

## KOMMUNIKATIONEN SPEJLER VIRKSOMHEDENS SJÆL

*En proces med fokus på din virksomheds eller organisations værdier kan være en både nødvendig, inspirerende og sjov start på udviklingen af en kommunikationsløsning forankret i en kommunikationsstrategi. For jo tydeligere virksomheden træder i karakter, desto nemmere er det for brugerne af kommunikationen at se, hvad de har med at gøre. Og jo bedre understøtter kommunikationen de forretningsstrategiske mål.*

Pia Jønsson, METAFOR

Når METAFOR udvikler kommunikationsløsninger sammen med virksomheder eller organisationer, der skal præsentere sig selv og deres kerneydelser, inddrages gerne både medarbejdere med forskellige ansvarsområder samt eksterne brugere – det være sig kunder eller samarbejdspartnere. Det gør vi for at sikre en fælles konsensus omkring de kommunikationsstrategiske mål, og at løsningen får den ønskede gennemslagskraft. Ved at lytte til interne og eksterne interessenter i foranalysen, kan vi få et facetteret billede af *opfattelsen* af virksomhedens kultur og værdier - det vi kan kalde virksomhedens sjæl; dens DNA.

Men er det nu nødvendigt? Ved den projektgruppe, der har iværksat det konkrete kommunikationsprojekt ikke bedst? Tjo, og så alligevel ikke. Der kan være store udfordringer forbundet med at få andre uden for projektgruppen til at genkende sig selv, virksomheden eller se relevansen af det kommunikerede. Og der kan også vise sig at forskellige meninger internt i gruppen, hvad angår det primære sigte med kommunikationen, dens prioritering og sammenhæng med virksomhedens værdier.

### NED I MASKINRUMMET

Foranalysen, som både kan bygge på empiriske data og teori, giver anledning til at kigge helt ned i maskinrummet og for at få en dybere forståelse af virksomhedens sjæl – og eventuelt til at skrue lidt hist og pist, så de enkelte dele og forbindelser fungerer optimalt, og virksomheden dermed får en klar og troværdig identitet. I foranalysen bliver nemlig tydeligt, hvorvidt og hvordan kommunikationsstrategien - hvis der er formuleret en sådan – bliver eksekveret i praksis, og hvordan den hænger sammen med de forretningsstrategiske mål.

Dette forarbejde tager lidt ekstra tid, og det kan være, at din virksomhed eller organisation vurderer, at anstrengelserne vil være overflødige, fordi tiden er knap, løsningen skulle have været færdig i går, man så at sige kender sine lus på travet, eller at man har en forestilling om, at kommunikationsprojektet alt i alt bliver dyrere. Det sidste er dog sjældent tilfældet. Tværtimod. En undersøgelse af interessenternes opfattelse af virksomheden, en kortlægning af virksomhedens værdier og en fælles konsensus omkring formålet med projektet baner vejen for en kreativ og effektiv proces uden tidsrøvende svinkeærinder og sikrer, at projektet kommer godt i mål.

### UDEN MÅL OG MED?

En virksomheds kommunikation med omverdenen foregår i dag gennem en skønsom blanding af digitale og analoge kanaler med et miks af formidlingsformer og virkemidler. Det er der både fordele og ulemper ved. Fordelene er lette at få øje på; man kan kommu-

nikere de samme budskaber og historier på tværs af et væld af medier, vinkle dem forskelligt afhængig af de enkelte mediers formidlingsmæssige styrker, lade dem pege på hinanden, invitere brugerne til at tage del på SoMe osv. Ulempen kan være, at det fordrer en tværmedial kommunikationsstrategi, og den findes ikke i alle tilfælde, fordi nye kommunikationskanaler blot er knopskudt hen ad vejen i det tempo, de nu er blevet gængse i al almindelighed. Ofte hægtes nye medier således på virksomhedens kommunikationspallette, uden at der er taget stilling til, hvad hvert nyt medie / kommunikationskanal skal bruges til og hvordan.

## KOMMUNIKATIONEN KAN AFSLØRE MERE END SOM SÅ

Et gammelt ordsprog siger, at man ikke skal hænge sit snavsede vasketøj ud til offentligt skue. Kommunikationen er et kighul ind i virksomhedens indre. Ikke mindst på de digitale medier. Og åbenbarer der sig her snavsset vasketøj i form af stor variation i sprog tone, visuel stil og interaktionsprincipper – uden at det fremstår som velovervejede valg - bliver det spottet af brugerne, og virksomheden kan i værste fald blive fundet uprofessionel og utroværdig.

I større virksomheder og organisationer er der typisk mange *kokke* om at tilberede indholdet til de forskellige medier; fra website og sociale medier til trykte publikationer. Det er ofte en ordentlig mundfuld. Hvis ikke de går ud fra en fælles *grundopskrift*, forankret i strategien, kan det let gå galt, og man ender med en besynderligt plumret *gryderet*. Indholdsleverandørerne repræsenterer ofte forskellige afdelinger, niveauer og fagområder og kan have forskellige prioriteringer og meninger om, hvordan man kommunikerer og om hvad. Derfor fremstår den tværmediale kommunikation i bedste fald mangfoldig, i værste fald rodet, uprofessionel og utroværdig. Dermed ikke være sagt, at man skal kommunikere de samme budskaber og historier via alle kanaler. Men alle involverede i kommunikationen er nødt til at have et overblik, der gør, at de nøje kan udvælge og afstemme *ingredienserne* i forhold til helheden.

## ETHOS OG IMAGE = IDENTITET

Troværdighed er et mantra, når vi taler virksomhedskommunikation. En af dem herhjemme, der har arbejdet med troværdighedsbegrebet er den danske sprogforsker Anne Katrine Lund. Hun tager udgangspunkt i tre faktorer, der skal være sammenfaldende, hvis en virksomhed skal opfattes som troværdig, nemlig *ethos*, *image* og *identitet*. *Ethos* er et begreb fra den klassiske retorik, oprindeligt introduceret af Aristoteles. Meget har naturligvis ændret sig, siden Aristoteles havde sin gang på jorden, og *ethos*-begrebet er da også med tiden videreudviklet, så det passer til nutidens komplekse kommunikationsmønstre. *Ethos* er den måde, brugeren vurderer afsenderens troværdighed på. Det er således noget subjektivt og foranderligt i mødet mellem kommunikation og bruger, og virksomhedens *ethos* er afgørende for, hvordan et budskab opfattes af brugeren af kommunikationen.

Overfor *ethos* står *image*. *Image* er et udtryk for den måde man som virksomhed ønsker at blive opfattet på. Man kan sige, at de to begreber, *ethos* og *image* beskriver to sider af samme sag, nemlig virksomhedens *identitet*, der kan fremstå mere eller mindre troværdig, afhængig af om der er overensstemmelse mellem *ethos* og *image*: Jo bedre en virksomheds opfattelse af sig selv stemmer overens med omverdenens opfattelse af den, desto stærkere *identitet* og desto højere troværdighed.

## VÆRDIORD MED MENING

For at få afdækket virksomhedens identitet, må man sætte ord på den. Identiteten kan være tavst forankret i virksomheden – eller vise sig ikke at være så veldefineret endda. Det er ikke nødvendigvis så lige til at beskrive for omverdenen, hvad man som virksomhed står for, eller hvordan de værdier, der definerer dens identitet eksekveres i daglig praksis. Prøv at forestille dig de negative modsætninger af din virksomheds værdiord. Det kunne være *umoderne, uprofessionel, useriøs, ineffektiv, uempatisk*. Så står det ofte lysende klart, at de positive værdiord er alt for selvfølgelige i sig selv. Hvis ikke virksomheden gennem kommunikationen demonstrerer, hvordan værdiordene spejler virkeligheden, bliver de typisk opfattet som tom snak.

## LEG MED IDENTITETEN

I det følgende introduceres tre kreative metoder, der kan bidrage til at gøre arbejdet med at definere virksomhedens værdier både sjovt og effektivt. METAFOR anvender metoderne på workshops med virksomheder i arbejdet med at udvikle, tune eller formulere et værdisæt, der kan afspejles i kommunikationen. Formålet med øvelserne er 1) at få defineret virksomhedens vigtigste værdier, 2) at spejle værdierne i kommunikationen – ikke blot som værdiord, men som et bagvedliggende væg-til-vægtæppe.

### 1) Mindmap til nye ideer og identifikation af DNA

Øvelsen lægger op til at arbejde videre med en eller flere allerede definerede værdier.

Mindmap metoden er oprindelig udviklet af den engelske psykolog og matematiker Tony Buzan. Den tager udgangspunkt i hjernens neurale netværk.

Vi lægger ud med at aftale, hvor lang tid mindmap øvelsen må vare. Herefter vælger en deltager fra din virksomhed et enkelt ord, der skal sætte øvelsen i gang. Det kan være et, der umiddelbart popper op eller et, der allerede er at finde blandt virksomhedens definerede værdier. Fx ordet 'innovativ'. Ordet skrives op på en tavle, så alle deltagere kan se det. Alle byder nu ind med nye ord med relation til det, der allerede er nedfældet. Det kan være ord som 'first mover', 'ung', 'risikovillig' eller noget helt fjerde.

Nye ord fører til nye associationer; for eksempel kan det være, at vi bevæger os fra 'innovativ' > 'eksperimenterende' > 'vovet' > 'på tynd is' > isbjørn. Skæve indfald hilses velkommen. Det er vigtigt at skyde løs og ikke tænke for meget over de ord, der dukker op. Efter kort tid har deltagerne et netværk af ord, der på den ene eller anden facon er udsprunget af det oprindelige ord, eller af ord, der er kommet efter. Jo mere deltagerne er i stand til at associerer frit og uden at have virksomheden i baghovedet, desto bedre.

I næste runde vurderer og sorterer deltagerne ordene og udvælger dem, der kan bruges som en 'klangbund' for det videre arbejde. Det kan fint være ord, der umiddelbart synes langt fra de velkendte værdiord, mange virksomheder anvender, når de beskriver sig selv. Deltagerne drøfter, hvorfor det ene ord er vigtigere end det andet, og præcis hvordan det afspejles i hverdagen. Kan 'isbjørn' bruges til noget? Hvorfor og hvordan? Signalerer det styrke, robusthed og tyngde eller sult, forurening og ensomhed? Max fem ord vælges som

fælles afsæt for det videre arbejde. Det er vigtigt at holde sig til relativt få ord, og til gengæld lade dem være en tydelig gennemgående klangbund i den kommunikation, man er i gang med at planlægge. Hvordan de valgte ord skal afspejles i kommunikationen hører til selve konceptudviklingen.

## 2) Atlas over den indre verden

Øvelsen understøtter værdiarbejdet ved at præsentere en række mulige indgange til definition og fortolkning af virksomhedens værdier.

At beskrive en virksomheds identitet er som at kortlægge et landskab med byer, bjerge og floder. Et alternativ til ovenstående mindmapmetode er derfor at tage udgangspunkt i den hollandske bog *Atlas over den indre verden*. Atlasset bygger på kartografiens principper men har erstattet navne på floder, byer og oceaner med ord for følelser i den menneskelige tilværelse. De enkelte kort er som tematiske mindmaps, der kortlægger menneskets indre verden. Bogen kan således anvendes til at afklare, hvilke værdier, der bedst afspejler virksomhedens identitet. Deltagerne kan lade sig inspirere af de ord, atlasset allerede har 'mindmappet' på de i alt 21 kort under temaer som; De glemte øer, Eventyr, Forandring, Kaos osv.

Vi begynder Atlas-over-den-indre-verden-øvelsen med at aftale, hvor lang tid de to dele af øvelsen hver især må vare. Det afhænger af behovet for at drøfte udvælgelsen af de enkelte ord. Derefter udvælger en deltager fra din virksomhed et ord fra bogens register. Det kan for eksempel være ordet *Viden*. Ordet findes på kortopslaget *Kendskab (videnskab)*, hvor *Viden* (der er en lille flække på kortet) er omgivet af de endnu mindre byer *Geni*, *For-kendskab*, *Opdagelse* og den større by *Ikke Vide*. Herefter udvælges de ord i den nærmeste omegn, der umiddelbart siger deltagerne noget. Det kan være ord, der ligger lidt fjernere fra *Viden* som for eksempel *Klog*, *Konstruktion*, *Metode* eller *Intuition*.

Når deltagerne har dannet et mindmap ud fra ordet *Viden*, vælger vi 3-5 ord, deltagerne gerne vil have afspejles i kommunikationen om virksomheden. Man kan selvfølgelig tage flere runder med øvelsen.

*'Omskyttet af bølgerne i Visdommens Bugt, Overflodshavet og Stille Vande ligger en ø, der synes velkendt, men sine steder er ganske ufremkommelig. Der ligger den, med sin hovedstad Vækst og sine to lufthavne Flugt og Frihed, og venter på at blive opdaget af nye tilrejsende. Med sine smukke, men ofte nøgne og ubeboelige områder – såsom Bjerge af Arbejde, Lønseddel, Ensom-Heden, Lidenskabens Vulkaner, Inspirationens Kilde og grænsebyerne Udfordring og Tvivl – er øen et halvt udsigeligt udsagn om vores bevidsthed og om almene erfaringer, vi vinder på den eventyrlige ekspedition, der kaldes livet.'*

(Fra forordet til *Atlas over den indre verden*, Louise van Swaaij & Jean Klare, Høst & Søn, 2000)

## 3) Mik-mak til afklaring af værdier

Øvelsen inspirerer til en kreativ proces, der kan give helt nye vinkler på virksomhedens identitet.

At vælge en velkendt leg med tilfældige ord kan hjælpe til at anskue virksomhedens værdier og dermed definere virksomhedens identitet på en ny måde. En mik-mak er den foldeud-figur i papir, børn har udfordret hinanden med siden tidernes morgen.



Mik-makken kan laves på forhånd med så tilpas variation i ordene, der skrives på flapperne, at der så at sige er noget for enhver smag. Og ordene skal *ikke* være en opstilling af de værdier, man kan komme i tanke om repræsenterer ens virksomhed. En mik-mak med fuldstændig tilfældige ord uden indbyrdes sammenhæng kan udfordre fantasien og inspirere til vanebrud og nytænkning. Ord som *folkeviser*, *Blixen*, *sauerkraut*, *Rundetårn*, *boyband*, *Jeff Koons*, *Chanel N°5* og *gurkemeje* kan sagtens optræde på samme på mik-mak. Fidsen er at de, for din virksomhed måske usædvanlige ord, sætter gang i en kreativ proces, der gør det muligt at opfinde eller genopdage virksomhedens værdier uden hensyn til fastlagte normer, forventninger og forestillinger. Og det kan give en ny dybde og klangbund for identitetsarbejdet.

Når øvelsen går i gang, går lægger deltagerne ud med at aftale, hvor lang tid øvelsen må vare. Et ord trækkes tilfældigt i mik-makken. Det kunne være ordet *Blixen*. Hvilke associationer dukker umiddelbart op? *Afrika*? *Affekteret*? *Fantastiske fortællinger*? *Kaffe*? *Mozarts Klarinetkoncert*? Det handler om at udforske og udfordre fantasien. Vi lader derfor bevidst være med at sortere i de ord, der dukker op, men skriver dem op på en tavle, hvor alle kan se dem.

I anden del af øvelsen begynder vi at koble udvalgte ord med virksomheden og den kommunikationsløsning, vi skal i gang med at udvikle. Hvis deltagerne associerer ordet *Blixen* med *story teller*, kan vi bruge det som inspiration til at drøfte, om man kunne lade personlige beretninger være en del af løsningen. Hvis associationen er *kaffe*, kan vi for eksempel drøfte, om løsningen skal udstråle en stemning af varme og energi, og det kan så inspirere til bestemte farver og et særligt grafisk formsprog. Hvis stikordet er *Mozarts Klarinetkoncert* kan det måske inspirere til en snak om en særlig lethed i udtrykket samt rytme og musikalitet i sproget.

*Dette er en revideret udgave af en artikel, jeg skrev til UNI-C's Designværkstedet, 2007*