

Visioner, missioner og værdigrundlag i de 50 største virksomheder i Danmark

Virksomheder har brug for gode visioner. *Strategisk ledelseskommunikation* handler om visioner, missioner og værdigrundlag i teori og praksis. I bogen præsenterer, vurderer og sammenligner vi de 50 største virksomheders vigtigste erklæringer.¹ Vi giver overblik over og indblik i hvordan erhvervslivet i Danmark skriftligt udtrykker og formidler deres visioner, missioner og værdigrundlag.

Vi udvikler en analysestrategi som gør det muligt at sammenligne erklæringer og få viden om strategisk ledelseskommunikation i erhvervslivet. Analysen giver en sjælden mulighed for at se hvordan erhvervslivet opfatter sig selv og omverdenen. Analysen viser desuden hvordan erhvervslivet forstår nogle af de muligheder og udfordringer, der knytter sig til et moderne erhvervsliv præget af kommunikation.

Virksomheder eksisterer for at opnå særlige mål. Mål skal sættes af nogen og formidles til dem som skal bidrage til deres opfyldelse. Visionen, missionen og værdigrundlaget spiller en særlig strategisk rolle for hvad en virksomhed er og kan blive. At danne målsætninger indebærer at mål bliver gjort tydelige i sætninger, heraf ordet "mål" - "sætninger". På dansk ligger der en dobbelt betydning i begrebet, at målene sættes og formuleres. Målsætninger handler om hvad personer eller virksomheder forpligter sig til at gøre og føre ud i livet.

Det er væsentligt at virksomheden har en strategi som er i overensstemmelse med og samordner dens mål. Målsætning som aktivitet er ikke en nem opgave da der er normativitet på spil når mål sættes. Magt er eksempelvis normativ og definerende. Visioner er ofte forhandlede kom-

promisser, fordi de grundlæggende handler om at definere hvad virksomheden skal være. Visioner er også abstrakt handlingsvejledende. De sætter nogle principielle rammer for hvad man kan vinde tilslutning til inden for organisationen. Der sættes et udfaldsrum for godt og skidt samt for ønsket og uønsket udviklingsretning. Endelig er der virkeligheden og fremtiden som udviklingen gerne skal passe til. Der er derfor et element af fremsyn, gætværk og prognose involveret i at sætte de rette mål for virksomhedens samlede udvikling.

Fremtiden kan ikke udledes rent logisk, men kan påvirkes og formes med strategisk ledelseskommunikation. Strategien skal passe til både virkeligheden og til virksomhedens ressourcer og råderum for at opnå de mål som sættes. Virksomhedsledelsens udfordring er at de mål og milepæle som sættes, rent faktisk leder virksomheden mod en bedre position end hvis man blot lader stå til, ser hvad der sker og venter på hvilke muligheder der med tiden byder sig. Ledelse med visioner, missioner og værdigrundlag er proaktiv² og essentielt set en normativ aktivitet, hvor man søger at erkende virkeligheden som den er og forandre virksomheden mod det den bør være.

Det er en reel ledelsesudfordring at udøve målrettet ledelse, når fremtiden er ukendt, mål er til diskussion og de som skal bidrage til at realisere virksomhedens potentialer skal ledes af den strategiske ledelseskommunikation. Bogen handler om denne ledelsesudfordring. Det er i ledelse med visioner, missioner og værdigrundlag, samt i kommunikationen heraf at den moderne strategiske ledelsesudfordring består.

I offentligt erklærede visioner, missioner og værdigrundlag er udformningen af hele virksomheden eller organisationen ledelsesmæssigt på spil. Det er en ledelsesmæssig udfordring at gøre denne kommunikation meningsfuld både som strategi, som ledelse og som tekst. Bogens gennemgående tema er udformningen af offentlige erklæringer som udtryk for hvad virksomheden er og hvor den vil hen er. 43 af de 50 største virksomheder i Danmark har strategisk ledelseskommunikation i form af enten visioner, missioner eller værdigrundlag.

Bogens opbygning

De som gerne vil have et konkret overblik over hvordan de største virksomheder i Danmark udformer deres visioner, missioner og værdigrund-

lag anbefales at læse bogen fortløbende. I bogens første del gives indblik i hvad visionerne er og hvordan virksomhederne offentligt kommunikerer ledelse ud til interessenterne.

I bogens anden del præsenteres en række teoretisk inspirerede overvejelser, som tematiserer de mangfoldige krav, vilkår og muligheder der ligger i og omkring ledelse med visioner, missioner og værdigrundlag. De som vil have inspiration og indsigt i muligheder for at forbedre den strategiske ledelseskommunikation kan med fordel læse bogens anden del først og derefter i bogens første del at læse hvordan virksomhederne rent faktisk har udformet deres erklæringer.

Den første del af bogen handler om at kortlægge og analysere hvordan visioner, missioner og værdigrundlag er udformet i de 50 største virksomheder i Danmark. Til formålet har vi udviklet en analyse som dels gør det muligt at sammenligne virksomhedernes strategiske ledelseskommunikation og dels gør det muligt at analysere hver enkelt virksomheds visioner, missioner og værdigrundlag.

Analysen er opbygget af en række parametre som indeholder en række spørgsmål som man begrundet kan stille til formuleringerne, og som gør en systematisk sammenstilling mulig. I bogen præsenteres først analysegrundlaget, herefter analyseres hver af de 50 største virksomheders vision, missioner og værdigrundlag. Derefter fremstiller vi en overbliksgivende sammenligning af de 50 virksomheders kommunikation. Vi retter hermed fokus mod to niveauer, både den enkelte virksomheds kommunikation og erhvervslivets kommunikation.³

Ingen har før samlet et så stort empirisk materiale om hvordan virksomheder i Danmark rent faktisk kommunikerer deres målsætninger. Ingen har før forbundet de mange teoretiske tanker om visioner, missioner, værdigrundlag til en så omfattende analyse af hvordan de faktisk udformes i erhvervslivet. Med bogens første del søges svar på spørgsmålet: *Hvordan kommunikerer de 50 mest omsættende virksomheder i Danmark skriftligt deres offentlige erklæringer i form af vision, mission og værdigrundlag?*

Vor analyse viser hvordan virksomhederne har håndteret deres kommunikation af visioner, missioner og værdigrundlag.⁴ Her kan man lade sig inspirere af fakta, argumenter, den overbliksgivende sammenstilling af data og fortolkninger og af andres succeser og fejltagelser. Et opslag på den enkelte virksomhed giver adgang til dens vision, mission og værdigrundlag, samt en analyse heraf. Hvilken virksomhed, organisation eller ledelse kan frasi sig muligheden for at lære noget af de 50 største virk-

somheder? Blot at få adgang til samtlige visioner, missioner og værdigrundlag fra de 50 største virksomheder giver inspiration og en ægte empirisk basis at diskutere ud fra.

Bogens anden del præsenterer en række refleksioner over strategisk ledelseskommunikation. Teoretiske indsigter indeholder en række idealbegreber man kan bruge som tekniske redskaber til at holde visioner og visionsledelse op imod. I bogens anden del søger vi svar på spørgsmålet: *Hvad kan man opnå med strategisk ledelseskommunikation i form af visioner, missioner og værdigrundlag?*

I kapitlet om *visionær ledelse* præsenteres pointer fra litteratur om visionsledelse. Kapitlet giver indsigt i hvad der er sagt om visioner og ideer til hvad man kan opnå med strategisk ledelseskommunikation. I *erhvervslivets kommunikative forankring* ser vi nærmere på problemerne med målsætning og den instrumentelle rationalitets begrænsninger. Sammenhængen mellem målrettet strategisk ledelse og kommunikation behandles. I kapitlet om *samfundsvilkår for strategisk ledelseskommunikation i erhvervslivet* præsenterer vi en række områder hvor samfundet har ændret sig og som påvirker de rammer kommunikationen virker indenfor samt nogle krav og forventninger til kommunikation som erhvervslivet for tiden oplever.

I kapitlet om *interessenter og interessentledelse* gennemgår vi interessentmodellens udvikling og præsenterer den kompleksitet der opstår når virksomheder skal kommunikere overbevisende med mange interessenter. Vi argumenterer for at interessentmodellen som strategisk redskab drejer fokus hen mod værdier, etik og konsensusdannelse, og for at virksomheder kan bruge interessentforståelsen til en strategisk allokering af deres opmærksomhed og kommunikative ressourcer. I kapitlet om *kommunikation* giver vi en gennemgang af en række udvalgte og centrale kommunikationsteorier. Hermed sættes fokus på de problemer der teoretisk set er forbundet med at ville styre kommunikationen, kontrollere modtagerne og overhovedet få gennemslagskraft med sin kommunikation med interessenterne.

I kapitlet om *identitet* udvikles Karl Bühlers kommunikationsmodel og den klassiske forståelse af forholdet mellem kommunikation og virksomhedens identitet. Det centrale her er at virksomheder i og med visioner, missioner og værdigrundlag også siger noget om sig selv, hvem de er, hvem de gerne vil være og ses som. Identitet, profil og image er for den ideelle virksomhed overensstemmende, men ofte opstår der kløfter og misforhold som virksomheder bør være opmærksomme på. I kapitlet vi-

sion, mission og værdigrundlag vender vi tilbage til teorier om ledelse med visioner og belyser de muligheder og udfordringer offentliggjort ledelse af ledelsesprocesserne byder på. Endelig afrunder vi undersøgelsen af strategisk ledelseskommunikation i erhvervslivet med en *konklusion* skrevet på baggrund af såvel de teoretiske og som empiriske indsigter.

De teoretiske pointer som er præsenteret i bogens anden del tegner konturerne af en ledelsesteori om strategisk ledelseskommunikation med visioner, missioner og værdigrundlag. De pointer, krav og modeller som præsenteres kan anvendes som en slags check-liste når virksomhedens strategiske ledelseskommunikation skal udformes.

Strategisk ledelseskommunikation

Kommunikation er i mange samfunds- og erhvervsmæssige sammenhænge blot et fænomen der uden særlig opmærksomhed forventes at kunne fungere problemfrit. Ledelse er i høj grad en kommunikativ aktivitet, især når det handler om strategisk ledelse af virksomheder.⁵ Såvel interesser som aktiekurser påvirkes af kommunikationen.⁶ Al ledelse foregår indenfor nogle økonomiske rammer. Den målorienterede tankegang som vi behandler med strategisk ledelseskommunikation som tema hører til økonomernes tankegang. Vores grundholdning er at målrationelitet og instrumentel fornuft er gode redskaber, men at de kan udformes bedre og mere reflektivt og effektivt, hvis deres iboende begrænsninger overskrides.⁷ Mål er gode som orienteringspunkter, men kun hvis de dannes og sættes med omtanke. Vi lægger os op ad en antagelse om at overbevisende ledelseskommunikation fremmer virksomhedens interesser, hvad de end måtte være.

Der er for tiden en række faktorer der peger på åbenhed i forbindelse med virksomheders ledelse.⁸ I de fleste lærebøger om strategisk ledelse og i mange nyere ledelsesteorier indgår en offentliggjort vision, mission og værdigrundlag som et væsentligt element. Vores undersøgelse viser at en overvejende del af erhvervslivets top ser åbenhed omkring virksomheden som af afgørende værdi.

Selvom denne bog ikke omhandler al kommunikation i erhvervslivet indgår i, så rettes blikket mod en grundlæggende kerne i hele virksomhedens ledelse og strategiske kommunikation. Alle der udøver eller er underlagt ledelse har i princippet en interesse i at forstå fænomenet. Bogen

henvender sig til alle der har et ønske om at forstå ledelse med visioner, missioner og værdigrundlag. Ledere, ansatte, projektledere, politikere, konsulenter, forskere, fagforeningsfolk, studerende og enhver som har interesse i at forstå strategisk ledelseskommunikation eller blot vil tage ved lære af hvordan andre har gjort det, kan få udbytte af bogen.

Vi har af pladshensyn og metodehensyn valgt at gøre det fuldstændige datagrundlag for undersøgelsen tilgængeligt såvel digitalt som på anden vis.⁹ Datagrundlaget udgør det arkiv vi fortolker de enkelte virksomheders strategiske ledelseskommunikation ud fra, og er i sig selv interessant læsning, især hvis man vil gå i detaljer med præmisserne for vore analyser. Adgangen til data gør det muligt for andre at se os i kortene og gør det muligt at følge analysen i alle dens trin.

Resultatet af vor undersøgelse er mildest talt overraskende. Desværre lever de færreste store virksomheder i Danmark op til en række væsentlige krav som kan stilles til kvaliteten af strategisk ledelseskommunikation. Undersøgelsen viser at virksomhederne har et stort rum for at lære og forbedre deres strategiske ledelseskommunikation og eksplicite ledelse af ledelsesprocesserne. Ved at sætte strategiske ledelseskommunikation på den erhvervsøkonomiske dagsorden giver vi vort bidrag til denne læring.