

Fra enetale til samtale

**Kommunikation og strategi
i den offentlige sektor**

Nis Peter Nissen

maj 2005

Indhold

1. Corporate communication i det offentlige – indledning	1
1.1. Problemformulering	1
1.2. Begreber, begrænsninger og baggrundslitteratur	2
2. Udfordringen I – den offentlige sektor	2
2.1. Fra hierarkisk orden til polycentrisk hyperkompleksitet	3
2.2. Fra byråkratisk regelstyring til forhandlet forvaltning	3
2.3. Fra centralistisk standardisering til decentral fleksibilitet	4
2.4. Opsummering – udfordringer i den offentlige sektor	5
3. Corporate communication	6
3.1. Integration af virksomhedens kommunikation	6
3.2. Virksomhedens identitet	7
3.3. Virksomhedens image og omdømme	9
3.4. Organisering af virksomhedens kommunikation	10
3.5. Strategisk kommunikation	13
3.6. Opsummering – corporate communication	15
4. Udfordringen II – strategisk kommunikation i det offentlige	16
4.1. Polycentri, forandring og kompleksitet	16
4.2. Decentralisering (netværk/antihierarki, selvprogrammering)	17
4.3. Licence to survive	18
4.4. Sandhedens øjeblik	18
4.5. License to operate	19
4.6. Opsummering – strategisk kommunikation i det offentlige	20
5. Fra enetale til samtale – en konklusion	20
6. Det videre perspektiv	23
Citeret litteratur	

1: Corporate communication i det offentlige - indledning

” ... Og det er vel det vi som kommunikationsfolk altid har ønsket: at blive sat på dagsordenen i topledelsen ... som et strategisk ledelsesværktøj”¹

Sådan indleder erhvervsforskeren Helle Petersen sin bog om hvordan, hun i Novo Nordisk kobler kommunikationsarbejdet til virksomhedens overordnede strategi og ledelse. Ønsket om at være strategisk er centralt og går som en rød tråd igennem det meste af de sidste ti års litteratur om kommunikation.² Kommunikation i virksomhederne gøres strategisk, med alt hvad det indebærer af branding, stakeholding, storytelling, kvalitetsstyring, integration og – som Helle Petersen skriver – med kommunikationschefernes faste plads i direktionskredsen.³

Det offentlige er også godt med – om end den offentlige sektor efter nogles mening ikke helt kan matche de private virksomheder. Kommunikationspolitikker og – strategier er blevet en stadig hyppigere forekomst i offentlige organisationer, ligesom antallet af kommunikationschefer, der deltager i direktionsmøderne, er stigende. Senest er kommunikation blevet placeret blandt top tre i et kodeks for god offentlig topledelse i Danmark.⁴

Der arbejdes således også i den offentlige sektor målrettet på at gøre kommunikationen strategisk. Målestokken er – som i mange andre sammenhænge – det private erhvervsliv, og inspirationen hentes fra de erfaringer, logikker og redskaber, som i virksomhedsterminologi samlet kan betegnes som corporate communication. Men spørgsmålet er om corporate communication reelt matcher de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor i de kommende år.

1.1. Problemformulering

Med afsæt i indledningens emne- og problembegrundelsen vil der i denne projektopgave derfor blive arbejdet med følgende problemformulering:

Hvordan kan den offentlige sektor bruge corporate communication som strategisk kommunikation?

I besvarelsen af denne problemformuleringen vil jeg indrage tre tilknyttede spørgsmål, der vil være styrende for projektopgavens analyser: Hvilke udfordringer har den offentlige sektor? Hvad er corporate communication? Hvordan svarer corporate communication på udfordringerne for den offentlige sektor? Mens besvarelsen af de to første spørgsmål lægger op til en beskrivende analyse, vil besvarelsen af det sidste spørgsmål mere have karakter af en vurderende analyse foretaget på baggrund af besvarelsen af de to foregående spørgsmål.

¹ Petersen (2002) s. 7

² Se f.eks. van Riel (1995) s. 1 ; Ferguson (1999): s. 11 ; Petersen (2000) s. 11 ; Schultz og Hatch (2001); Helder og Pjetursson (2002) s. 18 ; Balmer og Greyser (2003): s. 7; Brønn og Wiig (2003) s. 6 ; Sandstrøm (2003) s. 9 ; Cornelissen (2004) s. 22 og 53 ; Pjetursson (2005) s. 65 ff.

³ Petersen (2002) s. 7. ; van Riel (1995) s. 26 ; Cornelissen (2004) s. 53.

⁴ Se f.eks. Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark (2005) ; Pedersen, K (2003) s. 12 ; Petersen og Harris (2005) s. 7 Se også Mandag Morgen nr. 44 (2004) Jeg er selv ansat som kommunikationschef i Frederiksborg Amt og deltager fast i koncerndirektionens ugentlige møder og strategiplanlægning.

1.2. Begreber, begrænsninger og baggrundslitteratur

I projektopgavens analyser vil der blive anvendt en række begreber, som bliver defineret efterhånden, som det bliver relevant. Selve begrebet corporate communication⁵ vil således blive defineret og analyseret i besvarelsen af de tilknyttede spørgsmål. Men problemformulering indeholder også begreber, der ikke defineres i forbindelse med analyserne. Jeg vil derfor kort beskrive to af problemformuleringens nøglebegreber.

Den offentlige sektor anvendes i denne projektopgave som en samlende betegnelse for strukturer, organisering og aktiviteter, der gennemføres ved hjælp af offentlig skattefinansiering.⁶ Fokus i opgaven er på de offentlige forvaltninger som organisation. Projektopgaven vil derfor ikke undersøge relationerne mellem forskellige dele eller niveauer i den offentlige sektor. Den vil heller ikke undersøge hvordan, den offentlige sektor adskiller sig fra den private, men alene se på hvordan, corporate communication relaterer sig til de udfordringer, der tilskrives som relevante for den offentlige sektor.⁷ Ordet strategi anvendes i denne opgave som en samlet betegnelse for aktiviteter, der sigter mod at forandre og forbedre en organisations position. Det omfatter både strategisk tænkning, strategisk planlægning og strategiske processer, herunder håndtering af relationerne til omverdenen. En aktivitet bliver således strategisk, hvis den forholder sig til hvor organisationen skal bevæge sig hen, og hvordan og med hvem målsætningen kan realiseres.⁸

Projektopgavens problemformulering lægger op til en begrebsmæssig afklaring og analyse af hvordan, begrebet corporate communication relaterer sig til de udfordringer, der tilskrives den offentlige sektor. Der er således ikke tale om en empirisk analyse af hvordan, corporate communication konkret anvendes i offentlige forvaltninger. Projektopgaven bygger derfor heller ikke på en analyse af empirisk data, men alene på en gennemgang af relevant litteratur. I beskrivelsen af udfordringerne for den offentlige sektor, er der anvendt en række danske forskere, der fra et sociologisk, politologisk perspektiv har analyseret hvordan, forskellige dele af den offentlige sektor i Danmark har udviklet sig i moderne tid.⁹ I begrebsanalysen af corporate communication er der primært anvendt forskningsbaseret (akademisk) litteratur. Udgangspunktet har været en række centrale værker om corporate communication suppleret med bl.a. nyere forskningsartikler fra centrale internationale tidsskrifter.¹⁰

⁵ Jeg har valgt at benytte det engelske ord corporate communication fordi jeg derved undgår at inddrage de rent oversættelsesmæssige problemstillinger i begrebsdefinitionen. Se også: Helder og Pjetursson (2002) s. 15 ff.

⁶ Se f.eks. Knudsen, Larsen og Pedersen (1990) s. 17

⁷ For en beskrivelse af forskellene mellem den offentlige og private sektor se f.eks. Klausen (2001) s. 102 ff. For en beskrivelse af udfordringerne for den private sektor se f.eks. Pjetursson (2005), Christensen og Morsing (2004) og Drejer (2004)

⁸ Drejer (2004) s. 518 ; Steyn (2003) s. 170. ; Chaffee (1985) s. 89. Se også www.strategy-lab.asb.dk

⁹ Se f.eks. Niels Åkerstrøm Andersen, Dorte Pedersen, John Storm Pedersen, Kurt Klaudi Klausen, Helge Tetzschner, Birgit Jæger, Eva Sørensen

¹⁰ De centrale værker omfatter bidrag fra Cees B.M. van Riel, Joep Cornelissen, J.M. Balmer, S.A. Greyser, Majken Schultz og Mary Jo Hatch samt kritiske analyser af Søren Askegaard, Lars Thøger Christensen og Mette Morsing. De centrale tidsskrifter omfatter bl.a. Corporation Reputation Review, Journal of Communication Management og Corporate Communications – An international Journal.

2: Udfordringen I – Den offentlige sektor

I dette afsnit beskrives hvilke udfordringer den offentlige sektor står overfor i dag. Med udgangspunkt i generelle og meget overordnede – primært sociologiske - teorier om udviklingstendenser i samfundet beskrives hvilke konsekvenser de generelle udviklingstendenser i samfundet har for den offentlige sektor. Til sidst opsummeres de centrale udfordringer, der er rammesættende for strategisk kommunikation i den offentlige sektor.

2.1. Fra hierarkisk orden til polycentrisk hyperkompleksitet

Det er en udbredt antagelse, at samfundet forandrer sig. Vi bevæger os fra en samfundstype til en anden. Fra kapitalisme til senkapitalisme, fra industrisamfund til viden-samfund, fra det moderne til det postmoderne. I dag befinder samfundet sig således i en overgangsfase fra et moderne, industribaseret og hierarkisk domineret samfund-system til et senmoderne, vidensbaseret informations- og netværkssamfund.¹¹

Forskellige forskere har samtidigt forsøgt at beskrive de grundlæggende tendenser og karaktertræk ved den nuværende samfundsudvikling. Den franske filosof Jean-Francois Lyotard beskriver samfundet som postmoderne. Troen på videnskaben og de evigt gyldige sandheder afløses af antihierarkisk og tilfældigt kaos. Det moderne projekt med sin rationelle orden mister troværdighed. Samfundet bliver i stedet uoverskueligt og *komplekst*.¹² Den tyske sociolog Niklas Luhmann iagttager samfundet som et funktionelt differentieret system, der består af en række delsystemer, der hver for sig er organiseret på baggrund af bestemte måder at iagttage og beskrive sig selv og omverdenen på. Delsystemerne er ikke hierarkisk lagdelte, men autonome og udfylder hver for sig en specialfunktion i samfundet. Konsekvensen er, at samfundet ikke har et logisk centrum. Samfundet bliver i stedet *polycentrisk*.¹³

Lars Qvortrup forsøger i sin forskning om de *hyperkomplekse samfund* at sammenfatte nogle af de tendenser, der er beskrevet ovenfor. Samfundet har både i forhold til tid og rum undergået en voldsom kompleksitetsforøgelse. Samfundets forandring og selvforandring foregår hurtigere end nogensinde før. Med Lars Qvortrups ord løber verden ikke alene løbsk (tid) – den løber også væk (rum) og opleves derfor som kolossal og kompleks. De strategiske konsekvenser af det hyperkomplekse samfund er ifølge Lars Qvortrup *læring*, der betegner den form for praksis, som altid også reflekterer over og reviderer kriterierne for egen praksis.¹⁴

2.2. Fra byråkratisk regelstyring til forhandlet forvaltning

Den offentlige sektor undergår også store forandringer. Selve begrebet ”den offentlige sektor” illustrerer, at der i samfundet findes flere adskilte sektorer f.eks. den offentlige og den private.¹⁵ Fra at være en absolutisk og interventionistisk Stat (enevælden), har staten i takt med den funktionelle differentiering udviklet sig til en velfærdsstat (industrisamfundet), og er nu på vej til at blive en supervisionstat (videnssamfundet), der fra

¹¹ Klausen (2001) s. 25 ; Qvortrup (2001) s. 37 ; Kolind (2000) s. 31 ; Vøxted (2003) s. 210

¹² Pedersen, P. (2002) s. 458 ff.

¹³ Hagen (2002) s. 382 ff. Se også Kneer og Nassehi (2000) s. 136

¹⁴ Qvortrup (2001) s. 20

¹⁵ Klausen (2001) s. 92

en ”sideordnet position” især håndterer uvidenhed og risikospørgsmål. Supervisionstaten er således karakteriseret ved organisatorisk *differentiering* og *refleksiv* rationalitet.¹⁶

Det komplekse og polycentriske samfund afspejles også i den offentlige sektor. Med begreber som *selvskabt forvaltning* og *forhandlet ledelse* beskrives de processer og forhold, som forandringerne i organisering og styring af den offentlige sektor har gennemgået - fra såkaldt reguleringsstat via den ekspanderende velfærdsstat til den resultatorienterede managementstat. Den offentlige sektor mister sin forvaltningsmæssige enhed. I stedet opstår den polycentriske forvaltning uden et fast defineret centrum.¹⁷

Til gengæld introduceres en række moderniseringsprogrammer for at gøre styringen af den offentlige sektor mere effektiv og fleksibel. I takt med moderniseringsprogrammerne sker der samtidig en forskydning fra den offentlige sektor som helhed til mange decentrale driftsenheder. Det betyder, at der udvikles nye styringsidealer. *Fleksibilitet*, *videndeling* og *netværk* bliver nøgleordene. *Dialog* og *værdiledelse* bliver instrumenterne, der skal tydeliggøre det decentrale ansvar og samtidigt nedtone den politiske detaljstyring. Fra en oprindelig enkelthed og entydighed er styringen blevet mere sammensat, kompleks og flertydig med stadig flere *indbyggede selvmodsigelser*.¹⁸

2.3. Fra centralistisk standardisering til decentral fleksibilitet

John Storm Pedersen har i en analyse af strukturreformen identificeret fire grundvilkår for den offentlige opgaveløsning. For det første bliver der knyttet stadig flere og ofte modstridende forventninger og krav til opgaveløsningen. Nye succeskriterier erstatter ikke nødvendigvis de gamle. Tværtimod er der en tendens til, at de nye krav akkumuleres over tid. Dette medfører et voldsomt *krydspres* for den offentlige sektor.¹⁹ For det andet vil der ske stadig hyppigere ændringer i opgaveløsningen. For det tredje må offentlige forvaltninger for at kunne imødekomme disse krav øge *samarbejdet* og *interaktiviteten*. Men udveksling af viden og erfaringer sker ikke i fastlagte og lineære samarbejdsprocedurer styret og kontrolleret fra centralt hold. Det sker i højere grad interaktivt på kryds og tværs i og mellem offentlige forvaltninger. For det fjerde betyder den øgede videndeling og interaktion at offentlige forvaltninger skal kunne håndtere store mængder *information* internt såvel som eksternt.

Der kan derfor opstilles tre centrale udfordringer for opgaveløsningen i den offentlige sektor. For det første er der kravet om driftøkonomisk effektivitet, der i sin korte form kan beskrives som mest mulig offentlig service for pengene. Der er tale om et såkaldt *”license to survive”*. For det andet er der behov for øget fokus på kvalitet og indhold af de offentlige ydelser. Det skal ske gennem øget decentralisering, så beslutningerne tages så tæt på borgerne som muligt. Der er tale om, at de offentlige ydelser skal kunne stå sig i *”sandhedens øjeblik”* i mødet med brugerne. For det tredje er der et generelt legitimeringsbehov, der så at sige skal sikre de offentlige forvaltninger et *”License to operate”*.²⁰

¹⁶ Michelsen (2003) s. 22 ; Pedersen, T. (1994) s. 431 ff. ; Sand (2004) s. 64 ff. :

¹⁷ Andersen og Born (2001) s. 107 ff. ; Andersen (1996) s. 143 ; Andersen (1995) s. 41 ff. ; Pedersen, D. (2004) s. 108 ff. ; Sand (2004) s. Klausen (2001) s. 43 ff. ; Michelsen (2003) s. 20 ff. ; Madsen (2003) s. 7 ; Sørensen (2003) s. 13 ; Tetzschner (2003-B) s. 58 ff.

¹⁸ Sørensen (2003) s. 13 ; Michelsen (2003) s. 27 ; Pedersen, D. (2004) s. 110 og 117, Jensen, Nissen og Sølvkjær (2002) s. 114 ff. ; Nissen (2002) s. 48

¹⁹ Pedersen, J. (2004) s. 70 ff.. Se også Klausen (2001) s. 68

²⁰ Pedersen, J. (2004) s. 85 ff. ; Michelsen (2003) s.

Udfordringerne for den offentlige sektor betyder, at de traditionelle opfattelser af offentlige organisationer som velsmurte maskiner, hvor ledelsen fra toppen detailstyrer opgaveløsningen, efterhånden ændres til fordel for fokus på *fleksibilitet, forandring og sociale processer*. Opgaveløsningen vil derfor i stigende grad og i en irreversibel proces forandre sig fra forhåndsprogrammering, der afspejler en central styret mål-middeltilgang, til selvprogrammering, der afspejler en decentral og medarbejderorienteret tilgangsvinkel, hvor institutioner og medarbejdere ud fra få generelle grundprogrammer selv tilrettelægger, udvikler og udfører opgaveløsningen. Selvprogrammering findes f.eks. i ledelseskoncepter som den lærende organisation, værdibaseret ledelse og netværksorganisering. Fælles for disse koncepter er fokus på processer fremfor produkter, på værdier fremfor regler og på tillid fremfor kontrol. Forudsætning herfor er *autonomi* og rammerne sættes derfor i *dialog* om mål og værdier med politikere, medarbejdere, borgere og brugere.²¹

Centralt i disse ledelseskoncepter står spørgsmålet om legitimitet. Når ledelse ikke længere udøves via regelstyring eller stramt fastsatte resultatmål, men ved hjælp af dialog om både mål og værdier, bliver ledelsens legitime platform en afgørende faktor. Men fordi forandringerne i den offentlige sektor har betydet, at mange forskellige og ofte modstridende forventninger og krav gør sig gældende, er det ikke muligt entydigt at knytte et sæt af fælles værdier til den offentlige ledelse. Den må i stedet selv definere og skabe sit eget legitime beslutningsgrundlag. I den forbindelse bliver strategisk ledelse til kommunikativ ledelse, hvor den nødvendige basis for legitimitet i stigende grad må skabes gennem åben kommunikation om værdier, styringslogikker og videnssystemer.²²

2.4. Opsummering - udfordringer i den offentlige sektor

Der er i dag bred enighed om at samfundet befinder sig i en overgangsfase fra et moderne, industribaseret og hierarkisk domineret samfundssystem til et senmoderne, vidensbaseret informations- og netværkssamfund. Det betyder, at den offentlige sektor står overfor flere store udfordringer:

Polycentri medfører, at offentlige forvaltninger ikke har ét overordnet centralt orienteringspunkt. Tværtimod oplever den offentlige forvaltning en stigende kompleksitet – både internt, i forhold til omverdenen og i forhold til opgaveløsningens karakter. Der vil derfor være mange forskellige, hyppigt skiftende og ofte modstridende diskurser den offentlige forvaltning skal forholde sig til. Moderniseringsprogrammerne i den offentlige sektor har samtidigt betydet en dramatisk forandring fra klassisk centralistisk styring baseret på et veletableret embedsmandshierarki til serviceorientering, markedsstyring og decentral selvforvaltning. Forandringen betyder, at opgaveløsningen i stigende grad ændrer sig fra centralt styret forhåndsprogrammering til decentral forvaltet selvprogrammering.

Kravet om økonomisk effektivitet er for længst nået til den offentlige sektor. Det kræver på den ene side mere styr på de interne processer. På den anden side udveksling af erfaringer og viden på tværs i de offentlige forvaltninger. Samtidigt knyttes der til sta-

²¹ Pedersen, J (2004) s. 24 og 81 ff. ; Kjærulff (2003) s. 38 ff. ; Pedersen, D. (2004) s. 125 ; Tetzschner (2003-A) 134 ff. ; Andersen og Born (2001) s. 118 ; Madsen (2003) s. 9 ; Pedersen, D. (2004) s. 118

²² Pedersen, D. (2004) s. 124 ; Tetzschner (2003-A) s. 141

dighed flere og ofte modsatrettede forventninger til opgaveløsningen. For at kunne stå sig i sandhedens øjeblik må de offentlige forvaltninger derfor i højere grad kunne reagere på de krav og forventninger, som brugerne kommer med. Det betyder større lydhørhed og mere dialog med brugerne. Statens position som et-trin-højere end samfundets øvrige sektorer er endvidere afløst af et polycentrisk samfund med flere sideordnede sektorer. Det betyder bl.a., at den offentlige forvaltning som alle andre organisationer aktivt skal skabe sit eget legitime rum for opgavevaretagelsen.

3: Corporate communication²³

I dette afsnit behandles begrebet corporate communication. Med udgangspunkt i Cees van Riels definition beskrives og analyseres centrale elementer i corporate communication – integration, identitet, omdømme, organisering af corporate communication og strategisk kommunikation.²⁴ Til sidst opsummeres analysen, og der opstilles for hvert element et begrebsmæssigt spændrum til den fortsatte analyse af strategisk kommunikation i den offentlige sektor.

Tankerne om at opfatte virksomheders kommunikation som et selvstændigt interessefelt kan spores tilbage til slutningen af det 19. århundrede. Op igennem det 20 århundrede introduceredes stadigt flere elementer – branding, integration, identitet, imageanalyser, stakeholdere, omdømme mm – som vigtige dimensioner af virksomhedernes kommunikationsindsats. Omkring årtusindeskiftet etableredes corporate communication efterhånden som et selvstændigt forsknings- og praksisfelt med forskningsenheder, egne studieretninger, tidsskrifter og specialiserede kommunikationsbureauer.²⁵

3.1. Integration af virksomhedens kommunikation

Der findes ikke en autoriseret definition af corporate communication.²⁶ Cees van Riel har ad flere omgange udviklet en beskrivelse, der dels forsøger at indfange begrebets flersidethed, dels angiver et formål med at bruge begrebet i forhold til virksomhedernes kommunikation: *”Corporate communication can in my opinion be described as the orchestration of all instruments in the field of organisation identity (communication, symbols and behavior of organisation’s members) in such an attractive and realistic manner as to create or maintain a positive reputation for groups with which the organisation has a dependent relationship. This results in a competitive advantage for the organisation”²⁷*

²³ Selve begrebet kommunikation indgår i corporate communication, og der er i litteraturen – og i praksis – en forskel i hvordan begrebet defineres og bruges. I store træk opfattes kommunikation på den ene side som en budskabsformidlende proces (afsender-modtager), på den anden side som en meningsskabende relation (afsender/modtager-afsender/modtager). Se f.eks. Pedersen, K (2003) s. 17 ff. og Christensen, J (2002) s. 171 ff. Forskellene vil dog ikke blive selvstændigt analyseret i denne projektopgave, men vil i stedet blive berørt i forbindelse med analysen af de forskellige elementer af corporate communication.

²⁴ Beskrivelsen af de centrale elementer i corporate communication tage udgangspunkt i Cees van Riels definition af corporate communication og hans opstilling af tre kernebegreber – identitet, omdømme og organisering – indenfor corporate communication feltet, van Riel (2003) s. 165. Udover de tre kernebegreber behandles integration og strategi som to overordnede elementer i corporate communication.

²⁵ Cornelissen (2004) s. 17; van Riel (2003) s.163; Christensen og Morsing (2004) s. 20 ff og 80 ff.; Balmer og Greyser (2003) s.1ff.; van Riel (1995) s.14 ff.; van Riel (2002) s.53ff. Se f.eks. Center for Corporate Communication ved CBS og Corporate Communication Center ved Erasmus Universitetet i Rotterdam, Master of Corporate Communication på CBS og ASB, Corporate Communications – an International Journal samt konsulentbureauerne www.Adviceas.dk og www.Bysted.dk

²⁶ van Riel (1995), s. 25.

²⁷ van Riel (2003): s. 163. Denne version er næsten identisk med en tilsvarende beskrivelse i van Riel (2002) s.54 og indholdsmæssigt til definitionen angivet i van Riel (1995) s. 26. Se også Cornelissen (2004) s. 23

Selvom ordet “integration” ikke optræder i denne definition, er det tydeligt, at begrebet integration er centralt for forståelsen af corporate communication. Corporate communication skal nemlig ikke opfattes som endnu en selvstændig disciplin ved siden af øvrige kommunikationsdiscipliner. Der er mere tale om en (ny) måde – nogle kalder det en paraply - at se virksomhedernes kommunikation på i et holistisk og integreret perspektiv.²⁸

Integration har både en indholds og en struktur side. Indholdssiden handler om at sikre konsistens og ensartedhed i kommunikationen så virksomheden kun snakker med én stemme til alle målgrupper. Struktursiden handler om hvordan kommunikationen tilrettelægges og hvilke kommunikationstilgange, der skal anvendes. Målet med integration er her at finde frem til den mest effektive tilgang til kommunikationsopgaven uafhængigt af de forskellige kommunikationsdiscipliners præferencer.²⁹

Cees van Riel angiver tre former for kommunikation, der indgår i corporate communication – ledelseskommunikation, marketing og organisationskommunikation. Integrationen af de tre former for kommunikation handler både om indhold og struktur.³⁰

Balmer og Gray beskriver på samme måde tre elementer af corporate communication – primær-, sekundær- og tertier kommunikation. Den primære kommunikation omfatter virksomhedens produkter og adfærd. Den sekundære kommunikation omfatter de direkte kontrollerede kommunikationsaktiviteter. Den tertiære kommunikation omfatter den kommunikation, der findes om virksomheden udenfor virksomheden selv.³¹

3.2. Virksomhedens identitet³²

Opfattelsen af virksomheden som et hele og forsøget på at integrere virksomhedens kommunikation, betyder at blikket også rettes mod virksomheden selv.³³ Centralt i den forbindelse står spørgsmålet om identitet.³⁴

Ifølge van Riel og Balmer kan der spores tre tilgange i forhold til virksomheds identitet. Den første tilgang fokuserer på virksomhedens grafiske udtryk – dvs. logo, design og andre visuelle udtryk. Den anden fokuserer på at skabe ensartedhed i alle virksomhedens udtryksformer. Den tredje tilgang fokuserer på det såkaldte corporate identity mix, der består af virksomhedens ædfærd, symboler og kommunikation.³⁵

²⁸ van Riel (1995) s. 23 ; Schultz og Kirchen (2004) s. 358 ; Christensen og Morsing (2004) s. 80 ff; Cornelissen (2004) s. 23, 36 og s. 41

²⁹ Cornelissen (2003) s. 219 ff. ; van Riel (2002) s. 65. Se også Petersen (2002) s. 12 og Christensen og Morsing (2004) s. 30.

³⁰ van Riel (1995) s. 8-14 ; Se også van Riel (2002) s. 54-55 samt Schultz og Hatch (2000) s. 14

³¹ Balmer og Gray (1999) s. 171ff. ; Christensen og Morsing (2004) s. 22 ; van Riel (2003) s. 163

³² I denne opgave benyttes begrebet virksomheds identitet som dækkende for identitet bredt omfattende både corporate identity og organizational identity. Jf. note 37

³³ Cheney og Christensen (2001) s. 232

³⁴ I litteraturen er der også fokus på hvordan identitet måles. Dette perspektiv udelades dog i denne opgave, idet det falder udenfor de rammer, som opstillingen af de strategiske udfordringer for den offentlige sektor har givet. For nærmere beskrivelse af metoder til at måle identitet hevises til van Riel (1995), van Riel og Balmer (1997) og Balmer og Greyser (2003).

³⁵ Van Riel og Balmer (1997) s. 341 ; Van Riel (1995) s. 36 ; Balmer og Greyser (2003) s.37 ; Christensen og Morsing (2004) s. 37

Cornelissen og Harris har på baggrund af en analyse af hvilke metaforer, der bruges til at beskrive virksomhedernes identitet, identificeret tre begrebsmæssige opfattelser af identitet. Den første opfatter identitet som det håndgribelige udtryk for virksomhedens personlighed. Den anden opfattelse ser identitet som det, virksomheden i virkeligheden er – virksomhedens realitet. Den tredje opfattelse fokuserer på hvordan, sprog og begreber – symbolske systemer - bruges til at skabe, reproducere og omforme virksomhedens identitet. Identiteten er således ikke noget, der er, men noget der via kommunikation skabes. Christensen og Askegaard er på tilsvarende vis kritiske overfor antagelsen af, at der findes en sand repræsentation af virksomheden. En virksomheds personlighed og dens identitet er ifølge Christensen og Askegaard begge symbolske repræsentationer og dermed konstruerede tegn, der kun kan erkendes via andre konstruerede tegn. Derved bliver det også muligt bevidst via kommunikation at ændre på virksomhedens identitet.³⁶ Identitet bliver dynamisk og fleksibel.

Schultz og Hatch skelner mellem corporate identity og organizational identity.³⁷ Corporate identity fokuserer på hvordan, virksomheden via sin identitet – både det visuelle og det strategiske - kan udtrykke og differentierer sig overfor relevante interne og eksterne målgrupper. Der er tale om bevidst selvfremsstilling oftest bestemt af topledelsen og kommunikeret derfra via traditionelle kommunikationsmedier. Organizational identity fokuserer på hvordan, identiteten opfattes blandt medlemmer af organisationen. Identiteten ses fra medlemmernes perspektiv, og der fokuseres bla. på hvordan, medlemmerne identificerer sig med virksomheden. Identiteten bliver i den forstand selvrefleksiv og meningsskabende.³⁸

Schultz og Hatch forsøger selv at kombinere corporate og organisational identitet. Virksomhedens identitet sammenkædes med virksomhedens kultur og image og skal derfor både ses fra topledelsens perspektiv, og samtidigt skal det anerkendes, at identitet også skabes af den måde, medlemmerne lever og opfatter identiteten på. Cornelissen ser på samme måde corporate- og organizational identity som to sider af samme sag. Christensen og Askegaard påpeger, at det bliver stadig vanskeligere at opretholde skellet mellem intern og ekstern. Dels fordi interne medlemmer samtidig er eksterne stakeholdere, dels fordi målgruppen for virksomheders eksterne kommunikation i stigende grad er virksomheden selv – såkaldt autokommunikation.³⁹

Centralt i debatten om identitet står også spørgsmålet om monolitisk eller pluralistisk identitet. Van Riel opfatter spørgsmålet om flere identiteter som et spørgsmål om hvor dybt, man undersøger den pågældende virksomhed. Jo dybere man graver, desto større sandsynlighed er der ifølge van Riel for, at man finder flere – og ofte modsatrettede – identitetskarakteristika. Balmer og Greyser påpeger, at en monolitisk opfattelse af identitet ikke harmonerer med empirisk forskning. De fokuserer på hvad, de kalder

³⁶ Cornelissen og Harris (2001) s. 61-63 ; Christensen og Askegaard (2001) s. 298 ff. ; Cornelissen hævder selv til den tredje opfattelse. Se også Christensen og Morsing (2004) s. 135

³⁷ I denne opgave fastholdes de engelske gloser i denne skelnen for at undgå begrebsmæssig forvirring med det overordnede identitetsbegreb – virksomheds identitet – der benyttes i opgaven generelt.

³⁸ Schultz og Hatch (2000) s. 12 ff. ; Albert og Whetten (1985) s. 83 ff.; Van Riel skelner mellem projected identitet, bestemt af den dominerende koalition i virksomheden, og den opfattede identitet, underforstået hos øvrige. Van Riel (2002) s. 68

³⁹ Schultz og Hatch (2000) s. 19; Brønn (2002) s. 93. Se også Christensen og Askegaard (2001) s. 310 ; Cornelissen (2004) s. 69 ; Petersen (2002) s. 12 og Christensen og Morsing (2004) s. 114

AC²ID-testen, der opstiller fem forskellige typer af identitet – aktuel, kommunikeret, opfattet, ideel og ønskelig identitet – og derfra analyserer de uoverenstemmelser mellem de forskellige typer af identitet i virksomheden. Albert og Whetten gør opmærksom på, at virksomheder udadtil ofte forsøger at fremstå mere monolitisk, end virksomhedens ansatte opfatter identiteten. Albert og Whetten stiller derfor spørgsmålstegn ved, om det overhovedet er muligt – eller ønskeligt – at have en monolitisk opfattelse af identitet. De peger derfor i stedet på begrebet dual identitet, hvor der internt i virksomhederne kan være to eller flere forskellige identitetsopfattelser.⁴⁰

Tæt knyttet til problemstillingen om monolitisk identitet er spørgsmålet om konsistens og ensartethed, der giver virksomheden mulighed for at tale med én stemme. Leitch og Motien mener, at en væsentlig grund til, at spørgsmålet om konsistens har fået en så central betydning for identitetsbegrebet i corporate communication, er den budskabsorienterede tilgang, der ofte tillægges. Konsekvensen er at spørgsmålet om mangfoldighed, der på andre områder præger samfundet – jf. spørgsmålet om kompleksitet – ofte opfattes som en ”fjende”, der skal overvindes. Svaret på kompleksitet bliver således enstartethed. Leitch og Motion sætter derfor den budskabsorienterede tilgang til identitetsbegrebet overfor en meningskabende og postmoderne tilgang, der åbner op for en mere mangfoldig identitetsopfattelse.⁴¹

3.3. Virksomhedens image og omdømme

Et godt image og omdømme er alfa og omega for virksomheder. Dels giver et godt omdømme en legitim platform at operere fra, dels betyder et godt omdømme større chance for at virksomhedens produkter vælges, når konkurrencen er stor, og forskellen mellem forskellige firmaernes produkter på andre områder er lille.⁴²

Et centralt tema i diskussionerne om omdømme er spørgsmålet om relationerne mellem identitet, image og omdømme. Der er blandt både teoretikere og praktikere en udbredt opfattelse af, at der er forskel på identitet – det som virksomheden er - på den ene side og virksomhedens image og omdømme – det som virksomheden opfattes som værende – på den anden side. Forskellen består i hvem, der så at sige ejer begrebet. I følge Allesandri, van Riel og Dowling tilhører identiteten virksomheden. Image og omdømme skabes derimod hos modtagerne af virksomhedens kommunikative udtryk. Omdømme defineres som de tillagte værdier – f.eks. ærlighed, autencitet, integritet – der opstår af modtagernes image af virksomheden. Omdømme er således en værdibaseret konstruktion hos modtagerne. Der er således en linær sammenhæng mellem identitet-image-omdømme. Skildelinien markerer derfor også forskellen mellem det, virksomheden (måske) kan kontrollere – identiteten – og det, som ligger udenfor virksomhedens direkte kontrol – image og omdømme. Identitet og image ses således som hver sin ende af kommunikationsprocessen fra afsender til modtager.⁴³

Ifølge Cornelissen er Fombruns definition af omdømme den mest anvendte: *”A corporate reputation is a collective representation of a firm’s past actions and results that describes the firm’s*

⁴⁰ Van Riel (2002) s. 59 ; Balmer og Greyser (2003) s. 16; Albert og Whetten (1985) s. 92 ff. og 116

⁴¹ Leitch og Motion (1999) s. 193 ff. Se også Schultz, Hatch og Larsen (2002) kap. 3 og Schultz og Hatch (2001)

⁴² van Riel (1995) s. 77; s. 63, Cornelissen (2004) s. 79, Dowling (2001) s. 12 ff.; Christensen og Askegaard (2001) s. 293 ; van Riel (2002) ; van Riel (2003) s. 164 ; Balmer og Greyser (2003) s. 177

⁴³ Alessandri (2001) s. 174. Se også Cornelissen (2004) s. 81; van Riel (1995) s. 34 og 73 ; Brønn (2002) s. 90; Christensen og Askegaard (2001) s. 295 ; Dowling (2001) s. viii , s. 18 ff. ; Schultz og Hatch (2000) s. 28 ff.

ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders.”⁴⁴ Omdømme opfattes således som perception hos modtagerne. Dermed gøres der også op med forestillingen om, at en virksomhed kun har ét omdømme. Da modtagerne modtager virksomhedens image ud fra vidt forskellige udgangspunkter, vil en virksomheds omdømme være forskelligt alt afhængigt af hvilke værdisæt, modtagergrupperne har. Der vil derfor altid eksistere flere omdømmer af den samme virksomhed.⁴⁵

Schultz og Hatch går lidt videre og påpeger, at spørgsmålet om hvorvidt identitet, image og omdømme opfattes som værende indenfor eller udenfor afhænger af hvem og hvorfra, spørgsmålet stilles. Organisationsteoretikere påpeger, at set indefra virksomheden selv vil både identitet, image og omdømme være selvreferentielle konstruktioner – dvs. at image og omdømme bliver det, som organisationens egne medlemmer tror, at eksterne stakeholdere forestiller sig om den pågældende organisation. Strategi- og marketingsteoretikere tenderer derimod til at placere identitet som et internt anliggende, mens både image og omdømme udelukkende lokaliseres hos eksterne stakeholdere.⁴⁶

Schultz og Hatsch har derfor en mere kompleks definition af image, der kombinerer en organisationsteoretisk og en marketingsorienteret tilgang. Image er et holistisk og levende indtryk af en virksomhed hos en given gruppe. Det er et resultat både af meningsskabende processer hos modtagergruppen og af den kommunikation om virksomheden, der stilles til rådighed af virksomheden selv. Det sker både i form af planlagt og styret kommunikation og i form af løbende interaktion mellem virksomhedens ansatte og medlemmer af den pågældende gruppe. En virksomhed har derfor mulighed for at påvirke både identitet, image og omdømme, ligesom identitet, image og omdømme medskabes af modtagerne.⁴⁷ Grænserne mellem virksomhedens selv og omverdenen bliver således mere flydende.

Christensen og Askegaard påpeger på baggrund af en tegnteoretisk begrebsanalyse af identitet og image, at både identiteten og image er historisk og socialt skabte konstruktioner. De skal derfor analyseres og vurderes ikke på baggrund af deres (u)overensstemmelse med virkeligheden, men i forhold til deres retoriske kraft og evne til at overbevise i en verden fuld af andre tegn. Identitet, image og omdømme bliver således også spørgsmålet om en kamp mellem forskellige symbolske repræsentationer i og uden for virksomhederne selv.⁴⁸

3.4 Organisering af virksomhedens kommunikation⁴⁹

Ifølge van Riels definition handler corporate communication om “...*the orchestration of all instruments in the field of organisation identity*...”. Organisering af virksomhedens kommunikation starter således ved håndteringen af identitet.⁵⁰

⁴⁴ Fombrun og Riel (1998) s. 230 ; Cornelissen (2004) s. 83

⁴⁵ Cornelissen (2004) s. 84. Cornelissen gør dermed også op med de meget kendte omdømmeanalyser, der baserer sig på omdømmebetragtninger hos snævre modtagergrupper – f.eks. Fortunes omdømme rankings.

⁴⁶ Schultz og Hatch (2000) s. 21 ff. ; Schultz og Hatch (1997) s. 358

⁴⁷ Schultz og Hatsch (1997) s. 359 ; Schultz og Hatch (2000) s. 27 ff.

⁴⁸ Christensen og Askegaard (2001) s. 311

⁴⁹ I dette afsnit behandles spørgsmålet om hvordan virksomheder håndterer elementerne i corporate communication samt organisering af selve kommunikationsfunktionen. Spørgsmålet om hvilke kompetencer og roller kommunikationsansatte skal have berøres derimod ikke. For en nærmere analyse heraf se Cornelissen (2004) s. 156 ff.

Med udgangspunkt i Olins tre identitetstyper – monolitisk, endorsed og branded - opstiller van Riel tre teoretiske modeller for hvordan, corporate communication kan håndteres. Den ensrettede model, hvor virksomheden entydigt knyttes til én identitet med ens visuelt udtryk hele vejen igennem fra moder- til datterselskab. Den enstrettede model kræver ifølge van Riel topstyrede og stramme retningslinier, der prioriterer enstretthed i udtryk fremfor informativ kommunikation om indholdet. Den mangfoldige model, hvor datterselskaberne har helt frie hænder til at skabe en selvstændig identitet, og modervirksomhedens identitet ikke er synligt repræsenteret på datterselskabsniveau. Kompromismodellen (endorsement), hvor virksomhedens datterselskaber har egen identitet, men hvor modervirksomhedens identitet og udtryk også er repræsenteret.⁵¹

Begrebet branding bruges oftest om et produkt. Men branding optræder også i forbindelse med corporate communication. Van Riel definerer corporate brand som systematisk påvirkning af imagedannelsen med det formål at skabe et positivt indtryk af virksomheden bag brandet. Balmer og Greyser taler om, at corporate brand er en ny form for virksomhed – en slags identitetspagt – der indgås mellem virksomhedens overordnede brand og de underliggende subbrands. For Sandstrøm bliver corporate branding en fællesbetegnelse for alle brandformer og brandingmetoder, som en virksomhed kan tage i brug overfor alle virksomhedens interessenter.⁵² Begrebet corporate branding bliver således mere en talemåde for omdømmerelateret fokus på virksomhedens kommunikation fremfor en velafgrænset metode til at organisere corporate communication på.

Organiseringen af corporate communication handler ifølge van Riel også om hvor, kommunikationsfunktionen er placeret, hvordan kommunikationsprocessen organiseres og hvordan funktion og proces koordineres.⁵³ Kommunikationsfunktionen vil som oftest blive placeret centralt som en stabsfunktion til virksomhedens ledelse bl.a. med ansvar for virksomhedens overordnede kommunikationspolitik og koordinering af de forskellige kommunikationsaktiviteter. Det sker i praksis gennem etablering af forskellige former for koordinerende organer, der får ansvaret for at samordne virksomhedens kommunikation.⁵⁴

Ferguson ser planlægningen af virksomhedens kommunikation som en integreret del af virksomhedens overordnede strategi i modsætning til kommunikation som en adskilt og selvstændig planlægningsøvelse. Kommunikation bliver en ledelsesfunktion, og skal derfor integreres i topledelsen. Selve kommunikationsplanlægningen tager udgangspunkt i virksomhedens overordnede strategi og består af flere lag af planlægning, der går fra et abstrakt niveau – strategiplan – til det konkrete niveau – operationel plan, arbejdsplan og support- og kriseplaner.⁵⁵

⁵⁰ van Riel (2003): s. 163 , Stuart (1999) s. 110

⁵¹ van Riel (1995) s. 39 ; Stuart (1999) s. 110 ; Schultz og Hatch (2000) s. 14

⁵² Van Riel (2002) s. 64 ; Balmer og Greyser (2003) s. 245 ff. ; Sandstrøm (2003) s. 9

⁵³ Van Riel (1995) s. 143. Van Riel nævner også spørgsmålet om hvordan der opstilles kritiske succesfaktorer for kommunikation. Dette aspekt behandles dog ikke i denne opgave.

⁵⁴ Van Riel (1995) s. 144-146, 154-155 og 167-169 ; Christensen og Morsing (2004) s. 96 og 109

⁵⁵ Ferguson (1999) s. 15

Spørgsmålet om hvordan corporate communicationen organiseres, handler ifølge Cornelissen også om hvorvidt, kommunikationsfunktionen kan leve op til kravene om integration og effektivitet. Cornelissen analyser organiseringen både udfra en vertikal og en horisontal vinkel. Den vertikale handler om hvordan, kommunikationsfunktionerne relaterer sig til virksomhedens beslutningshierarki. Her mener Cornelissen, at kommunikationsfunktionen skal samles i en enkel central placeret stabsfunktion med det formål at professionalisere virksomhedskommunikationen og fungere som strategiske rådgivere for topledelsen.⁵⁶

Den horisontale organisering handler om hvordan, man med en centraliseret kommunikationsfunktion sikrer enstartethed på tværs i virksomheden. Her er svaret ifølge Cornelissen en matrixorganisation, der kan sikre koordinering og samarbejde mellem virksomhedens forskellige afdelinger og decentrale enheder. Den horisontale integration kan foregå via tværgående teams og mødestrukturer med det formål at sikre vinding og tværkulturel forståelse. Målsætningen med den horisontale integration er dels at øge virksomhedens fleksibilitet og evne til at håndtere udfordringerne fra komplekse omgivelser, dels at sikre konsistens i indhold og design af virksomhedens kommunikation.⁵⁷

Helle Petersen har i en analyse af især de interne kommunikationsfunktioner fokuseret på kommunikationsafdelingens centrale rolle som rådgiver for hele virksomhedens kommunikation. Ifølge Helle Petersen skal de formidlingsmæssige kompetencer spredes ud i hele organisationen. Hun er derfor fortaler for en såkaldt cen/lok strategi, hvor der internt i virksomheden fokuseres både på massekommunikation fra ledelsen og meningsskabende kommunikation i nærmiljøet. Konkret arbejder Helle Petersen med kvalitetsstyring af kommunikationsprocesserne, der dels sikrer, at kommunikationen kommer ind i styrede rammer, dels at der systematisk bliver fulgt op på efterlevelsen af de retningslinier for kommunikation, der er aftalt.⁵⁸

Jesper Højbjerg Christensen tager afsæt i den generelle samfundsudvikling fra industri-samfund til videnssamfund og fokuserer på kommunikation som videnproces fremfor informationstransport. Kommunikationsopgaven bliver at understøtte den tværgående dialog via struktur, koordinering, uddannelse, kvalitetssikring og benchmarking. Kommunikationsfunktionen er derfor et mindre team, hvis hovedopgave det bliver på baggrund af reflektive iagttagelser at være facilitatorer af de kommunikative processer.⁵⁹

Centralt for organisering af corporate communicationen er spørgsmålet om hvordan og på hvilken måde, problemstillingen om konsistens håndteres. Van Riel har med de såkaldte Common Starting Points introduceret en metode, der kan virke på tværs i virksomhedens organisering af kommunikation. Med Common Starting Points forstår van Riel formulering af virksomhedens centrale værdier udsprunget af virksomhedens strategi, dens identitet og dens image. Common Starting Points fungerer som et fælles afsæt for tilrettelæggelsen af alle virksomhedens kommunikationsaktiviteter, og kan

⁵⁶ Cornelissen (2004) s. 130

⁵⁷ Cornelissen (2004) s. 128 ff.

⁵⁸ Petersen (2002) s. 19 og 29 ff. Se også Lorange (2002) ; Christensen, J (2002) s. 174 ff.

⁵⁹ Christensen, J (2002) s. 174 ff.

operationaliseres i egentlige retningslinier for hvordan, virksomheden skal kommunikere.⁶⁰

Ifølge van Riel har Common Starting Points dog sine begrænsninger. For det første kan de enkle statements forholdsvis let imiteres af konkurrenterne. For det andet åbner de som oftest op for for mange forskellige forklaringer og fortolkninger. Van Riel har derfor videreudviklet Common Starting Points i en narrativ retning med ideen om Sustainable Corporate Story. Formålet er at øge den gensidige forståelse mellem virksomheden og alle dens stakeholdere. For at en Sustainable Corporate Story kan blive et værdifuldt middel til at opnå en højere grad af prestige og tillid hos interne og eksterne stakeholdere, skal historierne efter van Riels mening opfylde fire kriterier. Den skal være relevant, realistisk, bæredygtig og responsiv, så den reelt stimulerer til dialog. Det betyder, at der skal anlægges en multi-stakeholder tilgang med en åben dialog - two-ways-symmetrical communication - til alle interne og eksterne stakeholdere.⁶¹

3.5. Strategisk kommunikation

Strategi kan ifølge Chaffee enten være linær, adaptive eller fortolkende. Den linære model fokuserer på rationel planlægning og forudsætter, at topledelsen kan overskue hele processen og ændre organisationen fra toppen. Den adaptive åbner og tilpasser strategiprocesen i forhold til omverdenen. Topledelsen fokuserer på hvordan, organisationen kan tilpasse sig de givne forandringer i omgivelserne. Den fortolkende model opererer på den basale antagelse, at virkeligheden er en kompleks social konstruktion. Topledelsen er derfor historiefortællere, der konstruerer mening og sammenhæng og på den måde breder strategien ud i organisationen og forsøger at påvirke både organisation og omgivelser.⁶²

De strategiske elementer af kommunikation handler ifølge van Riel bl.a. om at skabe succesfulde forbindelser mellem virksomhedens overordnede strategi og kommunikationsstrategien. Selve strategiprocesen beskrives som en linær og rationel planlægningsproces, der involverer flere sideordnede strategiplaner – marketing, HR, finance, produktion mm. - med tilhørende kommunikationsplaner. Kommunikationsfunktionens rolle er dels at være rådgiver og ”øje og øre” så signaler fra omverdenen kan blive gjort tilgængelige for virksomhedens ledere, dels at hjælpe med at føre de efterfølgende beslutninger ud i livet. Med henvisning til Kotler præsenteres en firefaset proces – analyse, planlægning, gennemførelse og kontrol – og der præsenteres en ideel model for integreret kommunikationsplanlægning, der omfatter både horisontale og vertikale koordineringsprocesser, herunder relevante omverdensanalyser m.m.⁶³

Cornelissen opfatter på samme måde den strategiske proces linært og præsenterer en faseopdelt proces – analyse, hensigt, handling og evaluering. Der er tale om en model for hvordan strategi kan tænkes. I praksis vil processen være mere cyklisk, fleksibel og iterativ. Analysefasen indeholder en række omverdens-, konkurrence- og stakeholderanalyser. Hensigtsfasen indeholder identifikation af forskellige valgmuligheder, herunder om kommunikation skal spille en ledende eller mere støttende rolle i strategiprocesen. Handlingsfasen indeholder oversættelsen af den strategiske hensigt i konkrete

⁶⁰ Van Riel (1995) s. 18-21; Se også Christensen og Morsing (2004) s. s. 100 og 105

⁶¹ Van Riel i Schultz, Hatch og Larsen (2000) s. 157 ff ; Lorange(2002) s. 35

⁶² Chaffee (1985) s. 89

⁶³ Van Riel (1995) s. 142, 151-155 ; Se også Ferguson (1999) s. 11ff. ; Steyn (2003) s. 177.

planer herunder kommunikationsmål og -strategi, mens evalueringsfasen handler om vurdering af effekten af kommunikation.⁶⁴

Steyns definition af strategisk kommunikation tager afsæt i en kritisk gennemgang af hvordan, strategi indgår i virksomhedernes kommunikation. Ifølge Steyn tildeles kommunikation sjældent en proaktiv rolle i virksomhedens strategiproces. Heroverfor definerer Steyn strategisk kommunikation som en proces, hvor en virksomhed betragtes som et socioøkonomisk system, hvis vigtigste opgave det er at integrere de økonomiske ressourcer, den politiske opbakning og den specialiserede viden, som virksomhedens stakeholdere – interne som eksterne - tilbyder virksomhederne. Formålet er at omsætte dette til økonomisk gevinst for virksomheden. Kommunikationstrategien skal derfor levere fokus og retning for virksomhedens relationer til stakeholderne og koncentrerer sig om hvad, der skal kommunikeres snarere end hvordan, der kommunikeres. Strategisk kommunikation bliver derfor både adaptiv og fortolkende.⁶⁵

Lorange tager også afsæt i en kritik af hvordan, kommunikation indgår i litteraturen om strategi. Ifølge Lorange er strategiske processer interaktive og iterative og omfatter derfor både den formelle og uformelle kommunikation. Fokus har hidtil været på den formelle kommunikation og har derfor overset betydningen af kommunikation som katalysator for den strategiske proces, hvor det handler om at skabe en fælles strategisk forståelse på tværs i organisationen. Det kan ifølge Lorange kun skabes via åben og ærlig kommunikation i virksomheden.⁶⁶

Leitch og Davenport peger med udgangspunkt i Eisenberg på behovet for en vis uklarhed i virksomhedens strategiske kommunikation – såkaldt *strategic ambiguity*. For virksomheder, der møder forskelligt og modstridende pres fra interne og eksterne stakeholdere, kan en entydig og konsistent kommunikation risikere at stoppe dialogen med stakeholderne på et tidspunkt, hvor der tværtimod er behov for at holde dialogen kørende. Det kan derfor være nødvendigt med en uklar og flertydig kommunikation. En mere åben dialog med flere forskellige fortolkningsmuligheder, kan nemlig bedre håndtere krydspres fra de forskellige stakeholdere og samtidigt fastholde virksomhedens overordnede målsætning. Strategisk uklarhed kan derfor have sine fordele specielt i forandringsprocesser, fordi det giver virksomheden mulighed for at tilpasse de interne og eksterne kommunikationsprocesser løbende.⁶⁷

Cornelissen opfatter begrebet stakeholder management, som helt centralt for corporate communication.⁶⁸ Udviklingen op igennem 80'erne og 90'erne har tydeliggjort, at en virksomhed ikke længere alene kan basere sin forretningsstrategi udfra rent markeds-mæssige og økonomiske logikker. Virksomheder bliver i stigende grad afhængige af omgivelsernes accept og har brug for at blive opfattet som legitime af dem, der har en interesse – stake - i virksomheden både på markedet og udenfor det traditionelle marked. Relationen til alle virksomhedens stakeholdere er derfor af afgørende betydning for virksomhedens overlevelse. I stedet for at fokusere på at fortælle omverdenen om

⁶⁴ Cornelissen (2004) s. 102 ff.

⁶⁵ Steyn (2003) s. 178 ff.

⁶⁶ Lorange (2003) s. 35

⁶⁷ Leitch og Davenport (2002) s. 129 ff.

⁶⁸ Cornelissen opfatter stakeholder, identitet og omdømme som de tre grundlæggende hjørneste i begrebet corporate communication (2004) s. 56

virksomheden, skal fokus rettes mod koblingsmuligheder og vedvarende dialog med stakeholderne.⁶⁹

Stakehold management placerer derfor corporate communication som en vigtig strategisk funktion for virksomheden.⁷⁰ Målet er at opbygge relationer til alle virksomhedens stakeholdere med henblik på at sikre et legitimt grundlag for virksomhedens virke. Det sker både ved at kigge udaf og lære de enkelte stakeholdergrupper at kende, og ved at kigge indad og lære og forstå hvilke legitime interesser, de forskellige stakeholdere har i virksomheden uanset hvilket grundlag, interessen er baseret på. Den traditionelle topstyrede opfattelse af strategisk kommunikation skal ændres, så den bliver mere fleksibel og i højere grad decentraliseret. I stedet for en ”plan-develop-implement” opfattelse af kommunikationsprocessen (jf. Kotlers fire faser), skal der arbejdes med en ”sense-adapt-respond” model, hvor virksomheden ikke kun taler, men lytter, forstår og samtaler.⁷¹

3.6. Opsummering – corporate communication

Corporate communication er ikke et fast koncept med entydigt definerede delelementer. Der er snarere tale om, at corporate communication er en begrebsmæssig måde – nogle kalder det en paraply - at betragte kommunikation i virksomheder på. Paraplyen spænder over mange forskellige elementer, der hver især spænder vidt.

Integration er centralt for corporate communication og spænder fra en funktionel samordning af kommunikationsudtryk i et indefra-og ud perspektiv – at tale med én stemme - til et helhedsyn på al kommunikation i, fra, om og til virksomheden.

Virksomhedens identitet spændes ud mellem opfattelse af identitet som virksomhedens personlighed og identitet som en social konstruktion. Det er også et spørgsmål om virksomheden som én identitet eller forståelse af virksomheden som en mangfoldighed af identiteter. Identitet kan ses i et virksomhedsperspektiv, hvor identitet (næsten) bliver lig med topledelsens bevidste og ubevidste kommunikation. Identitet kan også ses i organisatorisk perspektiv, hvor identiteten bliver en meningsskabende proces blandt relevante stakeholdere. Corporate communication bliver således enten overvejende budskabsorienteret eller kompleks og meningsskabende.

Omdømmet er alfa og omega, der enten kan opfattes som en linær projektion af identitet til image og omdømme, eller som en symbolfortolkende konstruktion i og udenfor virksomheden. På den ene side kan image og omdømme derfor opfattes som noget, der ligger udenfor virksomheden – som virksomheden kun kan påvirke ved at kommunikere sin identitet. På den anden side kan image og omdømme opfattes brede, hvor mulighederne for påvirkninger er mere komplekse og skabes i en kamp om fortolkninger indenfor og udenfor virksomheden selv.

Organiseringen af corporate communication er måden hvorpå, elementerne sættes i spil. Hvordan kan opfattes som et kontinuum mellem en meget stram indholdsstyring af hele virksomhedens kommunikation i den ene ende og løst styret autonomi i den anden ende. Internt i de enkelte virksomheder kan kommunikationsfunktionen organi-

⁶⁹ Cornelissen (2004) 56 ff. og 112 ff. ; Schultz og Kitchen (2004) s. 358

⁷⁰ Cornelissen (2004) s. 99 ; Janns og Dybdal kalder det den vigtigste management opgave for virksomheden. Janns og Dybdal (2002) s. 116

⁷¹ Cornelissen (2004) s. 99 ff. ; Schultz og Kitchen (2004) s. 360 ; Janns og Dybdal (2002) s. 72 ff.

seres enstrenget centralistisk med stram tværgående styring eller som en fleksibel og dynamisk matrixorganisation med interne læreprocesser og Sustainable Corporate Storytelling. Fokus kan være entydigt på den strategiske ledelse og/eller på de decentrale deles kommunikation. Eksternt spændes corporate communication mellem omdømmerelateret fokus på branding eller strategisk forståelse af stakeholderrelationer – mellem enetale og samtale.

Strategisk kommunikation optager hverken i litteraturen eller hos praktikerne en ligeså fremtrædende plads som begreberne identitet, image og omdømme. Nogle forskere indenfor corporate communication giver udtryk for en topstyret og linær opfattelse af strategi som rational planlægning – en plan-develop-implement model. Andre har et mere adaptivt og fortolkende perspektiv, hvor strategi bliver til relationel og åben stakeholdermanagement – en sense-adapt-respond model i en mere fleksibel og decentralt orienteret strategiproces.

4: Udfordringen II - strategisk kommunikation i det offentlige

I dette afsnit analyseres hvordan, elementerne i corporate communication strategisk set relaterer sig til udfordringerne for den offentlige sektor. På baggrund af en kort beskrivelse af de centrale udfordringer, som de blev identificeret i kapitel 2, vurderes hvordan elementerne i corporate communication bliver relevante for strategi i den offentlige sektor.

I afsnit 2 blev de strategiske udfordringer for den offentlige forvaltning beskrevet og analyseret. Udfordringerne blev opsummeret i to generelle tendenser og tre grundlæggende problemstillinger. Hvis konceptet for corporate communication skal blive relevant for den offentlige forvaltning, skal det kunne anvendes i forhold til udfordringerne og derfor kunne bidrage til formulering af strategiske løsninger på de opstillede problemstillinger.

4.1 Polycentri, forandring og kompleksitet

Polycentri medfører, at offentlige forvaltninger ikke har et overordnet centralt orienteringspunkt. Tværtimod oplever den offentlige forvaltning en stigende kompleksitet – både internt, i forhold til omverdenen og i forhold til selve opgaveløsningens karakter. Den offentlige forvaltning har derfor behov for en stor grad af fleksibilitet og diversitet i måden at løse opgaverne på.

Et ønske om en centralt fastlagt identitet med et stærkt fokus på ensartethed i alle visuelle udtryk med dertil hørende designmanualer harmonerer ikke med behovet for diversitet. Dertil er det for stramt og ufleksibelt i forhold til kompleksiteten i den offentlige forvaltning. Men heller ikke en mere strategisk tilgang til corporate identity begrebet, hvor der fokuseres på centralt fastlagte visioner, missioner og værdier, vil kunne tilbyde den offentlige forvaltning den nødvendige fleksibilitet. En centralistisk og enstrenget tilgang til identitet vil tværtimod gøre det svært at tilgodese de forskelligartede driftenheders behov for selvstændigt udtryk i deres direkte kommunikation med borgerne og andre stakeholdere. En ensidig satsning på fra centralt hold at fremmane en enstartet og konsistent identitet i en kompleks og polycentrisk offentlig forvaltning, risikerer samtidig at skabe intern modstand og modkulturer. Derved mister den offentlige forvaltning den interne opbakning og dermed sin legitime platform at virke fra. Ønsket om konsistens risikerer derfor på flere måder at blive en hæmsko for den offentlige forvaltning.⁷²

⁷² Jf. Christensen og Morsing (2004) s. 116 ff, 131 og 136 ff. ; Leitch og Davenport (2002) s. 130 ; Schultz, Hatch og Larsen (2000) kap 3 og Cornelissen og Harris (2001) s. 55 ff.

På samme måde skaber opfattelsen af identitet som et mere eller mindre erkendt faktum – noget der entydigt kan adresseres internt – problemer i forhold til behovet for netværksdannelse, privat-offentlige partnerskaber og udliciteringer. Grænserne mellem den offentlige og private sektor bliver i mange tilfælde flydende.⁷³ Fastholdes en snæver corporate identitets opfattelse med en entydig adskillelse mellem intern/identitet og eksternt/image og omdømme, er der en risiko for, at den offentlige kommunikation bliver blind for samspillet mellem interne og eksterne fortolkninger af identiteten, og dermed ude af stand til at forstå de interne og eksterne reaktioner.⁷⁴

Til gengæld vil en holistisk opfattelse af corporate communication med en løst koblet identitetsopfattelse, som tilbydes af de symbolfortolkende og postmoderne identitets-teorier, være mere relevant for den offentlige forvaltning. Forståelsen af flertydigheden i identiteten, relationerne mellem kultur, image og flere identiteter og anerkendelsen af samspillet mellem interne og eksterne faktorer giver nemlig mulighed for både at se kommunikation indefra-og-ud og udefra-og-ind. Kommunikationen bliver dermed selvreflektiv med dertil knyttet mulighed for læring.⁷⁵

At kunne analysere, forstå og reflektere over sig selv og andre er afgørende for en organisations evne til at fungere i en kompleks og foranderlig verden. En lineær opfattelse af strategisk kommunikation med et rationelt planlægningsideal og en omstændig planlægningsproces lægger ikke op til en sådan refleksion. Strategien ses primært indefra og forholder sig ikke aktivt til de forandringer, der sker i omgivelserne. Den vil derfor ikke kunne bidrage til den offentlige forvaltnings strategiproces. En adaptiv og fortolkende strategiopfattelse, hvor kommunikation opfattes som en afgørende forudsætning for opbygning af meningsskabende relationer til relevante stakeholdergrupper, vil derfor være et mere oplagt bud på strategisk kommunikation i den offentlige sektor, idet kommunikation i så fald vil kunne bidrage til at strategien bliver både refleksiv og fleksibel i forhold til forandringerne i omgivelserne.⁷⁶

4.2 Decentralisering (netværk/antihierarki, selvprogrammering)

Hierarkier står for fald. Topstyret embedsmandshierarki afløses af decentral selvforvaltning. Opgaveløsningen ændrer sig fra forhåndsprogrammering til selvprogrammering. Decentraliseringen medfører samtidigt, at flere og flere strategiske beslutninger flyttes ud i de decentrale organisationsstrukturer og ind hos den enkelte medarbejder. Vil kommunikationen blive strategisk, må den derfor forholde sig til decentraliseringen af beslutningsstrukturen og selvprogrammering af medarbejderne. Men opfattelsen af hvordan, organisering af corporate communication skal foregå, er gennemgående centralistisk. Kommunikationsfunktionerne skal samles, professionaliseres og gøres effektiv. De skal i højere grad rette blikket mod strategisk rådgivning af virksomhedens top-

⁷³ Andersen (1996) s. 142 ; Jensen, Nissen & Sølvkjær (2002) s.31

⁷⁴ Jf. Christensen og Morsing (2004) s. 131 ; Jf. også mediestormen om Københavns Kommunes lønudbetalinger i 2004/2005.

⁷⁵ Ifølge Cornelissen og Harris (2001) s. 61-63 er hvad de kalder den retoriske opfattelse af identitet den mest levedygtige begrebsliggørelse af virksomheds identitet, idet den åbner op for en forståelse af virksomhedernes selektive brug af kommunikation og dermed identifikation af flere forskellige identiteter. Se også Schutz og Hatch (1997) s. 363 , Van Riel i Schultz, Hatch og Larsen (2000) kap 10 og Christensen og Morsing (2004) s. 130

⁷⁶ jf. Christensen og Morsing (2004) s. 133

ledelse. Og den skal på tværs af virksomheden arbejde på at promovere den af topledelsen besluttede identitet.

Udover at det er tvivlsomt, om dette kan lade sig gøre - jf. f.eks. diskussionen om identitet - harmonerer tankerne om centralisering dårligt med udfordringerne om decentralisering og selvprogrammering. Kommunikationsfunktionen bliver måske nok professionaliseret, men den fjerner sig fra dem, der i dagligdagen skal kommunikere med den offentlige forvaltnings interne og eksterne stakeholdere. En stram koblet og centralt fastlagt offentlig kommunikation vil modarbejde de decentrale enheders behov for selvstændigt at kunne reagere på forandringer. Den offentlige forvaltnings kommunikation risikerer derfor at blive stiv og irrelevant for omgivelserne.⁷⁷

På det strategiske plan giver en rigid centralisering også problemer. Godt nok vil en kommunikationsfunktion, der rådgiver den offentlige topledelse i fastlæggelsen af den overordnede strategi, placerer kommunikation som en integreret del af det strategiske arbejde. Men kommunikationsfunktionen vil samtidigt blive blind for de dele af det strategiske arbejde, der foregår i den decentrale forhandling og beslutningsproces hos selvkørende teams og decentrale forvaltninger.

En mere fleksibel og dynamisk tilgang, hvor behovet for centrale løsninger kombineres med forståelse for de decentrale enheders kommunikation – såkaldt cen/lok strategi, vil derimod i højere grad kunne forene den offentlig forvaltnings behov for strategisk kommunikationsrådgivning og decentralt behov for autonomi. Fokus på mellemledere og spredningen af kommunikationskompetencerne ud i organisationen vil samtidigt bidrage til, at kommunikation bliver et væsentligt element i den selvprogrammering, der skal foregå, for at opgaveløsningen bliver optimal.

4.3 Licence to survive

Kravet om økonomisk effektivitet kræver på den ene side styr på interne processer. På den anden side udveksling af erfaringer og viden på tværs i de offentlige forvaltninger. Udfordringen bliver at kunne opfylde kravet om økonomisk effektivitet samtidigt med, at ansvaret for opgaveløsningen decentraliseres.

En professionel og strømlinet kommunikationsstruktur vil i sig selv være en måde at effektivisere den interne kommunikationsproces på – i hvertfald når det drejer sig om den horisontale integration, hvor forskellige kommunikationsfunktioner lægges sammen. Derved vil kommunikationsfunktionen selv få gode muligheder for at leve op til kravet om økonomisk effektivitet. Men udfordringerne for kommunikationen i den offentlige forvaltning rækker videre end det. For at blive relevant for strategi, skal corporate communication også kunne bidrage til, at den offentlige forvaltning eller organisation som helhed bliver mere økonomisk effektiv.

En budskabsorienteret kommunikationsfunktion, der alene fokuserer på branding og omdømme i et markedsorienteret perspektiv – indefra-og-ud - vil ikke kunne håndtere de interne effektivitetsproblemstillinger. Den vil være blind for kommunikationens symbolske og meningsskabende dimension internt i den offentlige forvaltning. I stedet skal kommunikation integreres i selve strategi- og beslutningsprocessen, og kommunikationskompetencerne spredes ud i hele organisationen. En cen/lok strategi, hvor der bevidst arbejdes med at skabe fælles strategisk forståelse kombineret med kvalitetsstyring af kommunikationsprocesserne, vil sikre, at der systematisk bliver fulgt op på ef-

⁷⁷ Se f.eks. Christensen og Morsing (2004) s. 115 og 118 ; Albert og Whetten (1985) s. 96

terlevelsen af de retningslinier, der er aftalt. Den vil derfor på en gang styrke de indre kommunikationsprocesser og samtidigt gøre kommunikationen relevant for strategi i den offentlige sektor - også i et effektiviserings perspektiv.

4.4 Sandhedens øjeblik

Der er en stigende forventning – og dermed et stigende krav – om kvalitet i den offentlige opgaveløsning. For at kunne imødekomme de stigende krav – at kunne stå sig i sandhedens øjeblik – må den offentlige forvaltning derfor i højere grad kunne reagere på de krav og forventninger, som brugerne kommer med. Det kræver lydhørhed og større grad af dialog med brugerne.

At tale med én og samme stemme vil derfor give problemer. Dels i forhold til de meget forskelligartede målgrupper, den offentlige forvaltning møder. Dels i forhold til den nødvendige fleksibilitet og dialog, der kræves for at kunne stå sig i sandhedens øjeblik. Stramt koblede systemer har nemlig vanskeligere ved at forandre sig, idet den stramme kobling betyder, at hele organisationen skal forandre sig, og ikke kun de relevante dele af organisationen. Stramt koblede systemer risikerer derfor at være ud af takt med omgivelsernes behov.⁷⁸ Hvis man samtidig kun kan reagere på én på forhånd fastlagt facon, kan det være svært at være imødekommende og responsiv overfor de stadigt mere foranderlige og helt nye krav, som den offentlige forvaltning møder. Den offentlige forvaltning risikerer derfor at være ud af trit med omverdenens forventninger og derfor ud af stand til at kunne imødekomme de foranderlige krav.⁷⁹

En kommunikationsopfattelse, der hylder integration for enstartethedens skyld og som opererer med en ”plan-develop-implement” model, vil derfor risikere at modarbejde bestræbelserne på at gøre den offentlige sektor imødekommende overfor brugernes krav og forventninger. Der er i stedet brug for en mere responsiv kommunikation, hvor den offentlige forvaltning i højere grad arbejder med en ”sense-adapt-respond” model, der lytter, prøver at forstå og forsøger at indgå i et meningsgivende samarbejde med brugerne af de offentlige ydelser. Strategien skal være fleksibel og decentral, så den offentlige forvaltning bliver mere følsom og opmærksom på hvilke krav og forventninger, brugerne har. Derved vil ideer og forslag, der kommer nedefra - fra det daglige møde med brugerne – bedre kunne indarbejdes i den overordnede strategi.⁸⁰

4.5 Licence to operate

Som andre organisationer skal offentlige forvaltninger aktivt skabe deres eget legitime rum for opgavevaretagelsen. Udfordringen for de offentlige forvaltninger bliver således at skabe sig et godt udgangspunkt for de forhandlingspil, der løbende foregår med interne og eksterne stakeholdere om vilkårene for opgavevaretagelsen. Spørgsmålet om omdømme og legitimitet er derfor en central udfordring for offentlige forvaltninger.

Corporate communications fokusering på image og omdømme er derfor relevant også for den offentlige sektor. Vigtigt i den forbindelse er forståelsen af forskellen mellem den måde, man skal arbejde med image på, og den måde en offentlig forvaltning eller institutions omdømme opbygges på. Med en meget linær opfattelse af sammenhængen

⁷⁸ Jf. Christensen og Morsing (2004) s. 120

⁷⁹ Jf. Christensen og Morsing (2004) s. 82, 118 ff., s. 131 og 139

⁸⁰ Jf. Christensen og Morsing (2004) s. 110

mellem identitet-image-omdømme risikerer den offentlige forvaltning at overse betydningen af de værdier og grundholdninger som de relevante stakeholdere har. Disse grundholdninger formes ikke alene af relationerne til den offentlige forvaltning, men i ligeså – eller højere – grad af et utal af andre faktorer.

Branding som udtryk for den bevidste og koordinerede bestræbelse på at sikre et positivt omdømme vil på samme måde fastlåse den offentlige forvaltning i en ”plan-develop-implement” opfattelse af kommunikation. Konsistens og entydighed risikerer samtidigt at låse den løbende justering af kommunikationen med stakeholderne fast i ensartet respons på flertydige forventninger. Dermed overses betydningen af reel dialog med stakeholderne. For en offentlig forvaltning, der ikke længere kan henvise til oppefra kommende legitimitet, kan dette være fatalt. En stakeholderorienteret ”sense-adapt-respond” model vil derimod i højere grad kunne bidrage til etablering af et legitimt grundlag for den offentlige forvaltnings opgavevaretagelse.⁸¹ En åben, dialogsgørende og meningsskabende Sustainable Corporate Story, hvor fortolkningen af værdier ikke på forhånd lægges fast fra centralt hold, men hvor historien udvikler sig både oppe og nede fra og dermed giver mulighed for nye fortolkninger, kan være en velegnet metode til at arbejde med det legitime rum.⁸²

4.6. Opsummering – strategisk kommunikation i det offentlige

Hvis konceptet for corporate communication skal blive relevant for den offentlige sektor, skal det forholde sig til de udfordringer, som den offentlige forvaltning står overfor. Men en centralistisk opfattelse af identitet med fokus på enstartethed og stram styring af de kommunikative udtryk harmonerer ikke med den kompleksitet, polycentri og det forandringsbehov, der i dag er kendetegnende for den offentlige sektor. Til gengæld vil en mere symbolfortolkende opfattelse af corporate communication, hvor forståelsen af identitetens flertydighed og anerkendelsen af samspillet mellem interne og eksterne faktorer give den offentlige forvaltning mulighed for både fleksibilitet og refleksion.

På samme måde vil en stram og centralistisk organisering af kommunikationsfunktionerne risikerer at gøre den offentlige forvaltnings kommunikation blind for de decentrale kommunikationsbehov og døv overfor kritiske røster internt. En mere fleksibel og dynamisk cen/lok strategi, hvor kommunikationskompetencerne spredes ud i organisationen, vil derimod i højere grad kunne imødekomme den offentlig forvaltnings behov for decentraliseringen af beslutningsstrukturen og selvprogrammering af medarbejderne.

Satsningen på en budskabsorienteret corporate branding med en stram koblet kommunikationsstruktur risikerer endvidere at modarbejde bestræbelserne på at gøre den offentlige sektor mere imødekommende overfor brugernes krav og forventninger. For en offentlige forvaltning, der ikke længere kan henvise til en på forhånd given legitimitet, kan dette være fatalt. En mere responsiv kommunikation, hvor man i højere grad lytter og forsøger at indgå i meningsgivende samtaler med brugerne af de offentlige ydelser, vil i højere grad kunne bidrage til at skabe et legitimt rum for den offentlige forvaltnings virke.

⁸¹ Jf. Christensen og Morsing (2004) s. 112

⁸² Jf. Van Riel i Schultz, Hatch og Larsen (2000) s. 179 ; jf. også Van Riel (2002) s.67 ; Christensen og Morsing (2004) s. 140 ; Leitch og Davenport (2002) s. 130

En linær og rationel opfattelse af strategisk kommunikation med en omfattende og omstændig planlægningsproces vil heller ikke kunne bidrage til den offentlige forvaltnings strategiproses. Dertil er den for stramt koblet, for ufølsom overfor skiftende diskurser og for lidt fleksibel overfor de stadige forandringer i omgivelserne. En adaptiv og fortolkende strategiopfattelse, hvor kommunikation opfattes som forudsætningen for opbygning af meningssskabende relationer til relevante stakeholdergrupper, er derimod en mere velegnet strategi som svar på de udfordringer, den offentlige sektor står over for.

5: Fra enetale til samtale – en konklusion

I denne projektopgaves problemformulering har jeg stillet spørgsmålet:

Hvordan kan den offentlige sektor bruge corporate communication som strategisk kommunikation?

Udgangspunktet er et udtrykt ønske om at integrere strategisk kommunikation på topniveau både i den private og i den offentlige sektor. Hvis corporate communication skal blive relevant for den offentlige sektor, skal kommunikationen forholde sig til de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor. For at besvare problemformuleringens centrale spørgsmål opstillede jeg derfor tre tilknyttede underspørgsmål, som har været styrende for projektopgavens analyser: Hvilke udfordringer har den offentlige sektor? Hvad er corporate communication? Hvordan svarer corporate communication på udfordringerne for den offentlige sektor?

På baggrund af en række forskeres analyse af udviklingstendenser i den offentlige sektor i Danmark blev der identificeret to særlige grundvilkår for opgaveløsningen. For det første forandrer samfundet sig i stadig højere tempo. Det bliver hyperkomplekst og polycentrisk. For det andet nedbrydes samfundets hierarkiske struktur og erstattes af decentralisering og selvprogrammering. Ansvar og beslutninger spredes som følge heraf ud i den offentlige forvaltnings decentrale led.

Udviklingen i grundvilkårene stiller den offentlige forvaltning overfor tre centrale udfordringer. For det første er der et konstant krav om økonomisk effektivitet – såkaldt *licence to survive*. Det kræver på den ene side, at den offentlige forvaltning får økonomisk styr på de interne processer. På den anden side stiller det store krav til udveksling af erfaring og viden på tværs i de offentlige organisationer. For det andet stilles den offentlige forvaltning overfor stadigt flere, hyppigt forandrede og ofte modsatrettede krav fra brugerne om indhold og kvalitet af den offentlige service. For at kunne imødekomme disse krav, må den offentlige forvaltning i højere grad kunne reagere på brugernes krav og forventninger. Det medfører evne til at lytte og behov for større grad af dialog i *sandhedens øjeblik* – mødet med brugerne. For det tredje skal den offentlige forvaltning – som andre sektorer – aktivt skabe sit eget legitime rum for opgavevaretagelsen. Den skal så at sige sikre sig et *licence to operate*.

Gennemgangen af litteraturen viste, at corporate communication ikke er et entydigt og fast defineret koncept. Der er snarere tale om, at corporate communication er en bestemt måde at betragte kommunikation i virksomheder på. En slags begrebmæssig paraply, der dækker over flere forskellige elementer – integration, identitet, omdømme, organisering, strategi - der hver især rent begrebmæssigt spænder vidt.

Integration spænder fra en funktionel samordning af alle virksomhedens kommunikationsudtryk i et indefra-og ud perspektiv til et helhedsyn på al kommunikation i, fra,

om og til virksomheden. Identitet kan ses i et virksomhedsperspektiv, hvor identitet bliver lig virksomhedens personlighed, der synliggøres i virksomhedens adfærd, symboler og kommunikation. Identitet kan også ses i et organisatorisk perspektiv, hvor mangfoldigheden af identiteter bliver til i meningsskabende processer i og med relevante stakeholdere. På den ene side kan image og omdømme opfattes som noget, der ligger udenfor virksomheden, og som virksomheden derfor kun kan påvirke ved at kommunikere (sin egen) identitet. På den anden side kan image og omdømme opfattes bredere – som sociale konstruktioner, hvor mulighederne for påvirkninger er mere komplekse og findes i en fortolkningskamp både indenfor og udenfor virksomheden selv.

Corporate communication bliver således enten overvejende budskabsorienteret eller en mere kompleks og meningsskabende proces.

Organiseringen af corporate communication er måden hvorpå elementerne sættes i spil. Det kan enten foregå ved en stram indholdsstyring af hele virksomhedens kommunikation eller som løst styret autonomi, hvor decentrale enheder får vide rammer for egen kommunikation. Internt kan kommunikationsfunktionen organiseres enstregigt centralistisk med fast tværgående styring, eller den kan opbygges som en fleksibel og dynamisk matrixorganisation med interne læreprocesser og såkaldt Sustainable Corporate Storytelling som meningsskabende bindemiddel. Eksternt spændes corporate communication mellem omdømmerelateret fokus på branding eller strategisk forståelse af stakeholderrelationer. Strategisk kommunikation opfattes derfor enten som topstyret og rational planlægning – en plan-develop-implement model – eller mere adaptiv og fortolkende, hvor strategi bliver til fleksibel og relationel stakeholdermanagement – en sense-adapt-respond model.

Corporate communication har således enten en linær og rationel tilgang til planlægning af kommunikation eller en fleksibel og relationel indgangsvinkel til strategisk kommunikation med stakeholderne.

Det er derfor i spændingsfeltet mellem en linær og budskabsorienteret opfattelse af corporate communication som en planlægningsmæssig ramme om kommunikation til omverdenen og et mere fleksibelt og meningsskabende blik på corporate communication som strategisk håndtering af stakeholderrelationer, at spørgsmålet om hvordan, corporate communication kan blive relevant for den offentlige sektor, skal besvares.

Analysen af corporate communication i relation til den offentlige sektor viste, at en monolitisk opfattelse af identitet ikke harmonerer med den kompleksitet, polycentri og det forandringsbehov, den offentlige sektor står overfor. På samme måde vil en stram koblet og centralistisk organisering af kommunikationsfunktionerne risikerer at gøre den offentlige forvaltnings kommunikation blind for de decentrale kommunikationsbehov. En budskabsorienteret statsning på corporate branding risikerer dermed at modarbejde bestræbelserne på at gøre den offentlige sektor mere imødekommende overfor brugernes krav og forventninger. Endeligt pegede analysen på, at en linær og rationel opfattelse af strategisk kommunikation er for lidt fleksibel overfor forandringer i omgivelserne. Den vil derfor ikke kunne bidrage til at formulere en strategi, der kan møde de udfordringer som den offentlige sektor står over for i dag.

Analysen viste til gengæld, at en symbolfortolkende opfattelse af corporate communication, hvor forståelsen af identitetens flertydighed og anerkendelse af samspillet mellem interne og eksterne faktorer, i højere grad vil give den offentlige forvaltning mu-

lighed for både fleksibilitet og refleksion. En fleksibel og dynamisk cen/lok strategi, hvor kommunikationskompetencerne spredes ud i organisationen, vil på samme vis kunne imødekomme den offentlig forvaltnings behov for decentraliseringen af beslutningsstruktur og selvprogrammering af medarbejderne. Den offentlige sektor har brug for en mere responsiv kommunikation, hvor man forsøger at indgå i meningsgivende samtaler med brugerne af de offentlige ydelser. En adaptiv og fortolkende strategiopfattelse, hvor kommunikation opfattes som forudsætningen for opbygning af meningskabende relationer til relevante stakeholdergrupper, vil derfor være et mere oplagt bud på strategisk kommunikation i den offentlige sektor.

Konklusionen må derfor være, at det er den fleksible og meningskabende indgangsvinkel til begrebet corporate communication med en løst koblet kommunikation, der bedst kan tilbyde den offentlige forvaltning et fortolkende og dynamisk blik på identitet, image og omdømme. En sådan refleksiv tilgang til kommunikation vil nemlig være en afgørende forudsætning for, at corporate communication kan bidrage til den nødvendige læring, som den offentlige forvaltning skal bruge i et hyperkomplekst samfund. Opgaven for corporate communication bliver således at tilbyde den offentlige forvaltning en strategisk forståelse for betydningen af vedvarende og meningsfuld dialog med stakeholderne i modsætning til et blindt fokus på ensrettet og konsistent budskabsformidling.

For at blive strategisk skal corporate communication derfor bevæge den offentlige forvaltning fra monolitisk enetale til polycentrisk samtale.

6: Det videre perspektiv

Denne projektopgave har været teoretisk. Sigtet har været at finde frem til hvordan, begrebet corporate communication kan blive relevant for den offentlige sektor. Men et er teori – noget andet er praksis. Det vil derfor også være relevant at undersøge hvordan, den teoretiske begrebsanalyse kan bruges i praksis f.eks. i forbindelse med tilrettelæggelse af en større offentlig forvaltnings kommunikation. Nærliggende for mig er det at pege på de udfordringer, som de kommende regioner står overfor. Regionerne starter (næsten) på bar bund den 1. januar 2007. Opgaven vil derfor være at analysere hvordan, corporate communication, som begrebet i denne projektopgave er blevet gjort relevant for den offentlige sektor, kan anvendes i en analyse af hvordan, håndteringen af kommunikationen i regionerne kan blive strategisk.

Nis Peter Nissen
Maj 2005

Citeret litteratur:

- Albert, Stuart og Whetten, David:** "Organizational Identity"(1985) i Schultz, Majken og Hatch, Mary Jo: "Organizational Identity – a reader", 2004 s. 89-117
- Allesandri, Sue Westcott:** "Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation" i Corporate Communications 2001, vol. 6, nr. 4 s. 173-182
- Anderse, Niels Åkerstrøm og Born, Asmund W.:** "Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentlige ansatte", 2001
- Andersen, Niels Åkerstrøm:** "Udlisitering – Når det private bliver politisk", 1996
- Andersen, Niels Åkerstrøm:** Selvskabt forvaltning – Forvaltningspolitikken og centralforvaltningens udvikling i Danmark 1900-1994, 1995
- Balmer, John M.T. og Gray, Edmund R.:** "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage." i Corporate Communications, vol. 4, nr. 4 1999
- Balmer, John M.T. og Greyser, Stephen A.:** "Revealing the Corporation", 2003.
- Balmer, John M.T. og Greyser, Stephen A.:** "Managing the Multiple Identities of the Corporation" i Balmer, John M.T. og Greyser, Stephen A.: "Revealing the Corporation", 2003. s. 15-29
- Brønn, Peggy Simcic:** "Corporate Communication and the Corporate Brand" i Peggy Simcic Brønn & Roberta Wiig (ed.) "Corporate Communication – A strategic Approach to Building Reputation", 2002
- Chaffee, E.E.:** "Three Models of Strategy" i Academy of Management Review, 1985, vol. 10, nr. 1 s. 89-96.
- Cheney, George og Christensen, Lars Thøger:** "Organizational Identity. Linkages Between Internal and External Communication" i Jablin, M.F. og Putnam, L.L. : "The new handbook of Organizational Communication" 2001
- Christensen, Jesper Højbjerg:** "Mod et nyt paradigme for organisations kommunikation" i Helder, Jørn og Pjetursson, Leif: "Modtageren som medproducent", 2002 s. 167 - 209
- Christensen, Lars Thøger og Askegaard, Søren:** "Corporate identity and corporate image revisited i European Journal of Marketing 2001, vol. 35 nr. 3 / 4 s. 292-315
- Christensen, Lars Thøger og Morsing, Mette:** "Bag om Corporate Communication", København, 2004
- Cornelissen, Joep og Harris, Phil:** "The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, problems and Prospects" i Journal of Marketing Management 2001 nr 17 s. 49-71
- Cornelissen, Joep:** "Integration" in Communication Management. Conceptual and Methodological Considerations" i Journal of Marketing Management 2000, nr. 16 s. 597-606
- Cornelissen, Joep:** "Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practice" i Journal of Strategic Marketing, nr. 11, december 2003 s. 217-234.
- Cornelissen, Joep:** "Corporate Communications – Theory and Practice", 2004
- Dowling, Grahame:** "Creating Corporate Reputations" 2001
- Drejer, Anders:** "Back to basics and beyond – Strategic management – an area where practice and theory are poorly related", Management Decision, 2004, vol. 42, nr. 3/4 s. 508-520
- Ferguson, Sherry Devereaux:** "Communication Planning – An integrated Approach", 1999
- Fombrun, Charles J. og van Riel, Cees B.M.:** "The Reputation Landscape" i Balmer, John M.T. og Greyser, Stephen A.: "Revealing the Corporation", 2003. s. 225-233
- Forum for offentlig topledelse:** "Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark, 2005
- Hagen, Roar:** "Niklas Luhmann" i Heine Andersen m.fl. : "Klassisk og moderne samfundsteori", 2002
- Helder, Jørn og Pjetursson, Leif:** "Modtageren som medproducent", 2002
- Jæger, Birgit m.fl.:** "Roller der rykker – politikere og administratorer mellem hierarki og netværk, 2003
- Janns, Casper og Dybdahl, Frank:** "Stakehold ! – Sådan identificeres, måles og udvikles virksomhedens værdi i stakeholder-økonomien. (2002)
- Jensen, Peter Hjuler, Nissen, Nis Peter & Sølvkjær, Martin:** "Vidensamfundet – et net af viden", MPA afhandling, CBS 2002
- Kjærulff, Anders:** "Værdi- og dialogbaseret kontraktstyring i Varde" i Svend Ole Madsen m.fl: "Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen", 2003
- Klausen, Kurt Klaudi:** "Skulle det være noget særligt? – Organisation og ledelse i det offentlige", 2001
- Kneer, Georg og Nassehi, Armin:** "Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer", 2000,
- Knudsen, L.K. ; Larsen, T og Pedersen, H.J.M.:** "Den offentlige sektor", 1990
- Kolind, Lars:** "Vidensamfundet – Dagsorden for Danmark i det 21. århundrede", 2000
- Leitch, Shirley og Motion, Judy:** "Multiplicity in corporate identity strategy" i Corporate Communications 1999 vol. 4 nr. 4 s. 193-199
- Lorange, Peter:** "Communication and strategic processes" i Peggy Simcic Brønn & Roberta Wiig (ed.) "Corporate Communication – A strategic Approach to Building Reputation", 2002
- Madsen, Svend Ole m.fl.:** "Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen", 2003
- Mandag Morgen** nr. 44, december 2004

- Michelsen, Johannes:** "Offentlig ledelse bliver stadig mere kompleks" i Svend Ole Madsen m.fl.: "Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen", 2003
- Nissen, Nis Peter:** "Netværk, IT og Viden – en udfordring for offentlige ledere" i Andersen, Kim Viborg: "Digital genopbygning af den offentlige sektor", 2002 s. 38-48
- Pedersen, Dorte:** "Ledelsesrummet i managementstaten" i Dorthe Pedersen m.fl.: "Offentlig ledelse i managementstaten", 2004
- Pedersen, John Storm:** "Nye rammer – offentlig opgaveløsning under og efter strukturreformen.", 2004
- Pedersen, Karsten:** "Offentlig kommunikation i teori & praksis", 2003
- Pedersen, Poul Poder:** "En postmoderne nutid?" i Heine Andersen m.fl.: "Klassisk og moderne samfundsteori", 2002
- Pedersen, Torben Bundgaard:** "Polycentri og supervision – Helmut Willkes teori om supervision i et polycentrisk samfund", Grus nr. 43, 1994
- Petersen, Helle og Harris, Michael:** Kommunesammenlægninger, 2005
- Petersen, Helle:** "Forandringskommunikation" 2000
- Petersen, Helle:** "Strategisk Kommunikation – kvalitetsstyring og måling", 2002
- Pjetursson, Leif:** "Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer, 2005
- Qvortrup, Lars:** "Det lærende samfund – hyperkompleksitet og viden", 2001
- Riel, Cees B.M. van og Balmer, M.T. Balmer:** "Corporate identity: The concept, its measurement and management" i European Journal of Marketing 1997 vol 31, nr. 5/6 s. 340-355
- Riel, Cees B.M. van:** "The management of corporate communication" i John M.T. Balmer og Stephen A. Greyser: "Revealing the Corporation", 2003
- Riel, Cees B.M. van:** "Defining Corporate Communication", i Peggy Simcic Brønn & Roberta Wiig (ed.) "Corporate Communication – A strategic Approach to Building Reputation", 2002
- Riel, Cees B.M. van:** "Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story" i Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo og Larsen, Mogens Holten: "The Expressice Organisation", 2002 (IT-udgave via Business Source Premier) kap. 10
- Riel, Cees B.M. van:** "Principles of Corporate Communication", 1995
- Sand, Inger Johanne:** "Stat og ledelse i det polycentriske samfund" i Dorthe Pedersen m.fl.: "Offentlig ledelse i managementstaten", 2004
- Sandstrøm, Lars:** "Corporate Branding – et værktøj til strategisk kommunikation (2003)
- Schultz, Don E. og Kitchen, Philip J.:** "Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella." i Corporation Reputation Review 2004, vol. 6, nr. 4 s. 347-366
- Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo:** "Scaling the tower of Babel. Relational Differences between Identity, Image and Culture in organizations" I Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo og Larsen, Mogens Holten: "The Expressice Organisation", 2000
- Schultz, Majken og Hatch, Mary Jo:** "Are the strategic Stars Aligned for your Corporate Brand", Harvard Business Review, february 2001
- Schultz, Majken og Hatch, Mary Jo:** "Relations between organizational culture, identity and image" i European Journal of Marketing 1997, vol. 31 nr 5/6 s. 356-365
- Sørensen, Eva:** "Netværksstyring" i Birgit Jæger m.fl.: "Roller der rykker – politikere og administratorer mellem hierarki og netværk, 2003
- Steyn, Benita:** "From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation" i Journal of Communication Management, 2003, vol. 8, nr. 2 s. 166-183
- Tetzschner, Helge:** "Dialogbaseret ledelse i teoretisk betydning" i Svend Ole Madsen m.fl.: "Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen", 2003-A
- Tetzschner, Helge:** "Strategier for organisationsændringer" i Svend Ole Madsen m.fl.: "Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen", 2003-B
- Voxted, Søren:** "Offentlig ledelse – ens og forskellig på samme tid" i Svend Ole Madsen m.fl.: "Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen", 2003