

Af samme forfatter (udvalgte publikationer på dansk):

Erhvervssprog, kommunikation og samfund (sammen med H. Halkier). Herning, 1993.

Medierne og sproget (red.). Aalborg, 1996.

International markeds kommunikation i en postmoderne verden (sammen med W. Johansen og A. E. Nielsen). Aarhus, 1997.

Umberto Eco og semiotikken. Aarhus, 2000.

Net>værk: Introduktion til international erhvervskommunikation (sammen med H. Halkier og W. Johansen). Aarhus, 2002.

Den kommunikerende kommune: Danske kommuner under forandring (red. sammen med L. Bøgh Olsen, J. O. Amstrup og C. Sørensen). København, 2005.

Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet (sammen med W. Johansen). Frederiksberg, 2007.

Intern kommunikation under forandring (sammen med H. K. Aggerholm, B. Asmuß, M. Ditlevsen, W. Johansen, P. Kastberg, A. E. Nielsen og C. Thomsen). Frederiksberg, 2009.

Finn Frandsen har været emneredaktør (område: kommunikation) på S. Kolstrup et al. (red.). *Medie- og kommunikationsleksikon*. Frederiksberg, 2009.

Indhold

[Taksigelser](#)

[Forord](#)

[Fascination](#)

[Der er gået mode i ledelse](#)

[Farvel til branding?](#)

[Business reality](#)

[Bedst for hvem?](#)

[Ord, der summer](#)

[Der var fire, der var fem, der var syv, der var ti...](#)

[Ledelse](#)

[Udfordring](#)

[Fokus på verden omkring os](#)

[Strategi er noget, man gør](#)

[Et spørgsmål om tillid](#)

[Gennemsigtighed](#)

[Wikileaks går efter firmaer](#)

[Organisation](#)

[Den nye organisation](#)

[Det handler om magt](#)

[Hvad gør livet værd at leve?](#)

[Kommunikation](#)

[Kan alle kommunikere?](#)

[Hvad laver de i kommunikationsafdelingen?](#)

[Kommunikation for alle](#)

[Hvad går der galt?](#)

[En morale om kommunikation](#)

[Kommunikation er svært at kontrollere](#)

[For meget kommunikation?](#)

[Kampagner er ikke alt](#)

[Når gaver kommunikerer](#)

[Greenwish eller greenwash?](#)

[Klimakommunikation](#)

[Er public relations død?](#)
[Politisk kommunikation 2.0](#)
[Farvel til kulissen](#)

[Forandringer](#)

[No pain, no change?](#)
[Lærd barn har mange navne](#)

[Kriser](#)

[Når krisen kommer](#)
[Hvordan håndterer man det uventede?](#)
[Det nye kriselandskab](#)
[Lærebog om skandaler](#)
[Fem forhindringer for fløjten](#)

[Organisationernes samfund](#)

[Hvad skal samfundet hedde?](#)
[Et samfund af netværk](#)
[En vagthund fylder rund](#)

[Og andre korte tekster](#)

[Min egen sociologi](#)
[Noget om akademiske helte](#)
[Forsvar for ledelse](#)
[Hvordan man ikke forandrer et universitet](#)
[Referencer](#)
[Om forfatteren](#)

Taksigelser

Kort efter at jeg i 2004 tiltrådte som professor i virksomhedskommunikation på Handelshøjskolen i Århus, henvendte John Hansen, daværende leder af Jyllands-Postens gravergruppe, sig til mig for at høre, om jeg ikke kunne tænke mig at skrive nogle klummer til JP's erhvervstillæg. Jeg udtrykte straks min interesse - beæret som jeg var over henvendelsen. John Hansen anbefalede mig efterfølgende til daværende erhvervsredaktør Steen Rosenbak, der så hyrede mig som gæsteskribent. Ideen var, at jeg skulle skrive en fire-fem klummer om året. Den første klumme bar titlen "Når krisen kommer" og udkom onsdag den 19. maj 2004. Den seneste klumme med titlen "Kampagner er ikke alt" udkom onsdag den 8. januar 2014. I løbet af de ti år, som er gået, er det blevet til ikke mindre end fyrrer klummer. Alle disse tekster er nu samlet i denne bog.

Der er en række mennesker, som jeg gerne vil takke i denne anledning. Først og fremmest vil jeg naturligvis gerne takke John Hansen og Steen Rosenbak, men også Lars Nielsen og Anders Mørkbak Bruun fra erhvervsredaktionen på Jyllands-Posten. Den fysiske plads har været til at overskue - en klumme er på "ca. 3.500 tegn i Word (uden mellemrum)", lyder instrukserne - men den intellektuelle frihed har til gengæld været stor. Jeg har kort sagt selv kunnet vælge, hvad jeg ville skrive om. En stor tak for det, og tak ligeledes for de hurtige og kontante tilbagemeldinger. Både når jeg ramte plet, ikke fik "trukket pointen tydeligt nok op" eller blev for "langhåret".

For det andet vil jeg gerne takke mine kolleger på Center for Virksomhedskommunikation ved Institut for Erhvervskommunikation, Aarhus Universitet. Tilværelsen som forsker og underviser inden for et nyt fagområde, hvis eksistens vi har skullet kæmpe hårdt for siden 2001

(overraskende nok ofte imod vores egen ledelse), kan være hektisk. Alligevel har mine kolleger ofte haft tid til at lade et ord falde, når de pludselig opdagede, at jeg nu igen "havde skrevet et eller andet på bagsiden af JP". En særlig tak til professor Winni Johansen, der mange gange har sagt ja til at læse mine mere eller mindre færdige udkast til klummer igennem med kritiske briller.

For det tredje vil jeg gerne takke lektor Niels Brügger, leder af Center for Internetforskning på Aarhus Universitet, der længe før jeg selv blev klar over det introducerede mig til Books on Demand. Jeg vil i samme åndedrag også gerne takke Henrik Schjerning, redaktør på forlaget Samfundslitteratur, der meget generøst tilbød at kommentere det samlede manuskript.

Til sidst også en stor tak til mine læsere, ikke mindst de af dem, som har fundet det nødvendigt at kommentere indholdet af mine klummer. Hvad enten det var for at sige tak for et indlæg, som de fandt interessant at læse eller gerne ville have tilladelse til at genoptrykke, eller det var for at skrive et trusselsbrev.

Højbjerg, januar 2014
Finn Frandsen

Forord

Ifølge det danske *Medie- og kommunikationsleksikon* (2009) kommer ordet *klumme* af det latinske *columna*, der betyder søjle eller spalte i henholdsvis arkitekturens og avisernes verden, og som betegner en relativ kort artikel, der har en fast og klart markeret plads i avisen. I Jyllands-Postens erhvervstillæg finder man således klummen på bagsiden. Om indholdet af en klumme kan man endvidere læse:

”Klummen kan handle om alt og befinder sig på et continuum mellem kommentaren og causeriet [...]. I den ene ende er klummen argumenterende og logos-præget, men ikke så analytisk og faktabaseret som kommentaren, og i den anden ende er den en humoristisk, hyggesnakkende fremstilling af hverdagens oplevelser. I alle tilfælde er ambitionen, at klummeskribenten, der kan være en af mediets journalister, eller en inviteret, fast gæsteskribent, har en markant personlig stil, gerne eftertænksom, provokerende og overraskende” (pp. 238-239).

Jeg håber, at jeg igennem de sidste ti år har kunnet leve op til denne udmærkede definition af klummen som genre.

De fyrrer klummer, som er med i bogen, er skrevet af en person, som er fascineret af virksomhedernes eller organisationernes verden. Deraf bogens titel: *Åh, business...* Men sådan har det ikke altid været. Da jeg den 1. januar 1987 blev ansat som adjunkt på Fransk Institut ved Handelshøjskolen i Århus, var det med så mange fordomme om erhvervslivet, at jeg næsten ikke kunne komme ind af hovedindgangen. Jeg var vant til at tænke i individer og samfund, ikke i organisationer og deres processer, strukturer og kulturer. I dag er situationen en anden. I dag er jeg først og fremmest engageret i spørgsmål som: Hvad er en organisation? Hvordan får ledere og medarbejdere det (ikke) til at hænge sammen på arbejdspladsen? Hvordan

håndterer de forandringer og kriser? Og hvilken rolle spiller kommunikation for en organisation?

De klummer, som bogen består af, står ikke i kronologisk orden. Da jeg gav mig til at læse dem igen, viste det sig hurtigt, at der var en række tilbagevendende temaer. Disse temaer har jeg omformet til i alt syv sektioner. Bortset fra en enkelt klumme, der oprindeligt hed "E-crime i vækst", men som jeg har valgt at omdøbe til "Det nye kriselandskab", har de alle bevaret deres oprindelige rubrikker.

Den første af de syv sektioner bærer overskriften *Fascination* og handler om, hvordan mange ledere, ikke kun fra det private erhvervsliv, men også fra den offentlige sektor, ofte begejstres af det nye og smarte: management fashions eller ledelseskoncepter, som er på mode, den stærke leder, best practice, buzzwords eller konkurrencen om, hvem der kan tilføje flest nye P'er til de klassiske fire P'er inden for marketing. Drivkraften bag denne begejstring blandt lederne er ikke kun - vil jeg hævde - rationalitet, men i høj grad også legitimitet. Det er vigtigt at gøre, som de andre forventer, man skal gøre. Begejstringen for det nye og det smarte omformes dog i mange tilfælde til besindelse, der igen omformes til bemestring.

Den anden og tredje sektion handler om temaerne *Ledelse* og *Organisation*. Fælles for flere af klummerne i disse to sektioner er, at de handler om organisationernes nye omverdensforståelse. I dag består denne omverden ikke kun af markedet og kunderne eller børsen og investorerne, men også af *stakeholders* og *issues*, som vi siger på godt dansk. Det har gjort stakeholder management og issues management til to relevante måder at lede en organisation på. De to sektioner handler også om to centrale fænomener i det, nogle forskere kalder for den kognitive kapitalisme, nemlig tillid og gennemsigtighed. Mit forsøg på at introducere til POS - *positive organizational scholarship* - fik

tildelt den lidt for salvelsesfulde rubrik "Hvad der gør livet værd at leve". Den rubrik har jeg dog valgt at bevare.

Den fjerde sektion *Kommunikation* er ikke kun den største, det er også en sektion, som ligger tæt op ad, hvad jeg forsker og underviser i til daglig. Jeg har i flere af klummerne i denne sektion villet beskrive, hvad man laver i kommunikationsafdelingen, ikke mindst med henblik på organisationernes interne kommunikation (inklusive deres kommunikationspolitikker). Jeg har også villet redegøre for, hvorfor kommunikation er et selvstændigt fagområde, og ikke bare noget, som "alle kan". Der er tillige blevet plads til et par kommentarer om miljø- og klimakommunikation samt politisk kommunikation.

Den femte sektion *Forandringer* og sjette sektion *Kriser* omfatter to andre temaer, som ligger tæt op ad min forskning og undervisning. Der er tale om ord, som indgår i to nye vokabularer, der breder sig fra det ene organisatoriske felt til det andet. Forandring hører sammen med ord som f.eks. forandringsledelse, brændende platform og forandringsmodstand. Og kriser hører sammen med ord som f.eks. krisestyring, damage control og kollektiv opmærksomhed. Jeg bliver mere og mere overbevist om, at det i dag er i forandrings- og krisesituationer, at organisationerne for alvor forstår eller viser, hvem de er.

Den syvende sektion *Organisationernes samfund* handler ikke kun om noget specifikt, men rummer også bogens undertitel. Hvis der er noget, jeg har lært i mine mere end femogtyve år på Handelshøjskolen i Århus, så er det, at Peter Drucker har ret, når han siger, at vi lever i et "organisationernes samfund". Klummerne handler bl.a. om, hvad "samfundet skal hedde", og om netværkssamfundet.

Efter de fyre klummer følger en ottende og sidste sektion, som bærer overskriften *Og andre korte tekster*. Fælles for de fire tekster i denne sektion er, at de ikke har været udgivet før, og at de har en mere personlig og politisk karakter. Det er spredte ideer om forholdet mellem identitet, arbejde og

forbrug, en hyldest til mine akademiske helte, og synspunkter om ledelse og forandring af universiteter.

Hvor interessant og relevant er det for andre end mig selv at læse disse klummer i dag? Det skal læserne naturligvis i sidste instans afgøre. Men for mig har det været en kærkommen lejlighed til at samle disse tekster på et sted - i en bog - og til at formidle nogle tanker fra min forskning og undervisning til et bredere publikum på dansk.

Fascination

Der er gået mode i ledelse

Kære leder! Sidste gang du skulle vælge et nyt ledelsesværktøj eller købe en ny erhvervsbog, hvad var det så, som fik dig til at vælge lige præcis det værktøj eller den bog, som du endte med at vælge? Hvad fik dig f.eks. til at vælge værdiledelse, forandringsledelse, videnledelse eller ideen om den lærende organisation? Hvad fik dig til at implementere Customer Relationship Management eller Balanced Scorecard? Hvad fik dig til at gå i gang med Corporate Branding og Storytelling? Og hvad fik dig til at købe og måske læse *The One Minute Manager*, *Leading the Revolution* eller *Hvem har flyttet min ost?*

Var det fordi, du var overbevist om, at det nye ledelsesværktøj hurtigt ville føre til konkrete og hensigtsmæssige resultater i din virksomhed? Var det fordi, kollegerne fra din VL-gruppe også var gået i gang med at læse den nye bestseller? Eller var det fordi, den nye idé om ledelse blev præsenteret på en interessant måde, på et dyrt seminar for topledere, af en kendt managementguru, og med forjættende navne som "the AC²ID Test" eller de "10 P'er"?

Alle ledere ved, at der er mere mellem himmel og jord end rationelle ledere, som foretager rationelle beslutninger. Et af disse fænomener er *management fashions*. Det kan oversættes til dansk som modestrømninger inden for ledelse. Drivkraften bag fænomenet er erhvervslivets stærke trang til at finde og implementere det "seneste og bedste" ledelsesværktøj - for så ofte hurtigt derefter at forlade det igen, til fordel for et "andet og endnu bedre" værktøj.

Siden begyndelsen af 1990'erne er disse modestrømninger kommet hurtigere og hurtigere, og de har varet kortere og kortere tid. Først var det Business Process Reengineering. Så var det Total Quality Management. Så

blev det til Benchmarking og Outsourcing. Og sidenhen fulgte Branding - først for produkterne, derefter for hele virksomheden. Blandt de senest tilkomne strømninger er Coaching og Mentoring.

Et sådant fænomen er selvfølgelig alt for interessant til, at man kan lade være med at forske i det. I løbet af den sidste halve snes år er man derfor begyndt at studere det stadig større kompleks af institutioner (forlag, konsulentfirmaer, handelshøjskoler), aktører (akademiske guruer, konsulentguruer, helte-ledere), og mekanismer (fra bestsellerlister i avisernes erhvervstillæg til den særlige retorik, som kendetegner området), der producerer og distribuerer modestrømningerne.

Hvad er det, som får erhvervsledere til at vælge et nyt ledelsesværktøj? Det er der mindst fire forklaringer på ifølge den engelske forsker i ledelse Keith Grint.

Ifølge den første forklaring vælger lederne at følge en *management fashion*, fordi det nye ledelsesværktøj faktisk virker. I et samfund med skærpet konkurrence og høj turbulens er det *rationelt* at lede efter nye ideer, hvis man vil overleve som virksomhed.

Ifølge den anden forklaring er det *strukturelle* forhold i de politiske, økonomiske, sociale og kulturelle omgivelser, som bestemmer, hvornår ideer og værktøjer dukker op og forsvinder. Bestemte konjunkturer i samfundsudviklingen kalder på bestemte tanker om ledelse, virksomheder og medarbejdere.

Den tredje forklaring hævder, at det er på grund af de (inter)nationale managementguruers *karisma*, at erhvervslederne tilslutter sig nye ideer inden for ledelse. Det er ikke så meget ideerne i sig selv, som skaber modestrømningerne, som den måde, de markedsføres på af en guru (via bogudgivelser, foredrag, videoer, interview i medierne osv.).

Den fjerde og sidste forklaring hævder, at erhvervsledere hopper med på vognen, fordi alle andre også gør det.

Modestrømningerne inden for ledelse er kort sagt et resultat af *institutionaliseringen* af bestemte kollektive normer inden for og uden for organisationerne. Ledere vælger at følge en ny idé, fordi de er bange for at skille sig ud fra andre ledere og "sakke bagud".

Men hvorfor overhovedet beskæftige sig med disse management fashions? Det har Brad Jackson, forfatter til *Management Gurus and Management Fashions* (2001), et godt svar på: vi må studere management fashions, fordi de har en meget stor materiel og symbolsk indflydelse på dagligdagen for medarbejdere og ledere på alle niveauer i de virksomheder, hvor de nye ideer og værktøjer introduceres.

Så kære leder! Hvorfor var det nu lige præcis, at du valgte som du valgte?

Jyllands-Posten (22.9.2004)

Farvel til branding?

Begejstring, besindelse og bemestring. Det er de tre faser, som vi ofte gennemløber, når vi støder på en ny idé. Først gribes vi af ideen og forsøger begejstret at anvende den overalt. Dernæst begynder vi langsomt at besinde os og forholde os mere kritisk. Var den nye idé nu også så ny og god, som vi først antog? Og til sidst ender vi med at bemestre ideen og tildele den en mere naturlig plads i vores arbejdsprocesser.

Nogenlunde sådan er det også gået med fænomenet branding. For bare en to-tre år siden talte vi alle begejstrede om branding og introducerede ideen overalt. Alle gik rundt og brandede (sig), fra branding af produkter til branding af virksomheder, fra branding af byer og kommuner til branding af enkeltpersoner. I dag er vi tydeligvis trådt ind i besindelsens fase og spørger os selv: virkede det nu også som det skulle?

Det bedste bevis på, at vi gennemgår en fase med besindelse, er de mange kritiske røster, der for tiden forsøger at overbevise os om, at vi skal sige farvel til branding. Nogle kritikere hævder, at branding af virksomheden får os til at glemme, hvad det hele drejer sig om i sidste instans, nemlig at sælge virksomhedens produkter. Ifølge dem er der derfor behov for en ny markedsforståelse. Andre kritikere hævder, at det slet ikke er muligt at skabe symbolsk merværdi ved hjælp af kommunikation, kort sagt at det ikke er muligt at skabe sig et image eller et omdømme på denne måde. Andre kritikere igen taler om, at tiden er inde til at erstatte corporate communication med New Communication.

Hvordan skal lederen i den private virksomhed eller den offentlige organisation forholde sig til alt dette? Skal virksomhederne, kommunerne eller Danmark nu bare