så mange udtalelser som de øvrige.

Jeg havde sørget for the og kaffe og havde desuden medbragt en pose slik, hvilket fungerede godt, da dette blandt andet skabte spontane latterudbrud og generel hygge. Derudover larmer slikket ikke, når det spises og man kan tale med det i munden uden at lyde uforståelig.

Endvidere fandt jeg det positivt med den indledende introduktion, fordi de derigennem fik afklaret nogle spørgsmål, de ønskede svar på. Derudover udbrød D, at nu skulle hun til at vare sin mund, da hun så båndoptagerne, hvilket introduktionen fik hende overbevist om, ikke var nødvendigt. Samme deltager

---



henviste desuden midt under interviewet til, at de jo heller ikke skulle blive enige.

Retrospektivt kunne jeg have målrettet mine spørgsmål og styret gruppen en smule mere, idet der var en del tale på båndet, der var irrelevant for min problemstilling.

Den efterfølgende analyse er opdelt i syv temaer, som behandles separat. Sidst i afsnittet vil jeg opsamle på analyserne i forhold til de opstillede forskningsspørgsmål samt konkludere på værdiformidlingen.

### Hukommelse

Dette tema omhandler deltageres hukommelse i henhold til den folder som de fik udleveret i forbindelse med introduktionen af værdierne. Folderen blev præsenteret for medarbejderne i en mail, hvori Ole Zink fortalte, at de ville få udleveret en folder om virksomhedens værdier. Jeg spørger i interviewet ind til, hvilke elementer i folderen, de kan huske. For at svarene ikke skal influere på hinanden, har jeg valgt at bede deltagerne om at skrive svarene ned på et stykke papir inden vi gennemgår disse. Det skal desuden nævnes, at deltagerne bekræfter, at de ikke har fået anden besked, end at de skulle stille op til dette interview. De har altså ikke forberedt sig på forhånd på trods af, at C selv har medbragt folderen. Hun tager den dog ikke frem, før senere i interviewet.

I min introduktion fortæller jeg, at interviewet vil omhandle virksomhedens værdier og den folder, der blev delt ud i den forbindelse. Til dette svarer både C og D, at de slet ikke kan huske, hvilken folder der er tale om. A kan godt huske folderen, og at den kom med kalenderen, men ikke hvad der står i den. Da jeg





finder folderen frem, siger D:

*”Nååå jamen den har vi jo til udlevering oppe hos mig.” [10]*

Jeg finder det bemærkelsesværdigt, at hun har folderen i hænderne dagligt, men tilsyneladende ikke forbinder den med værdier, idet hun ikke kunne komme i tanke om den, da den blev præsenteret som en del af emnet.

Da deltagerne skulle præsentere det, de havde skrevet ned i forbindelse med folderen siger A:

*”Firmaets målsætning det var at få mere engagerede medarbejdere og så den der ”det er lige mig” den var der også” [12]*

Hun henviser her til sætningen ”Cheminova, det er lige mig”, som Ole Zink gerne ville have udbredt hos medarbejderne, så de fik en følelse af at være det rigtige sted. Dette kan ligeledes være med til at danne korpsånd i tråd med teorien om corporate identity. Dog er denne ikke nævnt noget sted i folderen. A nævner desuden, at man med folderen gerne ville lave et oplæg til videreuddannelse og at indholdet ligeledes handlede om få sammenhæng mellem arbejde og fritid samt udvikling af den enkelte. Igen omtaler A elementer, som ikke er at finde i folderen, hvorfor hun må have uddraget disse oplysninger fra en anden formidlingssituation. Dette kunne eksempelvis være de interne kurser. B tilføjer:

*”Ja vi skulle være mere forandringsparate og fleksible” [15]*

Det, der er værd at bemærke, er, at hverken ordet forandringsparat eller fleksibel er nævnt eksplicit i folderen. Det er derfor ord og mening, som B selv udleder heraf. Efterfølgende diskuterer gruppen, hvornår de fik folderen og B mener, at de fik den udleveret efter de interne kurser. Faktum er dog, at folderen blev uddelt umiddelbart inden kurserne, hvorfor den skulle danne grundlag for kursernes indhold.

For at vende tilbage til indholdet, havde D skrevet, at folderen indeholder:

*”Firmaets værdier, mål og visioner [...] da jeg så folderen udenpå så kunne jeg huske det” [18]*



Her viser citatet, at D først kunne huske, hvad folderen indeholdt, da hun så overskrifterne på forsiden. Da hun ikke havde mere at tilføje hertil, kan man tro, at hun i virkeligheden ikke kunne huske noget af indholdet, da hun kun refererede til de emner, der var at se på forsiden.

C kan derimod huske det mere præcise indhold, idet hun havde skrevet:

*”Den gode leder og den gode medarbejder og nogle stikord hertil som jeg havde tænkt over bagefter. Cheminovas mission generelt. Det er rart at have et eller andet fælles mål for hvad det er man skal som virksomhed.”*

[21]

Her nævnes netop det, der danner baggrund for en stærk corporate identity. Hun tilføjer hertil en beskrivelse af dette mål og hvordan man ville opfylde det. C er altså den eneste, der mere udførligt kan beskrive, hvad folderen indeholder, hvorfor man må konkludere, at hukommelsen omkring denne ikke er optimal hos de øvrige deltagere. Godt nok nævner ligeledes A relevante aspekter, men som jeg vil komme ind på senere i analysen, så er det ikke folderen der henvises til i den forbindelse.

109

## Anvendelse

Dette tema omhandler, hvordan deltagerne synes, at indholdet og folderen benyttes i dagligdagen. Jeg er her blandt andet interesseret i at finde ud af, om folderen har en aktiv rolle i deltagerens dagligdag på arbejdspladsen. Hertil svarer de, at de ikke føler de har tid til at kigge på ”sådan noget”, fordi det, for dem, handler om at få hverdagen til at køre. C siger således:

*”Det er ikke sådan at jeg sætter det i relation til min hverdag for der har man et arbejde der skal udføre og nogle kollegaer man omgås med” (30)*

De giver alle sammen udtryk for, at deres hverdag er meget travl. Dette, mener de, begrundes, at de ikke bruger folderen i deres hverdag. B siger ligeledes, at han ikke bruger folderen i det daglige:

---



*”Ja ok den folder der når du slår op i den så kan du også huske nogen af de ting der men det er mig ikke meget på sinde til hverdag for nu har jeg været her i så mange år.” [22]*

Det lyder her som om, at B ikke føler, at han rigtig behøver beskæftige sig med folderen, fordi han har været ansat så længe. Dette kunne tolkes som om, at han mener, at hans rutiner er så indgroede, at en folder ikke kan ændre på det alligevel. Dog siger han senere, at de alle har været så længe i virksomheden, at de godt ved, hvad man vil i virksomheden, hvorfor jeg tolker det som om, han finder folderens budskab så meget i overensstemmelse med det, han gør i sin hverdag, at han ikke behøver denne til at fortælle ham, hvordan han skal gebærde sig. Dette betyder altså, at folderen ikke benyttes, fordi deltagerne ikke finder det nødvendigt for at kunne agere i overensstemmelse med virksomhedens ønsker. Adfærden er således baseret på det, Schein kaldte grundlæggende antagelser, idet grundlaget for deres handlinger ikke er ekspliciteret, men blot er underliggende i kulturen.

**110** D siger dog, at hun mener, at det med folderen er blevet mere synligt end det var i forvejen.

*”Mere ned på skrift så vi ved hvad fodslaget det er[...] Der er nogle ting som vi måske ikke har gået og sagt før eller gjort før som vi har fået mere mod på at komme ud med og så sige at nu er det ligesom legalt” [27 og 30]*

Her giver D udtryk for, at man med formuleringerne får mulighed for at kende virksomhedens fodslag, hvilket jeg tolker som værende noget, der er med til at forme virksomhedens corporate identity. Denne udtalelse viser en af de virkninger, som D mener, at synliggørelsen af værdierne har ført med sig. Hun fortæller, at man har forbedret den interne dialog og arbejdsmiljøet, idet der er sket en legalisering, fordi man har noget håndgribeligt at henvise til i situationen. Hun fortæller desuden, at man i hendes afdeling har haft plakater med punkterne for den gode medarbejder og den gode leder op at hænge:

---



*”Så går vi op og gør sådan her banker på et af punkterne hvis der er et eller andet.” [68]*

Igen er der tale om en form for legalisering, idet man her har fået mulighed for at bruge punkterne som støtte i forhold til at give hinanden kritik. I denne situation anvendes folderens indhold altså aktivt. C fortæller ligeledes, at de har haft lignende plakater oppe at hænge, men at disse ikke blev flyttet med, da man fik nye kontorer, hvorfor de ikke benyttes længere. Dette tolker jeg som et udtryk for manglende opfølgning. Hun tilføjer desuden, at hun ikke ville bruge siderne i folderen på samme måde, som de havde brugt plakaterne. Jeg spørger derfor ind til, om det er plakaterne, der har gjort punkterne brugbare. Til dette svarer C:

*”Ja ellers glemmer man det hurtigt. Det skal være mere synligt.” [68]*

Igen en kommentar, der viser mangel på opfølgning af folderens indhold. Dette er hovedsagligt gjort via plakater, og det er således i højere grad dem, der har gjort en aktiv forskel i forhold til brugen af punkterne for den gode medarbejder, frem for selve folderen. Det viser sig også, at næsten ingen deltagere har set i folderen, siden de fik den udleveret. B siger for eksempel:

*”Vi har den jo til at ligge i skuffen [...] jeg har kigget på den dengang den kom og der læste jeg det der var i den men så må jeg nok sige at så har den ikke været fremme siden.” [67]*

Kun D har haft folderen åbnet siden hun fik den, men begrundet dette med, at hun sidder i en afdeling, hvor de har med den at gøre. Ellers mener hun heller ikke, det er sikkert, hun ville have haft den åben.

Ud fra ovenstående kan man altså konkludere, at folderen ikke indgår som en del af deltagernes hverdag og at dens budskab kun er benyttet sporadisk i forbindelse med plakater.

Deltagerne er dog alle enige om, at folderen har en relevans i forhold til nye medarbejdere.

C siger i den forbindelse:

*”Der er det super at have sådan noget i kort sammenfattet form på skrift*





*så man kan se hvilken type virksomhed jeg skal arbejde for. Hvad er det de gerne vil og hvordan vi de gerne nå dertil og hvordan kan jeg deltage.”*

*[31]*

Hendes udtalelse viser, at hun ved, hvilken funktion folderen kan have, men igen er det bemærkelsesværdigt, at hun kun sætter dette i forbindelse med nye medarbejdere. C begrundet den manglende brug i følgende udtalelse:

*”Den her er heller ikke levende vel. Hvis den havde været levende havde det været noget andet. Hvis det havde været noget hvor man have trukket elementer ud af den ind imellem og sagt nu sætter vi fokus på det her så bliver den levende og så også levende for folk der har været her i mange år. Men så længe den ligger som en død printet ting et eller andet sted så bliver den ikke en del af ens hverdag.”* [36]

Her gør C det tydeligt, at folderen ikke har nogen effekt for de eksisterende medarbejdere, hvis ikke den følges op af forskellige andre tiltag. Der skal altså mere til for at gøre budskabet til en del af medarbejdernes hverdag. Dette støtter D op omkring, idet hun nævner, at hun finder folderen meget generel. Dette finder jeg bemærkelsesværdigt, idet punktopstillingerne eksplicit fortæller, hvad det vil sige at være en god medarbejder hos Cheminova. Dog kan det være, at D savner en eksemplificering i forhold til netop hendes jobfunktion.

112

## Værdier

Under dette tema har jeg forsøgt at klarlægge, hvilke værdier folderen synes at indeholde i følge deltagerne selv, idet sådanne ikke eksplicit er angivet deri. Jeg bad derfor deltagerne beskrive, hvilke værdier de kunne se i folderen.

HR ansvarlige Ole Zink nævnte på et tidligere tidspunkt, at man ikke havde skåret værdierne ned til tre ord, fordi man ikke ville kunne finde nogle, som hovedparten af medarbejderne kunne stå inde for. Dog er gruppen ikke længe om at blive enige

---





om tre værdier, de synes dækker virksomheden. Disse værdier er: *Engagement, forandringsparathed* og *respekt*. Dette er alle værdier, der lever op til teoriens krav, om at skulle indeholde en forpligtelse samt at have et generelt udtryk. Jeg er klar over, at værdierne kunne anvendes i mange andre virksomheder, men som jeg præsenterede i teorien, er det i højere grad betydningerne bag, der giver den egentlige differentiering.

C: *"Altså sådan en som engagement det er jo fuldstændig ligegyldig hvad afdeling du kommer fra". [114]*

Deltagerne svarer bekræftende, da jeg spørger, om det ville være lettere kun at skulle huske tre ord.

C: *"Jeg tror at hvis man gør det simpelt som sådan tre ting så tror jeg nemmere det sætter sig fast. Så tror jeg ikke man havde skullet sidde og grave lige så lang tid som jeg i hvert fald skulle da du begyndte at spørge ind til den om hvad var det der var i den. Altså tre ord hvis de var blevet sådan gentaget i forskellige sammenhænge så tror jeg nemmere jeg ville kunne have husket det." [111]*

Denne holdning slutter D sig ligeledes til:

*"Altså jo mere simpelt nogle ting bliver gjort jo lettere er det også at huske." [112]*

A tror dog ikke, at man ville reflektere mere over tre ord end det, der står i folderen og tilføjer:

*"Altså hvis der kun stod de tre ord så ville folk spørge hvad man mener med det." [114]*

Her gives der altså klart udtryk for at man bør tydeliggøre, hvilken betydning, der ligger bag værdierne. Men i og med at A ikke taler direkte imod at man nemmere ville kunne huske de tre ord, vil jeg konkludere, at man bør holde et værdigrundlag så kort som muligt. Dette understøtter således de fleste teorier indenfor emnet [Bl.a. Jetsmark, 1999].





Jeg spurgte ligeledes deltagerne, hvilke værdier de ville ønske, der var på deres arbejdsplads. Dette gjorde jeg for at afklare, hvordan de formulerede værdier stemte overens med deltagernes egne ønsker, idet dette kan have indflydelse på, om man er villig til at tage de formulerede værdier til sig. For at gøre værdierne let overskuelige har jeg valgt at opstille dem i punktform.

A nævnte følgende:

- ◆ Udfordringer
- ◆ Mulighed for udvikling
- ◆ Stor grad af selvstændighed
- ◆ Tillid til denne selvstændighed

B nævnte:

- ◆ Engagement
- ◆ Åbenhed (tovejs kommunikation)
- ◆ Trivsel

C havde skrevet:

- ◆ Engagement
- ◆ Motivation
- ◆ Glæde på sig arbejde
- ◆ Positivitet
- ◆ Åbenhed
- ◆ Forandringsparathed

D havde misforstået spørgsmålet og havde således ikke noget bud på ønskelige værdier.

Blandt de ovenstående værdier finder man et par af de værdier, som deltagerne selv hev ud af folderens indhold, hvilket enten kan betyde, at de ubevidst trak de værdier ud, som de selv ønskede eller fordi deres ønskede værdier stemmer overens med de værdier, der findes i virksomheden. Der er dog desuden nævnt flere ”nye” værdier, som alle omhandler det gode arbejdsmiljø. Dette kunne





indikere, at dette ville være et relevant indsatsområde for virksomheden. Sætter man de ønskede værdier overfor de punkter, der er i folderen vil man kunne se en stærk sammenhæng derimellem, hvorfor jeg konkluderer, at de ønskede værdier stemmer godt overens med de værdier, der er at finde i virksomheden. Dog giver deltagerne her udtryk for, at de ligeledes lægger stor vægt på værdier, der har forbindelse til deres arbejdsmiljø. Dette ses eksempelvis i form af ordene *trivsel*, *glæde på sit arbejde* og *stor grad af selvstændighed*. Dette kunne tyde på, at man kunne sætte et større fokus på sådanne værdier i virksomheden.

De efterfølgende tre temaer vil omhandle de øvrige tiltag, der blev foretaget i forbindelse med formuleringen og formidlingen af de nye værdier.

### De interne kurser

Dette tema omhandler de beskrivelser, deltagerne gav i forhold til de kurser, som var en del af værdiformidlingen.

B mente, at kurserne omhandlede forandringsparathed samt den gode leder og medarbejder. Han tilføjer ligeledes evnen til at kunne sige fra og at lære hinanden at kende på tværs af organisationen. C siger hertil:

*”Respekt for andres arbejde også” [24]*

Ud fra dette må man konkludere, at kurserne omhandlede de værdier, der blev formuleret i folderen. De er alle enige om, at kurserne blev godt taget imod hos medarbejderne og at der var en synlig effekt at se efterfølgende. B beskriver det ligefrem sådan, at der var tiden før og tiden efter kurserne og kalder disse for en skillelinie. De øvrige deltagere kan ligeledes se en virkning:

*D: ”Der lærte de lige pludselig at have respekt for hinandens arbejde på grund af en bedre forståelse og indblik i hinandens arbejdsgange [...] og der er kommet mere respekt fra lederne uden at vi selv skulle bede om den”[27 og 33]*





*C: "Der var nogle rollespil hvor vi skulle op og holde foredrag for de forskellige grupper for at synliggøre det lidt mere. Og det er jo det at når man kommer ud og praktisk prøver det af så kan man bedre forholde sig til det." [108]*

Kurserne har altså gjort en forskel, blandt andet i forhold til at få formidlet værdierne på en forståelig måde. Dette kan ifølge teorien være fordi, medarbejderne via rollespillene bliver aktører i forhold til budskabet og dermed aktivt bidrager til oplevelsen, hvilket både skaber oplevelse, indlevelse og medlevelse. C nævner i tråd med dette, at rollespillene og den aktive deltagelse er faktorer, der har haft indflydelse på denne forståelse. Dog fordrer også kurserne en aktiv opfølgning.

B siger i den forbindelse:

*B "Jamen der er ingen tvivl om at det altså rykker noget. Så flader det ligeså stille ud igen [...] Der var forskellige grupper der skulle følge op men så flader det ligesom ud og så har du altså en dagligdag som gør at du bliver nødt til at vende tilbage til det du ligesom har med at gøre til hverdag. [...] Men det sidder stadigvæk i baghovedet for mit vedkommende i hvert fald [...] Jeg slår ikke op i den der [folderen] når jeg er i tvivl om noget altså jeg bruger det jeg lærte dengang. og det er også derfor jeg synes det interne kursus fylder mere i mig end den der den gør"(35)*

116

Her bliver det altså tydeligt, at det er kurserne snarere end folderen, der har gjort en forskel i deltagernes hverdag. Kurserne bliver i denne forbindelse til en oplevelse, fordi de indeholder en nyhedsværdi, idet medarbejderne giver udtryk for, at de ikke tidligere har prøvet noget lignende. Derudover indeholder de uforudsigelighed og personligt engagement. Men ligeledes i denne forbindelse nævnes det, at det er nødvendigt at følge op på begivenhederne for at medarbejderne ikke vender tilbage i de sammen adfærdsmønstre.

---



## Foredragene

I forlængelse af den proces virksomheden har været igennem, har man oprettet en gruppe, som er ansvarlige for at arrangere forskellige foredrag med mere eller mindre tilknytning til værdierne. Gruppen består udelukkende af medarbejdere, og virksomhedens ledelse har således ingen indflydelse på, hvilke foredragsholdere, der indbydes. Man udvælger foredragene med værdierne in mente, men størst fokus på en god underholdningsmæssig værdi.

Dette er valgt, da man ikke ville komme langt ved at afholde foredrag, der direkte omhandlede værdierne:

*A: "Mange herude har måske en lille smule overfølsomhed overfor hvis der kommer en og siger at nu skal i høre det og det og det og det betyder det og det" [41]*

*C: "Vi ved jo godt alle sammen vores stærke sider og vores svage sider og når nogen taler til vores svage sider så ved man at der kan man blive bedre og så hører man også efter hvad det er der har at sige. Og så noget af det tager man med det kan man bruge og noget af det det lader man hvile [...] så jeg vil sige at selvfølgelig bliver der lusket noget ind af bagdøren og der er vi jo forskellige vi tager jo hver vores ting med. Jeg synes det har virket rigtig rigtigt godt." [46]*

C taler her om at *luske noget ind af bagdøren*, hvilket indikerer, at medarbejderne tager bedst imod indirekte budskabsformidling forstået på den måde, at foredragene ikke skal virke belærende, men selv lade medarbejderne "regne den ud". Med hensyn til effekten af foredragene virker den til hovedsagligt at have social karakter i form af kendskab til flere medarbejdere rundt omkring i virksomheden. B tilføjer desuden, at de har haft stor virkning på sammenholdet i virksomheden. Ifølge teorien er medarbejderne i denne situation observatører, der blot oplever hændelsen uden aktivt at bidrage til denne. Arrangementet ligger altså ikke i den helt høje ende af skalaen, hvad angår oplevelsesværdi, men befinder sig på linie med en koncert eller en biograftur. Dog siger D følgende,

---



der viser, at der er andet og mere at hente i foredragene:

*”Nogle gange der kan jeg også godt lide at ting bliver serveret på forskellige måder. Altså det han [Erik Clausen] siger der det ved vi jo godt men hvor har vi godt af at bliver dunket i hovedet med det med jævne mellemrum”  
[46]*

Foredragene fungerer altså ligeledes som en reminder i forhold til interne procedurer og adfærd, som man måske kunne sætte spørgsmålstegn ved. Men det er de sociale aspekter, der lægges størst vægt på i denne samtale.

## Anden kommunikation

Dette tema omhandler den formidling af værdierne, der ligger ud over de kanaler, som allerede er præsenteret og gennemgået.

Som nævnt i afsnittet om anvendelse, havde medarbejderne haft mulighed for at ophænge plakater, hvorpå punkterne for en god leder og medarbejder stod påført.

**118** Hertil konkluderede jeg, at de havde haft en aktiv rolle i deltagernes hverdag, i og med de benyttede dem til som reference i forskellige situationer. Derudover blev værdierne præsenteret på stormøder, der foregik i virksomhedens auditorium. Disse møder blev afholdt afdelingsvis, hvilket var positivt i følge D:

*”Og det var rigtig godt for når man gør det afdelingsvist så kommer der nogle specifikke ting med som det lige bestemt betyder for vores afdeling. Fordi alle de der runde ord hvor det bare gælder helheden det duer ikke for os der sidder med fingrene i det. Vi skal have nogle specifikke ting”*

Man må altså gå ud fra, at værdierne og deres betydning blev gennemgået ekspliciteret på disse møder, hvorfor det er bemærkelsesværdig, at netop D tidligere indikerede, at hun savnede ekspliciteringer. Det ville derfor have været en fordel at have spurgt mere ind til møderne.

---



## Effekt

I dette afsnit samler jeg op på deltagernes udtalelser om den effekt, de synes, de forskellige værdiformidlinger har haft.

B ser en klar forbedring i forhold til den gode leder:

*”Der er i hvert fald sket en radikal ændring herude i forhold til inden vi havde det kursus” [28]*

Igen henvises der til kurserne frem for den øvrige kommunikation. Dette bemærker C ligeledes:

*” Men det er kurset. Det er egentlig det i alle sammen sidder og siger. Det er ikke den her lille folder. Den er fin nok den sætter det ned på skrift men det er kurset i alle sammen sidder og nævner. Men det har ikke noget at gøre med at det er kommet på skrift i en lille folder der har flyttet det til hverdag.” [30]*

Det er tydeligt, at folderen ikke har haft afgørende betydning for deltagernes hverdag. Jeg spørger her ind til, hvordan de tror en folder kunne få mere effekt end det er tilfældet. Hertil svarer D, at der skal følge noget med i forbindelse med gennemgangen af den.

*C: ”Det kan jeg godt tilslutte mig. Hvis det her virkelig er grundstenen til alt hvad vi er og altså hvad vi står for. Hvorfor får den så egentlig ikke ord med på vejen. Det kan man da godt spørge sig selv om. Hvorfor udleverer vi den som en eller anden ting blandt en stak af noget andet og ikke giver den specielt fokus.” [106]*

C stiller her spørgsmålstejn til, hvorfor folderen ikke får mere reel fokus. Hun mener altså, at man bør gøre noget ekstra i forbindelse med uddelingen, så den fremstår klarere frem for en del af mængden. Hun fortsætter med at sige, at man via dette ligeledes kunne synliggøre de forskellige betydninger, de mange medarbejdere kan lægge i ordene. A siger:

*”Jeg tror meget på det talte ord frem for det skrevne [...] og man husker tit*





*hvis man kan sætte en situation på nogle ord [...] så den bliver sådan lidt vattet. Men hvis man kunne sætte noget visuelt på så ville man som C sige gøre det levende og så ville man måske tage den længere ind end at man bare lige læser den igennem og så er den arkiveret.” [107]*

A taler her for at formidle budskabet i folderen på en anden måde end skriftlig, da hun mener, at man ved at sætte billeder og situationer på værdierne, ville kunne komme ud over, at folk lægger folderen væk, så snart den er kigget igennem første gang. B siger ligeledes, at det ikke er tvivl om, at kurserne har haft den største effekt, hvor der netop blev sat ord på, hvorfor han betragter dette som hans bedste værktøj.

A fortsætter:

*”Jeg synes jo ikke der er kommet den store forandring på grund af en folder fordi jeg synes jo man har haft respekt for hinandens arbejde før også [...] det har forandret nogle andre ting men ikke den måde vores dagligdag kører” [22]*

**120** A gør det klart, at folderen ikke har haft en mærkbar indvirkning. Dog tilføjer hun, at hun respekten altid har været der. Der er således tale om en slags status quo, idet man tilsyneladende har valgt at formulere nogle værdier, der allerede var at finde i virksomheden. A nævner desuden senere i interviewet direkte, at de værdier, der står i folderen, eksisterede før denne blev uddelt.

Dette finder jeg værd at bemærke, i og med Ole Zink udtalte, at hele processen, og dermed også folderen, skulle være med til at styre virksomheden i en anden retning, end den nuværende. Folderen skulle altså anses som et led i en forandringsproces, men idet gruppen giver udtryk for, at folderen blot er en formulering af noget eksisterende, falder dens forandringsmæssige værdi. Det er et spørgsmål om at finde versus at opfinde værdierne, alt efter om man er interesseret i at benytte dem til at give virksomheden et ”skub” i den ønskede retning eller blot vil afklare de eksisterende værdier. Teorien nævne desuden, at det var vigtigt at værdierne ikke stagnerer, men følger organisationens udvikling. Cheminovas værdier blev, som

---





sagt, oprindeligt formuleret for at hjælpe virksomheden med at skifte retning, hvilket skete i år 2000. Dette kan være en forklaring på, hvorfor medarbejderne ikke anser værdierne for at være noget nyt, men blot formuleringer af noget eksisterende.

### Opsummerende delkonklusion I

Jeg vil nu opsummere på analyserne og fremføre konklusioner på denne baggrund. Jeg tage ligeledes udgangspunkt i de forskningsspørgsmål, som blev præsenteret under metoden.

Kun én deltager kunne huske, hvad folderen indeholder og en anden kunne slet ikke huske, hvilken folder, der var tale om. Det er derfor tydeligt, at deltagerne ikke husker meget om folderen. Dertil kommer, at folderen alene har ikke nogen mærkbar indvirkning på deltagernes hverdag, idet den ikke hverken benyttes eller danner grundlag for en bestemt adfærd. Man må ligeledes konkludere, at folderen ikke bruges aktivt i deltagernes dagligdag, da ingen har haft den åbnet siden de modtog den. Derimod har plakaterne med punkter fra folderen været brugt i forhold til at holde hinanden op på de løfter, der gives i forbindelse med at være en god leder og en god medarbejder. Dette, mener jeg, er fordi, plakaterne er hængt op i nærheden af deltagernes arbejdsplads, hvilket gør dem synlige. Denne synlighed må derfor antages at være nødvendig for at budskabet bruges aktivt. Den aktive brug af værdierne er altså begrænset til henvisninger til punkter på plakaterne. Deltagerne giver udtryk for, at værdierne ikke bruges aktivt, fordi de er et udtryk for noget eksisterende, som medarbejderne altid har ageret efter. De finder det derfor ikke nødvendigt at beskæftige sig med værdierne i deres hverdag. Dog finder de den alle relevant i forhold til at informere nye medarbejdere om virksomheden og dennes mål og værdier. En deltager begrundede den manglende





brug med, at folderen ikke er levende og foreslår at man sætter større fokus på den og følger op med andre tiltag. Heraf må man konkludere, at det i høj grad er nødvendigt at følge op på den indledende værdiformidling for løbende at bevare fokus.

Deltagerne er endvidere enige om, at det ville være lettere både at følge op på og huske værdierne, hvis disse var udtrykt i tre ord frem for de mange punkter, som er at finde i folderen. En deltager mener dog i den forbindelse ikke, at man ville reflektere mere over tre ord, hvilket jeg tolker som om, der skal mere til end blot en skriftlig fremstilling. De er dertil alle enige om, at man bør eksemplificere værdierne i forhold til de forskellige afdelinger eller funktioner. Der var desuden god overensstemmelse mellem de eksisterende værdier og de værdier, deltagerne ønskede, hvilket jeg ser som en indikation af, at dette ikke kan have haft indflydelse på, om deltagerne bruger værdierne aktivt.

122

Med hensyn til den øvrige værdiformidling giver deltagerne udtryk for, at kurserne har haft den største indflydelse på deres adfærd og forståelse af værdierne. Her fremhæves især nogle rollespil, og jeg vil på baggrund af dette konkludere, at oplevelsen og den personlige involvering har større effekt i forhold til at formidle værdierne på en forståelig måde, der derudover motiverer og aktiverer modtagerne. Man bør derfor supplere den skriftlige kommunikation med tiltag, der kan visualisere og eksemplificere værdierne. De foredrag, som var et resultat af processen, har hovedsagligt en socialiserende effekt, hvorfor disse har været med til at skabe en bedre dialog mellem medarbejderne. Jeg tolker dog ikke, at de har haft en afgørende betydning med hensyn til at formidle og følge op på værdierne, idet deltagerne hovedsagligt fortalte om de sociale virkninger, de havde oplevet som en følge heraf. Deltagerne nævner ligeledes nogle stormøder, hvorpå de afdelingsvist har fået eksemplificeret værdierne, hvilket de fandt positivt. De mener i den forbindelse, at det er nødvendigt at sætte situationer på ordene samt gøre budskabet visuelt. Man kan altså konkludere, at en skriftlig fremstilling af værdierne ikke er tilstrækkelig.

---



Deltagerne lader desuden alle til at mene, at de værdier, der udtrykkes i folderen, er en formulering af nogle eksisterende, som de alle har levet efter i lang tid. Dette kan ligeledes være en forklaring på, at de ikke aktivt har inddraget folderen eller værdierne i deres dagligdag. Dertil kommer, at de formulerede værdier stemmer udmærket overens med de værdier, som deltagerne ønsker at have på deres arbejdsplads. Dette kan betyde, at de formulerede værdier ikke mærkes i forhold til deres adfærd, forstået på den måde, at deltagerne ikke føler, at de skal ”indordne” sig, hvorfor værdierne bliver en naturlig del af deres væremåde i virksomheden.



## *Spar Nord*

De følgende analyser vil omhandle fokusgruppeinterviewet, der blev udført hos Spar Nord den 12. september 2006.

Gruppen består af følgende deltagere:

A - Kvinde. Sidder i Økonomiafdelingen. Ansat siden 1987.

B - Kvinde. Rådgiver i Østeråafdelingen. Ansat siden 1986.

C - Mand. Kundemedarbejder i erhvervsafdelingen i Løgstør. Ansat siden 2000.

D - Kvinde. Sekretær for direktionen. Ansat siden 1974.

Under dette interview havde jeg valgt en anden placering end hos Cheminova for at undgå, at jeg blev for synlig og dermed ville influere på talestrømmen. Denne gruppe havde flere indledende spørgsmål end deltagerne i den anden gruppe og tendensen til, at de talte mere, fortsatte interviewet igennem. Der var derfor også flere tilfælde af overlappende tale i dette interview. B var en smule svær at styre og fik dermed meget taletid. Dog brød jeg ind når jeg fandt det nødvendigt for at give de andre taleturen. Stemningen var god og også her var der tilfælde af spontane latterudbrud blandt deltagerne. Deltagerne havde da også kun positiv respons på deltagelsen og denne var langt mere uddybende her end hos Cheminova.

Analysen er opdelt i fem temaer, som behandles separat. Også her vil jeg sidst i analysen opsamle og konkludere i forhold til de opstillede forskningsspørgsmål.

124

## Hukommelse

Som tidligere omhandler dette tema ligeledes, i hvilken grad deltagerne kan huske de formulerede værdier.

Det viser sig, at alle har medbragt folderen på trods af, at jeg gjorde det klart, at de ikke måtte forberede sig. De siger dog alle, at de ikke har kigget i folderen inden mødet. Dette er naturligvis ikke sikkert, hvorfor jeg må inddrage denne

---



faktor i mine vurderinger. Tilbageskuende kunne det være undgået, hvis jeg have udeladt at fortælle, at interviewet handlede om virksomhedens værdier. Jeg finder det imidlertid positivt, at samtlige deltagere vidste, hvor de kunne finde oplysninger om Spar Nords værdier, frem for at de ”ikke anede hvad det var”[9], som B udtrykker det.

I præsentationsrunden, efter nedskrivningen, fremlagde hver enkelt deltager, hvilket indhold vedkommende kunne huske fra folderen. De nævnte alle de tre værdier *uhøjtidelig*, *nærværende* og *ambitiøs*, blot i forskellig rækkefølge. Desuden kunne de alle uddybe, hvilke betydninger, der lå bag værdierne. For eksempel siger C:

*” At være ambitiøs på bankens vegne det er at vi vil være landsdækkende repræsenteret over hele landet. Og ambitiøs på kundernes vegne altså at give dem en kompetent rådgivning. Så er der nærværende og det vil sige at være nærværende både i lokalsamfundet hvor vi ligesom deltager i det der sker men også at være nærværende overfor kunden og i forhold til kundens behov. Og så uhøjtideligt det vil sige at vi møder kunden i øjenhøjde. ”*

B og D giver en meget lignende forklaring og taler eksempelvis også om at møde kunden i øjenhøjde. Det er dermed tydeligt, at samtlige deltagere er klar over, hvilke værdier, der er blevet formuleret samt hvad de dækker over betydningsmæssigt. A tilføjer, at folderen ligeledes indeholder *”at være den bedste bank og hvordan kommer man så videre hvordan bliver man det. Og lokalstrategien og så fremtidsplaner”* [11]. Hun husker således mere om indholdet end de øvrige, som ikke direkte nævner andet indhold i folderen end værdierne, men de benytter ofte ord og vendinger, som de står i folderen. Eksempelvis siger B:

*”Ambitiøs [...] vi har viljen til at vinde. Uhøjtidelig. Let til smil.”* [14]

Dette er en ordret gengivelse af, hvad der henholdsvis står under værdierne *ambitiøs* og *uhøjtidelig* i folderen, hvilket viser, at B ikke kun kan huske budskabet, men ligeledes nogle af formuleringerne i folderen.

Men ser man generelt på deltagernes udtalelser, husker de mest om værdierne og ikke meget om det øvrige indhold.

---



## Anvendelse

Dette tema omhandler, i hvilken grad værdierne anvendes i deltageres hverdag. Dette skal som nævnt være med til at klarlægge, om værdierne danner baggrund for adfærden hos Spar Nord. For at gøre afsnittet overskueligt, har jeg valgt at behandle udtalelserne ud fra undertemaer, som omhandler præsentation og brug af folderen, hver enkelt værdi samt ledelsens rolle og den generelle kultur.

Deltagerne diskuterer hvornår de fik uddelt folderen og bliver enige om, at dette foregik ved arrangementet i Arena Nord<sup>56</sup>, hvor mini-folderen var klistret fast under deres stole. A og B deltog desværre ikke i dette arrangement, hvilket jeg først blev bekendt med under interviewet. Dette kan anses som værende problematisk, i og med de derfor ikke kan udtale sig om arrangementet, dog vil jeg vælge at betragte det som en mulighed for få mere nuancerende beskrivelser af omstændighederne omkring hændelsen. På den måde får jeg mulighed for at vurdere arrangementets betydning for integrationen af værdierne hos de to deltagere. A fortæller, at de medarbejdere, der ikke deltog, fik folderen udleveret på deres skrivebord den efterfølgende mandag [43]. Jeg spørger efterfølgende ind til brugen af selve folderen i deres hverdag:

*B: ”Vi bruger den meget i afdelingen. Jeg har en chef der altså vi står for de her værdier det skal vi ikke glemme og når vi skal lave planer om hvad vi gør i vores lokalområde så hvordan kan vi være uhøjtidelige hvordan kan vi være nærværende vi ved alle sammen de tre ord der dem kan vi og det er sådan vi skal være altså forsøge at handle ud fra dem bruger hun meget” [44]*

I B's afdelingen bruger man altså folderen og værdierne aktivt i forhold til at afklare forskellige fremgangsmåder. Dette er ikke tilfældet hos C, der fortæller, at de ikke har folderen fremme at bruge som arbejdsredskab. ”Det er ikke noget vi sådan specielt snakker om” [48]. C henviser her direkte til folderen, men det betyder ikke, at man ikke bruger værdierne i hans afdeling. Han siger således senere:

---



*” Vi sidder måske ikke ligefrem med hæftet i hånden men alligevel når vi har morgenmøder så snakker vi da om hvordan får vi nu fat i den kunde og sådan.” [53]*

C giver her udtryk for, at selv om værdierne ikke aktivt inddrages i dagligdagen, bruges de alligevel implicit i forhold til de beslutninger, der tages i afdelingen. D tilføjer hertil, at der er mange måder at gøre tingene på uden at bruge ordene [53] og A fortsætter med at sige, at kunsten er at bruge dem ubevidst [53]. Her udtrykker hun en vigtig pointe, som er i overensstemmelse med teorien, der sagde, at værdierne bør være integrerede i en grad, så de bliver en naturlig del af medarbejdernes adfærd. B siger ligeledes:

*”Jeg tror ikke nogen steder nu tør jeg selvfølgelig ikke sige alle men det er ikke sådan et skufferedskab. Det er ikke sådan noget der bare bliver lagt i en skuffe. Der er virkelig gjort meget for at hvad skal man sige for at slå igennem eller få budskabet videre. Det er ikke bare sådan en eller anden at nu vil vi have de her værdier og så går cheferne hjem og så bliver den lagt i skuffen.”*

B fortæller her, at hun føler, at der er gjort en stor indsats for at for værdierne formidlet og sikre sig, at de bliver brugt aktivt. Det er, som hun siger, ikke et ”skufferedskab”, hvilket jeg tolker således, at værdierne ikke blot er skueværdier, der kun bringes frem, når ledelsen er i nærheden. Hos A bruges folderen ikke lige så direkte:

*”Altså hos os i økonomiafdelingen har vi ikke haft den oppe på et morgenmøde eller noget.” [71]*

D siger i den forbindelse:

*”Altså man skal ikke hele tiden gøre noget aktivt vel som vi nu har gjort men du skal hele tiden have det i baghovedet” (75)*

Så selv om folderen ikke bliver brugt eksplicit i deltagernes hverdag, så ligger værdierne i baghovedet og er derfor alligevel med til at påvirke adfærd og beslutninger.





Jeg spørger på et tidspunkt ind til, om deltagerne kan beskrive, hvordan de mener, at de enkelte værdier anvendes mere konkret i deres hverdag. Her lægger B ud med at fortælle om situationer, hvor samtlige værdier sættes i spil:

*” Min påklædning vil være anderledes afhængigt af hvad møde jeg er til [...] det er at være nærværende men også uhøjtidelig [...] og du skal jo også fortælle hvad vi kan tilbyde ud over det han kommer der for. Det er ambitiøst.” [189]*

Den sidstnævnte værdi sættes ligeledes i spil i D's hverdag:

*” Altså hos os i ledelsessekretariatet der har vi arbejdet med de her ting og været delt op i nogle grupper hvor vi så har lavet nogle forskellige tiltag. Altså vi har jo nogle værdier også hvor vi har sat nogle mål for de næste frem år hvad det er vi vil og det tror jeg man har i samtlige afdelinger. Det er jo nogle ambitiøse mål som vi forsøger at leve op til. Jeg synes da også nok at vi når vi taler om nogle ting som vi skal gøre overfor de lokale banker så tænker vi da også er det vi nu gør er det ambitiøst eller” [73]*

128

Det bør bemærkes, at D her nævner, at alle afdelinger har haft lignende tiltag for at sætte værdierne på dagsordenen. Dette underbygges af en senere udtalelse af B og C, der siger, at man hos dem holder løbende møder, hvor man aftaler, hvilke tiltag, der skal sættes i gang for at nå bestemte mål. Ambitiøs ses altså primært i forhold til de mål, som virksomheden og afdelingerne opsætter.

I forbindelse med værdien nærværende siger D:

*”Hvis der er nogen der ringer fra linien op til os i sekretariatet og har et problem og hvem er det lige vi skal få fat på jamen prøver man jo at finde ud af noget. Det er den opdragelse man får. Man hjælper hinanden og det synes jeg er nærværende”*

C sætter samme værdi i forhold til kunder, idet han udtaler, at man som rådgiver forsøger at sætte sig i kundens sted, finde ud af, hvilke forudsætninger denne

---





kommer med og lytte. Værdien sættes altså i spil uanset om det er overfor kunder eller kolleger. B giver et andet eksempel på, at værdien bruges aktivt:

*”Nu er vores arbejdstid jo altså heller ikke sådan 9 til 4. Det er jo også det der med nærværende. Vi er ude hvor kunden er [...] om det så er i weekenden eller i ugens løb” [39]*

Også direktionen udviser nærvær, idet de en gang årligt kommer rundt i alle afdelinger og fremlægger regnskaber og lignende. På disse møder er ordet frit og man kan *”bare skyde løs”*, som C udtrykker det, *”det er i hvert fald både uhøjtideligt og nærværende” [29]*.

B siger i den forbindelse:

*” Der er heller ikke langt til toppen her hos Spar Nord [...] og det er jo igen det der med uhøjtidelig og det er på alle led man er det [...] jeg ville ikke være bange for at komme herud og sige Lars har du ti minutter. Jeg er sikker på at Lars han ville ikke sige nej eller John eller”*

Denne udtalelse viser, at B føler sig tryk ved henvende sig direkte til den øverste ledelse, selvom hun ikke arbejder i hovedkontoret. Dette gør omgangen i virksomheden uhøjtidelig, da man frit kan henvende sig til ledelsen.

129

Opsummerende spørger jeg ind til, om de føler, at værdierne bliver brugt i deres hverdag, uanset om det er direkte eller ej. Hertil svarer C:

*”Jo det tror jeg nok synes jeg. Det ligger ligesom forankret. Det ved vi alle. Altså vi har været til den ekspedition altså på en eller anden måde så ligger det.” [51]*

Her afbryder B, så C får ikke uddybet sit svar yderligere. Han henviser i udtalelsen til den såkaldte Ekspedition Nordstjernen og svaret indikerer, at det er denne, der har bevirket, at værdierne er forankrede.

---



## Ønskede værdier

Under dette tema præsenteres de værdier, som deltagerne udtalte, de ønsker, er en del af deres arbejdsplads.

D siger følgende i den forbindelse:

*"Altså jeg bruger lige uhøjtidelig. Den ville være vigtigt ja. Jeg kan godt lide at man har det sjovt sammen selvom der er alvor bag" [83]*

Hun tilføjer ikke mere omkring hende ønsker. Dette er ligeledes tilfældet hos C

*"Altså uhøjtidelig kan jeg godt lide. Det skal være sjovt at gå på arbejde men det skal heller ikke være sjovere end at vi tjener nogle penge." [85]*

De lægger her begge vægt på værdien uhøjtidelig, som er en af de eksisterende værdier. A nævner ligeledes noget eksisterende, men dette er ikke formuleret som en værdi i materialet herom:

*"Jamen jeg synes sådan noget som frihedsgrader det er vigtigt for mig [...]"*

130

Da jeg spørger mere ind til, hvilke værdier hun ønsker, svarer hun, at hun godt kan opfylde sine behov inden for de eksisterende værdier [85]. Også B bringer nye værdier på banen:

*"Handlefrihed og opbakning. Du har råderum også selv om det er forkert det du har gjort. Det kan godt være du får at vide at det var måske ikke lige. Men du bliver bakket op omkring det. Du får ikke en fyreseddel i hånden" [84]*

Selvom B ikke direkte nævner de formulerede værdier, beskriver hun alligevel noget, der er eksisterende i organisationen. Hun fortæller sådan set om den kultur, der findes og med henvisning til teorien, så indeholder denne de værdier, man har formuleret. Man kan således sige, at B, som de øvrige, udtrykker et ønske om at have de værdier, som allerede er at finde i virksomheden. Hun lægger blot vægt på nogle andre betydninger, end det er tilfældet hos de andre deltagere.

---



Opsummeret stemmer de eksisterende værdier altså i høj grad overens med de værdier, som deltagerne ønsker på deres arbejdsplads. B lægger imidlertid vægt på nogle mere ledelsesmæssige værdier, dog med udgangspunkt i den nuværende kultur.

## Ekspeditionen

C fortæller, at man i virksomheden har afholdt såkaldte ekspeditions møder hvert andet år, hvor man samler op på de forrige år og samtidig ser fremad. Ekspeditionen blev på begyndt i år 2000 og har siden været afholdt i Aalborghallen, i Gigantium og i Arena Nord. Det var ved sidstnævnte, deltagerne hørte om de nye værdier for første gang. Her til har D følgende kommentar:

*” Altså det er jo vigtigt at det bliver formidlet på samme måde fordi ellers andre ting bliver jo først formidlet til direktørgruppen men de har jo hver deres måde at sige tingene på. Altså sådan nogle vigtige ting her tror jeg det er godt at det kommer ud til os alle sammen ”*

Hun finder det altså positivt, at nyheden blev kommunikeret ud til alle medarbejdere samtidig. Dette begrundes hun med, at man på den måde undgår, at nogle formidler budskabet anderledes, og alle medarbejdere hører således det samme. Dette kan være med til at fremme virksomhedens corporate identity og communication. C tilføjer, at det er godt, fordi informationen på den måde bliver opfattet på samme måde. Dette stiller jeg spørgsmålstegn ved og vi bliver enige om, at det kan man ikke sikre sig. Dog kan man sikre sig, at grundlaget er det samme. C's fortælling om, hvad der foregik den dag, stemmer utrolig godt overens med den beskrivelse, jeg fik af Ole Madsen i det indledende interview<sup>57</sup>. D fortsætter:

*” Der var så også sådan en teatergruppe der kom og spillede sådan et spil hvor man inddrog nogle af medarbejderne og spurgte ind osv. det var et spil om hvordan en kunde kom ind og blev behandlet i en afdeling og så spurgte man så: kan det her foregå. Altså stoppede spillet og spurgte rundt*



*nede i salen og så prøvede de så at spille videre efter det som vedkommende havde svaret nede fra salen.”[34]*

Her nævner D en teatergruppe, der udspiller forskellige situationer, hvor værdierne blev sat i spil. Dette arrangement indeholder ifølge teorien både *oplevelse* i form af Arena Nord, der dannede de fysiske rammer, *indlevelse*, idet deltagerne var aktive bidragsydere og havde direkte indflydelse på hændelsen samt *medlevelse*, fordi den efterfølgende sociale interaktion skabte god grobund for meningsdannelse. Arrangementet har en høj oplevelsesværdi, idet det både indeholder en høj nyhedsværdi, uforudsigelighed i form af direktørens udklædning samt skaber et personligt engagement hos medarbejderne. Medarbejderne var således aktører og måske endda volontører i forhold til oplevelsen og den sensitive identitet var stærk. Dette udtrykkes i form af ordet fællesskab hos D:

*”Da vi startede med det ude i Gigantium der kom direktionen jo ind i fritidstøj slæbende med en kælk altså det er uhøjtideligt den måde det bliver præsenteret på. og det er det at alle sammen er samlet også. man føler sådan et eller andet fællesskab. Ikke bare hvis nu vi havde fået den her sendt med posten nå ja ikk”*  
[67]

132

C siger noget lignende herom:

*”Det er altså ikke noget der kommer med posten det her. Det er altså noget man mener.” [99]*

Præsentationen i Arena Nord betyder for C, at direktionen gør det tydeligt, at værdierne er vigtige og at der sættes specielt fokus herpå. D fortsætter med at sige, at det betyder noget, at der er ”gjort lidt ekstra” [99]. Jeg spørger i den forbindelse ind til, om de synes, at det har gjort en forskel, at det blev sagt personligt, hvilket de svarer bekræftende til. Eksempelvis siger A:

*”Man kunne godt forestille sig at man ved et skuespil at det bliver lidt mere nærværende [...] altså praktiske eksempler er jo altid bedre end at læse en teori op.” [100]*

Hun bekræfter her, at oplevelsen har gjort en forskel for hende, i og med budskabet blev mere nærværende.

---



## Anden kommunikation

Dette tema omhandler alle de øvrige kanaler, man har benyttet til at kommunikere værdierne igennem.

Alle deltagerne nævner nogle plakater, hvorpå værdierne er angivet, som de har hængene i nærheden af deres arbejdsplads. Derudover nævner C den lille plakette, som afdelingerne kunne få, når de selv mente, at de levede op til værdierne<sup>58</sup>:

*” Den sidder nede på endevæggen ved os med lys på ” [45]*

Der er altså særlig fokus på dette metalskilt, i og med man har valgt at sætte belysning på. Dette indikerer, at man finder budskabet vigtigt og at man vil gøre medarbejderne opmærksom på det dagligt. D fortæller om nogle tiltag, som udsprang fra virksomhedens HR afdeling:

*”Altså afdelingerne har jo også kunne få nogle redskaber til at arbejde videre med det [...] HR afdelingen sendte et eller andet ud og der var et spil men det kan jeg ikke huske hvad hedder. Vi valgte så at dele os op i to grupper som så hver især laver nogle ting.”*

Medarbejderne har altså fået nogle konkrete redskaber, der var med til at sætte fokus på de formulerede værdier. Heriblandt et spil, som D desværre ikke kan fortælle yderligere om. Hun nævner ligeledes, at hendes afdeling selv har sat fokus på værdierne igennem nogle tiltag, som udsprang af en opdeling i to grupper. Eksempelvis har den ene gruppe stået for at invitere foredragsholdere, der talte med udgangspunkt i det værdiarbejde, som virksomheden havde været igennem [47]. Disse foredrag er ligeledes en oplevelse, men ligesom det var tilfældet hos Cheminova, er medarbejderne her blot observatører, hvorfor den sensitive identitet ikke er så høj.





## Effekt

Dette tema omhandler den effekt, deltagerne synes at have mærket efter værdierne blev formidlet. derudover gives nogle bud på, hvorfor deltagerne anvender værdierne i den grad, de gør. Udtalelserne er altså en form for evaluering af processen:

C lægger ud med at sige:

*” Nu det med at vi ikke sådan brugte den her i Løgstør altså på en eller anden måde så har ånden været hos os at sådan har vi måske haft det før at vi fik de her værdier skrevet ned på papir det har ligesom ligget i luften [...] det var ikke noget der var fremmed for os” [87]*

Han udtrykker her, at de ikke behøver arbejde aktivt med værdierne, fordi de ligger som en naturlig del af deres måde at arbejde på. Ifølge ham er værdierne altså en formulering af noget eksisterende. De øvrige deltagere giver ligeledes udtryk for, at værdierne er naturligt integreret. Eksempelvis siger A:

*”Jeg vil sige det er hele kulturen. Det falder naturligt. Det er ikke sådan noget påtaget hvor nu skal vi altså lige huske at snakke pænt”. [21]*

134

De taler om, at de er *opdraget* i en kultur, hvor man agerer i overensstemmelse med de formulerede værdier. De mener således ikke, at deres adfærd på arbejdspladsen føles påtaget.

C evaluerer ligeledes på effekten af ekspeditions møderne:

*”Sådan lige et spark en gang i mellem. En genopfriskning af tingene sådan lige når man er mange samlet. Her er virkelig noget som virkelig gælder. Så får man lige det spark der en gang hvert andet år så folk ikke sidder og falder helt ned i stolen” [54]*

C ser altså disse møder som en jævnlig reminder, der er med til at holde fokus og holde gang i medarbejderne. Derudover mener han, at møderne synliggør, at ledelsen har stort fokus på værdierne og finder dem betydelige. Han tilføjer senere, at man hele tiden bliver mindet om værdierne, hvilket har samme effekt. Hertil siger B:

---



*”Altså jo mere du bliver mindet om det med plakater og reklamer. Du ser det hele tiden du husker dem de sidder altså her i baghovedet” [56]*

Ifølge B giver den konstante eksponering en effekt i forhold til at huske værdierne. Hun henviser til den måde reklamer fungerer på, at man ved hyppig gentagelse opnår en plads i folks hukommelse.

D tilføjer, at direktionen også forsøger at vise værdierne i deres måde at være på, hvilket ligeledes gør, at de bliver mindet om dem [55].

Ledelsen har altså, ifølge deltagerne, formået at skabe nogle rammer, der blandt andet udviser og føder uhøjtidelighed og ”kort til toppen”. På den måde støtter de op om værdierne og er ambassadører for dem. D tror, at dette er den overvejende grund til at værdierne bruges.

*”Jeg tror det er fordi at hvis ens leder og direktionen handler ud fra det så går det helt automatisk” (57)*

Direktionens egen opførsel og formidling er altså en vigtig faktor i at få medarbejderne til at anvende værdierne. Deltagerne mener også, at dette er medvirkende til at de yder en indsats [30]. B siger hertil:

*”Hvis de ikke har kunnet finde ud af at formidle de her værdier og hvordan vi skulle gøre det [...] altså de har jo på en eller anden måde fat i vore ledere og hvis de ikke formår at motivere vores ledere som så skal ud og formidle videre. Hvis de ikke formår at gøre det godt nok jamen så kan vores nærmeste leder jo heller ikke formå at motivere os.” [31]*

B lægger altså vægt på, at den øverste ledelse kan formå at videreformidle budskabet, således at hendes egen leder kan bruge dette til at motivere hende. Hun ser således en stærk sammenhæng mellem de forskellige led i virksomheden. Dette er helt i tråd med teorien, der udtrykker nødvendigheden i at værdiernes formidling og brug starter hos ledelse, der således vil være ambassadører for budskabet og ligeledes med deres adfærd vise, at værdierne tages alvorligt.. C tilføjer, at han synes det ligger til ens personlighed at være sådan [22].

---



C gør endvidere opmærksom på, at han synes det er vigtigt, at værdierne er blevet indført, fordi man tænker fremad, ikke fordi man skal ”rette op på skuden” [97]. Det betyder altså noget for ham, at værdierne er baseret på et positivt perspektiv - en mulighedernes diskurs så at sige.

Deltagerne kommer ligeledes med andre bud på, hvorfor værdierne anvendes:

*B: ”Jeg synes de ord uhøjtidelig, ambitiøs, nærværende de dækker over så mange ting og de personligheder. Vi er jo individuelle mennesker [...] det dækker så bredt” [61]*

Her tillægges selve formuleringen af værdierne en betydning, idet de generelle vendinger dækker så bredt, at alle kan stå inde for dem. A nævner ligeledes, at der er plads til, at man lokalt tilpasser betydningerne så de fungerer optimalt på den enkelte afdeling. Hun fortsætter:

*”Og du kan egentlig altid få de der tre værdier passet ind [...] altså jeg vil sige at det er det der er det gode ved dem ” [92]*

**136** A kommer med endnu et bud på, hvorfor værdierne fungerer:

*” Jeg tror også det er den her vedholdenhed. Jeg tror virkelig det er det der gør at man bliver ved. Vi bliver mindet om dem så tit.” [97]*

Hun finder den hyppige eksponering og den løbende opfølgning vigtig i forhold til at kunne huske og bruge værdierne i sit arbejde. Også B mener, at det har været vigtigt, at medarbejderne selv har indflydelse på, hvordan værdierne leves:

*”Og så er vi medarbejdere med og har indflydelse på hvordan gør vi. Det er sjovt også så det både er sjovt og ambitiøst og uhøjtideligt. Fordi det skal være sjovt så vi gør en fælles indsats for ellers så sker det ikke. Hvis det er sådan noget der bliver trukket ned over hovedet på os så ved jeg godt hvordan” 90]*

Her fortæller hun, at hvis ikke medarbejderne selv havde del i værdierne, ville det ikke fungere. Det er altså blandt andet fordi formidlingen ikke har føltes som et diktat fra ledelsen, at man har haft succes med at få medarbejderne til at bruge værdierne.

---





Opsummeret er der altså flere faktorer, der har haft indflydelse på den effekt, som deltagerne giver udtryk for.

## Opsummerende delkonklusion II

Jeg vil her opsummere og konkludere på dette fokusgruppeinterview med baggrund i ovenstående analyser.

Deltagerne havde alle medbragt folderen, hvilket viser, at de ved, hvor de skal finde oplysninger om virksomhedens værdier. De kan desuden alle huske de tre værdier og beskrive de betydninger, der ligger bag. En enkelt deltager kan ligeledes beskrive, hvad folderens indhold ellers omhandler. Flere gange benytter deltagerne præcise ord og vendinger, der er at finde i folderen. Med baggrund i dette konkludere jeg, at deltagerne i høj grad kan huske folderens indhold samt de formulerede værdier generelt. Med hensyn til brugen af folderen viser dette sig at være forskellige fra deltager til deltager. Mens nogle brugte den meget aktivt og direkte i deres hverdag, anvendte andre blot indholdet i denne som udgangspunkt for beslutninger og målsætninger. Dette mener jeg betyder, at værdierne er integrerede i en grad, så det ikke er nødvendigt at kigge i folderen for at anvende dem i praksis. Værdierne ses også sat i spil kollegerne imellem, idet man altid forsøger at opføre sig nærværende og uhøjtideligt overfor hinanden. Derudover udviser også ledelsen en adfærd, der stemmer overens med værdierne. I den forbindelse nævnes blandt andet, at man altid kan komme til en af de øverste ledere og tale med denne. De kan altså alle nævne konkrete eksempler på, hvordan de bruger værdierne og oplever dem sat i spil i dagligdagen.

Endvidere var der god overensstemmelse mellem de værdier, deltagerne ønskede og de værdier, virksomheden har formidlet. Dette mener jeg har indflydelse på, at deltagerne har taget værdierne til sig, som de har.





Ifølge de to deltagere, der deltog i arrangementet i Arena Nord, gav dette et godt grundlag for, at den indledende kommunikation omkring værdierne var enslydende. Derudover nævner de, at teatergruppens opvisning gav en bedre forståelse for værdierne og hvordan de kom til udtryk. Hele arrangementet, mener de, var med til at vise vigtigheden i at beskæftige sig med værdierne. Dertil kommer, at ekspeditions møderne er med til at skabe opfølgning i forhold til mål og værdier. Der lægges altså gennemgående meget vægt på de tiltag, der er med til at følge op og sætte værdierne i fokus. Ved at anvende oplevelsen som medie har man altså opnået at formidle værdierne i overensstemmelse med dem selv - altså uhøjtideligt, nærværende og ambitiøst. Derudover har man opnået forståelse for værdierne og synliggjort deres relevans og vigtighed.

138

Med hensyn til den øvrige kommunikation nævnte deltagerne, at plakater og plaketter var med til at sætte fokus på værdierne og skabe en synlighed, der gjorde, at man huskede værdierne. De har ligeledes fået andre redskaber til at arbejde med værdierne. Her nævnes et spil, som blev uddelt af HR afdelingen samt foredrag, der blev afholdt med fokus på værdierne.

Deltagerne mener desuden, at virksomhedens værdier er en formulering af noget eksisterende, med undtagelse af værdien ambitiøs, som de kan mærke, at der er kommet mere fokus på efter præsentationen af værdierne. Slutteligt vil jeg nævne, at deltagerne er enige om, at værdiernes generelle udtryk er positivt, i og med de på den måde passer til alle i virksomheden.

---



### *Komparative betragtninger*

Beskrivelserne af de to virksomheders fremgangsmåde og tiltag i forbindelse med formidlingen af virksomhedernes værdier endte ud i en hypotese om, at værdierne hos Spar Nord var bedre integrerede end hos Cheminova. Der viser sig da også at være stor forskel mellem deltageres hukommelse i forhold til folderen og dennes indhold i hos de to fokusgrupper. Hos Cheminova kunne kun én deltager huske, hvad folderen omhandlede, og det viste sig at være med udgangspunkt i de interne kurser frem for direkte i folderen. Derfor står resultaterne hos Cheminova, hvad hukommelse angår, i stærk kontrast til resultaterne hos Spar Nord, hvor samtlige deltagere kunne nævne værdierne og den bagvedliggende betydning.

Der var ligeledes forskel, hvad angår brugen af værdierne i deltageres arbejdsrelaterede dagligdag. Hvor man hos Spar Nord brugte værdierne aktivt, specielt i forhold til beslutningstagen og målsætninger, anså deltagerne hos Cheminova værdierne som noget bagvedliggende, der ikke eksplicit blev anvendt i forhold til adfærd. Deltagerne hos Spar Nord kunne ligeledes sætte konkrete situationer på, hvordan værdierne blev sat i spil i virksomheden. De nævnte ledelsens rolle i forhold til at følge op og løbende sætte fokus på værdierne samtidig med, at de selv levede værdierne ud i deres handlinger. Dette var der kun en indikation af hos Cheminova gruppen, hvor en deltager sagde, at der var sket en ændring i forhold til den gode leder. Derudover fik jeg ikke indtryk af, at lederne satte specielt fokus på værdierne, ligesom der heller ikke følges op på disse i hverdagen. Dog lagde alle deltagere i denne gruppe vægt på de interne kurser, som havde været en konsekvens af indførelsen af værdierne. Disse havde, ifølge deltagerne, haft den største effekt i forhold til at forstå og kunne bruge værdierne aktivt. Dette nævnes ligeledes i Spar Nord gruppen, hvor et teaterstykke til ekspeditionsrådet i Arena Nord gav deltagerne en bedre forståelse for værdierne. Det skal hertil nævnes, at deltagerne, der ikke var med til dette arrangement, husker og bruger værdierne i samme grad som de to andre.





Dette indikerer, at præsentationen i Arena Nord ikke har været afgørende for, om værdierne er integreret hos disse to deltagere.

Hos begge grupper blev der givet udtryk for, at man ofte brugte værdierne implicit, hvor de blot var en del af den kultur og den væremåde, man var vant til. Men selvom dette var tilfældet hos begge grupper, var brugen af værdierne dog mere tydelig hos Spar Nord. Jeg finder derfor ikke forklaringen med at benytte værdierne implicit hos Cheminova som et tilstrækkeligt bevis på, at værdierne er integreret i en sådan grad, at de gør en forskel fra før de blev præsenteret.

Hos begge grupper blev der lagt vægt på opfølgning og løbende fokus på værdierne. Dette viste sig hos Cheminova i form af interne kurser, foredrag og plakater, hvor man hos Spar Nord har anvendt plakater, rollespil, foredrag, plaketter, bannere, bordkort og ekspeditions møder. Jeg vil afslutte denne komparation med kort at konkludere, at værdierne er bedre integrerede hos Spar Nord end hos Cheminova.

140

Dette leder mig over til at præsentere en række forslag på kommunikative tiltag, som de respektive virksomheder ville kunne anvende for at skabe en succesfuld integrering.

---



# Kommunikative forslag

Med baggrund i ovenstående vil jeg nu fremføre en række forslag til virksomhederne, der skal medvirke til en forbedring af integrationen af virksomhedens værdier. Da mine konklusioner viser, at det især er Cheminova, der har behov for at opnå en mere eksplicit anvendelse af værdierne, vil mine forslag derfor være flere hertil.

## Cheminova

Mine undersøgelse viser, at det i høj grad er manglen på *løbende opfølgning*, der medvirker til den ringe brug af værdierne. Det er således ikke tilstrækkeligt at ophænge plakater omkring arbejdspladserne, selvom disse danner grundlag for den eneste direkte anvendelse. Ole Zink gav udtryk for, at folderen blev trykt, fordi man havde brugt så mange ressourcer på at formulere virksomhedens vision, mission, mål og værdier, og at disse derfor ikke måtte ”g til spilde”. At man lige så godt kunne have noget håndgribeligt at vise. Dette tyder, efter min mening, ikke på, at man har gennemtænkt folderens funktion, hvilket har ført til en manglende fokus herpå. Med baggrund i fokusgruppens udtalelser vil jeg derfor foreslå, at man ved præsentationen af sådanne kommunikationsmaterialer, sætter større fokus på at få *formidlet indholdet mundtligt*, og ikke blot i en mail, som det har været tilfældet med denne folder. Dernæst bør man inkorporere forskellige *opfølgende tiltag* hertil. Dette kunne være afdelingsvise gennemgange af folderens





indhold med mulighed for spørgsmål fra medarbejderne, så medarbejderne kan få *eksemplificeret* i forhold til deres egen jobfunktion. Jeg finder det desuden bemærkelsesværdigt, at man siden værdiernes præsentation i år 2000 ikke har beskæftiget sig med dem ud over til de interne kurser, som medarbejderne har deltaget i på skift. Man må derfor gå ud fra, at de medarbejdere, som startede, ikke har beskæftiget sig aktivt med værdierne siden år 2000. Jeg vil således foreslå, at man følger Spar Nords eksempel og en gang hvert eller hvert andet år afholder *stormøder*, hvor man følger op på, hvor virksomheden befinder sig, hvor man er på vej hen samt hvilke tiltag og værdier, der skal til for at nå derhen.

Endvidere kunne man benytte *foredragene* med et mere præcist fokus, rettet mod værdierne, dog uden at foredragene bliver belærende eller for direkte. Jeg vil mene, at det godt kan lade sig gøre at holde et underholdende foredrag, der samtidig lister værdierne ind af bagdøren.

142

Det, der blandt andet viste sig at være grunden til Spar Nord succes med at integrere værdierne i dagligdagen, var en konstant *synliggørelse* af værdierne. Dette kunne med fordel overføres til Cheminova, således at man her vælger forskellige medier til at kommunikere værdierne. Jeg mener dog, at der skal tages højde for, at virksomheden indeholder mange forskellige typer arbejdssteder, der spænder over kontorer, laboratorier og produktioner. Derfor kan mere traditionelle medier være vanskelige at inkorporere. eksempelvis kan plakater og bannere højst sandsynligt ikke holde længe, hvis de hænges op i et produktionslokale. Derfor synes jeg, at man bør tænke i mere utraditionelle baner. Eksempelvis kunne man anvende musemåtter, servietter i kantinen, klistermærker, der sættes på forskelligt arbejdsrelateret værktøj i produktionen samt noget så simpelt som en lille plakette på toiletterne. Dette er et sted de fleste medarbejdere besøger flere gange dagligt og der er sædvanligvis ikke anden kommunikativt støj.

Ved at benytte disse eller lignende medier opnår man en hyppig eksponering af værdierne overfor de forskellige medarbejdere, hvilket om vil føre til en stadig

---



påmindelse om disses eksistens. Dette vil så højst sandsynligt føre til en bedre hukommelse heraf også. Og netop hukommelsen viste sig vigtig i forhold til at anvende værdierne.

Dog finder jeg det problematisk at formidle de mange punkter fra folderen på medier som de ovennævnte. Derfor vil jeg med udgangspunkt i teorien og i fokusgruppens udtalelser foreslå, at man reducerer disse punkter til tre værdier udtryk i tre ord, der efterfølgende ekspliciteres og eksemplificeres. Disse tre ord kunne ifølge deltagerne være: *Engagement*, *forandringsparathed* og *respekt*. For at vise disse værdiers anvendelighed, vil jeg nu trække et eksempel ind. På tekst-tv stod der omkring den 16. december 2006, at Cheminova havde indvilliget i at udfase nogle sprøjtegifte i Indien og Brasilien hurtigere end lovet. Dette viser virksomhedens *engagement* i omverdenen og de mennesker, der lever i den. Man udviser ligeledes *forandringsparathed*, i og med udfasningen sker hurtigere end lovet på grund af omstændigheder, der gjorde det ønskværdigt. Sidst men ikke mindst udviser virksomheden *respekt* for de mennesker, der influeres af giftene. Således har jeg vist, at de tre værdier kan anvendes i forhold til en praktisk problemstilling, hvorfor man kunne gå ud fra, at de ligeledes er anvendelige i andre sammenhænge.

Opsummeret er mine forslag til Cheminova altså:

- ◆ mere løbende opfølgning på formidlingen og brugen af værdierne
- ◆ fokus på mundtlig formidling af værdierne, hvor medarbejderne aktivt involveres
- ◆ fokus på eksemplificering af værdierne i forhold til jobfunktioner
- ◆ stormøder, der til stadighed sætter værdierne i fokus og følger op
- ◆ mere præcis anvendelse af foredragene med inddragelse af værdierne
- ◆ højere grad af synlighed med hensyn til værdiernes formuleringer
- ◆ reduktion af værdierne til tre ord. Eks.: *engagement*, *forandringsparathed*, *respekt*.





## Spar Nord

Mine forslag til Spar Nord tager hovedsagligt udgangspunkt i, at der er flere skridt at tage med hensyn til at anvende oplevelser i sin virksomhedskommunikation. Som jeg har konkluderet, er værdierne hos Spar Nord tilstrækkeligt integrerede i forhold til at danne baggrund for en adfærd, hvilket, ifølge teorien, netop er målet med værdier. Dertil kommer, at selvom man i nogle afdelinger brugte værdierne mindre aktivt end andre steder, så er det ikke i virksomhedens ånd at gribe ind overfor dette grundet frihedsgraderne. Jeg må derfor gå ud fra, at værdierne anvendes i den grad, man ønsker i denne afdeling, og lade dette være forklaringen frem for manglende redskaber hertil. I forlængelse af dette vil jeg kun kort kommentere på, hvilket tiltag man kunne forbedre i den eksisterende kommunikation, for derefter at inddrage eksempler fra en anden virksomhed fungerende som inspirationskilde.

144

En deltager i fokusgruppen nævnte, at HR afdelingen havde uddelt et spil, der skulle fungere som et redskab til at arbejde med og følge op på værdierne. Dette kunne hun dog ikke huske, hvad hed eller hvad omhandlede, hvorfor man kunne sætte fokus på at få dette *spil implementeret* mere. Derudover havde jeg indtryk af, at det kun var enkelte afdelinger, der havde mulighed for at deltage i de foredrag, som blev afholdt. Et forslag kunne således være, at man, med bankens størrelse in mente, områdevist inviterede til sådanne *foredrag*, så alle virksomhedens medarbejdere havde mulighed for at høre budskabet.

Jeg vil nu med udgangspunkt i Jyske Bank fremføre en række eksempler på, hvilket skridt man yderligere kunne tage i retning af at benytte oplevelsesøkonomien i virksomhedskommunikationen.

Jyske Bank introducerede for et stykke tid siden en ny måde at være til møde med sin bankrådgiver. I stedet for at sidde på hver sin side af et bord, hvor kun rådgiveren kunne se kundens oplysninger, sidder begge nu på samme side af

---





bordet og har således også begge mulighed for at følge med i, hvad der sker på computerskærmen. For nylig har banken så introduceret en helt ny type bank. Man opererer nu med de tre B'er: Bank, Bibliotek og xx (tjek). Hver afdelingen en vært, der tager imod kunderne og er er mulighed for at sidde i banken og drikke kaffe og læse i livsstilsmagasiner. Man har derudover manifesteret bankens ydelser i fysiske pakker, der hver repræsenterer et emne, man ønsker rådgivning om. Jyske Bank her således taget skridtet videre i oplevelsesøkonomiens tegn. Med ovenstående vil jeg vise, at selvom man hos Spar Nord, har gjort det muligt for afdelingerne at skabe tillæg til både de visuelle og auditive rammer ved at stille kunstnere og komponister til rådighed, har man altså endnu ikke taget skridtet fuldt ud med hensyn til at udnytte *oplevelsens potentiale*.



146





# Diskussion

Jeg har i indeværende speciale anvendt begreberne corporate communication og værdier uden at stille de store spørgsmålstegn herved. Derfor ønsker jeg nu at præsentere en kritisk gennemgang begreberne.

Corporate communications fænomenet forekommer på mange måder at være et nødvendigt resultat af den kontekst, hvori virksomhedskommunikation foregår i dag. Uden at kommunikere med én, klar stemme synes det vanskeligt at opretholde en identitet, der er distinkt nok til at kunne være en differentierende faktor på et overkommunikeret marked. I dette ligger dog nogle idéer, som jeg i det følgende vil se lidt nærmere på.

For det første går man ud fra en tese om, at markedet i dag er overkommunikeret. Som en konsekvens heraf bliver det til stadighed vanskeligere at trænge igennem til modtagerne. Men organisationerne kan i virkeligheden selv være kilden til problemet, idet støjen netop er opstået *på grund af* de mange organisationer, der ønsker at kommunikere om dem selv og deres produkter. Således bliver kommunikationen et tveægget sværd, hvor denne både er problemet, men ligeledes anses for at være den eneste løsning [Shultz og Hatch, 2000: 249].

For det andet står mange afsendere med en differentieringsproblematik, fordi der kommer flere og flere produkter på markedet, der ligner hinanden. Og dette på trods af de mange brandingrelaterede indsatser, som i sin tid fungerede til formålet. Dog har producenterne mistet kontrollen over deres produkter til detailhandlen, hvorfor de ikke længere kan kommunikere deres identitet gennem





traditionelle markedsføringstiltag [Christensen og Morsing, 2005: 81].

For det tredje eksisterer der en transparenstese om, at interessenterne i dag er blevet mere kritiske og har øget fokus på, om organisationerne lever op til deres løfter. Organisationer kan altså ikke længere nøjes med at fokusere på de eksterne interessenter, men skal i højere grad koncentrere sig om de interne forhold, som kommer til syne ud ad til. Virksomhederne føler sig således i dag mere gennemsigtige [Christensen og Morsing, 2005: 81].

Disse tre teser skaber grundlaget for, at det er blevet nødvendigt for organisationerne at anvende integreret kommunikation. Min kritik heraf ligger i, at det tilsyneladende ikke er muligt at imødekomme problematikkerne med forslag, der ligger ud over kommunikationens egen banehalvdel. Da størstedelen af problemet ligger i, at der bliver kommunikeret for meget, må yderligere kommunikation ikke være svaret. Dertil kommer, at man ved at kommunikere og informere om interne forhold og organisationens identitet ikke nødvendigvis gør organisationen transparent. Det ser bare sådan ud.

148

Desuden virker selve identitetsbegrebet problematisk i denne sammenhæng, idet det kan være vanskeligt nok at beskæftige sig med i forbindelse med individer. Idet organisationen anses som værende systemer af kommunikation og derfor ikke *er* mennesker, men *består* af mennesker, kan denne så besidde en identitet? Endvidere betragtes en identitet vel mest korrekt, hvis den anses for at være en proces, hvormed den løbende ændres, frem for en stillestående tilstand, man kan kommunikere om.

Corporate begrebet fordrer desuden, at der er større konsensus i organisationen om, hvordan man opfører sig og griber således længere ind i organisationen og forpligter medarbejderne mere grundlæggende end hidtil [Christensen og Morsing, 2005: 94]. Måden hvorpå organisationerne taler om deres kommunikation, påvirker nemlig ligeledes deres organiseringsform. Den integrerede kommunikation indebærer således en disciplinering af ”virksomhedskroppen”.

Til denne disciplinering anvendes ofte værdier. Der er trængsel i værdirummet, idet

---



de bløde værdier ikke kan tilsidesætte de mere klassiske værdier og det bliver derfor vanskeligere at træffe beslutninger [Thyssen, 2005: 328]. Værdierne kommer således til at repræsentere en form for kontrol i forhold til at styre ”kroppen”. ”Man kan sagtens forestille sig en kommunikation om forholdet mellem medarbejder og organisation, som benytter sig af kærlighedens symbolik som vej til magt” [Åkerstrøm, 2002: 166]. Ved eksempelvis at henvise til værdier, der taler om engagement og nærvær kommer organisationen altså så tæt på medarbejderen som muligt, idet organisationen bliver en internaliseret og løbende reference for medarbejderen [Åkerstrøm, 2002: 171]. Det forventes altså, at medarbejderne til fulde tager værdierne til sig som sine egne, hvilket jeg finder problematisk.

Selv om jeg i specialet har talt for, at værdier ekspliciteres, rummer dette ligeledes en fare for at værdierne i højere grad opfattes som et kontrolredskab til at disciplinere medarbejderne [Christensen og Morsing, 2005: 101]. Værdier kan altså ikke automatisk anses for at være af det gode og ligeså gælder det corporate fænomenet.

Endeligt kan man stille spørgsmålstegn ved, om offentligheden overhovedet er interesseret i at få alle disse informationer om virksomhedernes værdier og identiteter. Selv om organisationen finder det relevant, er det ikke ens betydende med, at omverdenen synes det samme.

*”Being fascinated with their own ideas and their own communication and eager to share this fascination with their surroundings, managers often forget that their framework of relevance is different both from that of other members of the organization and from that of external audiences.” [Schultz og Hatch, 2000: 261].*

Det kan altså være et spørgsmål, om budskaberne om værdier, identitet og virksomhedernes corporate communication overhovedet har en modtager.





150





# Konklusioner

Jeg vil i det efterfølgende besvare min problemformulering, der lød, at jeg ville: *Ud fra en teoretisk og empirisk tilgangsvinkel analysere og vurdere, hvilken rolle oplevelsesbaseret kommunikation spiller i forbindelse med at styrke den interne formidling og integration af værdier i organisationer.*

Derudover satte jeg mig for at undersøge, om der var forskel på de skriftlige formidlinger af virksomhedernes værdier samt vurdere, hvilken betydning dette kunne have for den samlede værdiformidling. Jeg vil således indlede med at redegøre for dette resultat.

Gennem mine analyser kom jeg frem til, at der var en forskel i de sproghandlinger, der kommer til udtryk i de to foldere. I folderen fra Cheminova er den overordnede sproghandling af overtalende karakter, mens Spar Nords folder søger at motivere og fremme en følelse af fællesskab. Dertil kommer deres forskel i højtidelighed og saglighed, hvilket både kommer til udtryk gennem visuelle virkemidler samt gennem sprogbruget. Dette kunne således betyde, at folderen fra Spar Nord i højre grad er med til at understøtte formidlingen af værdierne og tiltale medarbejderne på en mere nærværende måde end Cheminovas.

Med baggrund i de øvrige empiriske analyser mener jeg at kunne konkludere, at formidlingen og integrationen af virksomhedsværdier er mere kompleks end først antaget, idet der er flere faktorer, der spiller ind. En succesfuld integration afhænger af andet og mere end blot at anvende nye måder at kommunikere på. Der findes således intet vidundermiddel, der kan sikre, at formidlingen skaber en adfærd, der





er i overensstemmelse med værdierne. Dog har jeg fundet indikationer på, at den indledende formidling forbedres gennem brug af oplevelseskommunikation, idet denne er med til at skabe en bedre forståelse af værdierne samt at vise, at disse vægtes højt. Man kan derfor med fordel trække på oplevelseskommunikationens elementer i forbindelse med den første præsentation af værdierne, hvorefter de kan benyttes til løbende at sætte fokus på emnet og følge op på tidligere tiltag.

Netop opfølgning og fokus viste sig at være nogle af de primære parametre i forhold til at opnå en succesfuld integration af virksomhedsværdierne. Hvis ikke man til stadighed sætter fokus på at synliggøre værdierne og følge op på, at de anvendes, vil de ikke blive tilstrækkeligt integreret. Derudover finder jeg i mine resultater indikationer på, at også ledelsen spiller en vigtig rolle. Er ledelsen ikke aktivt involveret i værdierne, afstemmer deres egen adfærd efter dem og dermed viser, at de vægter dem højt, vil medarbejderne heller ikke anvende værdierne. Det er altså ledelsens opgave at sætte det gode eksempel.

152

Jeg vil ud fra dette konkludere, at den oplevelsesbaserede kommunikation kun spiller en mærkbar rolle i den indledende formidling af virksomhedsværdierne og at det derudover er andre tiltag, der skaber den egentlige integration. Dermed ikke sagt, at disse tiltag ikke ligeledes kan have et oplevelseskommunikativt aspekt, der kan gøre kommunikationen mere spændende, men oplevelsen spiller altså ikke en afgørende rolle.

Jeg har endvidere udarbejdet en række forslag til de valgte casevirksomheder, om hvilke tiltag de kunne gøre brug af i den fremtidige værdiformidling. Disse omhandlede i Cheminovas tilfælde især fokus, synliggørelse og løbende opfølgning samt en mere præcis brug af deres foredrag. Forslagene til Spar Nord tog udgangspunkt i, hvilke tiltag, der kunne videreføre den oplevelsesmæssige

---





kommunikation, hvorfor Jyske Bank var anvendt som inspirationskilde. Selv om disse forslag er udarbejdet i forhold til specifikke cases, kunne de vise sig at være eksemplariske, hvilket kan betyde, at andre virksomheder ligeledes kunne gøre brug af elementer heri.

Jeg har ligeledes diskuteret de problematikker, der kan ligge i begrebet integreret kommunikation samt brugen af værdier i det hele taget. Denne diskussion påpegede, at værdierne i denne sammenhæng kunne komme til at fungere som et styringsredskab overfor medarbejderne samt at de problematikker, der har dannet grundlag for den integrerede kommunikation, ikke nødvendigvis løses ved at anvende kommunikation.



154





# Noter

<sup>1</sup> Fra sangen ”Flat” af den danske musikgruppe D:A:D

<sup>2</sup> Her henvises til Maslows behovspyramide

<sup>3</sup> Med formelle virksomhedsværdier menes værdier, der er udformet på ledelsens ønske og formidlet herfra eksempelvis gennem virksomhedens kommunikationsansvarlige. De formelle værdier står i modsætning til de underlæggende, ubevidste værdier, som enhver organisatorisk kultur indeholder. (se senere afsnit, hvor Scheins niveau-model introduceres)

<sup>4</sup> Denne problematik kommer jeg nærmere ind på i afsnittet om værdiers udtryk.

<sup>5</sup> Denne model behandles yderligere i teoriafsnittet om oplevelsesbaseret kommunikation

<sup>6</sup> Dette er forsøgt gjort gennem løbende kontakt og bekræftelse fra kontaktpersonerne.

<sup>7</sup> Iflg. Human Ressource chef Ole Zink (se transskription II)

<sup>8</sup> Jeg skriver cirka, da virksomheden er i konstant udvikling og hele tiden åbner nye afdelinger rundt omkring i landet. Pt. findes der 74 forskellige afdelinger fordelt i hele landet, dog stadig primært i Nordjylland.

<sup>9</sup> Metaforen er inspireret af projektet ”Kan man dividere corporate branding med 25 decentrale enheder?”

<sup>10</sup> Udtryk brugt af kommunikationsmedarbejder Ole Madsen (se transskription I)

<sup>11</sup> Dette uddybes i afsnittet om organisationsforståelse

<sup>12</sup> Fra nu af vil denne afdeling blot blive betegnet Cheminova med mindre andet er nævnt

<sup>13</sup> Bente Halkier er lektor på Roskilde Universitetscenter

<sup>14</sup> Peter Dahler-Larsen er professor, Ph.D. ved Syddansk Universitet

<sup>15</sup> Jeg vælger her at bruge begrebet virkelighed som et samlet udtryk for såvel den sociale som fysiske verden, og socialkonstruktivismen som et perspektiv til at forstå menneskets oplevelse af denne virkelighed.

<sup>16</sup> David Bernstein er englænder og har blandt andet været kreativ direktør for tre internationale reklamebureauer. Grundlagde i 1972 The Creative Business, der beskæftiger sig med total virksomhedskommunikation.

<sup>17</sup> Ole Thyssen er professor, dr. phil. ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

<sup>18</sup> Mere om dette i afsnittet om Corporate Branding.

<sup>19</sup> Wally Olins er medstifter af konsulentfirmaet Wolff Olins og er en af verdens førende indenfor



branding. Han er tilknyttet Saïd Business School, Lancaster University og adjungeret professor på Copenhagen Business School

<sup>20</sup> Jeg kommer nærmere ind på forholdet mellem de forskellige aspekter som et image berøres af i afsnittet om virksomhedsværdier.

<sup>21</sup> Dette uddybes i afsnittet om corporate communication

<sup>22</sup> Jvf. foregående afsnit.

<sup>23</sup> Luhmann grundlagde den sociologiske systemteori og blev i 1968 professor i sociologi ved universitetet i Bielefeld.

<sup>24</sup> Det kan her diskuteres, om der ikke ligger en form for frivillig tvang i de ledelsesformulerede værdier, idet der ofte indføres sanktionsmuligheder for dem, der ikke efterlever værdierne. Dette behandles yderligere i den afsluttende diskussion.

<sup>25</sup> Værdiledelse - om organisationer og etik

<sup>26</sup> Jvf. førnævnte i forbindelse med ansvar, hvor brede rammer giver mulighed for fleksibilitet og fornyelse.

<sup>27</sup> Dette led behandles yderligere senere i afsnittet.

<sup>28</sup> Det er denne type værdier Schein kalder *espoused values* - skueværdier. Disse præsenteres senere i afsnittet.

**156** <sup>29</sup> En undersøgelse fra 2001 lavet af rådgivningsvirksomheden Valør og Tinge viser, at 81% af de udvalgte virksomheder har et nedskrevet værdigrundlag [Ørnbo m.fl., 2004: 149].

<sup>30</sup> Majken Schultz er professor og ph.d. på Institut for Organisation og Arbejdspsykologi ved Copenhagen Business School

<sup>31</sup> Mary Jo Hatch er professor i organisationsteori ved Cransfield School of Management

<sup>32</sup> Mere om dette i specialets afsluttende diskussion.

<sup>33</sup> Edgar H. Schein er Doctor of Philosophy fra Harvard University i socialpsykologi.

<sup>34</sup> I afsnittet om oplevelsesøkonomi udvides dette til ligeledes at inkludere smags- og duftesansen, idet disse aktivt kan inddrages i observatørens møde med organisationen.

<sup>35</sup> [Bordum og Hansen, 2005: 121]. Dog dateres citatet 551 f.kr. hos Ørnbo m.fl. side 36.

<sup>36</sup> Christian Jantzen er lektor på Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet

<sup>37</sup> Mikael Vetner er Ph.d stipendiat og underviser inden for Kommunikation, Medier og Kultur ved Aalborg Universitet

<sup>38</sup> Det er klart, at også forhold som leveringsomkostninger, lønninger og lignende har indflydelse på prisstigningen.

<sup>39</sup> Tove Arendt Rasmussen er lektor i kommunikation ved Aalborg Universitet

<sup>40</sup> Undersøgelse udført af rådgivningsvirksomheden Valør og Tinge i 1988

---



- <sup>41</sup> Undersøgelse fra 2001 udført af rådgivningsvirksomheden Valør og Tinge
- <sup>42</sup> Amerikansk læringsteoretiker
- <sup>43</sup> Dramatisere betyder at gøre levende gennem stemme og bevægelse [Ørnbo m.fl., 2004: 135]
- <sup>44</sup> Jvf. den tidligere nævnte neurofysiologiske effekt
- <sup>45</sup> Han nævner perifert en fjerde - tilknytning - der vedrører modtagerens villighed til at lytte [Thyssen, 1994: 78]
- <sup>46</sup> [Ørnbo m.fl., 2004: 151]
- <sup>47</sup> Steiner Kvale er professor i pædagogisk psykologi og leder af Center for Kvalitativ Metodeudvikling ved Århus Universitet samt adjungeret professor ved Saybrook Institute i San Fransisco.
- <sup>48</sup> Se bilag I og II
- <sup>49</sup> Bilag III
- <sup>50</sup> Ole Madsen er i mellemtiden blevet chef for denne afdeling.
- <sup>51</sup> Se bilag V og VI
- <sup>52</sup> Oplyst af HR ansvarlig Ole Zink
- <sup>53</sup> Bente Halkier er cand. scient.pol., MA og ph.d. og dertil lektor ved Institut for Kommunikation, Journalistik og Datalogi ved Roskilde Universitetscenter.
- <sup>54</sup> Se bilag VII
- <sup>55</sup> Se bilag XI
- <sup>56</sup> Dette arrangement er beskrevet i forbindelse med de indledende interviews og jeg vil ligeledes komme nærmere ind på deltagerens opfattelse af dette senere i analysen.
- <sup>57</sup> Programmet er beskrevet i afsnittet om dette interview
- <sup>58</sup> Denne er nævnt i interviewet med Ole Madsen





158





# Litteraturliste

Allingham, Peter, Brandt, Per Aage og Rosenbaum, Bent (red.) (2002): *Set fra sidste punktum - tekst og udsigelse i et semiotisk perspektiv*. Borgens Forlag.

Andersen, Niels Åkerstrøm og Born, Asmund W. (2002): *Kærlighed og omstilling*. 4. oplag. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, John E. (1991): Sprohets takt og tone i *Auditorium X*. Forlaget Amanda.

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil (1988): *Organisationsteori - struktur, kultur, processer*. 3. udgave, 1. oplag. Handelshøjskolens Forlag

Barthes, Roland - *Billedets retorik* i Fausin, Bent og Larsen, Peter (red.) (1980): *Visuel Kommunikation 1*. Forlaget Medusa.

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas (2004): *Den sociale konstruktion af virkeligheden - en videnssociologisk afhandling*. Akademisk Forlag.

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas (1996): *Den samfundsskabte virkelighed - en videnssociologisk afhandling*. 2. udgave, 2. oplag. Lindhart og Ringhof.

Bernstein, David (1986): *Virksomhedens image og virkeligheden*. Schultz Forlag.





Borch, Christian og Larsen, Lars Thorup (red.) (2003): *Luhmann og Foucault til diskussion* kap.1 - Ole Thyssen *Luhmann og erkendelsesteorien*. Hans Reitzels Forlag.

Bordum, Anders og Hansen, Jacob Holm (2005): *Strategisk ledelseskommunikation - erhvervslivets ledelse med visioner, missioner og værdier*. 1. udgave, 1. oplag. Jurist- og økonomiforbundets Forlag.

Christensen, Flemming (2003): *Succesfuld ledelse gennem indsigt i menneskelige værdier*. 1. udgave, 1. oplag. Gyldendal

Christensen, Lars Thøger og Morsing, Mette (2005): *Bag om corporate communication*. 1. oplag. Forlaget Samfundslitteratur.

160 Collin, Finn og Køppe, Simo (red.) (2003): *Humanistisk Videnskabsteori*. DR Multimedie.

Corbett, Edward P.J og Connors, Robert J. (1999): *Classical Rhetorics for the modern student*. 4. udgave. Oxford university press.

Dahler-Larsen, Anne Marie og Dahler-Larsen, Peter (1999): *Fokusgrupper i teori og praksis*. Politologiske Skrifter no. 2. Syddansk Universitet.

Drotner, Kirsten, Jensen, Claus Bruhn, Poulsen, Ib og Schrøder, Kim (2000): *Medier og Kultur*. 1. udgave, 5. oplag.. Borgens Forlag.

Folkmann, John (2002): *Ind til sagens kerne*. 1. udgave. Forlaget Prunella

---





Halkier, Bente (2002): *Fokusgrupper*. 1. udgave, 2. oplag. Samfundslitteratur og Roskilde Universitetsforlag.

Helder, Jørn & Kragh, Bodil (red.) (2003): *Når virksomheden åbner sit vindue*. 1. udgave. Samfundslitteratur

Højlund, Holger og Knudsen, Morten (red.) (2003): *Organiseret Kommunikation - systemteoretiske analyser*. 1. udgave. Samfundslitteratur.

Jacobsen, Glenn (1999): *Branding i et nyt perspektiv*. Handelshøjskolens Forlag.

Jantzen, Christian og Vetner, Mikael (2005): *Oplevelsens Glossar*. Endnu ikke udgivet. Aalborg Universitet.

Jantzen, Christian og Rasmussen, Tove Arendt (2006): *Oplevelsesøkonomi - kejserens nye klæder eller...?* Endnu ikke udgivet.

Jensen, Rolf (2005): *Fremtidsmagerne*. Børsens Forlag

Jensen, Rolf (1999): *The Dream Society*. 1. udgave. JP Erhvervsbøger.

Jetsmark, Torben (1999): *Virksomheden image - dit ansvar*. 1. udgave. Ukendt forlag

Kvale, Steiner (2001): *Interview*. 6. oplag. Hans Reitzels Forlag

Larsen, Peter (1980): Reklame og retorik i *Visuel Kommunikation 2*. Forlaget Medusa.





Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeine Theorie.*

Lund, Jacob M., Nielsen, Anna Porse, Goldschmidt, Lars, Dahl, Henrik og Martinsen, Thomas (2005): *Følelsesfabrikken - oplevelsesøkonomi på dansk.* 1. udgave, 2. oplag. Børsens Forlag.

Paustian, Morten (2003): *Brandingfilosofi.* Samfundsvidenskaberne.

Pedersen, Jesper Strandgaard og Sørensen, Jesper Steen (1994): *Organisationskultur i teori og praksis.* Forlaget Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Pine, Joseph B. og Gilmore, James H. (1999): *The Experience Economy.*

162 Schein, Edgar H (1994): *Organisationskultur og ledelse.* 2. udgave. Forlaget Valmuen

Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo og Larsen, Mogens Holten (2000): *The Expressive Organization.* Oxford University Press

---



# Bilag





164





# Bilag I

Interviewguide  
Cheminova

165

---



- .. Aller først - lidt praktiske oplysninger. Hvad hedder du og hvad er din funktion?
  - .. Hvor længe har du været ansat?
  - .. Kan du fortælle lidt om virksomheden?
  - .. Har I en formuleret mission?
  - .. Fortæl lidt om selve virksomheden
  - .. Hvad er det Cheminova stræber efter?
  - .. Hvornår begyndte I at arbejde med værdier hos Cheminova?
  - .. Hvad har arbejdet bestået i i store træk fra da til nu?
  - .. Hvilket arbejde har du selv været involveret i?
  - .. Hvad arbejder I med på nuværende tidspunkt mht. Jeres værdier?
  - .. Hvem besluttede, at det nuværende værdiarbejde skulle sættes i gang?
  - .. Hvilke værdier indgår i Cheminovas værdigrundlag?
  - .. Evt: Hvordan er værdigrundlaget opstillet - punktform, med korte punktsætninger, mission statement ell?
  - .. Hvilke materialer har I nu, som er med til at kommunikere Jeres værdier?
  - .. Hvilke medier har I brugt hertil?
  - .. Hvordan er forholdet mellem kommunikationen internt og eksternt? (vægtning seminarer/workshops internt?)
  - .. Hvilken proces har I været igennem i forbindelse med det værdiarbejde, der er i gang nu?
  - Hvem har udarbejdet de mere konkrete materialer?
  - Hvem har været ansvarlig/ "tovholder"?
  - brainstorm, teamarbejde osv?
  - .. Hvilke tanker lå der bag de nuværende materialer? Formål, effekt?
  - .. Hvem og hvor mange har været involveret?
  - interessenter
  - medarbejdere
  - kundeundersøgelser?
-



- andre

• Hvordan synes du værdierne bliver brugt i dagligdagen - både internt og eksternt?

• Noget at tilføje?





168







# Bilag II

Interviewguide

Spar Nord



170

- .. Aller først - Hvilken afdeling arbejder du i?
  - .. Hvor længe har du været ansat?
  - .. Hvilken funktion har du?
  - .. Har du selv været med til at arbejde med Spar Nords værdier?
  - .. Hvilke værdier indgår i Spar Nords værdigrundlag idag?
  - .. Evt: Hvordan er værdigrundlaget opstillet - punktform, med korte punktsætninger, mission statement ell?
  - .. Hvornår begyndte I at arbejde med værdier hos Spar Nord? (Spar Nord nogle af de første til at præsentere et etisk regnskab)
  - .. Har du nogen fornemmelse af hvorfor Spar Nord begyndte at arbejde med virksomhedsværdier dengang?
  - .. Hvad har arbejdet bestået i i store træk fra da til nu?
  - .. Hvilket arbejde har du selv været involveret i?
  - .. Hvad arbejder I med på nuværende tidspunkt mht. Jeres værdier?
  - .. Hvem besluttede, at det nuværende værdiarbejde skulle sættes i gang?
  - .. Kan du se, om der er kommet større fokus på værdierne gennem de senere år eller er indsatsen den samme? Hvis ja, Kan du give en mulig forklaring på det?
  - .. Hvad synes du er forskellen mellem de tidligere værdiarbejder (hvis nogen) mht. eks. brug af medier, processer bag, eller selve budskabet i kommunikationen?
  - .. Hvilke materialer har I nu, som er med til at kommunikere Jeres værdier?
  - .. Hvilke medier har I brugt hertil?
  - .. Hvordan er forholdet mellem kommunikationen internt og eksternt? (vægtning seminarer/workshops internt?)
  - .. Hvilken proces har I været igennem i forbindelse med det værdiarbejde, der er i gang nu?
  - Hvem har udarbejdet de mere konkrete materialer?
  - Hvem har været ansvarlig/ "tovholder"?
-



- brainstorm, teamarbejde osv?
- Hvilke tanker lå der bag de nuværende materialer? Formål, effekt?
- Hvem og hvor mange har været involveret?
- interessenter
- medarbejdere
- kundeundersøgelser?
- andre
- Hvordan synes du værdierne bliver brugt i dagligdagen - både internt og eksternt?
- Har I efterfølgende lavet nogle kundeundersøgelser, der viser “resultatet” af Jeres værdiarbejde? (hvis ja, kan jeg få adgang hertil).
- Altså mener du, det gør en forskel, at I bruger jeres værdier aktivt? Hvis de ikke gør så det? Har arbejdet båret frugt?
- Noget at tilføje?



172





# Bilag III

Transkription  
Cheminova



I: Aller først - fortæl lidt om dig selv. Navn, stilling osv.

O: Ja men jeg hedder jo Ole Zink og er HR-ansvarlig her. Jeg blev ansat for ca. tre år siden og fik så ansvaret for at gøre noget ved alt det her vi skal snakke om.

I: Vil du lige også fortælle lidt om virksomheden.

O: Jo altså vi er jo det man kalder en kemisk virksomhed og vi laver alt muligt indenfor blandt andet plantebeskyttelse, insektbekæmpelse og sådan noget. Vi omsætter for ca. 4 milliarder kroner om året så det er jo en stor virksomhed kan du godt se og vi eksporterer faktisk 99% af det vi producerer.

I: Hvor mange ansatte har I?

174

O: Vi har 800 i Danmark og ca. 750 i afdelingerne i udlandet. Det er jo vores mission at bekæmpe sådan noget som insekter og planter og svampe for at sikre forsyningen af fødevarer og plantefibre og så også som der står at forbedre menneskers livsbetingelser generelt. Det er jo det...det er der mange der bliver overraskede over, at vi også er med til at bekæmpe for eksempel malaria. Der er faktisk en ret god historie. Det var en af vores medarbejdere der var ude at flyve og kom til at sidde ved siden af en mand. Han gad ikke rigtig snakke med ham for det endte altid med lidt af en diskussion om det han lavede og om virksomheden og sådan. Men da han her han hørte, at han arbejdede for Cheminova spurgte han:” Er det ikke fantastisk at arbejde for en virksomhed, der er med til at redde så mange menneskeliv?”. Det var jo ikke lige noget han var vant til at høre, men det var altså fordi den her mand kom nede fra et af de områder, hvor der var rigtig mange problemer med malaria så for ham stod Cheminova for noget virkelig

---



positivt.

I: Og det er jo ingen hemmelighed at det er ikke den generelle opfattelse ude i offentligheden?

O: Nej nemlig ikke. Siden Høfde 42 sagen har vi jo været sorteper - selvom det jo faktisk ikke var vores skyld.

I: Kan du ikke lige fortælle lidt mere om den sag. Jeg må indrømme at den ligger lidt fjernt

O: Jo det var jo det her Høfde 42 her ude på tangen som blev et depot både for det spildevand osv. vi havde fra produktionen, men også fra alle landemændene rundt omkring i landet fra deres sprøjtegifte og sådan. Men man fandt jo så ud af, at sandet ikke kunne holde på skidtrent ud sagt så det sivede ud i havet. Og det blev der jo så an masse hysteri i medierne om. Og selvom det faktisk ikke var vores men statens ansvar var vi nogle af de første der gik i gang med at rydde op igen.

I: Ok men det hjalp ikke på medierne?

O: Nej det gjorde det desværre ikke. Så vi lider da stadig under et dårligt image derfra. Og det har jo også betydning for, om vi kan tiltrække den rette arbejdskraft.

I: Nu til noget andet. Har I en formuleret mission og værdier og sådan?

O: Jamen vores mission er jo fundamentet for vores forretning, det er den base

---



vi arbejder ud fra og berettiger at vi eksisterer som virksomhed så den har vi da helt klar formuleret og den står skrevet flere steder. Blandt andet heri (viser en folder om virksomheden).

I: Kan du fortælle lidt om selve virksomheden for eksempel organiseringen?

O: Altså Cheminova blev grund grundlagt i 1938 i København af civilingeniør Gunner Andreasen. Her havde man så de første år forskellige kemiske produktioner primært med baggrund i manglen på en række originale varer under krigen. I 1943 forærede Gunner Andreasen så samtlige til Aarhus Universitets Forskningsfond, der var oprettet med det ene formål at formidle økonomisk udbytte fra selskabet til forskningsmæssige formål på universitetet. Det var først i 1953 at vi flyttede til Harboøre Tange hvor den senere større agrokemiske fabrik blev etableret og i dag er vi en af de mest betydningsfulde såkaldte generiske virksomheder tegner os for mellem 1% og 2% af den globale omsætning af plantebeskyttelsesmidler.

176

I: I ejer også nogle andre virksomheder ikke?

O: Jo jo det gør vi. I 1987 købte moderselskabet Skamol som laver det man kalder højtemperaturisolering og i 1997 Hardi som laver sprøjteudstyr. I 1999 skiftede moderselskabet for alt det her altså også Cheminova. det blev børsnoteret i 1886 det skiftede så navn til Auriga. Det er også det navn du kan de på mange af dem der (foldere). Og så har vi jo også datterselskaber i 16 forskellige lande og repræsentationskontorer i Ukraine og Kina

I: Hvad kan man sige det er I stræber efter her hos Cheminova?

O: Det man kan sige det der er vigtigt for os det er selvfølgelig at være eller at komme

---





i world class. Det skal vi simpelthen konkurrencemæssigt. Det virksomheden var rigtig god til det var forretningssiden. Det at formulere forretningen det at se forretningsmulighederne, at formulere businessplaner og alle de der ting. Fint! og det der så skal til for at altså du kan godt køre en forretning på en måde hvor du klarer dig godt men du gør det kortsigtet fordi så mister du simpelthen medarbejderne eller også kan du ikke tiltrække nogen. Så hvis du skal kunne køre langsigtet og nå derop så skal du have HR'en med ikke. Og der har du som ledestjerne heroppe der har du den forretningsmæssige vision

I: At være en respekteret og lukrativ generisk virksomhed (tjek med bladet)

O: Ja. den skal du have som vision her henne (tegner)

I: Men alt det her det var noget I først begyndte på da du blev ansat ikke?

O: Jo det var ligesom mig der kom til at stå for det og det har vi så arbejdet med siden.

I: Hvordan?

O: Jo altså. Startskuddet var at virksomheden stod overfor at skulle lave en ny strategi der i slutningen af 90'erne. Og diskussionerne blev for alvor påbegyndt i 1999 eller i slutningen af '99. Men altså virksomheden var nødt til at gøre sig nogle overvejelser om man skulle fortsætte med at være en lille selvstændig virksomhed på markedet for plantebeskyttelsesmidler eller om man skulle gøre som så mange andre i den udviklingsfase branchen var inde i og så simpelthen fusionere med en af de store spillere. Altså vores konkurrenter de er jo nogen af dem ti gange så store som os både omsætnings og medarbejdermæssigt så det er





jo nogle store drenge vi er oppe imod. Den udvikling der var i branchen den var at virksomhederne konsoliderede sig mange virksomheder fusionerede og nogen af de store virksomheder opkøbte flere af de mindre virksomheder.

I: Ok

O: Så det var egentlig baggrunden. men beslutningen her blev at altså relativt hurtigt fik man besluttet sig for at etablere en HR funktion og derfor kom jeg. Jeg landede lige her midt i den her diskussion og der besluttede vi så at vi skulle ikke lige som de andre. Vi skulle fortsat være en selvstændig virksomhed.

I: Og du kom til i 2000 ikke sandt?

178

O: Jo jeg startede her i januar 2000. Vi skulle så fortsat være en selvstændig virksomhed for det kunne vi se en lang række fordele ved fordi vi kunne se at en af de ting der ville ske på markedet det var at de store de blev så store at de begyndte at støde imod monopollovgivningen og var tvunget til at sætte nogle produkter fra. Og der skal man være godkendt, man skal have apparatet og kompetencerne man skal en hel masse ting. der er hundrede krav om det at købe kemiske produkter og det er vi godkendt til så der havde vi muligheden og som følge af den strategi lå der også i kortene at vi skulle begynde at købe produkter op og det har vi jo så gjort de seneste år og købe selskaber op for at øge markedsandelen og lette adgangen til markedet. Og så skal vi selvfølgelig fortsætte samarbejdet med de spillere der er på markedet. Og det var egentlig den nye strategi på det tidspunkt og udviklingen i branchen siden 60'erne havde været sådan en s-kurve kan man sige. Og den udvikling der var kendetegnende for virksomheden var at her i vækstperioden der var virksomheden meget en produktionsvirksomhed et meget teknisk virksomheds hvor det handler om at

---



finde det unikke stof der kan bruges på dette eller hint, bliver god til at producere det og i stor skala og så få det solgt efterfølgende. Og der var der god succes hvis man kom med et nyt produkt hver femte-sjette år og kravene lige der i slutningen af 90'erne var at der skulle virksomheden være i stand til at komme med tre til fem produkter om året i stedet for. Det er ikke store tal men det er kæmpe store krav at stille til en kemisk virksomhed fordi der skal en hele masse til af godkendelser og registreringer og alle de der ting for at gå ud på markedet med et nyt produkt

I: ja ok

O: og en af de ting det handler om og være rigtig god til det er jo selvfølgelig at udvikle og komme med nye produkter til markedet. Der kiggede vi meget på den måde vi arbejder med det er den hensigtsmæssig og det var sådan set det der var baggrunden for at vi etablerede projektorganisationen og det gjorde vi allerede der i januar-februar altså tidligt i 2000 i hvert fald. og så havde vi så en ny organisation nemlig en projektorganisation.

179

I: Ja

O: Hvis vi går over på HR siden så kan man sige at den rolle som HR skal spille i organisationen er selvfølgelig at den skal understøtte den forretningsudvikling vi ønsker. Jeg brugte så den første måneds tid på at finde ud af hvor organisationen var henne på en lang række punkter. Og man havde jo ikke tidligere haft sådan en HR funktion.

I: Nej

---



O: Så tavlen den var så at sige ren. Så valgte jeg så at gøre det at inden jeg begyndte at foreslå en hel masse aktiviteter på HR området som jeg syntes kunne være nyttige så er det vigtigt at ledelsen er enige om hvad vil vi med den her virksomhed. hvad er det for en udvikling vi ønsker. Hvad er det for et menneskesyn der skal gennemsyre organisationen. Hvad er det for en ledelsesfilosofi. Hvad er det for værdier. hvad er det for en adfærd vi ønsker. alle de der ting. Og det resulterer så i at vi startede en proces hvor vi fik formuleret vores idégrundlag eller vision har vi så valgt at kalde den. Og det havde man ikke før. Og der er et af aspekterne omkring det at have en vision er jo at medarbejderne har lettere ved at føle et tilknytningsforhold til virksomheden. identificere sig med den. Jeg kunne jo godt se at det der med at arbejde med kemi i Danmark det er jo stort set det mest ukorrekte.

I: Ja det kan man måske nok godt sige.

180

O: Og der er forskel på at sige til omverdenen jamen jeg arbejder et sted hvor vi laver kemi eller jeg arbejder et sted hvor vi laver plantebeskyttelsesmidler eller arbejder et sted hvor vi laver gift. For det er jo gift. Det er gift man har brug for for at slå insekter ihjel. Der er forskel på det og så at sige jamen jeg er med til at bidrage til at vi alle sammen kan få noget at spise globalt set. Jeg er med til at bidrage til at vi alle sammen kan få tøj på kroppen. Jeg er med til at bidrage til at bekæmpe alvorlige insektoverførte sygdomme som malaria og gul feber. Der er kæmpe stor forskel. Så vi startede der. Og selve den proces startede i direktionen hvor vi fik de der ting formuleret. Vi fik formuleret pindende til vores strategi altså hvad er det for en ledestjerne som vi skal have forretningsmæssigt. Hvad er det for en forretningsmæssig vision og strategi og hvad er det for kernekompetencer vi skal have i virksomheden og det er dem der er beskrevet i folderen også . Det de fem kernekompetencer. omkring menneskesyn og værdier

---



der mundede processen ud i at vi konkretiserer værdierne for den gode leder og den gode medarbejder. Vi kører så i direktionen og fagdirektørgruppen og da vi så var færdige var alle enige om at det kunne være nyttigt det havde været en god proces og det kunne være nyttigt at involvere nogle flere i processen. Og så besluttede vi simpelthen og gøre det at det resultat vi var nået frem til i den gruppe det lagde vi i skuffen og så kørte jeg videre med en proces i resten af ledelsessystemet.

I: Altså helt om det samme?

O: Ja med det der hedder chefgruppen med det samme ja. Og dengang den proces den var færdig så tror jeg vi holdt en dag hvor chefgruppen og direktionen mødtes for at se er det i grunden det samme vi er nået frem til. Og det var det jo så stort set. Så fik vi det endeligt på plads der. Og dengang vi så var færdige med det blev vi enige om at det kunne være nyttigt at fastholde det et eller andet sted når nu vi havde brugt relativt mange ressourcer på det. Og det mundede så ud i at vi lavede folderen. Og den fik det format fordi alle medarbejderne får en lommebog hvor den så passer ind i sådan en fold på bagsiden og så kunne alle få den.

181

I: Nu nævnte du noget med den runde du havde i starten hvor du undersøgte hvad virksomheden manglede. Var det det der direkte affødte sådan en værdiprocess her?

O: Nej det tror jeg er mange forskellige ting. starten ligger jo før allerede i de overvejelser man gør inden man beslutter sig for at oprette en HR funktion.

I: man kan måske sige at der generel bare kom mere fokus på hvordan medarbejdersiden kørte?





O: ja. det kan man godt sige. og vel en erkendelse af at hvis vi markedet ændrer sig sådan og det bliver konkurrencebetingelserne og det bliver vigtigt at vi bliver meget meget bedre altså så er virksomheden det er jo medarbejderne i virkeligheden. og så bliver det hensigtsmæssigt at etablere sådan en HR funktion. Og min måde at gribe det an på er så at jeg går ind og bruger en måneds tid på at finde ud af hvor organisationen er henne. Og jeg gør det i den første strategi at jeg prøver at tegne et billede af hvordan jeg har oplevet og hvordan jeg ser og hører og hvordan jeg har læst organisationen på en række områder. altså hvad er det for et billede jeg får af organisationen og så prøver jeg at tegne et billede og udfordre og sige hvis jeg hører og ser og læser rigtigt i organisationen så er vi her på det her område og det vi er enige om vi gerne vil det er at vi skal her hen. Og så diskuterer vi det om det er det vi skal og når vi så er enige omkring det så er det et spørgsmål om at få sat nogle aktiviteter i gang. Så det var egentlig starten på det.

182

I: Og hvornår bliver folderen udgivet?

O: Hvis jeg husker ret så er det der i efteråret 2000.

I: Hvad har responsen været på den?

O: Altså selve folderen den flytter ikke noget. Og jeg havde heller ikke intentioner om at lave en folder dengang fordi den i sig selv flytter ikke spor. Den har ikke nogen værdi. Det er aktiviteterne omkring den der har værdi. Og det kommer til udtryk i vi igangsætter sådan et uddannelsesprojekt og vi siger at vi er nødt til at nogle udviklingsaktiviteter i gang fordi at nu ønsker vi at musikken sådan billedligt talt skal spille på en anden måde.

---



I: Og det er noget I stadig har gang i nu?

O: Tja nu har vi jo gang i alt muligt andet og det program der så kørte på det tidspunkt altså der kørte forskellige programmer i de respektive grupper. Men det handlede egentlig om det samme og det var jo for at understøtte strategien fordi vi ønskede en lidt anden adfærd og skubbe på nogle ting. Vi indfører målnedbrud altså et medarbejdersamtalsystem hvor vi bryder målene ned til hver enkelt medarbejder. Det er også et element i det. Vi laver nogle ledelsesmæssige processer hvor vi snakker personale og organisation det er også et led i det. så der var tror jeg tolv indsatsområder dengang og vi skar det så ned til ti.

I: Hvad sker der så nu og hvad er der sket siden uddannelsesrunderne var ovre?

O: Altså første om fremmeste så sker der jo det kan man sige at da vi starter processen i '99 der var der en global omsætning på 250 mia. og vi havde en omsætning på 1,9 mia. I 2004 var der en global omsætning på omkring 300 mia. og der havde vi en omsætning på 4,1 mia. Det rykker altså det her. Det flytter noget. Og det var jo det vi havde behov for. Det er selvfølgelig ikke det alene.

I: Nej jeg tænkte også på rent personalemæssigt om der kommer flere tiltag som eksempelvis kurser eller lignende? Nu ved jeg der er foredragene der kører en gang imellem som har forskelligt fokus?

O: Altså tiltagene er hele vejen rundt. Det at vi har startet de her ting op det betyder også at vi begynder at snakke politikker på en anden måde hvor udgangspunktet er at når det er det her vi ønsker så er det vigtigt at vi er enige om hvor det er vi har brug for nogle fælles standarder for måder at gøre tingene på og hvor kan vi





lade kaos råde så at sige. Der er det vigtigt at vi får det her på plads.

I: Men det er noget I har fat i hele tiden?

O: Der er meget dynamik i det. Første runde tog vi jo dengang de første år. Så det er på plads. Så er det vigtigt at den måde vi så rekrutterer på at den også afspejler sig i det. For dem vi ansætter skal vi jo have ind som en form for forandringsagenter for det vi gerne vil. Så vi rekrutterer på en hel anden måde i dag end vi gjorde tidligere.

I: Sender i sådan noget som folderen med ud, når folk gerne vil vide mere om virksomheden?

O: Ja jo det gør vi.

184

I: Er der så en gennemgang af indholdet i forbindelse med rekrutteringen?

O: Altså af værdifolderen?

I: Ja. Ikke at man gennemgår den ord for ord men selve budskabet i den?

O: Nej det gør vi ikke. Ikke systematisk. Altså i forbindelse med interviewene snakker jeg Cheminova i en times tid. Og fortæller om hvad vi står for og hvilken kultur der er og sådan noget

I: Der er altså ikke direkte fokus på de værdier I lægger i en god medarbejder?

O: Ikke præcis på de formuleringer nej. Det er der for eksempel andre steder på

---





vores trainee program hvor vi laver opfølgning på den enkelte hvor de bliver vurderet i forhold til de der værdier. Men rekrutteringen gør vi på en anden måde. Vi begyndte at lave fratrædelsesinterviews også med de medarbejdere der forlod virksomheden. Det er så ganske få.

I: Altså for at høre om baggrunden for deres fratrædelse?

O: Ja hvad er årsagen til det med henblik på at få identificeret en eventuel forbedring. Vi besluttede Cheminovabladet aktivitet at sætte det i værk. Vi besluttede at lave management audit med personalestart. Vi besluttede at sætte alle de der uddannelsesaktiviteter i gang. Det affødte mange ting.

I: Det er alle sammen ting, der er løbende i gang?

O: ja det er det. altså det der er vigtigt det er at have fat hele vejen rundt så at sige. Og det ændrer sig selvfølgelig i takt med at tingene og virkeligheden ændrer sig.

I: Hvordan ser fremtiden så ud hvad det her angår? Bliver I ved med at tage fat i at huske folk på hvad for eksempel en god medarbejder er?

O: Ja det gør vi da. Man kan sige nu ligger det jo fast i rekrutteringsproceduren. Det ligger fast i vores auditprocesser. Nu har vi indarbejdet nogle processer hvor det egentlig er fokusområdet. Når vi går ind og vurderer hvem vi har der performer godt. Hvem har vi der gør det godt. Så er udgangspunktet jo et eller andet sted de værdier. Så nu er de en integreret del af processerne der kører. Og det kører så primært i ledelsessystemet så den almindelige medarbejder i det daglige tror jeg ikke sådan forholder sig til de der værdier. Det tror jeg ikke.





Men det er også et af aspekterne i at vælge de der værdier fordi brugen af dem er næsten en negation. Det bliver det i sagens natur.

I: Forstået hvordan?

O: Forstået på den måde at når du sætter en gruppe i gang med at beskrive deres idealprofil så vil 80-90 % være en beskrivelse af den måde de gør tingene på i dag. Det nye der så kommer til det er at de grupper der var involverede i processen dengang sagde at hvis det der det er idealprofilen så har vi et behov for noget udvikling her. Men det ligger alligevel ikke så fjernt at de siger at det er helt anderledes det vi skal nu. Så meget anderledes er det ikke. For en stor del af beskrivelsen er den måde man gør tingene på i dag. Det er vigtigt at være opmærksom på. Altså der hvor vi har brugt værdierne som egentlig vurderings grundlag eller til et feed-back system der er det mere et hjælpeværktøj til at få fat i dem der måske gebærder sig lidt skævt.

186

I: Altså til et slags etisk regnskab?

O: Ja eller også en der gebærder sig uhensigtsmæssigt. Så siger vi ved du hvad jeg vil godt lige snakke med dig omkring den måde du gør det og det. Det er ikke den måde vi gerne vil have tingene gjort på. Så det er den vej rundt den vender.

I: Har I en række deciderede formulerede værdier? Du har nævnte her i frokostpausen at det var svært at finde frem til for eksempel tre “en-ords” værdier som dækkede over det meste af virksomheden.

O: Nej ikke som sådan. Vi har denne her folder hvor vi har forsøgt at klargøre hvad en god leder og en god medarbejder er. Og det er jo sådan set en slags

---



værdier. De er bare ikke sådan stillet op på den måde.

I: Jeg tænkte på hvad har i gjort i forhold til medarbejderne for at få alle de her nye tiltag med vision og værdier inkorporeret i dagligdagen?

O: Lige for at runde den af. i starten brugte jeg også det billede hvor det kan være du siger det kan godt være vi skal være racerbane i dagligdagen - markedet og alt omkring os betinger at det er en racerbane alt drøner derude af . Men du har også brug for en tankstation. For ligesom at give et billede på det. Men så spekulerede jeg på, hvad kunne egentlig være en personalemæssig vision af have. vi skal være attraktive, professionelle, internationale. det siger alle virksomheder.

I: Ja det er jo lige det

O: Vi skal være kundeorienterede. Vi skal være fremme i skoene. Hvad er det det handler om. Hvad handler det om helt grundlæggende om. Sådan at Per, Poul og Hans ham ude ved maskinen og ham der sidder og laver beregninger eller noget kemi - hvor det giver mening. det skal være sådan at medarbejderne snakker job eller cheminova uanset sammenhæng siger : det er lige mig. fordi det er forskelligt hvad der driver os.

I: Det er det meningsfyldte arbejde.

O: Ja og kan du sige at i vores mission jeg er sgu med til at gøre en forskel et eller andet sted. det kan godt være at der er nogen der synes at kemi det er en uskik men der er ingen alternativer til malaria, der er ingen alternativer til gul peber, der er ingen alternativer til græshopper, der er ingen alternativ til bomuldsbiller osv osv osv. så jeg er med til at gøre en forskel. og oven i købet så synes jeg





det er et skide hamrende spændende job. Der har vi nogle fordel fordi vi har en størrelse der gør at det er muligt at gribe de bolde så alle medarbejder kommer ind med henblik på at de faktisk skal hjælpe os med at forbedre nogle ting. og det gør at der hænger en masse bolde der er mulige at gribe. Og så siger nogen burde i ikke gøre sådan og sådan var det ikke en ide at gøre sådan her. og så siger vi bare værsgo og så får de lov til at køre den til dørs. Hvad er det lige der motiverer - udfordrende spændende opgaver. så har du en god platform og du har nogle gode udviklingsforhold for de enkelte.

I: Har I egentlig noget decideret slogan? Altså Cheminova - vi gør en forskel

O: Nej den bruger vi vist kun i annoncer.

I: Det vi sige den bliver kun brugt eksternt?

188

O: Ja. det er de andre ting der gøre noget. jeg kan huske de første seancer vi kørte for vi kørte nogle udviklingforløb og så er det jo også vestjylland det her.

I: Ja jeg tænkte også på hvordan man får en vestjyde til at stå at sige Yes det er bare spændende

O: det får du dem ikke til. Arh..er den ikke lige for poppet den der siger de så. Men den hænger jo ved for det er det det handler om - at gøre en forskel.

I: Hvordan er der det blevet kommunikeret ud i virksomheden?

O: Jamen gennem de mange processer vi har haft. Nu skal du se. Det var den første og der ligger så en handlingsplan. Men det er svært og det tager lang tid

---



at få værdier osv. ud til alle men her har du et af elementerne. Ledelsesværdier det handler om hele den der proces. det er bare beskrevet kort her. Dengang vi var færdige med at formulere jamen hvad er forventningerne til den gode leder. Det foregår i et lederforum og dengang vi så var færdige med at tegne den form for ideal som det jo er så er der nogle ledere der kigger på hinanden og siger øh vi har da vist også nogle behov her. Og det var sådan set det der skete. Når vi er enige om de her ting skal vi have politikker vi skal have formidlet tingene gennem forskellige medier. Vi skal have personalebladet op at stå igen. Det blev lukket ned i sin tid fordi de blev brugt til at debattere alverdens ting alt muligt ligegyldigt. Cheminova bladet kommer nu fire gange om året men så kører vi dagens nyheder på Intranettet.

I: I har altså et internt kommunikationssystem?

O: Ja det der så skete udviklingsmæssigt, det var at vi havde hele organisationen gennem et uddannelsesforløb på alle niveauer så det var meget omfattende. Det vi var enige om det var et organisationen var egentlig kendetegnet ved at være meget meget fagligt kompetent. Cheminova har været god til at ansætte fagligt dygtige medarbejdere på alle niveauer og også været gode til at efteruddanne. Men man havde ikke brugt ret meget tid på de der bløde kompetencer som handler om den måde vi ønsker tingene gjort på den måde vi ønsker vi samarbejder på den måde vi kommunikerer på, den måde vi opbygger relationer på. og set lidt i lyset af at vi var i gang med en ny måde at arbejde med projektororganisationen på sagde vi. at hvis vi nu virkelig skal flytte og løfte kompetencerne. Hvis nu vi fokuserer på de bløde kompetencer og bliver bedre til det der med at opbygge relationer og samarbejde og alt det der så bliver vi også bedre til at udnytte de faglige kompetencer. Så hele det forløb handlede egentlig om de her værdier kan man sige. Min rolle var så at være tovholder og sørge for at man ikke strøg





i alle mulige retninger. men der kørte et program for ledelsen altså direktion, fagdirektører og chefer. Og der kørte faktisk to forskellige programmer for mellemlødergruppen hvor den ene gruppe er akademikere og den anden er ikke. Det er altså forskellige baggrund de har. og så kørte der et program for menige funktionærer. Så det var meget omfattende.

I: Nu står der her mht. målet for ledelsesværdier noget med værdigrundlag og menneskesyn. Er det det der kommer til udtryk her i folderen?

O: Nej det gemmer sig i nogle forudsætninger. Så skal du ind og kigge beskrivelserne.

I: Jeg spørger bare fordi det er ikke ekspliciteret hvad værdierne er.

190 O: Men der kan man sige at det bliver konkretiseret i de forskellige aktivitetsområder. udviklingsaktiviteter hvor det selvfølgelig er vigtig at vi udvikler i den rigtige retning.

I: Til noget andet. Det med at målrette og skabe sammenhæng mellem de forskellige brochurer og lignende er det noget du gør eller er det i samarbejde med en informationsafdeling?

O: Ja det er det helt sikkert. Og det samme med alt andet forskellige materiale vi går ud med. der bruger vi også hinanden.

I: Det vil sige du er selv meget inde over det der kommunikeres ud.

O: Ja det vil jeg sige. Og nu med det du sidder med der. Det er ligesom der man har

---



mulighed for at følge op på tingene. Og det er der man kan sige jamen de værdier og den adfærd du ønsker i en organisation uanset om det er medarbejdere eller ledere når du laver formuleringerne bliver det et eller andet sted en legalisering af den måde at gøre tingene på som allerede foregår i forvejen. Den vender næsten den anden vej rundt altså har du de der ting formuleret så bliver det lettere at gribe fat der hvor du har nogle skæverter.

I: Lige præcis

O: Og det ligger i medarbejdersamtalsystemet som jeg nævnte før.

I: Jamen så tror jeg faktisk det er ved at være det. Jeg har i hvert fald ikke flere spørgsmål. Hvad med dig - har du noget du gerne vil spørge om?

O: Det tror jeg ikke nej.



192







# Bilag IV

Transskription

Spar Nord



O: Det vi laver herinde skal kunne følges op af lokale tiltag som er frivillige. Hvis vi udstikker en linie i kommunikationen eller for en kampagne så er det i vid udstrækning op til de lokale om de vil følge op på dem.

I: Det er vel også for at I kan så at sige være globale i Danmark samtidig med at I er lokale?

O: Det er det der er hele essensen i vores forretningsforløb og også det vi tror har grundlagt den succes vi har fået. Målet er hele tiden at kombinere den kompetencer vi har gennem den volumen vi har fordi vi efterhånden er relativt store men så samtidig kombinere det med den nærhed og lokalkendskab der ligger i at være en lokal bank. Man kan jo sige at nogle af vores områder er jo helt reelt gamle lokale sparekasser. Den måde ekspansionen kører på nu er at vi søger efter en direktør. Altså vi melder ikke ud at nu åbner vi i Silkeborg og i Næstved som har været tilfældet i år. Altså den rigtige direktør skal findes først og så er det ham eller hende der vurderer hvor det er. Så hvis det så er en fra Silkeborg så er det jo selvfølgelig i Silkeborg det foregår. Men det er ikke sådan at der centralt bliver taget stilling til at nu skal vi derhen og nu skal vi derhen.

194

I: Det vil sige at der er ikke nogen handlingsplan om hvor der skal åbnes filialer?

O: Nej det er en formuleret ambition at vi skal åbne én til to om året. Og det er mindst to nu. Vi åbner tre i år. Men det er egentlig udviklingen selv der styrer det og det er jo netop grundessensen eller filosofien af det vi kalder lokalstrategien. At det skal være lokale folk med lokalt initiativ som der støttes af de centrale funktioner.

---



I: De formelle spørgsmål. Hvilken funktion har du, hvad er din stilling?

O: Jeg sidder i kommunikationsafdelingen her i hovedsædet hvor jeg arbejder med strategisk kommunikation og med helhedsorienteret kommunikation. Sammenhængen mellem intern og ekstern kommunikation hvilket vil sige at jeg rådgiver ledelsen om kommunikationsforhold.

I: Hvor mange er I i afdelingen?

O: Vi sidder ti personer som er en kommunikationschef og mig der arbejder med de beskrevne ting og har ansvaret for vores interne blad og vores aktionærmagasin og for kommunikation med fondsbørsen og sådan noget. Så sidder der to som arbejder med markedsføring altså klassisk marketing. Så sidder der en som har ansvaret for vores sponsorater. En web-redaktør og en intranet-redaktør. Og så har vi to in-house grafikere og så en praktikant.

195

I: Hvor længe har du været ansat?

O: Jeg har været ansat siden 1. marts altså i 14 måneder.

I: Det vil sige at du har været med i det arbejde du lagde frem her til at starte med (internt værdimagasin)

O: Ja det har jeg. Gennem hele forløbet.

I: Ved du noget om hvornår Spar Nord begyndte at arbejde med værdier?

O: Ja vi var faktisk en de første i verden der havde et nedskrevet værdigrundlag og den første der havde det etiske regnskab. Begge dele er lige i starten af

---



1990'erne. Det var et processamarbejde mellem Spar Nords ledelse, direktionen og deri min nuværende chef og Institut for Ledelse.

I: Jeg er interesseret i at vide hvordan det kan være man lige pludselig kommer på at lave sådan noget når nu man er de første? Hvad er det for nogle tanker der ligger bag der?

O: Det var jo en ambition om at som bank at rapportere om nogle andre forhold end de helt håndgribelige økonomiske. Og deri ligger der jo en stor fremsynethed. Altså hvis man ser på udviklingen siden hen så er den her branche i skred væk fra det helt kolde talbaserede til en mere værdiladet diskurs omkring hele vores virksomhed. Så måske fordi der var nogle fremsynede folk som var de første der fik øjnene op for det. Og det bredte sig jo så også som en steppebrand. Et par år efter var der jo 150 virksomheder i Danmark der gjorde det. Men der er ikke så mange tilbage der gør det på den måde. Det som vi kaldte det etiske regnskab var meget baseret på sådan en Habermass inspireret diskursetik hvor det er noget om at hvis noget er rigtigt for så mange som muligt så er det det der er etisk rigtigt. Og det viste sig nok at være lidt i konflikt med den måde som organisationen ellers var og den måde som medarbejderne bedst kunne tænke på. Altså man havde ambitioner om at udarbejde noget som kunne bruges som et mere strategisk værktøj og det var så der det smeltede sammen med kunde/medarbejder undersøgelser. Det som vi kalder kvalitetsregnskabet i dag og som vi bruger som styringsværktøj i dag.

196

I: Det vil sige at I bruger det også i forhold til Jeres image?

O: Ja sådan som det er i dag der bliver der hvert år udarbejdet det vi kalder kvalitetsregnskabet som er baseret på undersøgelser blandt med arbejdere,

---



kunder osv. Og der er jo noget vi kan forstå. Det kommer der tal ud af. Og så kan vi lave budgetter og det er vi så også begyndt at gøre på værdierne. I den tale som vores direktør holdt på det møde hvor værdierne blev præsenteret siger han at de her værdier de skal ind under huden så de kan mæskes af kunderne og så satte han så det her forårs aktionærmøde op som sådan en milestone. Her skal de kunne mærkes. Også så snart man har sagt det skal kunne mærkes i en bank så har man også sagt at det skal kunne måles. Og så bliver det en udfordring. At når man først skal oversætte sådan nogle ord som uhøjtidelig, nærværende og ambitiøs til hvad er der inde i kundernes hoveder og så ydermere oversætte det til en talværdi. Hvor uhøjtidelige er det her på en skala fra 1-5. Det var en mavelanding så at sige. Der vil altid være en udfordring i at gøre det umiddelbart applikerbart i en hverdag.

I: Hvad har I så gjort for at gøre det muligt?

O: Det hele startede med præsentationen på den her konference hvor ambitionen var den at etablere en oplevelsesplatform og sætte de her værdier er op på. At opnå den her indledende forankring gennem den gode oplevelse som har et dybt seriøst indhold men som samtidig bliver blandet op med noget som bliver stående på det sociale niveau. Første seance var en egentlig tale en alfaderlig henvendelse fra vores direktør til samtlige medarbejdere.

I: Havde I gjort noget specielt eller anderledes ved det her møde i forhold til tidligere møder?

O: Det tør antydes. Vi var på det tidspunkt ca. 1100 medarbejdere så det var hele Arena Nord som er en stor sportshal i Frederikshavn som var totalt omdannet til lejligheden. Og det første der sker var så at Lasse går på scenen klædt som





en radikal Anders Fogh og taler nogenlunde frit fra leveren. Så kommer Ole Thisted på scenen sammen med hele direktionen. Det refererer tilbage til da lokalstrategien som vi talte om tidligere blev introduceret i 2001. Der blev der lavet en til lejligheden produceret udgave af det der hed Pengemagasinet dengang hvor Thisted fortæller historien om den succes Spar Nord fik set fra 2005. Så for at vise tilbage til det her i 2005 der lavede vi en version for 2010 hvor Ole Thisted står og interviewer vores tremandsdirektioner om hvad der skete mellem 2005 og 2010. Videre havde vi arrangeret en teatergruppe der hedder Dacapo fra Odense. En akademikergruppe som havde været i virksomheden undercover i nogle uger og arbejdet sig ned under huden på værdierne i virksomheden. Og dem satte de så til debat ved at vise tre situationer som de havde oplevet hvor værdier enten var i spil eller i klemme. Og så var der en dialog herom med salen bagefter. Det var nogle af de ting der blev gjort for at forankre det. Og så blev der også sunget en til lejligheden produceret kampsang. Der bliver det virkelig masseret ind under huden på folk at stå der 1100 medarbejdere og synge i kor.

198

I: Nu sagde du at man fik dialog med salen. Hvordan har du oplevet opbakningen fra de øvrige medarbejdere og deres interesse i at bidrage til det her værdiarbejde?

O: Det har været en løbende proces og det er jo egentlig milliondollar spørgsmålet i en værdiproces. Om værdierne er noget der skal opstå organisk og man så bare sætter navn på eller om det er formulerede der skal implementeres. Så vi har diskuteret med hvad hedder den her proces. Der er nogle der kalder det værditransformation og værdiimplementering og sådan noget. Det forsøger vi sådan lidt at undgå fordi værdierne er ikke radikalt anderledes. Uheldigvis har altid været en Spar Nord værdi for eksempel. Og nærværende og ambitiøs er noget som egentligt er et destillat af det som er i bankkæden.

---



I: Det vil sige at I har fundet værdierne i virksomheden og så bare sat ord på dem?

O: Det er vores udlægning af det ja. Det er ikke sikkert at 100% at alle i virksomheden ville være enige men jeg tror flertallet vil være enige i at det er sådan det forholder sig. Men vi har selvfølgelig løbende gjort tiltag for at holde gryden i kog. Dels med at komme med en række tilbud her centralt fra som kan bruges eller lade være lokalt. Forskellige koncepter der kan sætte værdier til debat eller i spil lokalt. Så har vi fulgt det løbende både på Intranettet og i vores medarbejderblad. Som løsevet eksempel er værdien uhøjtidelig altså debatten om den afsporede lidt for et blev et spørgsmål om man skulle have slips på eller om man ikke skulle. Det syntes vi var lidt trist for det var lidt en forfladiget udgave af en værdi. Og så prøvede i det sidste personaleblad at tage fat i en stylist for at snakke om hvordan en uhøjtidelig bankmand egentlig ser ud. Det var lidt sådan at hvis folk virkelig syntes at det handlede om tøjet så lad os da tale om det og give nogle redskaber der kan bruges.

199

I: Jeg tænkte på hvad de forhenværende værdier var?

O: Professionel og uhøjtidelig mener jeg. Det var noget i samme boldgade.

I: Hvad er det denne her folder indeholder?

O: Denne her pamflet gennemgår de ting som blev præsenteret. Altså vores nye kundemission. Det er første gang vi har formuleret en sådan. En vision har vi haft hele tiden og så de tre værdier som så er ekspliciteret her nedenunder. Og så statement som vi selvfølgelig har skrevet men som vi har fundet en medarbejder der ligger ansigt til. Og så er lokalstrategien forklaret her. og så

---



vores forretningsmodel.

I: Hvordan kommunikerer I ellers værdierne. Nu så jeg dem hænge ude i forhallen på de store bannere. Hvordan er de kommunikeret ude i de lokale filialer?

O: Der hænger plakater. De har alle sammen fået udleveret plakater som de fleste har hængt op tror jeg.

I: Indeholder de også ekspliciteringerne?

O: Ja det gør de. Det er i samme stil som det her. Der er også sådan nogle bordkort lignende med dem på. Og der er nogle der har sådan nogle roll-up bannere. Og det gælder både værdierne og kundemissionen. Sammen med dig skaber vi økonomisk frihed. Der har vi søgt ret kraftig inspiration fra detailhandlen. Der er mange forretninger eller kæder der har sådan en mission. Så den har vi så introduceret og lagt ud til de lokale. Når de så føler at de er klar til at leve de her værdier så bestiller de en kundemission i børstet stål som så bliver hængt op på et synligt sted i ekspeditionslokalet. Så det kommer til at stå inde i den lokale bank når de synes de kan stå inde for det.

200

I: Hvordan er I nået frem til alt det her? Hvilket tanker har der ligget bag?

O: Vi skal tilbage til 2001 hvor den turn-around som Spar Nord har været inde i blev indledt. Som f.eks. den lokalstrategi der er beskrevet her. Vi fik nyt logo i 2000 og nyt navn i 1998. Transformationen fra sparekassen og familiekultur til ekspanderende bank blev indledt der. Siden da har det været et ret fast element at der en gang om året bliver afholdt en medarbejderkonference eller et strategiseminar for ledelsen hvor de her ting bliver taget op til revision eller

---





sat til debat. Først der kom lokalstrategien og så kom en revideret medarbejder eller personalepolitik. Altså sådan nedslag en gang om året. Efterhånden som den her lokalstrategi viste sig at være en succes og ekspansionen viste sig at være reel så var den gamle vision og de gamle værdier. Den gamle vision tog udgangspunkt i Nordjylland og var kommet ud at trit med virkeligheden fordi vi nu var begyndt at brede os langt ud over Nordjylland og at den familiekultur som var i Sparekassen i sin tid var heller ikke reel længere i hverdagen.

I: Hvilke interessenter har været involveret?

O: Det er selvfølgelig en ledelsesbeslutning at der er noget der trænger til revision og den bliver sat i gang fra toppen. Interessenterne er ledelsen, direktionen og bestyrelsen og medarbejderne direkte repræsenteret ved medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalget. men selvfølgelig i en dialog lokalt. Repræsentanten repræsenterer jo nogen. Så man kan sige at hvis vores medarbejderdemokrati fungerer så skulle hovedparten af medarbejderne vide at det her var under opsejling. Konkret var det jo så direktionen, kommunikationen og HR der ligesom var pennefører på processen og samlede input op. Så de formuleringer og ordlyde som værdierne sov. har fået var der ret hurtig enighed om blandt de interessenter der nu var berørt. Og det var egentlig ret fantastisk. Jeg kan lige komme tilbage til hvorfor der var så stor konsensus om det. De formuleringer der ses her og er præsenteret heri er så blevet revideret løbende. De har været i spil imellem de forskellige grupper. Så har den været i samarbejdsudvalget for eksempel. Visionen er et kompromis i forhold til de interessenter der har været. dens essens er jo gennem lokale frihedsgrader. det er jo lokalstrategien. Danmarks mest attraktive det udtrykker jo den geografiske ekspansion og så en hel anden grad af abisiøsitet end tidligere hvor vi egentlig bare skulle have det hyggeligt og undgå at gå fallit.





I: Men det her er kun internt materiale?

O: Ja det er det

I: Hvad findes der af eksterne materiale?

O: Vi skilter jo med det på vores hjemmeside. Men igen er det meget den forretningsstruktur vi har så det er meget en lokal beslutning. Jeg ved at der er mange af de lokale der bruger det offensivt eller offentligt overfor deres kunder som et argument for at Spar Nord er et godt sted at være. At vi er sådan og sådan og sådan. Især de nye steder der åbner hvor folk måske ikke kender Spar Nord. det kunne være i Næstved eller lign. der er der nogle der bruger det som sådan en udsigelsesplatform til at bearbejde markedet.

202

I: Har Jeres struktur indflydelse på andre elementer?

O: Ja nok vores rådgivning. Altså vi slår os op som en rådgivningsbank som ikke nødvendigvis skal være den alle billigste. Man kan nok altid finde en netbank der er endnu billigere

I: Giver I mere rådgivning end andre banker?

O: Det er det der med lokal og kompetent. Sammenlignet med den lille lokale bank skulle vi gerne give cirka den samme rådgivning men så tilført de kompetencer og den volumen vi har. Du kan jo få lavet nogle helt andre forretninger. Dem kan du selvfølgelig også få lavet i din lille lokale bank men så går de bare herhen og køber dem her og det er det du så betaler for. Og vi giver absolut mere rådgivning end de banker der er endnu større end os fordi de netop har en mere topstyret kultur

---



for at vende tilbage til dit spørgsmål og dermed et større flow af medarbejdere så de har dårligere forudsætninger for at få skabt de der personlige relationer som vi anser for at være vigtige.

I: Har I tænkt på den tendens der har været med at bruge en form for drømme diskurs i bankverdenen?

O: Ja men det har vi aldrig sagt. Tværtimod. Vi er egentlig stolte af at sige tag os for pengenes skyld. Vi tror godt man kan etablere en personlig relation til sin lokale bank og sin lokale rådgiver. Men alt det med fløde der flyder ned af væggene osv. altså vi kan finansiere dine drømme men det du drømmer om det er din egen sag. Så det vi forsøger at trække skarpere op vi at køre diskursen over på pengene er jo et bevidst valg. Der er jo enormt mange mentale brudflader i bankverdenen. Det der med drømme kontra for pengenes skyld, rådgivning kontra salg. det må hele tiden være målet at få det til at gå op i en højere enhed det med at det egentligt er en forretning hvor begge parter skal tjene lidt på det. det har ført mange banker ud i en enorm identitetskrise. Og så er det nemlig at man fristes til at søbe det hele ind i det der drømmeunivers i stedet for bare at sige hvad det handler om. Kom ned i banken så tjener du nogle penge på det og så tjener vi også nogle penge på dig. Det er det vi har forsøgt at provokere lidt med at sige altså vi har jo med den størrelse vi har jo ikke kunnet provokere så det kan mærkes i hele verden vel men vi har gjort hvad vi nu kunne for at drage i den retning.

203

I: Nu hvor I jo er en bank hvordan kan det være at I ikke har været fristet til at have en værdi der hedder rentabel?

O: Det ligger i vores vision. At gennem lokale frihedsgrader skaber vi Danmarks

---



mest attraktive bankkæde. Det gør vi for kunder de skal være rigere medarbejderne og aktionærene. Hvis aktionærene bliver rigere så driver vi rentabel forretning. Ambitiøs og nærværende er god på et mere strategisk plan. nærvær er god fordi den udtrykker dobbeltheden i de vi er mentalt og fysisk nærværende. ambitiøs kondenserer den der bevægelse fra at være en familiekultur til at være netop ambitiøs og mere forretningsorienteret. (højt til loftet i hovedsædet. det var det ikke før)

I: Hvad med de mere fysiske rammer? Nu lagde jeg jo mærke til hvordan der så ud da jeg kom ind med kunst på væggene og en ventelounge.

O: Altså de lokale har kunnet vælge at samarbejde med en kunstner for eks. for at forsøge at give det et visuelt udtryk hvad de mener. Og et musisk udtryk også. Vi har en komponist som vi stiller til rådighed som de kan arbejde sammen med i den her proces. Så vi har gjort en del for at trække på de synergier der kan være også nogle helt andre felter. Der har været nogle ret progressive ledelser.

204

I: Nej det har ikke sådan været forstokket nordjyllandsk.

O: Nej bestemt ikke. Og det gælder både på hard core forretning og på det mere bløde. Og jeg opdager stadig ting. man kan sige at det havde været sjovere hvis vi var Mærsk fordi så fik vi mere kredit for det vi gjorde. Jeg kommer selv fra dels den akademiske verden og så også reklameverdenen ved siden af og det og har bestemt ikke været et skridt ned at komme her hvad angår ambitiøsitet og inspiration slet ikke.

I: Nu hvor I har ekspanderet hvad kommunikerer I ud i de nye områder?

---



O: Vi har faktisk kørt en tv-reklame på tv2 her i sidste måned. Og så forsøger vi selvfølgelig at målrette kampagnerne i de områder vi nu er. Så det kan sagtens forekomme at hvis du spørger en i Roskilde om han har hørt om Spar Nord så er der stor sandsynlighed for at det har han ikke. Groft sagt så kan man sådan set dele vores virksomhed ved Hobro så nord for Hobro der ved de fleste hvem vi er og i de nye områder forsøger vi at skabe kendskab så vi kan skabe nogle brandingplatforme. Men der går vi meget du med det her personlige udtryk som er blevet vores. Det med Bjarnes bank osv. at når vi lancerer en ny lokalbank i en ny by så kører meget hårdt på med de personer der skal tegne denne her bank så folk lærer at få et forhold til Niels Jacobsen som han hedder i Silkeborg og Bjarne som han hedder i Næstved. Og det er til dels også baggrunden for at vi er gået ind i sådan noget som sponsorat af AAB fodbold. Nu er det så problematisk at de ikke vinder så der er ikke nogen der gider vise dem på tv og gider komme at se dem spille. Men det var egentligt fordi at deres radius i landet afspejler meget godt hvor vi sådan bevæger os hen ad og plus at vi kan bruge det til at aktivere og skabe oplevelser for de kunder vi har i Nordjylland. Så det er egentligt et meget godt billede på den syntese vi gerne vil skabe mellem branding hvor vi allerede er kendte og så kendskab der kan danne basis for noget egentligt branding de steder hvor vi ikke er så kendte.

205

I: Bruger I andre medier til at kommer ud til den større del af befolkningen?

O: Nok de samme kanaler som alle mulige andre. Plus at vi har sat netværksarbejdet mere i system end andre har. Vi satser meget på employer branding med et fint ord. At vores medarbejdere tegner virksomheden ved at leve det ud gennem et ambassadørskab for deres virksomhed. Fordi vi ikke er Danske Bank har vi heller ikke et budget der ligner deres. De kan jo være på tv hver dag hvis det skal være så der er ingen der er i tvivl om budskabet. Vi har været igennem en meget

---



systematisk proces for at styrke og træne det her ambassadørskab.

I: Hvordan eksempelvis?

O: Sidste år for eksempel de havde vi et møde hvor vi havde samlet alle medarbejderne i et cirkustelt. Der kom 50 ind ad gangen og så spillede vi sammen med nogle skuespillere. Der var lavet sådan en spilleplade på 20 gange 20 meter. Et brætspil hvor man selv var brikkerne så at sige. Hvor man så bevægede sig rundt til 6 poster hvor der så stod en skuespiller ved hver post der spillede en eller anden situation. Én i coctailkjole, og der sad en eller anden bonderøv af en morfar til en 50 års fødselsdag. Og nogle var på golfbanen osv osv . For ligesom at skabe en bevidsthed om alle de situationer man indgår i i hverdagen uden for arbejdstiden hvor man egentlig kommer til at tegne den virksomhed man er i. Så det har vi måske sat mere i system end så mange andre har. Det ligger selvfølgelig også i nærværende. At være til stede i det lokalområde hvor man driver sin forretning.

206

I: Vi har været lidt inde på det. Hvad er forholdet mellem den interne og eksterne kommunikation i forhold til alt det her? Der lyder det som om at I ligger stor vægt på at integrere det internt så det kommer til syne eksternt

O: Ja det ligger i vores struktur. Jeg kunne godt skrive noget vældigt begavet om vores værdier og sende det ud i hele landet men det ville være et overgreb på den model vi har valgt.

I: Ud over at fortælle at I er ekspanderet hvad har formålet eller være med det nye materiale I har lavet her?





O: Jamen det er meget omdiskuteret. De er ligesom tre poler der er medarbejdere, kunder og bundlinien. Det er sådan ret alment accepteret at der er en relation mellem de her tre størrelser. Det her udtrykker at det er engagerede medarbejdere der skaber glade kunder som skaber en bedre bundlinie. En rigtig hard core koldkriger økonomisk teoretiker ville sige at det er en virksomhed der tjener mange penge som giver gladere medarbejdere. Men det er jo den menneskelige faktor der gør det.

I: Det vil altså sige at I starter altid med medarbejderne når I laver noget kommunikation?

O: Ja det gør vi. Helt sikkert. Det er også ud fra den helt klare forudsætning at det er jo en kliché at sige at medarbejderne er en nødvendig ressource en nødvendig forudsætning for alt men det er de jo. Og det bliver det i stigende grad. Det er ikke nogen hemmelighed at det er en udfordring i den her sektor at få gode medarbejdere og holde på dem. Så det har vi taget konsekvensen af. man kan sige at det her det er et alternativt til bare at give 10.000 kr. mere i løn end de andre for at tiltrække de bedste medarbejdere. Altså vi vil skabe en god arbejdsplads. Og det ligger også i visionen at vi vil være den mest attraktive også for medarbejderne.

207

I: Der kommer jeg til at tænke på om værdierne også er til Jeres medarbejdere eller om det primært er for kunderne?

O: Jamen sådan en værdi som uhøjtidelig for eksempel den sigter jo både til medarbejdernes omgang med hinanden og med kunderne.

I: Mener du så at det gør en forskel at I bruger værdierne som I gør?

---



O: Ja det mener jeg absolut.

I: Har I lavet nogle kundeundersøgelser for at undersøge om kunderne så kan mærke de her værdier?

O: Ja det har vi. Vi spurgte 22.000 mennesker her i forbindelse med vores aktionærmøder og de har fået en overstrømmende positiv modtagelse altså de lokale bankers evne til at leve de her værdier. Den udsigelse der kom ud af det var altså at værdierne opleves af kunderne. Men det er jo så også en hjulpet erindring. Om det var ambitiøst eller nærværende eller.

I: Har du noget at tilføje?

O: Godt du spørger. Nej. Men jeg sender det materiale der bliver brugt ude i de lokale filialer og som er offentligt tilgængelig.





# Bilag V

Folderen fra Cheminova



210





# Bilag V

Folderen fra Spar Nord





212





# Bilag VI

Introduktion og guide til  
fokusgruppeinterviews

213





Jeg introducerer mig selv ved navn og beder alle om at tage for sig af de ting, der står på bordet.

#### Information

“ Specialet, som det her interview vil indgå i, handler kort fortalt om virksomhedsværdier og hvordan man integrerer dem i virksomheden. Mere kan jeg desværre ikke fortælle nu, men I vil få en mere fyldestgørende forklaring, når interviewet er overstået.

#### Introduktionsrunde

“ Alle præsenterer sig (navn, alder, position og funktion i virksomheden, ansættelsestid)

“ Interviewet kommer som sagt til at handle om Jeres virksomhedsværdier og hvordan de har betydning i Jeres dagligdag. Og så vil vi tale lidt om en brochure, som “virksomheden” har lavet og uddelt.

“ Interviewet varer ca. to timer med en pause i midten.

214 “ Som I kan se ligger der nogle optagere på bordet. Det er for at jeg kan huske, hvad der er blevet sagt og det er kun mig, der kommer til at høre disse optagelser.

“ Det er derfor vigtigt, at I lige tænker over ikke at banke i bordet eller lave anden støj, der kan gå i mikrofonerne.

“ Derudover er I anonyme i opgaven. Jeres navn kommer altså ikke til at stå nogen steder.

“ Det her interview er lidt anderledes end man nok forventer, hvor interviewer stiller en masse spørgsmål hele tiden.

“ I skal helst tale så meget som muligt med hinanden og jeg vil så bryde ind med nogle spørgsmål en gang i mellem, hvis der er noget jeg gerne vil høre mere om eller hvis vi er ved at bevæge os væk fra emnet.

“ Jeg er her for at lære noget om de erfaringer I hver især har haft med emnet.

“ Jeg har xxxx emner.....

“ I kører selv diskussionen. Hvis den ryger af sporet, hvis I løber tør for ting at

---



sige eller alle ikke bliver hørt - så plejer én fra gruppen normalt at gøre noget ved det - ellers skal jeg nok bryde ind.

• Bare forestil jer, at det er ligesom at sidde til en pause og snakke hen over kaffen

• Jeg er først og fremmest interesseret i Jeres erfaringer og oplevelser - ikke kun Jeres meninger om emnet.

• Jeg vil til sidst gerne pointere, at alles mening og erfaring er lige vigtig og der findes ingen rigtige eller forkerte svar.

Information

• Nu til at starte med skal I tage et stykke papir og en blyant hver og så skal I skrive de virksomhedsværdier ned, som I kan huske og også hvad I forstår eller lægger i den enkelte værdi. I må ikke snakke sammen med I gør det her. Bagefter tager vi en runde, hvor vi præsenterer, det vi har skrevet og taler mere om det. Det får I lige ca. fem minutter til.

Alle tager papir og blyant og skriver.

• Nu tager vi lige en runde, hvor alle præsenterer, hvad de har skrevet. Det kan godt være, at jeg lige spørger ind til de forskellige svar.

• Nu skal I så tale sammen om, hvordan I mærker værdierne i Jeres dagligdag og om de ligger til grund for nogle handlinger, som I kan huske.

• “Kan I huske, hvordan I fik kendskab til de her værdier og hvordan man har forsøgt at få dem implementeret?”

PAUSE

Efter pausen lægges brochuren frem på bordet.

• Det jeg gerne vil have Jer til nu, er at fortælle lidt om, hvad I synes om brochuren.

• Om I kan huske, hvornår I fik den og hvorfor.





“ Har I brugt den /set på den siden?

Her regner jeg med at fungere lidt mere som en traditionel interviewer og bryde ind med opfølgende og uddybende spørgsmål efterhånden som der kommer relevante udtalelser frem.

Debriefing

“ Hvordan har det været at deltage her i dag?

“ Er der noget i vil tilføje?

“ Jeg kan nu fortælle lidt mere om, hvordan interviewet indgår i mit speciale. Det handler sådan set om oplevelsesøkonomi - jeg ved ikke om I har hørt om det?- og der er et par teoretikere, der påstår, at man bedst får integreret virksomhedsværdier ved at bruge oplevelsesbaseret kommunikation. Og det er jeg så ved at undersøge, om det er rigtigt. Derfor skulle jeg tale med nogle af Jer medarbejdere, for at finde ud af, hvordan man har gjort i Jeres virksomheds og hvordan det har fungeret for Jer.

216

“ I vil som sagt være helt anonyme i undersøgelsen, så I behøver ikke bekymre Jer om, om der er nogen herfra virksomheden, der finder ud af, hvad I har sagt om det her.

“ Hvis I er interesserede, vil jeg gerne sende en mail til jer, med en tilbagemelding, når resultaterne er bearbejdet for at fortælle lidt om, hvad der er kommet ud af det i dag.







# Bilag VIII

CD med lydoptagelser  
af fokusgruppeinterviews

217





218

