



# **CORPORATE BLOGGING I FORSVARET**

*- Blogging i et strategisk perspektiv*



**En rapport af:  
Rasmus Duus,  
Katja Helene Eilers Jørgensen,  
Esben Nordman Bie  
& Frederik Dirks Gottlieb**



**Vejleder:  
Nikolaj Stagis**

**Roskilde Universitets Center**

Kommunikation, modul 2

Dato for aflevering: 28. maj 2008

Anslag: 139.377

Normalsider: 58



# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0</b>	<b>PROBLEMFELT</b>	<b>4</b>
1.1	Den indledende motivation	4
1.2	De åbenlyse fordele og forbehold	6
1.3	Mediet skal gøres forståeligt	7
1.4	Problemformulering	8
1.5	Projektdesign	9
<b>2.0</b>	<b>METODE</b>	<b>10</b>
2.0.1	Den indledende proces og vores empiriske fokus	10
2.1	Det kvalitative interview	10
2.1.1	Det aktive perspektiv	11
2.1.2	Struktureringen af interviews	12
2.2	Vores videnskabsteoretiske udgangspunkt og metodiske tilgang	14
<b>3.0</b>	<b>GENERELT OM BLOGS</b>	<b>17</b>
3.1	Blogging og Web 2.0	17
3.1.1	Bloggens karakteristika	17
3.1.2	Corporate blogging	19
3.2	Egne erfaringer	21
<b>4.0</b>	<b>FORSVARETS KOMMUNIKATIVE UDFORDRINGER</b>	<b>22</b>
4.1	Nye visioner for kommunikationen	22
4.2	De interne udfordringer	23
4.3	De eksterne udfordringer	25
<b>5.0</b>	<b>BLOGGEN SOM STRATEGISK VÆRKTØJ</b>	<b>28</b>
5.1	Strategi	28
5.1.1	Hvad menes med strategi?	29
5.1.2	Bloggen har et strategisk potentiale på flere niveauer	30
5.1.3	Bloggen fordrer i høj grad en emergerende strategi	32
5.1.4	Brug for nye strategiske erkendelser	32
5.2	Branding	33
5.2.1	Corporate branding	34

<b>5.3</b>	<b>Bloggen som internt ledelsesværktøj .....</b>	<b>37</b>
5.3.1	Bloggen kan bryde kommunikationsstrukturen.....	38
5.3.2	Bloggens læringsfordele fordrer en organisatorisk debatkultur.....	39
<b>5.4</b>	<b>Issues management.....</b>	<b>42</b>
5.4.1	Definition af issues management.....	44
5.4.2	Håndtering af issues.....	45
5.4.3	Issues management og blogging.....	46
<b>5.5</b>	<b>Delkonklusion.....</b>	<b>51</b>
<b>6.0</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1</b>	<b>bloggens form .....</b>	<b>54</b>
<b>6.2</b>	<b>Risici .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3</b>	<b>Flere budskaber eller ét samlet budskab? .....</b>	<b>57</b>
<b>7.0</b>	<b>KONKLUSION .....</b>	<b>61</b>
<b>8.0</b>	<b>PERSPEKTIVERING.....</b>	<b>66</b>
<b>9.0</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>68</b>
	Hjemmesider.....	69

## 1.0 PROBLEMFELT

Flere og flere virksomheder i USA og Europa er begyndt at 'blogge'. En kommunikationspraksis som tillader virksomhederne at møde omverdenen på en helt anderledes platform, end den konventionelle virksomhedskommunikation åbner op for. I mange store virksomheder er ord som dialog, åbenhed og gennemsigtighed blevet mantraer og deciderede 'buzzwords', som i højere og højere grad inkorporeres i virksomhedernes værdisæt. Set i dét lys er det ikke overraskende, at så mange virksomheder kan se umiddelbare fordele ved at blogge. Mange virksomheder vil gerne være med på bølgen og ser en stor nyhedsværdi i at være blandt de første til at benytte sig af blogs.<sup>1</sup> En blog – eller en corporate blog som den kaldes i virksomhedsregi – er ideelt set en kommunikationsform, som fordrer især dialog og åbenhed. Herhjemme estimeres det, at ca. 17% af større virksomheder benytter sig af sociale, internetbaserede medier, og dette tal menes at stige til 23% i løbet af 2009.<sup>2</sup> Vi vil senere i rapporten behandle blogfænomenet mere detaljeret, men bloggen som medie lægger grundlæggende op til en dialogisk kommunikationsform, hvor bloggernes ejer skriver indlæg, som alle brugere kan kommentere på – således at der opstår en diskussion eller dialog omkring et givent emne. Den konventionelle monologiske virksomhedskommunikation og det typiske afsender-/modtagerforhold er altså potentielt tilsidesat på en corporate blog. Virksomhederne kan ikke bestemme den kommunikation, som foregår på bloggen, da mediet fordrer, at brugerne i høj grad involveres og selv bliver medproducenter og ligestillede deltagere i kommunikationen.

## 1.1 DEN INDLEDENDE MOTIVATION

Vi havde fra starten besluttet os for, at vi gerne ville arbejde sammen med en virksomhed, som havde overvejet at starte en blog, eller som havde overvejelse om implementering af en blog. På den måde håbede vi at få lov til at sparre med virksomheden - og måske ende ud med en projektrapport, som kunne bruges direkte af virksomheden i deres videre arbejde med en eventuel blog. Valget af en virksomhedscase ville naturligvis været med til at afgøre, hvilket fokus vi kunne anlægge i vores projekt, og det var derfor vigtigt at finde en virksomhed, som stod overfor nogle spændende kommunikative udfordringer. Både dem, der opstår under implementeringen af en blog og dem, som en blog kan hjælpe med til at løse. Vi havde dog bekymringer, inden vi kontaktede virksomheder, for hvor mange virksomheder i Danmark

---

<sup>1</sup> Blog er en sammentrækning af ordet weblog. En beskrivelse af denne følger i kap. 3.

<sup>2</sup> Børsen tirsdag d. 4. marts 2008 / Sektion: Digital; 3

overvejer seriøst at blogge?

Vi kontaktede flere virksomheder, som vi mente kunne være interesserede i at blogge og som alle kunne danne rammerne for et spændende projekt, som ville tillade os at udforske bloggens potentiale inden for deres organisatoriske rammer. Efter vi havde sonderet terrænet, stod vi tilbage med tre potentielle cases; DONG Energy, kunstmuseet ARKEN og Forsvaret. Alle tre virksomheder er spændende og står overfor forskellige udfordringer og problemstillinger i deres kommunikative arbejde. Vi besluttede derfor at mødes med alle tre virksomheder for at undersøge deres engagement, målsætninger med en blog og i hvor høj grad vi selv kunne blive involveret.

Engagementet var højt hos dem alle, og det var tydeligt, at de alle gerne ville have vores hjælp til at implementere bloggen. Vi fandt dog, at de mest spændende problemstillinger og største udfordringer lå hos DONG Energy og Forsvaret. Begge er tit i modvind i medierne, og hos både DONG Energy og Forsvaret fik vi en fornemmelse af, at en blog ville kunne være med til at gøre en forskel for deres kommunikation. ARKEN var som sagt også interesseret i, at vi kunne komme med input, men dette fandt vi til dels irrelevant, da bloggen allerede skulle startes op ugen efter mødet - dermed ville vores indflydelse være minimal. Ud over det åbenlyse; forbedring af virksomhedens image ved hjælp af bloggens symbolværdi var fællesnævneren for alle tre cases manglen på flere argumenter for implementeringen af en blog over for deres respektive ledelser.

Vi valgte i sidste ende at benytte os af Forsvaret som vores case. Beslutningen skyldes, at Forsvaret i forhold til DONG Energy simpelthen var længere i overvejelserne om at implementere en blog i organisationens kommunikationsindsats, og fordi der fra Forsvarets side i høj grad blev lagt op til, at vi konkret ville kunne gøre os gældende i organisationen. DONG Energy var og er stadig et langt stykke fra at behandle bloggen på et konkret plan. Så selv om der i de to organisationer er mange lighedstræk og fælles problemstillinger – som nedenstående afsnit vil afsløre - følte vi, at Forsvaret ville være den case, som bedst kunne skabe rammerne for vores projekt. Det var den case, hvor vores arbejde i størst muligt omfang ville blive inddraget i organisationens videre arbejde med bloggen.

## 1.2 DE ÅBENLYSE FORDELE OG FORBEHOLD

I vores begyndende, eksplorative arbejde med dette projekt har vi altså mødt flere virksomheder og organisationer og generelt forsøgt at danne os et billede af, hvordan de forholder sig til blogs som fænomen. Selvom man roligt kan sige, at disse tre virksomheder/organisationer er meget forskellige hvad angår størrelse, branche og en række andre parametre, registrerede vi nogle fælles positioner internt i alle organisationerne. De kom frem, når vi 'kradsede lidt i overfladen' ved vores møder. Ved alle virksomhedsbesøg var vi hovedsageligt i dialog med kommunikations- og marketingsfolk, som alle principielt var åbne og positivt stemt overfor blogkommunikationen og bloggens potentiale på flere områder. For det første var alle enige om den naturlige symbolværdi og brandingværdi, som ligger i at implementere en blog i virksomhedens samlede kommunikation. Bloggen er nemlig – som skrevet tidligere - i sig selv er et symbol på åbenhed og dialog. Der kan simpelthen ligge en værdi alene i lanceringen af en blog og den omtale, som lanceringen skaber.

For det andet var det ret slående, hvordan alle disse kommunikationsfolks perspektiver, i forhold til hvad der er 'god kommunikation', ligger i forlængelse af den grundlæggende kommunikationsforståelse, som præger feltet 'corporate blogging'. Her er man ikke bange for at åbne virksomhedens skodder op og lade omverdenen se, hvad der sker bag virksomhedens mure. Tværtimod har man i kommunikationsafdelingerne den forståelse, at der grundlæggende ingen farer er ved at åbne op og løsne kontrollen i virksomhedens kommunikation med omverdenen. Ved vores første møde affærdigede Henrik Mortensen<sup>3</sup> farerne ved den løst kontrollerede kommunikation, som bloggen repræsenterer. Han sammenstillede dårlige sager og kritik med vand, da de altid vil sive ud. Man bør derfor proaktivt forsøge at imødekomme og præge en sags udvikling, f.eks. ved selv at offentliggøre problemstillingen inden medierne tager sagen op. Her ses bloggen som redskab til netop denne proaktive og åbne kommunikation, som ligger naturligt i forlængelse af den kommunikationsforståelse, der ligger til baggrund for Mortensen sammenligning.

Fælles for alle de besøgte virksomheder er dog også, at kommunikationsafdelingerne har vist sig at være alene med denne lidt uskeptiske holdning til bloggens potentiale. Både da vi var hos DONG Energy, ARKEN og i Forsvaret første gang, fik vi forklaret, hvordan man på

---

<sup>3</sup> Kommunikationsmedarbejder hos Forsvarskommandoen, den centrale ledelse i Forsvaret. Herefter kun Mortensen.

ledelsesniveau i alle organisationerne forholder sig noget mere skeptisk i forhold til det at blogge som virksomhed. I DONG Energy gjorde man os det klart, at hvis vi overhovedet skulle kunne overbevise direktionen i koncernen om at blogge, skulle vi kunne sætte bloggen ind i en mere forretningsmæssig kontekst, hvor vi klart skulle argumentere for, hvordan en eventuel implementering af en blog i sidste ende kan ses på bundlinjen. Bloggen skal altså kunne påvises som god forretning, før de forbehold som vi blev mødt af, kan opvejes eller slet og ret gøres til skamme. Hos ARKEN var det idéen om, at ansatte kunne skrive noget kritisk om en udstilling, der fremprovokerede en skepsis hos ledelsen.

Ydermere havde alle vores potentielle cases – i hvert fald fra ledelsernes side – et andet forbehold tilfælles: Frygten. Frygten for at der på bloggen kunne opstå uoverkommelige problemer f.eks. i form af, at en medarbejder 'taler over sig' eller ytrer sig i strid med virksomhedens officielle holdninger og værdier. Frygten bunder også i en forståelse af en blog som en platform, der i for høj grad inviterer omverdenen til åbent at kritisere og udstille virksomheden negativt. En kritik som ledelsen ellers forestiller sig ville være gået virksomheden og dennes omverden forbi. Hvis de respektive ledelser forstår bloggernes potentiale eller mangel på samme på denne måde, er det klart, at vi har mødt disse ledelsesmæssige forbehold. Frygten bunder dog i vores øjne i en grundlæggende uvidenhed om dette "nye" medie og i en noget tilbageskuende og konventionel kommunikationsforståelse. Her er kritik noget, man under alle omstændigheder skal og *kan* undgå – og hvor dialog alene forbliver et luftigt begreb, der ikke substantielt tilnærmes eller tilstræbes.

### **1.3 MEDIET SKAL GØRES FORSTÅELIGT**

I den indledende proces i projektføreløbet er vi kommet til den erkendelse, at bloggernes natur, kommunikationsform og potentiale som et integreret værktøj i virksomhedens samlede kommunikationsindsats i høj grad trænger til at blive ekspliciteret og konkretiseret. Med afsæt i de ovenstående overvejelser om åbenlyse fordele og forbehold i forhold til corporate blogging mener vi, at det er yderst relevant at undersøge, hvordan dette værktøj i højere grad kan gøres forståeligt og 'spiseligt' for en organisation. Det er relevant at undersøge, hvordan bloggernes potentiale kan indføres i en mere strategisk forankret kommunikationstilgang, hvor vi mener, at bloggen i nogen henseende kan gøre sig gældende og vise sig som et effektivt redskab.

Bloggens forholdsvist uudforskede potentiale som kommunikativt værktøj i virksomhedens strategiske værktøjskasse skal undersøges indenfor de rammer, som Forsvaret har opstillet for os. Vi føler dog, at dette projekt kan være relevant for en lang række af virksomheder og organisationer, som er interesserede i at tage bloggen i brug, da vi mener, at den problematik som vi behandler i rapporten, gør sig gældende i flere virksomheder og organisationer på tværs af brancheskel.

Forsvaret har én gang tidligere spædt forsøgt sig med at blogge. Dette initiativ var efter sigende ikke gennemtænkt eller særligt dygtigt udført, hvilket gjorde, at bloggen måtte lukke ned efter et kort stykke tid. Der blev ikke evalueret på, hvad der gik godt eller dårligt, og Forsvaret har derfor ikke fået nogen konkrete erfaringer, som de kan bruge ved implementering af bloggen denne gang. Forsvaret forsøgte halvhjertet og famlende at etablere på bloggen som kommunikativ platform uden egentligt at give den en ærlig chance. Det er man i Forsvaret parat til nu.

Det forholder sig sådan, at Forsvarskommandoen allerede har interne papirer i skuffen, som angiver retningslinjer for blogskribenter og generelt introducerer organisationens medlemmer for dette medie. Problemet er dog, at disse papirer har ligget i skufferne i lang tid og har i sig selv ikke kunnet overbevise ledelsen om, at organisationen kan få et udbytte af at blogge, eller at organisationen kan håndtere mediet. I vores indledende dialog med Mortensen blev vi om denne problemstilling fortalt, at der er en 'nød der skal knækkes', hvis tankerne skal overføres til virkelighed og bloggen blive til noget. Som antydnet ovenfor er der måske en kultur i organisationen - eller i hvert fald en del skepsis fra ledelsens side – som gør, at bloggen er blevet på tegnebrættet. Der er simpelthen for mange spørgsmål og ukendte faktorer, som gør sig gældende ved brug af en blog. Et af spørgsmålene er blandt andet, hvad bloggen kan bidrage med i Forsvarets kommunikation? Derfor spørger vi:

## 1.4 PROBLEMFORMULERING

Hvilket strategisk potentiale har en corporate blog i forhold til de kommunikative udfordringer, som Forsvaret står over for?

## 1.5 PROJEKTDESIGN

For at give læseren et større overblik over hvad der kommer senere hen i rapporten, vil vi her lave en kort gennemgang af, hvad de følgende kapitler vil indeholde.

For at give læseren et bedre indblik i det praktiske arbejde, vi har udført, vil kapitel 2 lægge vægt på de processer, som projektet har gennemgået samt de metodiske overvejelser, som vi har gjort os gennem hele forløbet. Dette inkluderer også de tanker, vi har gjort os i forbindelse med de gennemførte interviews.

I kapitel 3 vil læseren finde en beskrivelse af bloggens oprindelse og et kort oprids af, hvilke behov hos internettets brugere der har været med til at udvikle internettet i en mere dialogisk retning.

I kapitel 4 vil vi gennemgå pointer fra vores interviews. Pointerne skal give læseren et indblik i de kommunikative udfordringer, som Forsvaret selv mener at stå over for - både intern og eksternt.

Disse pointer vil dernæst blive analyseret i kapitel 5 i forhold til temaerne branding, ledelse og issues management. Dette gør vi, for at undersøge hvilket potentiale bloggen kan give Forsvaret, i forhold til de kommunikative udfordringer de står overfor.

Kapitel 6 vil være en diskussion af pointerne fra analysekapitlet med henblik på implementering af en blog hos Forsvaret.

Afslutningsvis vil følge en konklusion og en perspektivering.

## **2.0 METODE**

Vores metodiske tilgang til valg af case og det efterfølgende arbejde med denne har været præget af en eksplorativ og kvalitativ tilgang. Som vi nævner i problemfeltet var vores udgangspunkt, at vi i høj grad ville arbejde praktisk med en case i forhold til implementering af en blog. I arbejdet med at finde relevante problemstillinger faldt det os naturligt at tage et indledende møde med alle virksomheder, der virkede positive over for et samarbejde. Med den tilgang har det ikke kun været muligt at finde den mest engagerede og givende virksomhed i forhold til vores ønsker, men det har samtidigt også været muligt at få flere erfaringer og mere viden om danske virksomheders tanker i forbindelse med corporate blogging. En erfaring og viden, som har været behjælpelig til at indsnævre nogle af de problemer og forbehold, der findes over for dette forholdsvist nye kommunikationsværktøj.

### **2.0.1 Den indledende proces og vores empiriske fokus**

Vi havde i vores indledende arbejde med dette projekt en form for etnografisk tilgang, hvor vi til at starte med spillede med helt åbne kort i mødet med flere virksomheder og hvor vores hensigt hovedsageligt var at lytte til deres refleksioner - og først herefter vælge det egentlige fokus, som vores projekt skulle have. Vores første møder/interviews med de tre potentielle cases var uden interviewguide og uden diktafon. Vores formål var først og fremmest at få dem til at tale så åbent og frit som muligt. For ARKEN og Forsvarets vedkommende var formålet desuden at de skulle fortælle om tidligere forsøg med blogs og deres bud på, hvorfor det mislykkedes. For alle tre virksomheders vedkommende var det selvfølgelig relevant at høre, hvilke tanker de foreløbig havde gjort sig om bloggen som medie. Desuden ønskede vi at få et indtryk af, hvad vi kunne forvente af dem, og hvad de forventede af os, hvis det blev til et samarbejde. Efter vi havde valgt Forsvaret som den case, foretog vi endnu et interview med vores kontaktperson, Mortensen, hvor vi kunne anlægge et mere fokuseret blik på organisationen og strukturere vores interview - ud fra hvad vi følte skulle uddybes.

## **2.1 DET KVALITATIVE INTERVIEW**

Da vores empiriske produktion hovedsageligt er tilvejebragt gennem kvalitative interviews, vil vi her uddybe, hvad det kvalitative interview kan bidrage med rent metodisk. Vi vil tage afsæt i de

tanker omkring det kvalitative interview, som James A. Holstein og Jaber F. Gubrium fremsætter i deres bog *The Active Interview* (1995). Vi vil med udgangspunkt i denne bog diskutere vores overvejelser i forhold til bl.a. det kvalitative interview som metode, interviewerens rolle og udvælgelse af interviewpersoner.

### 2.1.1 Det aktive perspektiv

Holstein og Gubrium understreger i deres bog, hvordan interviewet skal ses i et konstruktivistisk perspektiv, hvori man ikke kan frembringe nogen neutral, statisk sandhed. Et interview fordrer altid en interviewer og en interviewperson, som begge nødvendigvis og uundgåeligt er aktive i den konstruktion af viden, som interviewet tilvejebringer.<sup>4</sup> Vi er meget enige i den fortolkning af interviewsituationen. Derfor er det også helt med vilje, at vi skriver, at vi *producerer* empiri – frem for at vi *indsamler* empiri. Empiri er en konstruktion, som er skabt af social interaktion mellem intervieweren og interviewpersonen. Derfor er det væsentligt at se på, hvordan vi som interviewere er med til at skabe vilkårene og rammerne for produktionen af empirien. Det er helt essentielt at se på vores rolle i denne proces.

Udover at komme med denne konstruktivistiske erkendelse, påpeger Holstein og Gubrium også – med deres begreb om det aktive perspektiv på interviewet - de store forcer, der ligger i interviewet som praksis. Interviewsituationen er nemlig i stand til at anspre og 'fremprovokere' meningsprocesser, som vedrører emner, der er relevante for forskningsområdet.<sup>5</sup> Det aktive perspektiv skriver sig dog op imod en forestilling om, at den fortolkende proces for forskeren først starter, når interviewet er gennemført, og når interviewet skal gennemlæses og rapporteres. I denne forestilling er interviewpersonen en beholder, som bare skal 'aftappes' af intervieweren.

Det aktive perspektiv indebærer tværtimod, at interviewpersonens refleksioner skal aktiveres, stimuleres og kultiveres.<sup>6</sup> Det betyder ikke, at interviewerens rolle er at 'lokke' interviewpersonens svar i hensigtsmæssige retninger. Det betyder, at interviewerens aktive rolle under interviewet er konstituerende for, hvad interviewpersonen reelt får sagt og hvilke rammer, der uformelt opstilles

---

<sup>4</sup> Holstein & Gubrium 1995: 4

<sup>5</sup> Holstein & Gubrium 1995: 17

<sup>6</sup> Holstein & Gubrium 1995: 17

for interviewets udfoldelse. Vi som interviewere har altså været med til at konstituere den viden, vore interviews har tilvejebragt.

## 2.1.2 Struktureringen af interviews

I forlængelse af det aktive perspektiv er det relevant at redegøre for, hvilke konsekvenser dette perspektiv har for struktureringen af vores interviews. Vi har valgt at strukturere forløbet sådan, at vi på forhånd har angivet enkelte tematikker, som vi gerne vil vende med vore respondenter. Der er altså nogle ydre rammer for den meningsdannelse, som skal finde sted. Men det har været meget vigtigt for os, at vi giver plads til vores respondenter, således de får mulighed for at reflektere og til en vis grad selv bestemme hvilken retning, der er relevant.

### *Interviewerens rolle*

Om interviewernes rolle skriver Holstein og Gubrium:

*" [...] they converse with respondents in such a way that alternate considerations are brought into play. They may suggest orientations to, and linkages between, diverse aspects of respondents' experience, adumbrating – even inviting – interpretations that make use of particular resources, connections, and outlooks [...] The objective is not to dictate interpretation but to provide an environment conducive to the production of the range and complexity of meanings that address relevant issues, and not be confined by predetermined agendas.<sup>7</sup>*

Intervieweren skal have en aktiv rolle, da man netop ikke kan betragte interviewpersonen som den beholder, der alene behøver at blive aftappet. Interviewerens rolle er i høj grad undervejs i interviewet at tilbyde refleksioner og fortolkninger, som interviewpersonen kan tage stilling til. Mange har den forståelse, at interviewerens rolle skal undermineres, og at man skal betragte ham/hende som en 'svamp', der skal suge information til sig i interviewet uden dog selv at give noget igen. Andre er kommet til den erkendelse, at der ligger nogle modsætningsforhold i det at komme med et neutralt spørgsmål og det at konversere.<sup>8</sup>

Holstein og Gubrium mener, at det kan være mere eller mindre signifikant, hvor aktiv intervieweren behøver at være i et interview. Det interviewede subjekt kan også være meget aktivt

---

<sup>7</sup> Holstein & Gubrium 1995: 17

<sup>8</sup> Holstein & Gubrium 1995: 38

og selv i høj grad være i stand til at metareflektere over sin egen forståelse. Vi har alle i gruppen interviewet mange mennesker før i vore tidligere projekter, og her har vi netop oplevet den mangfoldighed af forskellige udfordringer, der tilknyttes rollen som interviewer, alt efter hvem man interviewer. Nogle skal aktiveres og hjælpes i gang, mens andre – som f.eks. vores første interviewperson i Forsvaret, Mortensen – ingeniørlunde behøver aktivering, men i højere grad skal fastholdes, så intervieweren kan holde interviewet indenfor det relevante forskningsområde.

Udover at kultivere og sætte rammerne for interviewpersonens fortællende ressourcer, som angivet i ovenstående citat, har det også været vigtigt for os at sætte os grundigt ind i vores casevirksomheds omverdensrelationer inden vi begyndte den egentlige empiriproduktion gennem interviews.<sup>9</sup> Dette er en vigtig del af at kunne optræde som den aktive interviewer, som Holstein og Gubrium beskriver. I forlængelse heraf var interviewpersonens rolle i Forsvaret, at kende til opbygningen i Forsvaret og organisationens historiske udvikling områder - som vi efter bedste evne - satte os grundigt ind i, inden vi påbegyndte interviewrækken. På denne måde 'klædte' vi os så godt på som muligt til at interviewe *aktivt*, med henblik på at danne et stærkt grundlag for at aktivere interviewpersonernes narrative udfoldelser.

#### *Hvem skal interviewes?*

Det aktive perspektiv indrammer interviewsituationen som en begivenhed, der fordrer narrativ produktion. Dette medvirker til opfattelsen af interviewpersoner som historiefortællere (storytellers).<sup>10</sup> Perspektivet medfører også en anerkendelse af, at alle individer har en historie at fortælle, der i sin kontekst er relevant og vedrørende. På den måde anlægger det aktive perspektiv en grundlæggende demokratisk forståelse af, at alle har ret til at blive hørt.<sup>11</sup> Når det er sagt, er det også naturligt at understrege, at man – også i det aktive perspektiv – må imødekomme og tage højde for elementære overvejelser i forhold til repræsentativiteten af det empiriske udsnit, som man foretager.

Efter vores første to møder med Mortensen omkring Forsvarets kommunikative udfordringer stod det klart, at der var to grundlæggende barrierer for at indføre en blog hos Forsvaret.

---

<sup>9</sup> Holstein & Gubrium 1995: 45

<sup>10</sup> Holstein & Gubrium 1995: 28

<sup>11</sup> Holstein & Gubrium 1995: 25f

- Først og fremmest var der den ”sunde skepsis” overfor mediet, som Mortensen udtrykte det. En skepsis overfor om denne ’grænseoverskridende’ åbenhed, som bloggen kan lægge op til, vil gøre mere skade end gavn. Mortensen var klar i sin overbevisning om, at denne skepsis er størst på ledelsesniveau.
- Den anden barriere for en åben blogkommunikation var lysten og modet til at blogge generelt i organisationen. Mortensen antydede, at der i Forsvaret kunne være forbehold hos soldater og andre medarbejdere i forhold til det at kommunikere åbent og ærligt om deres arbejdsgiver på godt og ondt.

Sidstnævnte problemstilling ønskede vi oprindeligt at udforske i en fokusgruppe med flere soldater og medarbejdere. Forsvaret var dog ikke i stand til at tilbyde os en sådan fokusgruppe pga. praktiske årsager indenfor det korte projektforsløb.

For at få et mere nuanceret billede af den førstnævnte skepsis, valgte vi at udføre endnu et kvalitativt interview med en ledende person; Oberstløjtnant Lasse Christiansen.<sup>12</sup> Det har naturligvis ikke været muligt for os at interviewe alle relevante aktører i den store organisation, som Forsvaret er. Der er formentlig mange tolkninger af bloggens potentiale, bloggens relevans og bloggens realiserbarhed i Forsvaret. Det har dog været naturligt for os at koncentrere os om de ledende aktører, som i sidste ende er beslutningstagerne i forhold til, om bloggen skal realiseres i organisationen.

## 2.2 VORES VIDENSKABSTEORETISKE UDGANGSPUNKT OG METODISKE TILGANG

Med udgangspunkt i ovenstående beskrivelse af vores tilgang til empiriproduktionen mener vi, at vi skriver os ind i en socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk forståelse. Dette betyder, at vi skriver os ind i en forståelse af virkeligheden, som noget der præges eller formes af vores erkendelse af den. Når vi skaffer os viden om Forsvarets kommunikative udfordringer gennem vores interviews, så indebærer det, at der er et *subjekt*, som erkender, og et *objekt* som erkendes.<sup>13</sup> Vi tager derfor afgørende afstand fra en forståelse af virkeligheden som en objektiv realitet – som noget der ’findes’ derude. Virkeligheden er i vores optik noget som konstitueres i interaktion

---

<sup>12</sup> Oberstløjtnant Lasse Christiansen fra Forsvarskommandoens ledelsessekretariat. Herefter kun Christiansen.

<sup>13</sup> Rasborg 2004: 350

mellem mennesker, og derfor har det været relevant for os at redegøre for vores rolle som interviewere.

Vores socialkonstruktivistiske erkendelse af virkeligheden som noget der præges af sociale processer, stiller os overfor nogle grundlæggende overvejelser. Det er klart, at hvis interaktionen mellem os og vores interviewpersoner er afgørende for den virkelighed, som vi erkender, må vi samtidigt gøre os det klart, at der med denne erkendelse følger nogle væsentlige spørgsmål.

I forlængelse af det aktive perspektiv som vi anlægger, kan vores rolle som medproducenter af den meningsdannelse, som har fundet sted under vores interviews, også problematiseres. Har vi været *for* aktive? Holstein og Gubrium anbefaler at tilbyde interviewpersonen refleksioner, meningskonstruktioner og perspektiver undervejs i interviewet, som interviewpersonen kan acceptere som sine egne eller afvise som meningsløse. Men har vores interviewpersoner været i stand til det – eller har de i for høj grad været præget af vores refleksioner og forståelse af organisationens kommunikative udfordringer og bloggens potentiale i forhold til disse? Det er helt sikkert en grundlæggende og relevant metodisk overvejelse, som vi fortløbende før, under og efter interviewene har forsøgt at gøre os. Vi har derfor forsøgt at give vores interviewpersoner meget plads til egne fortolkninger af organisationens udfordringer. Man kan også stille et modspørgsmål: Hvor sandsynligt er det, at vi som udefrakommende interviewere kan ryste disse interviewpersoner, som hver eneste dag går og kæmper med disse udfordringer, så meget i deres grundvold, at de pludseligt kommer til helt nye erkendelser, som vi har påvirket dem at komme til? Det er i vores øjne ikke særligt sandsynligt, da vi tværtimod oplevede begge interviewpersoner som meget reflekterende og analytisk stærke individer, som derfor sagtens kan håndtere det faktum, at vi gav dem 'modspil'.

For det andet kan man problematisere det forhold, at vi, så at sige, lader kun to repræsentanter for Forsvaret gøre rede for organisationens kommunikative udfordringer. Ganske vist er det to repræsentanter, som har en stor berøringsflade i organisationen, og som til dagligt arbejder bredt med organisationens kommunikation både internt og eksternt, men spørgsmålet er, om de kan siges at tale for andre end sig selv. Når f.eks. Christiansen fortæller os, hvordan Forsvarschefen Jesper Helsø forstår organisationens kommunikative udfordringer, og hvor han står i forhold til bloggen som medie, kan man spørge: Forholder det sig virkelig sådan? Havde Jesper Helsø svaret anderledes, hvis vi havde interviewet *ham*?

Vi mener, at vi ikke er bærere af en radikal, socialkonstruktivistisk forståelse, hvor 'sandheden' altid blot er et perspektiv. Ikke alt er vilkårligt i vores mere moderate socialkonstruktivistiske perspektiv. Vi vil trods alt fastholde, at den sociale virkelighed ikke alene kan reduceres til vores fortolkninger eller andres fortolkninger og sproglige konstruktioner. Den sociale virkelighed rummer også et ikke-konstrueret eller non-diskursivt element.<sup>14</sup> Ellers er det yderst vanskeligt at sige 'noget om noget'. Det betyder ikke, at vi uden videre kan tage det for gode varer, når vore interviewpersoner udtaler sig om forskellige forhold i organisationen, som ikke direkte involverer dem. Vi må gå til sådanne fortolkninger med et så fintmasket, analytisk filter som muligt. Det betyder, at vi hele tiden sammenstiller enkelte udsagn fra interviewpersonen med udsagn, som han ellers også har tilvejebragt. Således kan vi forsøge at sikre os, at vore analytiske pointer er troværdige.

---

<sup>14</sup> Rasborg 2004: 379

## 3.0 GENERELT OM BLOGS

For at forstå hvad en corporate blog strategisk kan bidrage med i forhold til Forsvarets kommunikative udfordringer, er det nødvendigt først, at klarlægge hvad en blog er, for derefter at analysere hvad den kan bidrage med. I dette kapitel vil vi derfor give et indblik i bloggernes oprindelse, samt hvilket behov hos internettets brugere der har været med til at udvikle dette dialogiske kommunikationsmiddel. Vi vil desuden kort opgive vores egne erfaringer med brugen af blogs.

### 3.1 BLOGGING OG WEB 2.0

Blogs er en moderne form for personlige hjemmesider og er en del af fremkomsten af det, som man kalder Web 2.0.<sup>15</sup> Begrebet blev brugt første gang under en konference i 2004 mellem O'Reilly Media og MediaLive International. På konferencen blev det diskuteret, hvad begrebet dækker over. Man kom frem til en række eksempler som Wikipedia<sup>16</sup>, blogs, Flickr<sup>17</sup> og lignende.<sup>18</sup>

Det grundlæggende for disse eksempler er, at det er brugerne, der er med til at skabe værdien. Web 1.0 dækker hovedsageligt over hjemmesider, hvor brugerne er modtagere af det indhold, som udgiveren tilbyder. I Web 2.0 er det derimod brugerne, der tages udgangspunkt i, fordi de har mulighed for indflydelse på indholdet. Tim O'Reilly skriver: ”*One of the key lessons of the Web 2.0 era is this: Users add value.*”<sup>19</sup> Dette ses meget tydeligt på bl.a. Wiki'er, hvor det er brugerne, der tilføjer og redigerer beskrivelserne. Det samme gælder for blogs, hvor det er brugerne, der skriver kommentarer og på den måde tilfører bloggen værdi.

#### 3.1.1 Bloggens karakteristika

En blog er en hjemmeside, hvor en eller flere personer skriver indlæg, som andre og de selv kan kommentere på. Indlæggene skrives jævnlige og sorteres, så de nyeste står øverst på bloggen.

---

<sup>15</sup> O'Reilly 2005 <http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228> 09-04-08 kl. 13.20

<sup>16</sup> Online leksikon, hvor det er brugerne, der tilføjer og retter i det, der er beskrevet.

<sup>17</sup> Hjemmeside, hvor man kan uploade og dele billeder.

<sup>18</sup> O'Reilly 2005

<sup>19</sup> O'Reilly 2005

Indlæggene kan handle om alt fra dagligdagsting, politik, anmeldelser af elektronik til beskrivelser af, hvor man har rejst. Der er oftest knyttet nogle nøgleord til hvert indlæg for at gøre det let at finde ud af, hvad den enkelte blog handler om.

Et kendetegn ved en blog er, at den har et RSS-feed, hvilket betyder, at de der har lyst, kan abonnere på bloggens indhold. Hver gang en blog, som man abonnerer på, opdateres med nye indlæg, vil man få det at vide i det program, man bruger til at håndtere ens RSS-abonnementer.<sup>20</sup>

Fremkomsten af RSS-feeds har gjort det muligt at holde styr på, hvad der sker på flere blogs samtidig med, at man kan deltage i diskussionerne uden at skulle bruge mange timer om dagen på at tjekke hver enkelt blog. Dette har været en medvirkende faktor til bloggens potentiale og fremgang.<sup>21</sup>

Ud over at bloggere abonnerer på mange andres blogs, så linker de også til andre blogs fra deres egen. Ved hjælp af et permalink, kan de linke til specifikke indlæg på andre blogs, og gør det dermed lettere for deres læsere at finde det, der skrives om. Hele det virtuelle samfund, der er opstået omkring blogging og som kaldes for blogosfæren, er en del af grunden til, at blogs har et stort kommunikationspotentiale.<sup>22</sup> En blog kan derfor ikke ses som en enkelt hjemmeside med en eller flere bloggere på. Hele det netværk, bloggen er indlejret i, skal tages med i betragtningen, da bloggere igennem deres kommentarer og links til andre blogs tilføjer indhold. Dette gælder selvfølgelig også den anden vej. Derfor er det svært at bestemme, hvornår en blog stopper, og blogosfæren begynder.

Blogosfæren er ikke kontrolleret af organisationer eller andre instanser, der kan holde ro og orden. En form for justits udføres af en gruppe af bloggere, der kaldes A-listen. Denne gruppe har så megen opmærksomhed, at den er i stand til at fremsætte standarder, der er accepteret af flertallet i blogosfæren. Det er bloggernes etik og moral, der sørger for, at blogosfæren ikke ender

---

<sup>20</sup> O'Reilly 2005

<sup>21</sup> Blogging er en kommunikationsform, der er i stor fremgang. En undersøgelse baseret på 7.012 mennesker foretaget af Pew Internet & American Life Project i midten af juni 2006, fandt frem til, at 39% af alle amerikanere læser blogs og at 8% skriver på dem. Over 50% var under tredive og 46% var kvinder, mens 54% var mænd. (Gillin 2007:5)

<sup>22</sup> O'Reilly 2005

i kaos.<sup>23</sup> Derudover gælder selvfølgelig de samme gængse love og regler, som også er gældende for resten af internettet.<sup>24</sup>

### 3.1.2 Corporate blogging

Mange virksomheder har fået øjnene op for fænomenet corporate blogging. Corporate blogs blev første gang set anvendt i USA, hvor det i dag bliver brugt hos en anseelig del af de større virksomheder.<sup>25</sup> Danmark halter bagefter på dette område, men antallet af corporate blogs herhjemme er dog støt stigende. Men hvorfor har corporate blogs vundet indpas?

For det første er det troen på, at man kan få det personlige i virksomheden frem. Man kan gennem en blog tale i øjenhøjde med omverdenen og vise virksomhedens identitet og ”personlighed”. På den måde bliver det lettere for folk at identificere sig med organisationen og derved vække brugernes sympati for denne. Det er specielt blogosfæren der gør dette muligt, da man gennem en vellykket blog kan nå ud til mange interessenter og derigennem få mulighed for at skabe et stærkere bånd til mange. Man får altså mulighed for at nedbryde dele af den mur, som i de fleste tilfælde omkranser større virksomheder. Især det personlige islæt er med til at skabe nye forbindelser til omverdenen, og samtidigt fastholde dem der i forvejen har haft en interesse i virksomheden. Det er imidlertid vigtigt at forstå, at det ikke er uden risiko at starte en blog. Hvis bloggen er kedelig eller ikke følger blogosfærens etiske regler<sup>26</sup>, så kan man blive ”hængt ud” i blogosfæren. Specielt gennemsigtighed er et nøgleord, som er af stor vigtighed. Med gennemsigtighed mener vi, at man er ærlig og åben, omkring det man skriver. Robert Scoble, der tidligere var Microsofts mest prominente blogger, siger om blogs:

---

<sup>23</sup> Gillin 2007:15ff

<sup>24</sup> Den er selvfølgelig underlagt de enkelte landes lovgivning, men hvis en blogger ikke skriver hvem han er, så er det svært at stille ham til ansvar for det han skriver.

<sup>25</sup> 11% af Fortune 500 virksomhederne blogger. Fortune 500 Business Blogging Wiki  
<http://www.eu.socialtext.net/bizblogs/index.cgi> 02-05-08 kl. 15.00

<sup>26</sup> Der er en række uofficielle regler omkring blogging. De vigtigste er at være gennemsigtig, at linke til andre, skrive kommentarer på andre blogs og holde en ordentlig tone.

*"This is a two-way medium. You can't snore your audience for long. My audience is far smarter than I am, far better connected and far more powerful. If I say something is true and it isn't, they're going to let me know in the worst way."*<sup>27</sup>

Hvis man ændrer i et eksisterende indlæg skal man vise det tydeligt og der skal være en meget god grund, hvis man sletter en kommentar, også selvom det er en kritisk en af slagsen.<sup>28</sup> Erfaringer viser, at den største del af de kritiske kommentarer, der kommer på en corporate blog når den starter, går i sig selv efter lidt tid. Det vigtigste er, at virksomheden er lydhør overfor det, der bliver skrevet, og husker at svare på bloggens kommentarer. Det er desuden vigtigt at huske på, at selvom en virksomhed ikke har en corporate blog, er det stadig muligt for andre at diskutere negative og positive ting om virksomheden. Og hvis virksomheden ikke deltager aktivt i diskussionen, så er der ikke mulighed for at præge indholdet.

Det sidste en virksomhed skal forholde sig til, inden den starter en corporate blog er, hvem der skal skrive, og om hvilke emner der skal skrives om. Der findes grundlæggende tre typer corporate blogs:

- CEO bloggen, hvor direktøren for virksomheden blogger om virksomhedens strategi, udvikling osv.
- Virksomhedsbloggen, hvor det er skiftende skribenter, der skriver indlæg.
- Blogplatformen, hvor de medarbejdere, der har lyst, opretter personlige blogs, og selv er ansvarlige for indholdet.

Hvilken type blog der er mest fordelagtig, afhænger i høj grad af, hvad formålet med bloggen er. Hos Forsvaret har de selv en ide om, at det er blogplatformen, de skal indføre, da de gerne vil have den dialog, og de fordele der er forbundet med den. Vi vil i vores videre arbejde derfor bruge blogplatformen som udgangspunkt for vores analyser. I kapitel 6 vil vi diskutere fordele og ulemper ved netop blogplatformen, ud fra de erkendelser vi har gjort i vores analyser i kapitel 5.

---

<sup>27</sup> Gillin 2007:18

<sup>28</sup> Gillin 2007:14

## 3.2 EGNE ERFARINGER

Da vi startede på dette projekt, var vores viden omkring blogs begrænset til det helt grundlæggende. Vi besluttede derfor at oprette vores egen projektblog.<sup>29</sup> Denne skulle både lære os lidt om mediet, og give os en bedre forståelse af, hvad Forsvaret og andre virksomheder skal være opmærksomme på.

En del af læringsprocessen bestod i at finde og følge andres blogs. Hurtigt fandt vi et lille netværk af andre studerende og fagfolk, som beskæftigede sig med blogs inden for diverse felter. Interessen for vores blog, fra personer i erhvervslivet og andre projektgrupper, har været én af de positive sider ved oprettelsen af en blog.

Den største erfaring vi gjorde, var vigtigheden af ”konstant” at opdatere med nye indlæg, så vores læsere ikke begyndte at kede sig, og dernæst hvor stort et arbejde der ligger i at ”lokke” nye læsere til ved at skrive på andres blogs og linke til diverse sider. Både det at skrive indlæg på bloggen og holde sig opdateret på andres blogs kræver en vis udholdenhed og tidsmæssige ressourcer, men er samtidigt også en nødvendighed for at bloggen bliver et spændende og brugbart medie.

---

<sup>29</sup> Corporate weblogs: <http://corporateweblogs.wordpress.com/>

## 4.0 FORSVARETS KOMMUNIKATIVE UDFORDRINGER

I dette kapitel vil vi se nærmere på de udfordringer, som Forsvaret står overfor i deres kommunikation både internt og eksternt i organisationen. Dette er relevant, når vi senere i rapporten skal afklare, hvilket strategisk potentiale bloggen har i forhold til disse udfordringer. Det er helt essentielt for at kunne svare på vores problemformulering, at vi får klarlagt de mest grundlæggende problemer, som Forsvaret støder på i deres interne og eksterne kommunikation. De to interviews, som vi har foretaget med henholdsvis kommunikationsmedarbejder Mortensen og Oberstløjtnant Christiansen, vil her hovedsageligt fungere som grundlag for Forsvarets syn på de udfordringer, organisationen står overfor. Alle disse kommunikative udfordringer, som vi her beskriver, vil blive taget op i vores analyseafsnit.

### 4.1 NYE VISIONER FOR KOMMUNIKATIONEN

Forsvaret har de sidste par år valgt at ændre deres kommunikationspolitik. I 2006 udgav Forsvaret en plan over de mål, de har sat for deres kommunikation. Hensigten med denne er at ændre opfattelsen af Forsvaret, internt såvel som eksternt. På Forsvarets hjemmeside står der:

*”Forsvaret skal i løbet af de næste to år udvikle sig til at være en åben og effektivt kommunikerende organisation. Såvel medarbejdere som omverdenen kan forvente åben, klar og hurtig kommunikation inden for Forsvarets virkefelt.”<sup>30</sup>*

Deres vision for fremtiden er at blive set på som en moderne organisation i udvikling, og som er opmærksom på omverdenens behov. For at imødekomme dette behov er ord som dialog og åbenhed blevet altoverskyggende nøgleord i deres kommunikationspolitik. Det er vigtigt at understrege, at dette er organisationens vision for, hvordan den i fremtiden skal kommunikere. Det er en målsætning, som ledelsen i Forsvarskommandoen har formuleret, og som ideelt set skal blive fælles mål på tværs af hele den store organisation. Vi vil i de følgende afsnit anskueliggøre de udfordringer, som Forsvaret står overfor i forhold til at nå disse mål.

---

<sup>30</sup> Forsvarets hjemmeside 2008: <http://forsvaret.dk/EKO/Nyt+og+Presse/Kommunikationspolitik/>

## 4.2 DE INTERNE UDFORDRINGER

### *Kulturen hos Forsvaret*

For at udbrede budskabet om den ændrede kommunikationspolitik må Forsvaret først kommunikere den ud og forankre den internt i organisationen. Dette har vist sig ikke at være så let, da det er svært at ændre kulturen i en virksomhed, som gennem mange år har været vant til nogle andre forhold. Forsvaret er meget hierarkisk bygget op, og man har i mange sammenhænge altid valgt at holde de interne processer tæt inde på livet. Det er tydeligt i vores møde med Forsvaret, at en egentlig åbenhed internt og eksternt i organisationen stadig har svære kår. Christiansen siger i interviewet:

*”Der er ikke den der lukkethed. Så er det i hvert fald noget som folk skjuler godt. De tør ikke at sige det. Jeg tror nærmere at det er inerti i systemet som gør at vi kører lidt videre. Vi er jo et relativt konservativt system i Forsvaret. Det er der meget godt i. Ulempen er at der går lang tid med sådan noget her.”<sup>31</sup>*

Der ligger altså tydeligvis stadig en opgave i at ændre den grundlæggende holdning i Forsvaret – på trods af at alle parter officielt er interesserede i at dette sker. Det virker derfor som om, at det er en underliggende kultur i organisationen, som hindrer Forsvaret i for alvor at åbne op. Der skal nogle redskaber til for at ændre den interne kommunikation. Én ting er, at Forsvaret officielt udmelder, at man vil være mere åben, men hvis kulturen og grundopfattelsen af kommunikationens rolle står i vejen for en egentlig realisering af denne målsætning, er der endnu et langt stykke vej til målet.

### *Fastholdelse af arbejdskraft*

I forlængelse af den herskende kultur følger flere problemer. Både Mortensen og Christiansen taler om, at en af deres største organisatoriske udfordringer er fastholdelse af arbejdskraft. Alt for mange springer fra og forlader organisationen, og dette stiller organisation overfor væsentlige problemer med antallet af hænder – især på officerniveau. Dette forhold har stor relation til Forsvarets interne kommunikationsstruktur. Både Mortensen og Christiansen laver selv denne kobling i vores interviews. De mener ikke, at Forsvaret har tilstrækkelig intern viden om, hvad der kan få medarbejderne til at blive i organisationen. Forsvarets organisation er simpelthen ikke i stand til i tilstrækkelig grad at absorbere intern kritik og refleksioner. Det betyder, at man ikke i

---

<sup>31</sup> Interview med Christiansen: 07:50

god tid har været i stand til at imødekomme denne manglende fastholdelse af medarbejdere. Det betyder også, at Forsvaret nu står uden vigtig viden omkring de forhold, som gør sig gældende i forhold til, at soldaterne vælger Forsvaret fra. Christiansen problematiserer selv organisationens kommunikationsstruktur i forhold hertil: *"Det kunne være godt med en fladere struktur når det drejer sig om kommunikationen."*<sup>32</sup> Christiansen er klar over, at der er langt til toppen hos Forsvaret, og at det gør kommunikationsprocesserne svære, hvilket altså resulterer i ledelsens uvidenhed vedrørende forhold omkring medarbejdernes utilfredshed og generelle tanker om at være ansat i organisationen.

#### *Debatkulturen skal blomstre*

Ifølge vore interviewpersoner skal der kommunikeres bedre internt i organisationen, hvis kulturen i Forsvaret skal udvikle sig, og hvis medarbejderne skal have lyst til at forblive i organisationen. Forsvaret er en enorm organisation med mere end 26.000 ansatte, hvilket gør at kommunikationen let vanskeliggøres. Ikke nok med at der er mange ansatte, der opereres også i forskellige lande og på mange forskellige niveauer. Det er derfor svært at etablere en god debatkultur, som vores interviewpersoner savner.

*"Vi har jo det med debatkulturen. For hvis folk ikke kan komme af med deres meninger inden for, jamen så går de jo andre veje. Og vi er jo interesserede i at folk deltager i debatten."*<sup>33</sup>

Man kan høre på Christiansen, at lysten til at fremme debatkulturen er der, fordi den giver meget til virksomheden – ikke mindst tilfredse medarbejdere. Desværre virker det som om, at der mangler viden om, hvordan et sådant budskab spredes, og hvordan de interne processer konkret kan ændres. Mortensen kommer ind på samme emne og omtaler, at medarbejderne skal føle sig trygge ved at ytre sig og debattere:

*"Det er et meget vigtigt budskab, netop fordi vi er en linjekommandoorganisation, og det er hele tiden at sige at du bliver altså ikke fyret fordi du ytre dig og du bliver ikke fyret fordi du optager videoer og lægger dem på Facebook eller har holdninger. Det vil vi faktisk gerne ha'. Det er også en holdning her i organisationen, altså i vores øverste ledelse, det er at fremme debatkulturen. Simpelt hen at lære at have en platform hvor man kan debattere ting og det*

---

<sup>32</sup> Interview med Christiansen: 30:00

<sup>33</sup> Interview med Christiansen: 8:28

*kan man jo kun i kraft af man bruger sin ytringsfrihed. Og det er selvfølgelig noget vi gerne vil understrege. Selvfølgelig skal man tænke sig om men det skal man jo med mange ting...*<sup>34</sup>

### 4.3 DE EKSTERNE UDFORDRINGER

*Forsvarets egenkapital er befolkningens goodwill*

For at forstå Forsvarets udfordringer i forhold til deres eksterne kommunikation med organisationens omverden, er det helt essentielt at sætte sig ind i de vilkår, organisationen som en offentlig myndighed opererer under. Der er nemlig et kontinuerligt pres og fokus på Forsvaret fra mediernes side og fra politisk hold, da organisationen er båret af offentlige midler. Derfor har offentligheden en fortløbende interesse i, at Forsvaret åbner interne arbejdsprocesser op, så den kan få et indblik i organisationens forvaltning af deres skattekroner. Det er simpelthen et vilkår, som Forsvaret må acceptere. Det gør Christiansen også. Han gør det klart, at Forsvaret ikke som en virksomhed skal tjene penge. Forsvarets egenkapital er befolkningens goodwill. Selvom Christiansen accepterer dette faktum problematiserer han også den konstante opmærksomhed, som hører med:

*”Vi får ikke altid en fair behandling. På den anden side: Vi hæver 19 milliarder af skatteydernes kroner, og de [mediernes] skal jo undersøge, om vi forvalter dem ordentligt. Og det er ubehageligt, når der er en masse faktuelle fejl i fremstillingen. Nogle gange er der også urimeligheder. (...) Men der er kun en måde at komme det i møde på, og det er ved at orientere. Det bliver i hvert fald ikke bedre af, at man lukker af.”*<sup>35</sup>

Da det er befolkningens skattekroner, der finansierer Forsvaret, mener Christiansen, at befolkningen har krav på at vide, hvad pengene går til. Både når man er i krig, og når man investerer flere hundrede millioner kroner i materiel og lignende. Det er blandt andet derfor, at Forsvarets ledelse har valgt at formulere en kommunikationspolitik, som fordrer en åbenhed og gennemsigtighed. Mortensen uddyber, hvorfor det er vigtigt for Forsvaret, at de kommunikerer alt:

*”Det [at kommunikerer åbent] skal vi gøre så præcist og hurtigt og rigtigt som muligt. Det er selvfølgelig nogle visioner, men det er det vi lever efter, og det er det vi altid læner op os af, når vi skal kommunikere noget: Godt,*

---

<sup>34</sup> Interview med Mortensen: 16:19

<sup>35</sup> Interview med Christiansen: 23:30

*det kan godt være det er ubekvemt at komme ud med denne her historie, hvis denne her helikopter ikke kan flyve, eller hvad det nu kan være, men vi har forpligtet os til at gøre det og jeg mener at der er gode argumenter for at gøre det, så du ligesom kan sætte præmisserne for, hvorfor der ligesom har været nogle problemer. Og det er simpelthen det det handler om, basically.”<sup>36</sup>*

Det er altså en udfordring for Forsvaret hele tiden at forsøge at præge de diskussioner og præmisserne for de diskussioner, som konstant kredser omkring organisationen. Mortensen anskueliggør behovet for, at man præcist og tidligt forsøger at orientere omverdenen omkring de handlinger, som er til debat. Og det er typiske komplekse handlingsforløb, som er til offentlig debat:

*”De historier der kommer inden fra f.eks. dårlig håndtering af et eller andet materielssystem, spild af økonomi, dårlig investering og rekrutteringsproblemer. Alle sådan nogle ting, som jeg kalder indefra-historier, dem har vi nogle gange problemer med at få håndteret [...] de er tit også så komplekse, at de kræver en lille redegørelse for at forstå kompleksiteten i dem, og så er den jo tabt på forhånd - det er umuligt. Så kan du sidde og sige ”jamen du skal huske, at der er den forudsætning og der er den forudsætning!”. Svaret er: ”Ja, ja, godt nok ikke, nu har I spildt fire millioner ud til et eller andet lort, der ikke virker igen, ikke?”. Så den slags projekter er altid ballade.”<sup>37</sup>*

Det er altså ofte historier, hvor et handlingsforløb bliver taget ud af kontekst, som bringes frem for offentligheden.

#### *Forsvarets raison d'être*

Udover at imødekomme kritik og forholde sig til en kritisk og nærgående presse understreger begge vore interviewpersoner vigtigheden af, at Forsvaret kontinuerligt gør omverdenen opmærksom på, hvorfor organisationen er nødvendig og hvorfor organisationen er berettiget til at modtage de 19 milliarder kroner hvert år. Kort sagt er det nødvendigt, at Forsvaret konstant forholder sig til organisationens legitimitet i omverdenen.

*”Det er en længere diskussion om forsvarets raison d'être, der gør at vi er under pres. Vi bruger, som jeg sagde sidste gang, under en forligsperiode 94 milliarder eller noget i den størrelsesorden. Hvis folk ikke kan se, hvem vi*

---

<sup>36</sup> Interview med Mortensen: 11.20

<sup>37</sup> Interview med Mortensen: 38.18

*er, hvad vi gør og hvorfor vi gør det, hvorfor skal de så bruge 94 milliarder på det? Vi er ikke til stede fordi vi har territorialforsvaret længere. Vi er i Nord Irland eller langt væk, og hvis vi endelig er hjemme så er det en redningshelikopter, der holder på rigshospitalet og som ikke kan flyve. Så folk tænker: Hvad fanden er det vi bruger de penge til? [...] det er derfor vi bruger meget energi på at fortælle, at vi har soldater ude, og fortælle at de bliver brugt til noget. Og hvis du ikke fortæller om det, så der jo ikke nogen, der hører det.”<sup>38</sup>*

Det er helt essentielt for Forsvaret, at de kontinuerligt gør omverdenen opmærksom på deres handlinger og deres relevans. Netop det forhold, at organisationen beror på folkelig goodwill, gør at Forsvaret må anskueliggøre sig selv som en nyttig instans, der gør sig fortjent til denne opbakning.

Tidligere beskrev vi, hvordan interne forhold kan stå i vejen for en fastholdelse af soldater. I forlængelse af det ovenstående kan man sige, at dette vilkår - at organisationen skal legitimere sin eksistens – har noget at sige i forhold til Forsvarets muligheder for at *rekruttere* ny arbejdskraft. Christiansen understreger det, når han siger: *”Vi får jo ikke nogen til at drage ud i en mission som Afghanistan, hvis ikke vi har befolkningens opbakning”*<sup>39</sup>. Den folkelige opbakning og organisationens legitimeringsproces er altså helt afgørende for organisationens videre eksistens – også på et så afgørende punkt som rekruttering af medarbejdere. Derfor fremstår denne proces som én af Forsvarets store kommunikative udfordringer eksternt i organisationen.

---

<sup>38</sup> Interview med Mortensen: 54:20

<sup>39</sup> Interview med Christiansen: 50:25

## 5.0 BLOGGEN SOM STRATEGISK VÆRKTØJ

I dette kapitel vil vi analysere på bloggernes strategiske potentiale som kommunikationsværktøj. Dette vil vi gøre ved først at belyse, hvad strategi er, så vi kan finde ud af, hvilken kontekst bloggen og dens muligheder skal analyseres i. Derefter vil vi se på bloggen ud fra et corporate branding-perspektiv, der er den grundlæggende tilgang, som omfavner ledelse og issues management. Efterfølgende undersøger vi bloggernes muligheder ud fra dette. Hvor corporate branding fokuserer på både det eksterne og interne, fokuserer vi hovedsageligt på det interne, når vi analyserer på bloggen som ledelsesværktøj og hovedsageligt på det eksterne, når vi analyserer på bloggen som issues management-værktøj.

### 5.1 STRATEGI

Som vi nævner tidligere i rapporten – og som vores problemformulering også antyder – så bruges bloggen i mange sammenhænge strategisk. Nogle vil endda gå så langt som at sige, at bloggen bliver strategisk, så snart en virksomhed tager den i anvendelse. I vores indledende dialoger med virksomheder blev bloggen sat ind i en strategisk sammenhæng, da den udviser åbenhed og gennemsigtighed. To ord som for alvor er slået igennem som altoverskyggende buzzwords. Men tilsyneladende stopper overvejelserne om bloggernes strategiske potentiale ofte her. Det er som om, at mange af de, der beskæftiger sig med corporate blogging, ofte snubler over denne åbenhed og gennemsigtighed, og ikke for alvor kommer i dybden med bloggernes konkrete værdiindhold. Hvad kan man bruge denne åbenhed til – udover at vise man er åben? Hvad kan man bruge dialogen til – udover at vise at man dialogvillig? Hvis en virksomhed eller organisation som Forsvaret, der i manges øjne måske fremstår lukket, vælger at blogge og prioriterer bloggen højt i dens kommunikationsindsats, vil dette vække opsigt i organisationens omverden. Der ligger nogle helt klare fordele i at gøre et stort nummer ud af implementeringen af bloggen, da tiltaget i sig selv sender nogle kraftige signaler ud om, at man ønsker dialog, og at man åbner virksomheden op. Det i sig selv er en strategi: At positionere virksomheden som åben, imødekommende og dialogvillig. Vi føler dog, at man ofte – i lyset af de ovenstående helt klare strategiske fordele - glemmer at se nærmere på bloggen som platform. Vi ønsker at kvalificere synet på bloggernes strategiske potentiale, så man også kommer udover den signalværdi og den sædvanlige plusords-kontekst, som bloggen og andre sociale medier placeres i.

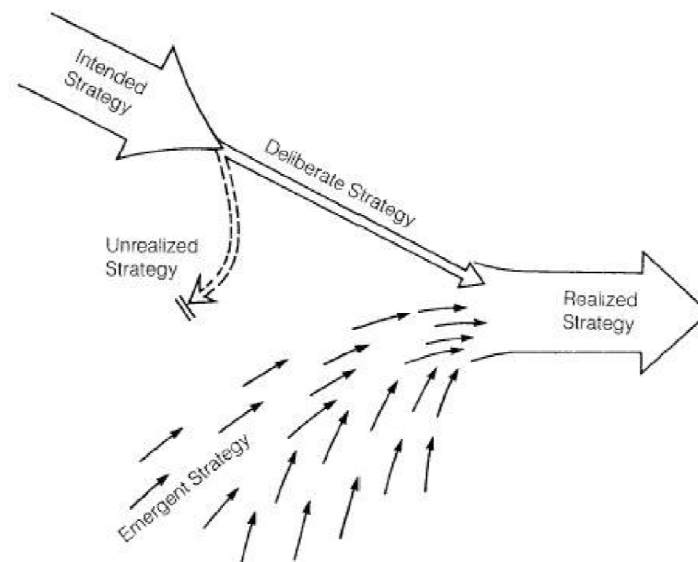
### 5.1.1 Hvad menes med strategi?

Der er mange måder at forstå begrebet strategi på. Nogle anlægger en meget præskriptiv tilgang til strategibegrebet, hvor man fokuserer på, hvordan man ønsker at handle som virksomhed eller organisation. Andre har et mere deskriptivt perspektiv på strategibegrebet, hvor man anskuer en strategi som emergerende, og som noget man i højere grad skal forstå baglæns. Alle tilgangene har sine styrker og svagheder.

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel redegør i deres bog *Strategy Safari* (2005) for, at man overordnet kan dele strategi op i:

- Den tilsigtede strategi (*intended*), der hvis den bliver udført, er en overlagt strategi (*deliberate*). Hvis den ikke bliver udført, er det en uvirkeliggjort strategi (*unrealized*).
- Den opståede strategi (*emergent*) er, når der sker noget, der ikke er taget højde for i den tilsigtede strategi, og man derfor må reagere ud fra situationen.

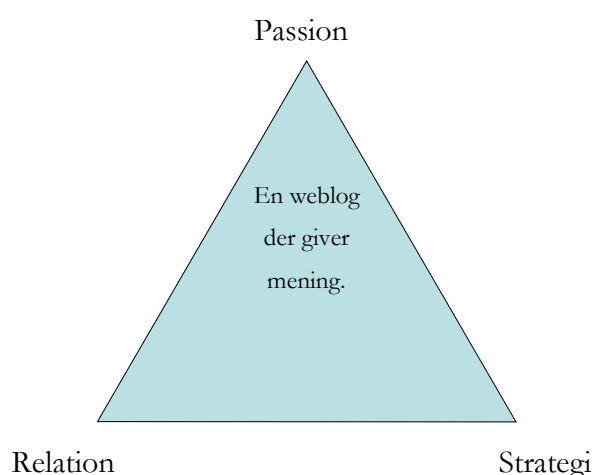
Den overlagte og opståede strategi giver tilsammen den virkeliggjorte strategi (*realized*), der er en samlebetegnelse for den strategi, organisationen har udført.



Figur 1 - Overlagt og opstået strategi (Mintzberg 2005:12)

### 5.1.2 Bloggen har et strategisk potentiale på flere niveauer

Som dette afsnit vil afsløre, mener vi, at bloggen kan tilskrives et strategisk potentiale på flere niveauer, som tager afsæt i forskellige forståelser af strategibegrebet. Helt grundlæggende mener vi, at det er helt forfejlet at betragte bloggen som et værktøj, hvor man fuldstændigt kan styre organisationens kommunikation med omverdenen. I bogen ”Weblogs”<sup>40</sup> beskriver Trine-Maria Kristensen og Thomas Madsen-Mygdal, hvorledes corporate blogs er fordelagtige for virksomheder, og de anfægter også ideen om, at bloggernes egentlige kommunikation kan kontrolleres. I ”Weblogs” afslutter forfatterne med en model, som ser således ud:



Figur 2 – En weblog der giver mening (Kristensen & Madsen-Mygdal 2007: 114)

Modellen angiver, at den ’meningsfulde’ blog er præget af en imødekommelse af både passion, relation og strategi. Det er vigtigt, at man finder blogskribenter som er imødekommende, og som omverdenen kan have en interesse i at indgå i en relation med. Modellen pointerer endvidere, at strategien bag en blog skal ligge i forlængelse af organisationens øvrige arbejde, værdier og mål. Ydermere skriver Kristensen og Madsen-Mygdal: *”Men man kan ikke blogge rent strategisk.”*<sup>41</sup> Her henvises til bloggernes anarkistiske natur, som i sidste ende er ukontrollerbar. For bloggeren er det kun muligt at styre den ene afsender (altså bloggeren selv) - alt hvad der kommer den anden vej, kan aldrig forudsiges. Dette faktum skal man altid have i bagehovedet, da man skal forberede sig på det uventede, hvis man åbner sluserne i form af en blog.

<sup>40</sup> Kristensen & Madsen-Mygdal 2007

<sup>41</sup> Kristensen & Madsen-Mygdal 2007: 114

Der findes flere eksempler på virksomheder, der har forsøgt at tage en overdreven styring på deres corporate blog, hvor det resulterede i en bloggingkatastrofe for virksomheden. En hændelse for computerproducenten Hewlett/Packard (HP) er blevet et klassisk eksempel på en fejltolkning af, hvad man kan tillade sig på en blog. Efter HP havde åbnet en blog, valgte de at slette et kritisk indlæg angående deres produkter. Dette resulterede i massiv kritik fra vrede bloggere og da blogsfæren består af et kæmpe netværk, kunne HP godt se alvoren i situationen. Kritikken var så alvorlig og massiv, at de valgte at komme med en uforbeholden undskyldning og at genoffentliggøre kritikken på bloggen.<sup>42</sup> Her er altså et eksempel på, hvor galt det kan gå, hvis man forsøger at tage for meget kontrol over bloggens kommunikation. Blogsfæren er det, som gør blogs virkelig interessante – ikke mindst for virksomheder:

*”Netværket af blogs rundt om bloggen supplerer eller udvider argumentationen med spørgsmål, synspunkter eller måske med nye indlæg på andre weblogs [...] Så weblogs er anderledes end andre hjemmesider, fordi de er redskaber med indbyggede samtale- eller netværksmuligheder, som gør det muligt for mennesker, der har lyst, at engagere sig i samtaler om emner, der interesserer dem, og skabe et globalt åbent netværk af nyttig viden, som vi i fællesskab kan bruge og bygge videre på.”<sup>43</sup>*

Deltager man aktivt i diskussionen på blogs rundt omkring, vil der også blive vist interesse for ens egen blog - og det er her, bloggen kan få betydning. Man skal ikke se sig selv som afsender, men derimod som deltager.<sup>44</sup> Man kan derfor ikke kontrollere bloggen fuldstændigt, men som deltager være med til at præge diskussionen.

Den uventede og autonome dimension er altså et vilkår for corporate blogging. Et vilkår, som man er nødt til at have in mente, når man diskuterer bloggens strategiske potentiale. Dette vilkår går nemlig imod de perspektiver på strategi, som i høj grad tager et præskriptivt udgangspunkt, hvor strategi opfattes som et intenderet, planlagt forløb.

---

<sup>42</sup> Holm 2006:68

<sup>43</sup> Kristensen & Madsen-Mygdal 2007: 17

<sup>44</sup> Kristensen & Madsen-Mygdal 2007: 33

### 5.1.3 Bloggen fordrer i høj grad en emergerende strategi

Bloggen som medie tager et helt andet udgangspunkt, hvor rammerne for kommunikationsstrategier er vide, og hvor man måske mere anskuer strategi som noget emergerende og processuelt konstitueret. Man kan sige, at hvor den planlagte strategi fokuserer på *kontrol*, fokuserer den emergerende strategi på *læring*.

*"The concept of emergent strategy, however, opens the door to strategic learning, because it acknowledges the organization's capacity to experiment. A single action can be taken, feedback can be received, and the process can continue until the organization converges on the pattern that becomes its strategy"*<sup>45</sup>

Bloggen som kommunikationsplatform kan ikke tøjles fuldstændigt, hvorfor det bliver relevant for virksomheder at forsøge at kapere en strategi, hvor man kommer til en nærmest Kierkegaard'sk erkendelse af, at livet skal leve forlæns og forstås baglæns. Som Kristensen & Madsen-Mygdal pointerer, kan man ikke blogge rent strategisk, hvis perspektivet på strategi fokuserer på kontrol. Derimod er det meningsfuldt at skrive blogkommunikationen ind i et strategiperspektiv, der imødekommer denne læringsproces - samtidigt med at man forsøger at sætte rammerne for bloggen i et mere traditionelt strategiperspektiv, der fokuserer på planlægning og til en vis grad af kontrol.

### 5.1.4 Brug for nye strategiske erkendelser

Den emergerende dimension af de strategiske overvejelser skal ikke glemmes eller nedprioriteres. Men vi mener, at der er brug for at oversætte nogle af bloggens ressourcer til anderledes klingende termer som planlægning og målsætninger, bl.a. fordi vores møder med flere virksomheder har signaleret et behov herfor. Men også fordi vi mener, at anskuelsen af bloggens potentiale kan udvides til også at rumme de dynamikker, der ligger i den konventionelle forståelse af strategi som en plan og som noget målrettet. Man kan i vores øjne godt som organisation opstille nogle mål og visioner for sin blog.

I efterfølgende analyseafsnit vil vi undersøge bloggens strategiske potentiale - både på det emergerende (fokus på læring) og det konventionelle (fokus på kontrol) perspektiv. Dette gøres,

---

<sup>45</sup> Mintzberg et al. 2005: 189f

som beskrevet tidligere, ved at anskue bloggens potentiale i et corporate branding perspektiv, som et ledelsesværktøj og som et issues management-værktøj. I næste afsnit vil vi fokusere på branding, der skal være med til at give et mere nuanceret billede af bloggens image og brandingværdi. Samtidig er branding en meget overordnet tilgang, som både ledelse og issues management kan skrives ind i.

## 5.2 BRANDING

En stor del af bloggens potentiale ligger i at kunne forbedre virksomheders image udadtil. Flere virksomheder ser det som en forholdsvis nem måde at skabe et bedre corporate brand på. I det følgende afsnit vil vi udfolde diskussionen omkring, hvilken indflydelse det kan have på en virksomheds corporate brand, hvis man har fokus på eget image, vision og kultur. Da Forsvaret netop nu befinder sig i en brandingproces, hvor visionen om åbenhed ikke er gennemført fuldt ud – hverken internt eller i omverdenens øjne – er det vigtigt at have fokus på netop dette område.

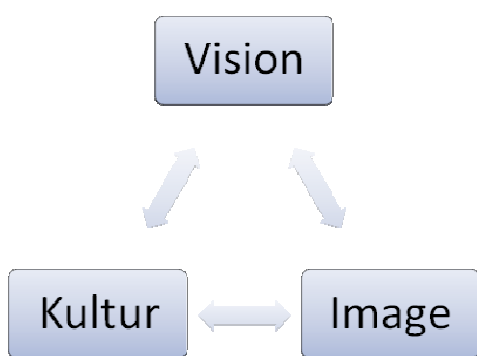
Som nævnt i kapitel fire, omhandlende Forsvarets kommunikative udfordringer, har den største ændring i organisationen været at gå fra at være en meget lukket og hierarkisk organisation, til at ville være en åben og moderne organisation. Dette er en ændring, der er sket som følge af, at Forsvarets omverden i langt højere grad ønsker at få indsigt i, hvordan skattekroneerne bliver forvaltet.

Denne ændring har haft og har stadig stor indflydelse på, hvorledes omverdenen ser på Forsvaret som organisation. Både journalister og andre med interesse i Forsvarets ærinder kan kun bakke op og finde det positivt, at de melder ud, at de vil være åbne. Men når det er sagt, så er det ikke alle, der i dag opfatter Forsvaret som en åben organisation. Internt ved man godt, at der skal mere til, før hele kulturen i Forsvaret er ændret. Og lige så længe som denne ændring er undervejs, lige så længe vil der muligvis opstå problemer med forholdet mellem omverdenens forventninger og Forsvarets handlinger.

### 5.2.1 Corporate branding

For at forstå hvordan en blog kan hjælpe på en organisations image og kultur, og dermed indgå i en brandingstrategi, er det nødvendigt først at forstå, hvad brandingbegrebet indbefatter.

Corporate branding handler om mere end bare omverdenens billede af virksomheden. Ifølge Mary-Jo Hatch og Majken Schultz er der tre elementer, der skal tages højde for, for at et corporate brand kan blive stærkt. Der er tale om:



Figur 3 – VCI-modellen (Hatch og Schulz 2001: 5)

- **Vision:** Ledelsens ønsker for organisationen.
- **Kultur:** Medarbejdernes syn på værdier, opførsel og holdning til organisationen. Deres generelle holdning til organisationen som helhed.
- **Image:** Omverdenens syn på organisationen. Dette inkluderer alle stakeholders – kunder, interessenter, medier m.v.<sup>46</sup>

Problemerne omkring corporate brand opstår, når der er forskelle, eller gaps (kløfter) som Hatch og Schultz beskriver dem, mellem de tre perspektiver på organisationen. Når man vil undersøge sit brand, er det spændet mellem vision, kultur og image, det kan være nyttigt at kigge nærmere på. Det er netop i disse gaps, at langt de fleste kommunikative udfordringer opstår for Forsvaret, hvilket vi vil komme ind på senere i afsnittet. Hos Forsvaret er visionen gjort specifik i den kommunikationspolitik, som ledelsen har udarbejdet. Men som man kan forstå ud fra ovenstående figur, så er udarbejdelsen af kommunikationspolitik ikke ensbetydende med succesfuld branding.

#### *Image og vision*

Hvis det er tilfældet, at omverdenen ønsker noget andet af organisationen end visionen indebærer, kan der hurtigt opstå et gap mellem vision og image. Det er vigtigt, at visionen

<sup>46</sup> Hatch og Schultz 2001: 4

tilrettelægges, så omverdenens ønsker bliver tilgodeset, ellers mister organisationen sin opbakning.<sup>47</sup>

Før Forsvaret ændrede deres vision, har der, med udgangspunkt i Hatch og Schultz model, været et gap mellem Forsvarets image og vision. Presset fra omverdenens ønske om større viden vedrørende Forsvarets opgaver - og især hvad skattekroneerne, som de bliver støttet med, bliver brugt til - har gjort, at Forsvaret har følt sig nødsaget til at foretage en ændring i forbindelse med deres åbenhed. Men for at opnå en forbedring af Forsvarets corporate brand er det ikke nok 'bare' at ændre organisationens kommunikationspolitik, så den passer til det image, omverdenen forventer. I Forsvaret er de heldigvis ikke blinde for, at andet og mere må gøres for at opretholde en oprigtighed i deres vision.

#### *Vision og kultur*

Hvis der er et gap mellem visionen og kulturen, kan det enten betyde, at medarbejderne modarbejder visionen, fordi de ikke er enige, eller at medarbejderne ikke har den fulde forståelse for visionen. Begge dele kan være katastrofalt for det samlede corporate brand, da dette hurtigt vil smitte af på organisationens image.<sup>48</sup>

På grund af at Forsvaret altid har været - og til stadighed er - gennemsyret af en hierarkisk struktur og dertilhørende kommandoveje. Kulturen dikterer, at man ikke diskuterer militærets gøren og laden med offentligheden, vil det ikke være overraskende, hvis der med den nye kommunikationspolitik opstår et stort skel mellem kulturen og ledelsens ønske om, hvor de skal hen. Christiansen sagde:

*"Hvis man spørger, så vil folk vedkende sig at være åbne. Men der sker fodfejl, jamen altså vi kan jo bedst lide at hænge vores vasketøj op inde i haven. Men vi vil være åbne!"<sup>49</sup>*

Både Christiansen og Mortensen nævner, at Forsvaret har overvejet flere nye måder at kommunikere på, for at være sikre på at budskabet når helt ud i fingerspidserne af organisationen. Bloggen har været en del af denne overvejelse. Under vores interviews var der ingen tvivl om, at

---

<sup>47</sup> Hatch og Schultz 2001: 6

<sup>48</sup> Hatch og Schultz 2001: 6

<sup>49</sup> Interview med Christiansen: 7.30

Forsvaret meget gerne vil efterkomme omverdenens ønske om åbenhed, men det tager tid at ændre gammel kultur, og det kræver god orientering og inspiration fra ledelsens side.

### *Image og kultur*

Hvis der er et gap mellem kultur og image, vil omverdenen hurtigt blive i tvivl om, hvad organisationen i realiteten står for. Er det visionen, eller det der bliver gjort, der gælder? I grundtræk betyder dette, at man skal *"practice what you preach"*, hvis man vil undgå gaps mellem organisationens image og kultur.<sup>50</sup> Den symbolske handling i at åbne en blog kan godt have effekt både internt på kulturen og eksternt på image. Problemet er, at hvis man eksempelvis udadtil signalerer, at man er åben og omverdenen efterfølgende finder ud af, at organisationen reelt ikke er det, så kan det skabe problemer omkring troværdighed og skade ens image.

Forsvaret har meldt ud, at de har en vision om, at de vil efterkomme omverdenens ønsker om åbenhed, men kulturen modarbejder det stadig - ikke fordi der nødvendigvis er uenighed, men fordi der først skal oparbejdes nye arbejdsgange. Så der er stor sandsynlighed for, at der opstår et gap, som der skal arbejdes på, da forventningerne fra omverdenen og Forsvarets handlinger ikke passer sammen.

De gaps, der opstår mellem vision, image og kultur, kan man i nogle situationer godt forbedre ved hjælp af en blog, hvis man rent faktisk *"gør som man prædiker"*, da bloggernes anarkistiske natur gør, at alle - også de kritiske medarbejdere - kan blive hørt. Hvis man som virksomhed har et problem med, at omverdenen betragter én som lukket (et image problem), så kan bloggen være med til at signalere åbenhed til omverdenen, men samtidig også rent faktisk skabe mere åbenhed internt i organisationen. Dermed bliver bloggernes rolle dobbelt, forudsat at man bruger bloggen rigtigt og rent faktisk lytter til de kommentarer, der kommer på den.

Det er kun naturligt, at der opstår et gap mellem vision og kultur, når ledelsen beslutter en så radikalt anderledes og ny vision for Forsvaret. Kløften opstår, fordi det at beslutte at organisationen skal have en ny vision og det at få kulturen til at følge med, er to forskellige ledelsesprocesser. Det vil derfor kun være naturligt, når Forsvaret går ud med en så drastisk beslutning om at gå fra en meget hierarkisk opbygning, til at ville være så åben som muligt, at der

---

<sup>50</sup> Hatch og Schultz 2001: 5

vil opstå en kløft mellem det de gerne vil være og det de er. En ændring af dette er ingenlunde en let proces. Hatch og Schultz skriver:

*”...the investigation itself can be complex and time-consuming. Culling all the relevant information from your top managers, employees, and key stakeholders – through interviews, focus groups, interactive Web sites, and so on – can take months, or even a year or more.”<sup>51</sup>*

Det er en tidskrævende proces, som der skal arbejdes hårdt på. Vi ser bloggen som et godt værktøj til at få indsigt i medarbejdernes og omverdenens syn og behov omkring Forsvaret. Det videre arbejde med denne proces og hvordan bloggen kan bruges hertil, vil vi foretage i afsnit 5.3, og 5.4. I afsnit 5.3 vil vi se på de muligheder, der ligger i bloggen som ledelsesværktøj, hvor det navnlig er forholdet og gaps mellem vision og kultur vi vil fokusere på. I afsnit 5.4 vil vi derimod se på bloggen som issues management-værktøj, hvor det hovedsageligt er gaps imellem image og henholdsvis vision og kultur vi fokuserer på.

### **5.3 BLOGGEN SOM INTERNT LEDELSESVÆRKTØJ**

Som skrevet tidligere rejser der sig en række interne kommunikative udfordringer for Forsvaret i forhold til at gøre deres vision til virkelighed. Visionen er mål og pejlemærker, som ledelsen i Forsvaret har opstillet. Den selv samme ledelse pointerer dog også, at den store organisation har svært ved at realisere disse mål. Forsvaret er ifølge vores interviewpersoner præget af kommunikationskløfter mellem medarbejdere og ledelse – dette gør sig gældende i mange og lange kommandoveje - samt en underliggende inerti i systemet, som gør at organisationen risikerer at forblive et konservativt og bureaukratisk system. Det er ikke svært at forestille sig, at det er vanskeligt at føre en så stor organisation som Forsvaret i nye retninger. Organisationen har med sine 26.000 ansatte svært ved at forankre den nye kommunikationspolitik bredt i organisationen. Vi vil med dette afsnit anskueliggøre, hvordan bloggen kan ses som et aktiv på flere niveauer i denne interne proces.

---

<sup>51</sup> Hatch og Schultz 2001: 4

### 5.3.1 Bloggen kan bryde kommunikationsstrukturen

En af de helt fundamentale kommunikative udfordringer for organisationen, der rejste sig i vores interviews, er Forsvarets evne til at kommunikere åbent internt. Forsvarets organisatoriske opbygning er præget af en decentralisering. Godt nok er det fra centralt hold i Forsvarskommandoen, at de generelle retningslinjer og derfor også den omtalte vision for organisationens kommunikation udstikkes. Men konkret er organisationen delt ud i forskellige operative værn og uddannelsesmæssige institutioner: Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet og Forsvarsakademiet. Denne decentralisering har naturligvis sine styrker, da den daglige ledelse ude i disse institutioner alt andet lige ville være vanskelig at udøve fra centralt hold. Decentraliseringen gør dog også den interne kommunikation til en vanskelig manøvre. Christiansen problematiserer, hvordan der går meget viden tabt i organisationen, da kommunikationen er underlagt virksomhedens snørklede organisatoriske rammer.

*”Vi er jo vant til, at man disseminerer oplysninger op igennem systemet, så aggregeres de og så kommer der en vurdering på dem. Når de er kommet op, så er der mange af rockwool-lagene, som ligesom har sorteret noget af det fra – ikke det grimme nødvendigvis. Men det er blevet valideret, nogle ville sige udvandet, hele vejen op – og så ender det med, at alle står og nikker foran kejseren, der ikke har noget tøj på. Det er selvfølgelig karikaturen af det, men det er det der er udfordringen i det, ikke?”<sup>52</sup>*

Man fornemmer hurtigt, hvordan systemet ikke er rede til at håndtere oplysninger, således at de ender det rette sted. Derfor er det relevant at se på, hvordan en implementering af en blog som kommunikative redskaber i organisationen kan forbedre mulighederne for at imødekomme denne udfordring.

Vi mener, at bloggen kan være med til at nedbryde Forsvarets strukturelle kompleksitet, da bloggen som medie ikke tager hensyn til sådanne organisatoriske rammer. Her kan kommunikationen flyde frit og medarbejderne kan komme til orde – uden at synspunkterne udvandes. Bloggen sætter rammerne for en ’fladere’ kommunikationsstruktur, og kan dermed gøre det nemmere for Forsvarets ledelse – både centralt i Forsvarskommandoen og decentralt ude i de respektive subsystemer – at navigere i den viden og indsigt, som soldaterne og andre medarbejdere besidder. På bloggen er det muligt at tilegne sig en mere uformel viden omkring

---

<sup>52</sup> Interview med Christiansen: 30:00

medarbejdernes refleksioner om og fortolkninger af organisationens handlinger. Samtidig er det muligt for ledelsen at give udtryk for personlige holdninger og nuancere beslutninger på en personlig måde, som ikke er muligt i Forsvarets interne blad. Bloggens personlige udtryk kan være med til at skabe en større forståelse for det, som ledelsen kommunikerer ud.

*”Når jeg sidder og holder farvel-samtale og spørger, hvorfor er det så du ikke vil være hos os – gad vide om jeg så får det rigtige svar? Hvordan finder man så ud af, hvad det er der kan få folk til at blive? Og der kunne en blog nok være med til at få et bredere indtryk af, hvorfor folk egentlig bliver.”<sup>53</sup>*

Christiansen udtrykker i ovenstående citat et stort behov for et konkret indblik i medarbejdernes tanker. Han sætter selv bloggen ind i en kontekst, hvor den kan fungere som et redskab, der kan nærme sig en viden omkring et af Forsvarets helt store problemer: Fastholdelsen af medarbejdere. Bloggen kan bruges som et læringsværktøj i forhold til f.eks. et problem af sådan en karakter, da den opstiller helt andre uformelle rammer for kommunikationen, end et almindeligt møde gør. Læring udtrykkes i interviewet som en nødvendig egenskab, hvis Forsvaret skal imødekomme hele fastholdelsesproblematikken. Derfor er det paradoksalt, at den nuværende organisatoriske struktur står i vejen for disse læringsprocesser, da den opsluger og udvander den relevante læring. Hvis organisationen skal tilpasse sig og ændre adfærd, for at imødekomme udfordringer som fastholdelsesproblematikken, må Forsvaret lære nye måder at gøre tingene på efterhånden som man høster nye erfaringer (emergerende strategi).<sup>54</sup> Her ser vi bloggen som et meget relevant værktøj, der kan nedbryde kommunikationsstrukturen, så den i højere grad kan sætte rammerne for organisatorisk læring.

### **5.3.2 Bloggens læringsfordele fordrer en organisatorisk debatkultur**

Organisationskulturen er bestemt også vigtig, hvis Forsvaret skal lykkes med deres kommunikationspolitik. En ting er, om omverdenen forstår Forsvaret som sådan – en helt anden ting er, om man internt i organisationen tænker sådan om sig selv.

I forlængelse af ovenstående pointer om bloggens potentiale i forhold til læring, kan man sige, at hvis der ikke i organisationen er en kultur for at debattere åbent og at turde åbne sig overfor sin

---

<sup>53</sup> Interview med Christiansen: 48:10

<sup>54</sup> Jacobsen & Thorsvik 2002: 347

arbejdsgiver og sine kollegaer – så sker der ingen læring. Og hvis ledelsens visioner for Forsvaret strider elementært mod organisationens grundlæggende antagelser om, hvordan man skal kommunikere, så er det meget vanskeligt at forestille sig visionen ført ud i livet. Vi vil derfor forsøge at anskueliggøre bloggen som et redskab, der kan være med til at skabe en debatkultur i Forsvaret. Når vi taler om debatkultur, mener vi, at der i organisationen er nogle grundlæggende antagelser<sup>55</sup> om, at det er okay at debattere, være uenig og have forskellige perspektiver på et givent område eller handlingsforløb. Heri ligger der også en forståelse af, at det er naturligt at der i organisationen er konflikter, og at man som organisation er bedre rustet, hvis man imødekommer konflikten, end hvis man fortier den.

#### *Bloggen som artefakt*

Vi har tidligere omtalt den symbolske værdi der findes i, at en virksomhed vælger at blogge. Der ligger simpelthen nogle åbenlyse symbolske værdier i bloggen som medie, da den ses som et udtryk for et ønske om mere dialog og åbenhed. Vi mener, at man ikke skal glemme, at denne symbolik også kan gøre sig gældende internt i virksomheden. Det vil sige, at hvis Forsvaret implementerer en blog, kan denne i sig selv være konstituerende for en ændring af medarbejdernes grundlæggende antagelser om måden at kommunikere på i organisationen. På den måde kan bloggernes oprettelse ses som en nærmest ceremoniel handling, hvor bloggen får en rolle som artefakt<sup>56</sup>, ud fra hvilken medarbejderne kan tolke, at der nu sker et skred i organisationens kommunikationsmodus.

#### *Ledelsens rolle*

Også selve ledelsen i Forsvaret kan tilskrives en stor rolle i dannelsen af en mere debatrig kultur, hvor medarbejderne konkret kan forholde og udfolde sig i forhold til ledelsens vision om åbenhed og dialog. Ser man lidt nærmere på ledelsens rolle, består den i høj grad af at kommunikere visioner ud, at motivere medarbejdere og at skabe engagement. Dette kræver en stor indsats i en organisation som Forsvaret. En corporate blog er en effektiv måde at kommunikere med mange på en gang - også på ledelsesniveau. Det er, at ledelsens stemme er hørt, og at ledelsen tager del i bloggen, hvis den skal hjælpe med at skabe et bedre internt miljø. Det er naturligvis helt essentielt, at også medarbejdernes røst er at høre på bloggen, men som Christiansen pointerer i vores møde med ham:

---

<sup>55</sup> Jacobsen & Thorsvik 2002: 121

<sup>56</sup> Jacobsen & Thorsvik 2002: 123

*”Det kræver også at hærchefen blogger, det kræver at det skal være troværdigt”<sup>57</sup>*

Det kan være en motivation for medarbejderne, hvis de ser deres overordnede som bannerførere. Det er vigtigt, at kommunikere ud, at der er interesse i bloggen – også på ledelsesniveau. Blogging på ledelsesniveau er ikke ualmindeligt, det ses både hos store amerikanske virksomheder såsom Microsoft og Sun Microsystems. Hos sidstnævnte svarer Direktøren Jonathan Schwartz, på sin blog, da han bliver spurgt om, hvorfor han bruger tid på at blogge:

*“Because I believe in providing clarity surrounding our strategy and operations - not just once a year in the Annual Report. I believe clarity behind our direction is useful for our shareholders, customers, partners and employees.”<sup>58</sup>*

Han mener, at bloggen er en god måde at kommunikere budskaber ud i organisationen på og skabe klarhed om organisationens visioner og mål. Vi har før nævnt, hvorledes Forsvaret klart har defineret deres kommunikationspolitik, men har svært ved at implementere den pga. de kulturelle processer, der florerer i organisationen. Der skal noget konkret til, før det (visionen om åbenhed) for alvor forstås i organisationen, og her vil en blog gøre det langt mere konkret at forholde sig til for medarbejderne.

#### *Bloggen skaber indfyldelse*

Som tidligere nævnt er der i Forsvaret en stor udfordring i at fastholde sine medarbejdere. Udover at bloggen altså kan give ledelsen indsigt i, hvorfor folk forlader organisationen, mener vi, at bloggen og en spirende debatkultur reelt kan gøre, at flere ønsker at blive i organisationen. Christiansen er selv inde på disse perspektiver på bloggens potentiale i vores interview med ham:

*”Den [debatten] er et af trickene til at folk rent faktisk gerne vil være her, det er at de rent faktisk føler at de bliver hørt. [...] Hvis man ikke lytter til folk, så bliver det først farligt.”<sup>59</sup>*

Christiansen mener, at hvis medarbejderne føler, at de bliver lyttet til og at deres synspunkter inddrages i Forsvarets beslutningsprocesser, så vil det føre til en større arbejdsglæde og loyalitet

---

<sup>57</sup> Interview med Christiansen: 36:45

<sup>58</sup> Jonathan Schwartz's blog: [http://blogs.sun.com/jonathan/entry/our\\_q3](http://blogs.sun.com/jonathan/entry/our_q3)

<sup>59</sup> Interview med Christiansen: 15:20

til organisationen. Det ligger i forlængelse af mange teorier om arbejdsindsats og motivation, som understreger medarbejdernes behov for at bestemme deres egen arbejdssituation.<sup>60</sup> Ideelt set kan bloggen altså resultere i, at der sker sammensmeltning, således at en realisering af organisatoriske mål (at kommunikere åbent) bliver det samme som at fremme dele af de private mål hos medarbejderne (at blive inddraget og lyttet til). Medejskab og opbakning til organisationens visioner kommer ikke af sig selv, men forudsætter en reel involvering af medarbejderne. Involvering kræver involvering – at Forsvaret er villig til at give sin stemme til sine ansatte.

*”Vi har jo det med debatculturen. For hvis folk ikke kan komme af med deres meninger inden for, jamen så går de jo andre veje. Og vi er jo interesseret i at folk deltager i debatten.”<sup>61</sup>*

Det er klart at Forsvaret har en interesse i, at der sker en bevægelse hen imod en kultur, der er kendetegnet ved at den opmuntrer til fri og åben diskussion, ved tolerance overfor forskellige synspunkter og en accept af ’konflikt’ som noget konstruktivt, og ikke noget man altid bør undgå. Heri ligger der nemlig et stort læringspotentiale og en imødekommelse af behovet for inddragelse hos medarbejderne. Bloggen som medie kan være en platform og et artefakt, der kan ligge til grundlag for dette potentiale. Hvis medarbejderne føler, at de bliver hørt, så vil antallet af utilfredse medarbejdere, der stiller sig op i medierne og udtaler sig negativt om Forsvaret, formentlig blive mindre. Dermed kan en intern debatkultur være med til at mindske antallet af kritiske historier om Forsvaret.

En anden måde at mindske antallet og omfanget af negative historier på, er ved at bruge bloggen som et issues management værktøj, hvor man prøver at komme historierne i forkøbet, ved at være proaktiv og lytte til organisationens interessenter. Dette vil blive diskuteret i næste afsnit.

## 5.4 ISSUES MANAGEMENT

Vi har i de foregående afsnit problematiseret Forsvarets interne processer i ledelsen og hos medarbejderne i forhold til Hatch og Schultz’ teori om branding. I dette afsnit vil vi se nærmere på et værktøj, som kan hjælpe Forsvaret i deres stræben efter et bedre image. Hvordan håndteres

---

<sup>60</sup> Jacobsen & Thorsvik 2002: 260

<sup>61</sup> Interview med Christiansen: 8.30

mulige problemer på en blog, således at Forsvaret kan fremstå som den moderne og åbne virksomhed de stræber efter at være?

Årsagen til at vi finder issues management-tilgangen relevant i forhold til Forsvarets kommunikationsindsats er, at vi ud fra vores interviews med både Mortensen og Christiansen kan fornemme, at Forsvarets tilgang til omverdenen ofte tager udgangspunkt i issues og bærer præg af en issues management-forståelse. Derfor vil dette afsnit i højere grad handle om bloggernes potentiale som et issues management-værktøj end det vil handle om tilgangens relevans for Forsvaret.

Issues management er en form for strategisk ledelse, der indeholder nogle ret konkrete retningslinjer for, hvordan organisationen skal forholde sig til og reagere i forskellige situationer.<sup>62</sup> Generelt bliver issues management opfattet som et redskab til at forhindre eksterne problemer, men det interne perspektiv må også tænkes ind i processen, hvis man skal være proaktiv i sin håndtering af issues. Dette er især gældende, når man har at gøre med så stor en virksomhed som Forsvaret, der har meget stor mediebevågenhed. Som Christiansen siger om kommunikationen hos Forsvaret:

*"Intern kommunikation er lig ekstern kommunikation. Man kan ikke lave en intern diskussion blandt 26.000 medarbejdere og så holde det internt. Der er fuldstændig fri diffusion mellem de to."*<sup>63</sup>

I takt med at image bliver vigtigere og vigtigere for virksomhedernes overlevelse, er det ikke længere tilstrækkeligt at løse problemerne, når de er opstået - men derimod at forudse dem inden de skader virksomhedens image eller begrænser virksomhedens handlerum. Det er netop dette issues management er et redskab til.

Issues management synes særligt interessant i forhold til Forsvarets kontakt med omverdenen og håndtering af de legitimitetsproblemer der kan opstå, når bl.a. interne problemer bliver fremstillet i medierne. Vi ser mange lighedspunkter mellem corporate blogging og issues management, og vil i dette afsnit afdække, hvilke muligheder en blog kan give Forsvaret, hvis blogging ses som et issues management-redskab.

---

<sup>62</sup> Grunig og Repper 1992: 146

<sup>63</sup> Interview med Christiansen: 11:30

### 5.4.1 Definition af issues management

Coates, Coates, Jarratt & Heinz definerer issues management på følgende måde:

*“Issues management is the organized activity of identifying emerging trends, concerns, or issues likely to affect an organization in the next few years and developing a wider and more positive range of organizational responses toward that future. Business and industry, in adopting issues management, seek to formulate creative alternatives to constraints, regulations, or confrontation. Often in the past, the awareness of a trend, a new development, or the possibility of new constraints came too late to frame anything but a reactive response.”<sup>64</sup>*

Det centrale i issues management er således at være proaktiv og reagere inden et issue bliver problematisk. Mads Christian Esbensen siger, at problemet typisk er den forventningskløft, der kan opstå imellem ”... offentlighedens syn på, hvordan en given virksomhed burde handle – og synet på, hvordan virksomheden reelt gør det.”<sup>65</sup>

I forbindelse med vores interviews har vi fundet frem til, at Christiansen og Mortensen selv mener, at det er historier om dårlig håndtering af materiel, økonomi, medarbejderkultur og opbakning fra befolkningen, der er deres typiske issues. De siger, at når kompleksiteten stiger, så stiger risikoen også for, at sagen bliver problematisk for dem.

Et godt eksempel er Forsvarets indkøb af udviklingsprojektet Tårnfalken. Tårnfalken var et spionfly, som man brugte 470 mio. kroner på at udvikle, og som efter fem år endte med at blive skrottet, da man ikke mente, at det økonomisk kunne betale sig at fortsætte med at udvikle det.<sup>66</sup> Efterfølgende har der været flere sager omkring Forsvarets indkøb af materiel, der i sidste ende har resulteret i, at det fra politisk side er blevet et krav, at Forsvaret benytter sig af juridisk hjælp ved lignende storkøb.<sup>67</sup> Hvis man havde håndteret disse sager anderledes, havde man muligvis kunnet undgå den negative offentlige holdning til Forsvarets indkøb og mistillid fra politikerne.

---

<sup>64</sup> Gaunt & Ollenburger 1995: 2001

<sup>65</sup> Esbensen 2007: 52

<sup>66</sup> Projektet blev solgt til Canada for 40 mio.

<http://www.infomedia.dk.molly.ruc.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e0a29720>

<sup>67</sup> Politiken.dk: <http://politiken.dk/politik/article512014.ece> 21.05.2008 kl. 18.05

## Proaktivitet gennem dialog

Esbensen mener, at man skal føre en 'offentlighedens politik', hvis man skal kunne imødekomme den offentlige menings dynamikker. Denne politik består i hovedtræk i at være proaktiv og indgå i dialog med omverdenen. Cornelius B. Pratt understøtter denne pointe, når han skriver:

*"The intent here is not merely to influence an organization's publics but also to change an organization's practices, making them more responsive to the public interest."*<sup>68</sup>

### 5.4.2 Håndtering af issues

Pratt deler håndteringen af issues op i fire dele:

1. Forudse og analysere på mulige issues.
2. Udvikle en holdning til virksomhedens issues.
3. Find ud af hvilke interessenters støtte, der er nødvendige for organisationen.
4. Identificer interessenternes behov og agér derefter.<sup>69</sup>

Pratts endegyldige pointe er, at ved at være proaktiv og gennemskuelig som virksomhed, vil det være lettere at præge de offentlige og politiske debatter. Bliver man stemplet som illegitim og utroværdig, vil det være så godt som umuligt at præge nogen form for debat, og organisationen vil risikere at blive stemplet negativt.

Esbensen mener grundlæggende det samme som Pratt, men har delt håndteringen af issues op i flere faser og tilføjer, at man skal monitorere issues, når først de er identificeret. Esbensen beskriver desuden et issues "livscyklus"<sup>70</sup>, som han har delt op i fire stadier, hvor det er lettest at præge et issue i starten af dets levetid, hvilket gør det vigtigt at identificere issues så tidligt som muligt. Den tidlige identificering er med til at gøre hele forskellen for organisationen, og er med til at skille issues management fra principperne om krisehåndtering. Issues i sit tidlige stadie er ifølge Esbensen også den sværeste identificering. Ofte vil et issue i starten kun være af interesse for NGO'er eller andre institutioner. Først når det er vokset i en sådan grad, at medierne eller

---

<sup>68</sup> Pratt 2001: 335

<sup>69</sup> Pratt 2001: 335

<sup>70</sup> Esbensen 2007: 57

politikere finder det relevant nok at tage op til diskussion, vil organisationen selv blive opmærksom på issue. Hvis denne problematik sættes i relief med bloggens egenskaber om at åbne op for debat, kan man forstille sig at organisationer som f.eks. Forsvaret har mulighed for at opfange issues i diskussioner på bloggen, før de udvikler sig til noget større i medierne.

Nogle af vores pointer fra kapitel fire omkring Forsvarets kommunikative udfordringer var bl.a., at Forsvaret føler det som en nødvendighed at orientere så åbent som muligt til omverdenen for at oparbejde en vedvarende forståelse for Forsvarets eksistens og dermed bidrage til befolkningens goodwill. Hvis befolkningens holdning til Forsvaret bliver meget negativ, eller politikerne ikke finder Forsvarets eksistens relevant, kan der blive skåret i tildelingen af midler til Forsvaret. Christiansen pointerer selv dette: *"Og så er der den evige gyldige med befolkningens opbakning til os. Altså uden den så får vi ikke en klejne."*<sup>71</sup>

### 5.4.3 Issues management og blogging

Vi mener, at en corporate blog og blogosfæren kan være meget anvendelig i en issues management tilgang. Hvordan bloggen helt præcist kan bruges, vil vi diskutere i de følgende afsnit.

#### *Identificering af issues*

Selve identificeringen af issues er ikke noget, som de teoretikere vi har arbejdet med, beskæftiger sig meget med. Pratt understreger nødvendigheden af, at virksomheden er årvågen overfor emergerende issues, og at virksomheden skal tilegne sig et slags 'early warning system', men han kommer ikke indgående ind på, hvordan man skal konstruere et sådant system.<sup>72</sup> Vi mener, at en corporate blog kan være god i denne identificeringsfase. Gillin er enig i dette og forklarer det på følgende måde:

*"Blogs, discussion boards and other interactive media are the most cost-effective customer feedback mechanism ever invented. You won't get a representative sampling of customers but you will get your most passionate customers. The*

---

<sup>71</sup> Interview med Christiansen: 50:05

<sup>72</sup> Pratt 2001: 337

*number-one best reason in the world to blog is to engage in a conversation with people who care about your company and products.”<sup>73</sup>*

Selvom Gillin til dels anlægger et meget marketingorienteret perspektiv på bloggens muligheder, er der meget af det ovenstående citat, som helt grundlæggende bakker op om vores perspektiv på bloggen som et issues-identificerende værktøj eller et 'early warning system'. Det faktum, at bloggens brugere ikke kan anses for at være repræsentative for alle relevante interessenter for virksomheden, er selvfølgelig. Så vidt rækker bloggens evner næppe. Til gengæld er det helt essentielt at forstå, at bloggen tiltrækker *interesserede* interessenter – det vil sige brugere, som har en holdning eller et negativt/positivt tilhørsforhold til virksomheden. På den måde kan man sige, at der på en corporate blog skabes de rammer for meningsudvekslinger og deres iboende læringsprocesser, som kan gøre bloggen og blogosfæren relevant i forhold til at identificere eventuelle og fremtidige issues. At identificere issues på en blog vil kræve, at en medarbejder overvåger bloggen, og sørger for at reagere på de indlæg eller kommentarer, som kommer på bloggen. Som leder vil det også være muligt at mærke temperaturen både internt og eksternt i forhold til mulige issues. Via sparring med interne og eksterne interessenter kan man skabe sig et billede af holdningen til de gældende issues og derefter forsøge at præge dem eller gå helt uden om dette emne.

Bloggen kan således ikke stå alene som identificeringsværktøj, men kan være med til at identificere de issues, som de mest engagerede interessenter lægger vægt på. Dette leder videre til, hvad man skal gøre, når man først har identificeret et issue.

#### *Interessenter og deres behov*

Når et issue er identificeret, skal man danne sig et overblik over den offentlige holdning, mulige interessenter og deres behov. Da Forsvaret er finansieret via skatten af befolkningen, har Forsvaret altid et legitimitetsbehov overfor denne interessent. Alt efter issue kan der være flere og eventuelt vigtigere interessenter.

Bloggen og blogosfæren har i dette tilfælde en dobbelt funktion. Den kan bruges til at finde ud af, hvem der har interesse i et issue. Det har de tidligere omtalte interessenter, som der startede issuet. Bloggens anden funktion i denne sammenhæng er evnen til også frembringe de behov fra

---

<sup>73</sup> Gillin 2007: 84

interessenterne, som bevirker at de føler træng til at blande sig i issue diskussionen. Det er klart, at ikke alle interessenter og deres behov kan identificeres på denne måde, da nogle interessenter, som beskrevet før, måske ikke er aktive i blogosfæren. Derfor er det også vigtigt at huske på, at bloggen kun er en del af den kommunikative værktøjskasse.

#### *Udvikling og udførelse af strategi*

Når interessenterne og deres behov er identificeret, kan Forsvaret udvikle en strategi til håndtering af issue. Typisk er problemet, som nævnt før, at offentligheden har et behov for at få et fyldestgørende billede af Forsvarets handlinger og valg, fordi disse er svære at forklare. En strategi kan derfor være at informere løbende og nærmere på bloggen omkring de valg, der er truffet og give omverdenen et mere nuanceret billede, end det de får igennem medierne. Man vil desuden være i stand til at nå ud til mange aviser og magasiner igennem bloggen, da man, når man lancerer en blog, automatisk bliver læst af alle de journalister, der normalt dækker organisationen.<sup>74</sup> Hvis det man skriver på bloggen er relevant for offentligheden, vil journalisterne med stor sandsynlighed også skrive om det og benytte sig af bloggen som kilde.

Potentialet i bloggernes prægning af issues ligger ikke kun i den debat, der kan foregå på ens egen blog, men i høj grad også i de muligheder der opstår, når debatten spredes i blogosfæren. Det er selvfølgelig ikke givet, at debatten spreder sig, men hvis andre bloggere finder den relevant nok, så vil de skrive kort om den og linke til den. Dermed udvides antallet af mulige læsere.

Linket giver læserne mulighed for at se det originale indlæg, derfor er risikoen for, at 'en fjer bliver til ti høns' minimal. De, der er interesserede i issue, vil formentlig følge linket til kilden for at få hele historien og evt. deltage i debatten. Man kan således komme i direkte kontakt med interesserede, uden at medierne fordrejer ens budskab.

#### *Nuancering af problemstillinger*

I eksemplet med Tårnfalken var det specielt medierne og politikerne, der var de primære interessenter. Deres behov var information omkring, hvad der var sket, og hvorvidt der var sket fejl i forløbet. Da projektet blev droppet, kunne man have gået i dialog med omverdenen på en blog og forklaret tydeligere, hvorfor man havde gjort, som man gjorde. Ved at give de medarbejdere, der havde arbejdet med Tårnfalken, mulighed for at fortælle om deres arbejde og hvorfor det ikke gik, så kunne offentligheden have fået de personlige erfaringer og fortællinger

---

<sup>74</sup> Gillin 2007: 86

om situationen. Man kan sige, at man på den måde møder offentligheden i øjenhøjde og personligt, hvilket er mere troværdigt, end når man udtaler sig officielt fra virksomhedens side. I sagen om Tårnfalken var det reelt set for sent at handle, og informere efter projektet var blevet droppet. Havde man løbende informeret befolkningen om projektet, ville sympatien og tilliden fra omverdenen sandsynligvis have været mærkbart større for Forsvaret.

Med udgangspunkt i de erfaringer Forsvaret fik i forbindelse med Tårnfalken, kan man argumentere for, at alle fremtidige udviklingsprojekter og indkøb kan blive diskuteret på bloggen, hvor man også kan informere løbende om, hvordan udviklingen tager form. Hvis man løbende har skrevet om mulige problemer, så kommer det ikke som den store overraskelse for omverdenen, når projektet bliver lukket ned, hvilket igen giver mindre negativ omtale. Desuden har der også været mulighed for, som beskuer, at komme med sin mening om projektet, hvilket kan være med til at legitimere det.

Et andet stort issue som Forsvaret døjer med er, som tidligere nævnt, manglende fastholdelse af soldaterne efter de er færdige med deres værnepligt. Det kan der være mange grunde til, men en af dem er, at Forsvarets uddannelser i medierne bliver fremstillet som utilstrækkelige. Christiansen beskriver, hvordan han oplever, at mange soldater er skuffede over denne holdning, da de rent faktisk mener, at deres kunnen matcher soldater fra andre lande. Det ville være oplagt at blogge om dette issue, da soldaternes personlige erfaringer kunne komme i spil. Som Christiansen udtrykte det: *"Fordelen ved bloggen er jo, at man kan lave det her ping-pong og så kan man jo måske bringe nogle nuancer ind i det"*<sup>75</sup>

Mortensen og Christiansen nævner begge, at de synes det kunne være spændende, hvis soldaterne f.eks. på deres missioner bloggede om disse, for at oplyse medier og befolkningen om det arbejde, de udfører. Uanset om man er enig i deres synspunkter eller ej, så giver det et personligt og menneskeligt indtryk af soldater og medarbejdere, som både gør Forsvaret mere attraktivt for deres ansatte og potentielle medarbejdere, og gør det sværere for medierne at skyde med skarpt på Forsvaret, da de ikke længere vil være i stand til at iscenesætte organisationen som en lukket, hierarkisk organisation, der prøver at skjule noget.

---

<sup>75</sup> Interview med Christiansen: 25.20

### *Monitorering og identificering*

Det sidste, der skal gøres, er at monitorere de identificerede issues, så man kan holde øje med, at de ikke udvikler sig og danner grobund for andre og måske mere ødelæggende issues. På blogniveau vil dette indebære at holde øje med alle indlæg og kommentarer, der har at gøre med et specifikt issue. Dette kan eksempelvis gøres ved hjælp af søgemaskiner, der kan vise alle blogindlæg, der indeholder specifikke ord. Man kan også overvåge dialogen på andre blogs, man har identificeret som særligt indflydelsesrige. Når man overvåger blogosfæren på denne måde, får man samtidig mulighed for at identificere nye issues. Man kan derfor tale om, at identificering og monitorering af issues smelter sammen og danner en løbende dynamisk proces, som aldrig holder op med at kræve opmærksomhed.

Vi mener, at bloggernes potentiale i høj grad ligger i den hurtige identificering af mulige issues, hvilket bevirker, at man kan nå at være med i issues første fase og dermed få størst mulig indflydelse. Inden historien har ramt medierne, vil det være muligt for organisationen enten at åbne en dialog om emnet - eller lade andre diskutere det på bloggen. Selvfølgelig tillader bloggernes natur ikke, at man har fuldstændig kontrol over diskussionen af issue, men hvis man lægger op til diskussion, er sandsynlighed for at brugerne på bloggen fortsætter diskussionen gode. Således kan den debat og dialog, der udspiller sig på en corporate blog, være med til at mindske antallet af issues og begrænse deres omfang. Christiansen mener, at dialog er vejen til befolkningens opbakning. Han siger:

*”Vi kan ikke bibringe befolkningen den rigtige holdning men vi kan i hvert fald bidrage til at forklare hvad er det vi gør, hvad er det vi synes vi gør af forskel derovre [Irak]. Og det er jo ikke bare forsvarshistorie, der er det jo også vigtigt, at soldaterne kommer frem med deres historie. Oftest er det jo den, folk forstår bedst.”<sup>76</sup>*

Selv hvis det ikke har været muligt at påvirke issue i den første fase, så har man stadig fået noget ud af at diskutere og identificere issue tidligt. Man har dermed allerede haft mulighed for at se, hvilke argumenter og problematikker der bliver taget op, og det er derfor lettere at give et modsvar.

---

<sup>76</sup> Interview med Christiansen: 51.0

## 5.5 DELKONKLUSION

Vi har i vores analyse sat fokus på, hvilket strategisk potentiale bloggen har i forhold de udfordringer, som Forsvaret står overfor. Vi vil i dette afsnit samle op på den del, som analysen startede ud med: Perspektiverne på bloggens strategiske potentiale. Hvilke strategiske perspektiver er i spil i forhold til Forsvarets kommunikative udfordringer, og hvordan er bloggen i stand til at omfavne disse forskelligartede strategiske perspektiver?

Vi vil anskueliggøre, hvordan Forsvarets forskellige udfordringer kalder på forskellige strategier. Nogle strategier tager afsæt i en konventionel forståelse af strategi, som fokuserer på kontrol (den intenderede strategi), hvor det er nødvendigt at opstille nogle mål for organisationen, hvis denne skal kunne leve op til sin vision. Andre udfordringer påberåber behovet for en anden strategisk tilgang, hvor fokus er på organisatorisk læring (den emergerende strategi), hvor organisationen må løse på kontrollen, hvis den skal åbne op for nye erkendelser og for ny læring i forhold til interne forhold og til omverdenen.

### *Forsvaret kan sætte intenderede mål op for bloggen*

Vi har i analysen diskuteret Forsvarets muligheder for at ændre forskellige forhold ved brugen af bloggen som kommunikativt redskab. I forhold til de to strategiperspektiver, som vi præsenterede i starten af analysen - det emergerende og det intenderede perspektiv - kan man sige, at en del af bloggens strategiske potentiale i høj grad tager afsæt i en forståelse af strategi som noget intenderet og planlagt. Alle nedenstående punkter er eksempler på intenderede strategiske mål, som vi med baggrund i vores analyse kan opstille for Forsvaret.

### *Interne intenderede mål*

Bloggen kan:

- Forbedre Forsvarets interne kommunikationsstruktur, således at synspunkter kan vandre på tværs i systemet i stedet for at de udvandes i en vertikal, hierarkisk kommunikationsstruktur.
- Som symbol være med til at demonstrere et skred i Forsvarets grundlæggende antagelser omkring, hvordan man kommunikerer internt og eksternt.
- Give et nyt internt talerør for Forsvarets ledelse, som tilbyder ledelsen en ny måde at kommunikere med medarbejderne på.

### *Eksterne intenderede mål*

Bloggen kan:

- Hjælpe Forsvaret i deres kommunikation med omverdenen. Forsvaret 'kæmper' ofte med issues, der kører i medierne. Disse issues er kendetegnet ved en høj kompleksitet. Bloggen kan indføres i en issues management-tilgang, som et redskab, der kan præge og nuancere disse issues.
- Signalere til omverdenen, at organisationen tager konsekvensen af egen kommunikationspolitik. Selvom dette signalaspekt omkring bloggen ikke kan stå alene, er dette et vigtigt skridt i Forsvarets brandingproces.

Alle punkter angiver, hvordan en implementering af bloggen kan ændre på interne og eksterne forhold. De fleste punkter er et udtryk for, hvordan alene implementeringen af bloggen som kommunikationsværktøj kan 'rykke' noget i organisationen fra et sted til et andet – om end nogle af disse mål er svært målbare.

### *Forsvaret kan lære på bloggen*

Forsvaret står dog også i en situation, hvor organisationen i høj grad vil og skal *lære*. Både interne forhold som fastholdelsesproblematikken og eksterne relationer til omverdenen kræver, at organisationen kan sætte sig ind i andres synspunkter, have en finger på pulsen og være klar til at komme til nye erkendelser. Alt sammen for at stå bedre rustet til disse kommunikative udfordringer, som er svære at planlægge sig ud af.

### *Udfordringer, der fordrer et emergerende strategiperspektiv*

- Forsvarets interne forhold gør, at meget viden går tabt i organisationens kommunikationsstruktur eller forbliver tavs, da kulturen ikke lægger op til en åben debat. Bloggen ses som et ledelsesredskab, hvor interne problemstillinger kan reflekteres over og hvor viden kan samle sig.
- Forsvarets eksterne relationer skaber kontinuerligt issues. Forsvaret kan bruge bloggen som et issue-identificerende redskab i relation til interessenter på bloggen og blogosfæren.

### *Bloggen kan rumme flere perspektiver*

Bloggen kan anvendes i forhold til mange af Forsvarets kommunikative udfordringer både internt og eksternt. Bloggens alsidighed som symbol, kommunikationskanal og som et læringsværktøj

indrammer såvel de strategiske dimensioner, der tager afsæt i en mere konventionel forståelse af strategi, hvor fokus er på, hvordan organisationen til en vis grad kan kontrollere flere kommunikationsprocesser – som de dimensioner, der tager udgangspunkt i en mere fleksibel tilgang til strategi, hvor fokus er på organisatorisk læring. Denne strategiske fleksibilitet er relevant for Forsvaret, når og hvis organisationen opererer i situationer med intern og ekstern turbulens. Når man opererer i en omverden, som konstant forholder sig kritisk til organisationen, kan det være nødvendigt at supplere organisationens strategiske planlægning med alternativer af mere fleksibel og emergerende karakter.

## 6.0 DISKUSSION

For at forstå bloggernes potentiale i forhold til Forsvaret vil vi i dette afsnit først diskutere hvilken type blog, som egner sig bedst til Forsvaret. Denne afklaring vil danne grundlaget for den videre diskussion af potentiale og risici forbundet med en corporate blog, da der er stor forskel på disse, alt efter hvilken type blog man vælger.

### 6.1 BLOGGENS FORM

I kapitel 3.1.2 beskrev vi kort, hvorledes formen på corporate blog typisk ses i tre forskellige varianter: CEO-bloggen, virksomhedsbloggen og blogplatformen. Forskellen mellem de tre typer blogs er i høj grad hvor åben og dialogpræget kommunikation, der lægges op til.

Når der er tale om en CEO-blog, er det kun virksomhedens direktør der blogger. Han blogger typisk om virksomhedens handlinger og udfordringer. Dette foregår på et halvpersonligt niveau, hvor det er personlige holdninger men samtidig virksomhedens officielle holdninger, der tages udgangspunkt i. Man vil næppe se en direktør tale imod virksomhedens handlinger. Denne form for blog bruges typisk til at formidle virksomhedens vision udadtil og til at motivere medarbejdere og mellemledere.

Virksomhedsbloggen, hvor udvalgte medarbejdere blogger, har en mere dialogpræget tilgang, men den helt åbne kommunikation er der sjældent lagt op til. I mange virksomheder skal blogindlæggene godkendes inden de bliver lagt ud på bloggen, og selvom der godt kan skrives kritisk om virksomheden, så er det sjældent alvorlige og problematiske kritikpunkter, der kommer frem. Et eksempel på denne type blog, kan man se hos Arla, hvor man har oprettet seks blogs med forskellige typer medarbejdere.<sup>77</sup>

#### *Forsvarets blogplatform*

Den blog, som vi finder mest relevant i forhold til Forsvarets vision om at åbenhed og debat skal fremme virksomheden, er blogplatformen. En sådan blog vil i sig selv være et kraftigt signal at

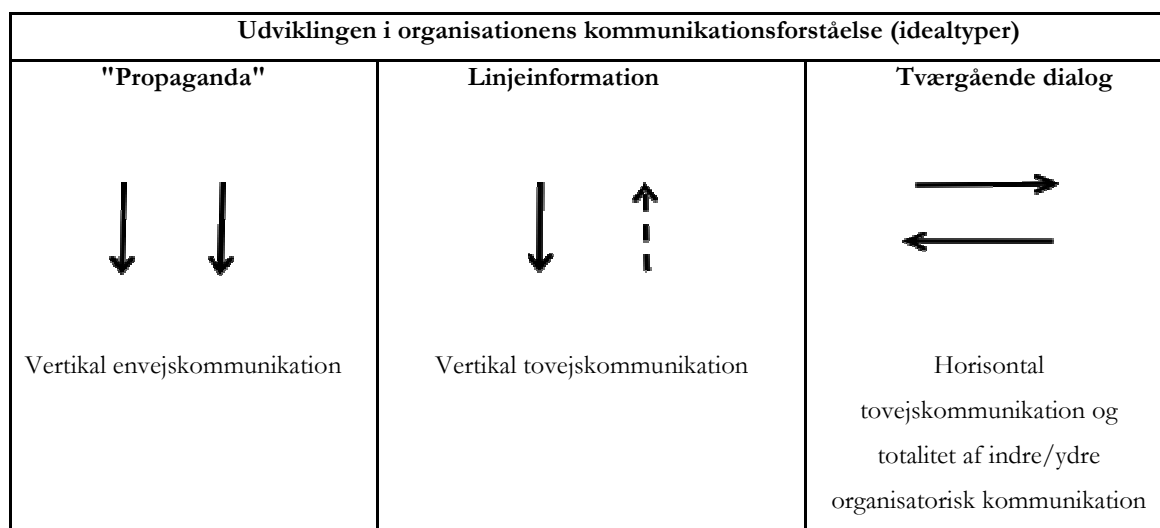
---

<sup>77</sup> Arlas hjemmeside 2008:

<http://www.arla.dk/C1256FA800483D00/O/F5D907ECB8D14CAAC1257018004B09C6>

udsende. Den vil være et modsvar på Forsvarets måske største issue – at omverdenen ser Forsvaret som lukket. Det er også denne blog Forsvaret selv har haft i tankerne, når de har gjort sig overvejelser om at blogge. På denne type kan alle medarbejdere, der har lyst, blogge. Kontrollen foregår typisk igennem retningslinjer om god etik på bloggen. Selvom det i høj grad er medarbejderne, der gør blogplatformen interessant, så er det vigtigt, at også ledelsen er til stede, da den dialog og debat - som vi har pointeret i kapitel 5 – kræver, at alle lag i organisationen er med. Denne type blog kræver megen tillid fra organisationens side, da en stor del af kommunikationen er ukontrollerbar.

Jesper Højberg Christensen beskriver i sin artikel *”Mod et nyt paradigme for organisationens kommunikation”*, hvorledes udviklingen i organisationens kommunikationsforståelse er gået fra et hierarkisk ”propaganda” perspektiv, hvor lederen taler til medarbejderne og ikke omvendt, til et ”tværgående dialog” perspektiv.<sup>78</sup> Nedenstående model opsummerer:



Figur 4 – Udviklingen i organisationens kommunikationsforståelse (Højberg Christensen 1999: 170)

Sidestilles denne beskrivelse med de tre forskellige blogformer, kan CEO-bloggen, lidt firkantet sat op, sammenlignes med den vertikale envejskommunikation og blogplatformen med den horisontale tovejskommunikation. Forsvarets kommunikation befinder sig generelt på det vertikale tovejskommunikationsniveau, hvor der formidles både fra toppen og bunden af virksomheden, men igennem den lange proces kommunikationen skal igennem, bliver budskabet vagt og uoverskueligt for begge parter. Bloggen er et værktøj, som kan hjælpe til bedre

<sup>78</sup> Højberg Christensen 1999: 170

kommunikation på tværs af organisationen. Her vil der være fri diffusion mellem medarbejdere og ledere – hvis lederne tager bloggen alvorligt, og sørger for at følge med på den.

## 6.2 RISICI

Det store potentiale i bloggen bliver man nødt til at diskutere i forhold til de risici, der er forbundet med en blog. Specielt når der er tale om en blogplatform, da graden af kontrol som nævnt tidligere ikke er så stor og der kun er mulighed for at underkaste sig bloggernes spilleregler totalt.

Ét spørgsmål er, hvilken effekt den lille, mulige grad af kontrol har på kommunikationen. Bliver der skrevet for meget negativt af både medarbejdere og besøgende, der alene eller i fællesskab kritiserer forhold i Forsvaret? Er det overhovedet muligt og relevant at forholde sig til al kritik? Ender det med at man i stedet for at forebygge dårlig medieomtale, fodrer journalister med skyts mod Forsvaret?

### *Omfanget af kritik*

Hvorvidt der vil blive skrevet for meget negativt om Forsvaret, er svært at vurdere præcist. Man kan sige, at så længe der er nogen, der har kritik, så vil den være tilgængelig på bloggen. Det er samtidigt utopisk at tro, at man igennem dialog kan påvirke alle kritikere. Spørgsmålet er mere, hvorvidt man kan påvirke størstedelen og måske komme den værste kritik til livs. Nogle menneskers syn på hvordan verden og samfundet bør være, vil ikke kunne stemme overens med militære handlinger og Forsvaret som institution. Spørgsmålet er, om målet er at komme al kritik til livs, eller om målet er at skabe rammerne for en sund debat af Forsvarets handlinger og formål. Da Forsvarets ”egenkapital er befolkningens goodwill”, skal fokus ikke være på, om debatten på bloggen er kritisk, men i stedet på om debatten på bloggen kan være med til at give Forsvaret et bedre forhold til befolkningen som helhed. Hvis nogle enkelte bliver ved med at skrive kritisk om Forsvaret, gør det ikke så meget, hvis der er mange andre, der igennem dialogen får svar på deres kritik, og at de derved føler, at de bliver hørt.

Om journalister vil bruge bloggen til at finde kritiske historier om Forsvaret, er ikke til at vide. Man skal dog huske på, at der ligger et afvæbnende svar klar fra Forsvarets side, der igennem bloggen allerede vil være i gang med at diskutere løsninger på den kritiske historie. Om dette er

nok, er svært at sige, da det også afhænger af problemets størrelse. Som Christiansen også siger, så er det befolkningens skattepenge, der går til at finansiere Forsvaret, og den har derfor krav på at få at vide, hvad pengene går til.

#### *Inddragelse af omverdenen*

Et andet type problem i den helt anden boldgade er, om der overhovedet er nogen medarbejdere, der vil indgå i debat med omverdenen. Selvom Christiansen mener, at soldater meget gerne vil skrive på en blog, og diskutere alt hvad de beskæftiger sig med, så er det ikke sikkert det forholder sig sådan. Det ikke er noget, man konkret har undersøgt. Mortensen har også sine forbehold, når det kommer til medarbejdernes villighed til at blogge. Han tror, at der ligger en frygt for, hvordan overordnede vil reagere. Denne frygt skal overvindes, før end man begynder at blogge. Vores indtryk af Forsvaret er dog, at hverken villigheden til debat eller frygten for at tale åbent er noget problem. Vi mener, at det er en god ide at undersøge problematikken, inden man igangsætter en blog, da den ikke vil fungere uden medarbejdernes aktive deltagelse. Hvis der ikke foregår nogen debat og dialog på bloggen, så mistes muligheden fuldstændigt for at bruge bloggen som branding, issues management- og ledelses-værktøj.

Den samme problemstilling gør sig gældende, hvis man ser på de besøgende, bloggen tiltrækker. Hvis der ikke er nok, der er interesserede i at besøge bloggen, så mistes muligheden for at påvirke omverdenen og for at identificere offentlighedens behov. Hvis blogosfæren i Danmark ikke er stor nok til at skabe en ordentlig og dækkende debat, kan det være svært at se, hvordan en blog samlet set skal gavne omverdenens syn på Forsvaret. En nærmere undersøgelse af blogosfæren kan måske være en god ide, men det er svært at sige, hvordan det skal gøres. Hvis vi ser på den nuværende udvikling af blogosfæren, så bliver den hele tiden større, og man kan derfor argumentere for, at antallet af besøgende kan stige i takt med, at flere bliver en del af blogosfæren. Man kan sige, at det vigtigste for Forsvaret er, at den interne debat fungerer, da bloggen så vil hjælpe på et internt kommunikationsproblem. Er man så heldig, at resten af blogosfæren også følger diskussionen på bloggen, er det kun en bonus.

### **6.3 FLERE BUDSKABER ELLER ÉT SAMLET BUDSKAB?**

Vi har beskrevet, hvordan en blogplatform ansporer bloggernes store potentiale i forhold til interne problemer og den interne debatkultur. Vi nævner samtidigt, at bloggen kan fungere som en

platform ud fra hvilken Forsvaret kan præge de issues, som omverdenen italesætter. Men blogplatformen lægger op til en differentieret kommunikation, hvor så mange som mulig af organisationens medarbejdere blogger. Det betyder, at man fravælger muligheden for – på bloggen – at optræde som en integreret helhed, hvor man som organisation kun kommer med entydige og klare budskaber.

Ud fra denne diskussion rejser der sig derfor et væsentligt spørgsmål: Kan man præge issues, hvis man ikke kommer med klare, entydige standpunkter og budskaber? I forbindelse med vores issues management-afsnit redegør vi for, at det er vigtigt, at Forsvaret i behandlingen af organisationens issues tager stilling og formulerer et standpunkt til den tematik eller problematik, som har affødt et givent issue. Men forventer de eksterne interessenter ikke ét klart svar fra Forsvaret, når der stilles spørgsmålstegn ved organisationens handlinger?

Naturligvis ligger der en stor styrke i, at en organisation optræder strømlinet og fuldstændigt entydigt i det de gør og siger. Christiansen er selv inde på, hvordan det ville være ideelt med en livlig, intern debatkultur, hvor man når en konsensuspræget beslutning og derefter udadtil optræder uniformt og klart:

*”Det eneste eksempel jeg kender er den typiske generalstab fra 2. Verdenskrig, der er den mest effektive maskine, som man overhovedet kan forestille sig. Man tror at det kæft, trit og retning, og hvis chefen sagde: ’Vi går i den retning’ – så marcherede alle sammen i takt. Men indtil beslutningen var truffet, skændtes, sloges og debatterede de på tværs af rang. Nærmest et Højlunds Forsamlingshus. Men når alle faktorer havde været på banen, så pegede de alt andet lige på en løsning som den mindst ringe, og gik så i den retning.”<sup>79</sup>*

I dette citat viser Christiansen, hvordan han mener, at en ideel, intern kultur kan kombineres med en ideel, ekstern kommunikation. Idealet er altså, at man som organisation udadtil skal optræde entydigt og kommunikere som en enhed, hvor man kontinuerligt integrerer organisationens synspunkter. Argumenterne for denne integration af kommunikationen er altså at opnå utvetydighed, der skal minimere forvirringen og irritationen hos virksomhedens omverden, der angiveligt søger klare svar og klare forventningsbilleder. Men er det nu det, som omverdenen søger? Man kan diskutere, om en kompleks omverden ønsker ukomplicerede udmeldinger fra Forsvaret - eller om omverdenen i højere grad forventer at blive mødt af en organisation, der er i

---

<sup>79</sup> Interview med Christiansen: 19:40

stand til at reflektere og gå nuanceret til en problemstilling, selvom dette betyder, at organisationen ikke ender ud med et entydigt perspektiv på problemstillingen.

I Forsvaret indtager man i hvert fald i vores øjne en meget fornuftig position i dette spørgsmål. Som nævnt tidligere opfatter man i organisationen, at der er en fri diffusion mellem intern og ekstern kommunikation. Dvs. at det er utopisk at forestille sig, at en så stor organisation overhovedet kan opretholde idealet om entydige budskaber til omverdenen som andet end et uopnåeligt ideal. Derfor kan man sige, at acceptere at organisationen må og skal forholde sig differentieret til forskellige issues, er at tage konsekvensen af de kommunikative vilkår, som organisationen har. Bloggens natur og sjæl fordrer jo en personlig fortælling, en personlig stillingtagen og accept af virksomheden som en polyfon virksomhed, hvor der internt foregår mange vidt forskellige fortolkninger af virksomhedens værdier. Man kunne måske endda i forbindelse med bloggen tilknytte et begreb som strategisk flertydighed, hvor virksomheden sikrer en generel tilslutning ved at betjene en mangetydig og flerspektret kommunikation.

Når det er sagt, må man også sige, at det ikke er i nogens interesse, at Forsvaret i sin kommunikation fremstår usammenhængende og fuldstændigt fragmenteret. Christiansen gør selv nogle tanker om, hvordan dette undgås på bloggen:

*"Jeg tror ikke man kan forbyde folk at ytre sig, Jeg tror kun man kan opdrage folk på den gode måde. Altså skabe et team spirit omkring at 'lad nu være med at tisse i egen rede' – men i øvrigt er der ikke noget der er tabu. Jeg tror, at det er den eneste vej frem."<sup>80</sup>*

Så i stedet for at forbyde soldater og andre medarbejdere at ytre sig, er det mere hensigtsmæssigt, at man får sat nogle rammer op for en kultur, hvor medarbejderne må ytre sig frit, uden at de optræder fuldstændigt illoyalt. Den risiko – at der er stærkt illoyale ytringer på denne frie blogplatform – er altid til stede. Men hvad er alternativet? Det er en utopi at tro, også i Forsvarets egen optik, at kritikken forbliver tavs.

Christensen og Morsing beskæftiger sig med dette spændingsfelt mellem integreret og differentieret kommunikation. De skriver: *"Muligheden for at udtrykke sin relation til virksomheden i et*

---

<sup>80</sup> Interview med Christiansen: 13:40

*eksternt medie, rummer et stærkt integrativt potentiale.*<sup>81</sup> De argumenterer for, at man som organisation ikke behøver at styre og orkestrere al kommunikation fra centralt hold. De fleste medarbejdere vil faktisk gerne være bærere af et fælles budskab, så længe de kan få lov til at udtrykke deres personlighed.<sup>82</sup> Så at Forsvaret blogger på en åben blogplatform, er således ikke at opgive ethvert forsøg på at skabe integration og sammenhæng i Forsvarets kommunikation udadtil. Forsvarets medarbejdere har også brug for en overordnet forståelsesramme, som deres hverdag kan læses i.

---

<sup>81</sup> Christensen og Morsing 2005: 139

<sup>82</sup> Christensen og Morsing 2005: 139

## 7.0 KONKLUSION

I dette kapitel vil vi konkludere hvad vi er kommet frem til. Med udgangspunkt i dette vil vi svare på problemformuleringen, som lød således:

Hvilket strategisk potentiale har en corporate blog i forhold til de kommunikative udfordringer, som Forsvaret står over for?

Forsvaret har for to år siden formuleret en ny kommunikationspolitik, som lægger op til en øget åbenhed og synlighed overfor omverdenen. Dette udspringer af en erkendelse af, at Forsvaret i dag i stigende grad løser sine opgaver langt fra den danske befolknings hverdag. Derfor mener Forsvaret, at det er organisationens pligt at fortælle danskerne, hvad organisationen gør og hvad den står for. Deres vision for fremtiden er at blive set på som en moderne organisation i udvikling, og som er opmærksom på omverdenens behov. For at imødekomme dette behov er ord som dialog og åbenhed blevet altoverskyggende nøgleord i deres kommunikationspolitik.

Vi har gennem interviews med kommunikationsmedarbejder Henrik Mortensen og oberstløjtnant Lasse Christiansen fået indblik i, hvilke interne og eksterne kommunikative udfordringer, som Forsvaret står overfor.

### *Interne udfordringer*

- Forsvaret finder det svært at forankre politikken om åbenhed i organisationens kultur. Selvom alle officielt er tilhængere af denne åbenhed, er der en inert i systemet, som gør at man fortsætter kommunikationen, som den hidtil har set ud.
- I forlængelse af det ovenstående punkt, opfattes kulturen for diskussion og debat at have trange kår i organisationen.
- Kulturen præges af gamle arbejdsgange og en kommunikationsstruktur der gør, at megen viden går tabt. Viden om f.eks. medarbejdernes refleksioner i forhold til deres daglige arbejde er svært at omfavne, som organisationen optræder i dag. Det er problematisk i forhold til en af organisationens væsentligste problemstillinger: Den manglende fastholdelse af medarbejdere.

### *Eksterne udfordringer*

- Forsvarets eksterne kommunikationsudfordringer udspringer bl.a. af det faktum, at organisationen er finansieret af befolkningens skatte kroner. Dette medfører et naturligt og kontinuerligt fokus på organisationens gøren og laden i alle sammenhænge.
- Forsvaret skal kontinuerligt kæmpe for deres legitimitet eller *raison d'être*, da man kan betragte Forsvarets egenkapital som befolkningens goodwill.
- Omverdenens store fokus på organisationen arbejdsprocesser og beslutninger gør, at der hele tiden opstår problematikker omkring organisationen. Der går således ikke mange dage, uden at der i medierne kommer nye sager af forskellig karakter frem om Forsvaret.

Ud fra disse interne og eksterne kommunikative udfordringer og ud fra vores interviewpersoners refleksioner argumenterer vi for, at organisationen står overfor en brandingproces. I en brandingproces er det essentielt, at man sikrer sig, at der ikke er for store kløfter mellem organisationens vision, image og kultur. Derfor har vi med udgangspunkt i Forsvarets vision analyseret på bloggens potentiale som et internt ledelsesværktøj og som et issues management-værktøj, der i højere grad betragtes som et eksternt kommunikationsværktøj.

### *Bloggen som internt ledelsesværktøj*

Bloggen har et stort potentiale som internt ledelsesværktøj i Forsvaret. Helt grundlæggende kan bloggen gøre kommunikationsstrukturen i Forsvaret fladere, således kommunikationen i højere grad kan flyde frit i organisationen. Forsvaret er i dag præget af en meget decentraliseret kommunikationsstruktur, hvor en masse viden går tabt, inden den når centralt hold – der hvor de overordnede, strategiske beslutninger træffes.

Det er muligt for ledelsen at anvende blogplatformen som en læringsplatform, hvor man frit kan navigere i den viden, som består af medarbejdernes personlige synspunkter og refleksioner. Her kan organisationen opfange ”livsvigtig” viden i forhold til et af Forsvarets helt store problemer: Fastholdelsen af medarbejdere. Bloggen kan i den henseende sikre en mere uformel viden end den viden som afskedigelsesmøder og udviklingssamtaler kan tilbyde. Ledelsen kan endvidere anvende bloggen som en ny og anderledes kommunikationskanal, som går på tværs af

organisationen. Her har ledelsen mulighed for at nuancere organisatoriske beslutninger og give sig selv et menneskeligt ansigt i den store organisation.

Implementeringen af bloggen kan som symbol anspore en debatkultur, som mangler i organisationen. Bloggen har i sig selv en stor signalværdi, som udstråler villighed til debat og dialog. Denne signalværdi kan også udnyttes indadtil i organisationen. Her er det essentielt, at ledelsen klart viser, hvor højt den prioriterer bloggen som kommunikationsværktøj. Det kan ledelsen helt konkret gøre ved at være bannerførere og lede an som en fast del af blogplatformen. Bloggen kan give medarbejderne en følelse af større indflydelse. Denne øgede indflydelse kan i sig selv gøre, at flere af organisationens ansatte vil føle større arbejdsglæde og loyalitet i forhold til deres arbejdsplads. Disse følelser kan endvidere hjælpe på den måde, at færre vil vise deres utilfredshed og udpensle deres kritik i medierne, da de i højere grad føler, at de bliver hørt og lyttet til internt.

#### *Bloggen som issue management-værktøj*

Grunden til at vi har undersøgt bloggens potentiale som issues management-værktøj er, at Forsvaret i høj grad allerede i dag anlægger denne tilgang i deres omverdensrelationer. Forsvaret skal kontinuerligt forholde sig til issues, som f.eks. bliver bragt frem i pressen og i andre sammenhænge. Derfor tænker og kommunikerer organisationen til dels allerede i disse baner. Typiske issues er sager, der er præget af en høj grad af kompleksitet som f.eks. sager om økonomi, investeringer og andre interne procedurer af forskellig art, som så blæses op.

Bloggen har store forcer i dette arbejde med issues. For det første kan bloggen bruges som et issue-identificerende værktøj, som kan hjælpe organisationen til en tidlig identificering af potentielle issues både via organisationen egen blogplatform og i blogosfæren som sådan. Denne tidlige identificering er nødvendig, da det er nemmere at præge et issues desto hurtigere man handler.

For det andet kan bloggen bruges som et kommunikationsværktøj, der kan hjælpe virksomheden til at præge disse issues på forskellig vis. På bloggen kan organisationen formidle sine standpunkter, redegøre for sin handlemåde og på en personlig måde nuancere meningsdannelsesprocesserne omkring forskellige issues. Bloggen kan også åbne op for proaktive tiltag fra organisationens side, hvor man selv åbner op for diskussioner, inden de tager fart andre steder.

### *Bloggen har strategisk potentiale på flere niveauer*

Bloggen er med udgangspunkt i det ovenstående i stand til at omfavne forskellige strategiperspektiver. Både de kommunikative udfordringer hos Forsvaret, som påberåber et emergerende perspektiv på strategi (hvor der er fokus på læring) og de udfordringer, hvor det er nødvendigt at sætte mål for bloggen i et intenderet strategiperspektiv (hvor fokus er på kontrol og planlægning).

### *Bloggens potentiale er betinget*

I vores diskussionsafsnit tager vi fat på spørgsmålet: Hvordan kan bloggens strategiske potentiale mere konkret indløses og realiseres? Her påpeger vi, hvordan potentialet realiseres bedst, hvis Forsvaret vælger at lave en corporate blogplatform, hvor alle i organisationen kan oprette en blog og komme med deres refleksioner og synspunkter.

Blogplatformens potentiale er dog betinget af:

- At medarbejderne har lyst til og mod på at benytte bloggen (debatkultur).
- At blogplatformen får mange besøgende, og at der på bloggen reelt foregår en dialog mellem organisation og omverden.

Hvis ikke disse to dimensioner opfyldes kan der ikke ske de lærings- og prægningsprocesser, som vi er inde på i vores analyse. Hvis der intet liv er på bloggen, kan Forsvaret hverken identificere eller præge issues – ligesom der ingen intern læring kan ske, hvis medarbejderne ikke tager mediet til sig. Dette er væsentlige forhold som man skal overveje, inden man i Forsvaret kaster sig ud i et bloggingprojekt.

Vi kan dog med udgangspunkt i vores kendskab til organisationens interne og eksterne forhold ikke forestille os, at denne situation er særligt sandsynlig, da der i begge dimensioner er stor interesse for Forsvarets handlinger. Interessen for bloggen afhænger af den måde, hvorpå mediet bliver introduceret og hvor højt det prioriteres.

Endvidere kan det diskuteres, i hvor høj grad en blogplatform lægger op til en for differentieret og fragmenteret kommunikation fra Forsvarets side. Efterspørger organisationens omverden ikke klare svar? Påberåber Forsvarets issues klare og entydige standpunkter fra organisationen? Svaret på dette spørgsmål er dobbeltsidet. For det første kan man ændre på præmissen om, at organisationens kommunikation nødvendigvis bliver usammenhængende alene fordi organisa-

tionen giver frie kommunikative tøjler til medarbejderne. Vi argumenterer for, at når medarbejderne får mulighed for at udtrykke deres relation til virksomheden i et eksternt medie, kan det i sig selv have et stærkt integrativt potentiale. De fleste medarbejdere vil faktisk gerne være bærere af et fælles budskab, så længe de kan få lov til at udtrykke deres personlighed. Endvidere kan man anfægte, at omverdenen i hvert tilfælde ønsker klare, entydige svar. Vi argumenterer for, at en kompleks omverden også kan have brug for nuancerede budskaber og vidtfavnende og forskellige synspunkter fra Forsvarets side.

## 8.0 PERSPEKTIVERING

De muligheder vi har analyseret os frem til, mener vi kan bruges af andre virksomheder - også selvom Forsvaret på mange måder adskiller sig fra andre danske organisationer. Vi vil i dette kapitel se bloggen og dens potentiale i et bredere samfundsperspektiv og diskutere nogle af rapportens væsentligste pointer i et mere generelt henseende.

*Forsvaret er ikke alene om at åbne op*

I rapporten bruger vi Forsvaret som case og ser på deres muligheder for at implementere en blog. Men Forsvaret er langt fra den eneste organisation, som overvejer at oprette en blog for at imødekomme de interne og eksterne behov og krav, som der stilles til virksomheder nu om dage. Dette blev vi opmærksomme på, da vi i vores møde med Arken og DONG blev mødt med et ønske om at kommunikere med omverdenen på en blog. Vi mener også, at vores rapport er relevant for andre virksomheder end Forsvaret, da det er mange af de samme problemstillinger, som mange andre virksomheder står overfor. Det kræver selvfølgelig et ønske om ikke at gemme virksomhedens processer bag de fire vægge, men at udvikle sig i takt med at samfundet bliver stadig mere kompliceret. Vi vil derfor anholde pointen om, at behovet for i højere grad at kommunikere med egne medarbejdere og det omkringliggende samfund, kun vil blive større i fremtiden. I Danmark er dette behov også eksisterende, men en decideret blogplatform som man ser det hos flere større amerikanske virksomheder, har vi ikke set eksempler på herhjemme.

Selvom Forsvaret har en særdeles stor offentlig og politisk bevågenhed, gør det dem ikke til et unikum. Enhver virksomhed eller organisation er i dag under bevågenhed fra medier og NGO'er, og vil derfor kunne nyde godt af at kommunikere med disse. Mange virksomheder vil måske føle, at de ikke behøver en blog eller et andet kommunikationsredskab, som kan åbne op for virksomheden internt eller eksternt, men det er netop denne tankegang, som kan være særdeles farlig. Selvom størstedelen af de danske virksomheder blegner i forhold til Forsvaret hvad angår mediedække, så mener vi, at det er en god ide at være på forkant med problemerne. Netop issues management er et redskab, som virksomheder bruger flittigere end nogensinde før.

Vi håber, at denne rapport bl.a. kan bidrage med at vise en alternativ måde at tænke strategisk og proaktivt på. Hvad der hurtigt kan blive virksomhedens undergang, kan med den rigtige håndtering vendes til en fordel i dagens komplekse samfund.

Når Forsvaret beskriver, at de vil være en moderne virksomhed, så menes der, at de vil gebærde sig i samfundet på dets nutidige præmisser. På den baggrund må virksomhederne komme frem til en erkendelse af, om at det at være lukket og uden for dialogisk rækkevidde, er som at køre i modsatrettet trafik. Bloggen er blot et af de redskaber, som kan bruges til at vende køretøjet og fortsætte i den rigtige retning. Vi mener, at bloggen er et effektivt redskab med et stort potentiale; en opfattelse, som er blevet forstærket ved udarbejdelse af denne rapport. Vi erkender også, at en blog som ikke får den opmærksomhed som den kræver, er så godt som værdiløs.

Da vi besøgte ARKEN fornemmede vi hurtigt, at deres syn på blogs ikke matchede vores. De ønskede ikke at åbne op for dialog og var slet ikke modtagelig overfor besøgendes kritik. Dette var en af årsagerne til, at vi ikke indgik i et samarbejde med dem. I mellemtiden har Arken rent faktisk åbnet en blog<sup>83</sup>. En blog som er meget langt fra de pointer, vi er kommet frem til i denne rapport. ARKENs blog er en virksomhedsblog med faste skribenter og indlæggene virker på os upersonlige og selvpromoverende. Desuden er det kun på visse indlæg, der kan skrives kommentarer, hvilket vil sige, at bloggen i de fleste tilfælde er envejskommunikation og minder mere om en traditionel hjemmeside. De indlæg hvor det rent faktisk er muligt at kommentere, tager udgangspunkt i kunst og ikke i virksomheden, hvilket gør den yderst upersonlig. Det kan man også se på de få kommentarer. Arken er et eksempel, på en virksomhed der tror, at de kan gå planken halvt ud, og de er bestemt ikke de eneste. Men flere og flere virksomheder er ved at indse, at tiden til at kommunikere åbent og ærligt er inde.

Vi siger ikke, at vi sidder inde med den endegyldige sandhed om, i hvilken retning virksomheder skal tage deres kommunikation, men vi mener, at vores rapport fanger nogle af de væsentligste kommunikative tendenser, som vi ser i dag. Ikke alle virksomheder vil nødvendigvis få noget ud af at blogge, men de fleste vil få noget ud af at tage disse overvejelser omkring åbenhed og dialog, som vi fremsætter i rapporten, til sig.

---

<sup>83</sup> <http://blog.arken.dk/>

## 9.0 LITTERATURLISTE

- Christensen, Lars Thøger & Morsing, Mette 2005:** *"Bagom corporate communication"* Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Esbensen, Mads Christiansen 2007:** *"Public affairs – Lobbyisme i praksis"* Informations forlag, København
- Gaunt, Philip & Ollenburger, Jeff 1995:** I *Public Relations Review*, 21, JAI Press Inc.
- Gillen, Paul 2007:** *"The New Influencers"* Sanger, California
- Grunig & Repper 1992:** I Grunig, James et al.; Kapitel 6: *"Excellence in Public Relations and Communication Management"*, Lawrence Erlbaum Associates
- Hatch, Mary-Jo & Schultz, Majken 2001:** *"Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?"* Harvard Business Review, Vol. 79/2: Februar 2001
- Hollensen, Svend 2003:** *"Marketing Management – A relationship approach"* Prentice Hall, Essex
- Holm, Lis 2006:** *"Blog kunder I butikken"* Handelsskolen forlag, København
- Holstein, James A. & Gubrium, Jaber F. 1995:** *"The Active Interview"* SAGE Publications, inc., London
- Højbjerg Christensen 1999:** i Jesper; Helder, Jørn & Pjetursson, Leif; Kapitel 4 af Højbjerg Christensen, *"Modtageren som medproducent"*, samfundslitteratur, Frederiksberg
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan 2002:** *"Hvordan organisationer fungerer"*, Hans Reitzels Forlag, København
- Kristensen, Trine-Maria & Madsen-Mygdal, Thomas 2007:** *"Weblogs"* Børsens forlag, København
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 2005:** *"Strategy Safari"*, Free Press, New York

**Oliver, Sandra M. 2004:** *“Handbook of Corporate Communication and Public Relations”* Routledge, London

**Pratt, Cornelius B. 2001:** I Heath, Robert L.; The paradox of the 40-year U.S. tobacco wars: *“Handbook of Public Relations”*, Sage Publications

**Rasborg, Klaus 2004:** I Fuglsang, Lars og Olsen, Poul Bitsch; Kapitel 10: *“Videnskabsteori I samfundsvidenskaberne”*, Roskilde Universitetsforlag, Roskilde

**Theaker, Alison 2004:** *“The Public Relations Handbook”* Routledge, Oxfordshire

## Hjemmesider

**Arlas hjemmeside 2008:**

<http://www.arla.dk/C1256FA800483D00/O/F5D907ECB8D14CAAC1257018004B09C6>

**Børsen:** Tirsdag d. 4 Marts 2008 / Sektion: Digital; 3

**Corporate weblogs:** <http://corporateweblogs.wordpress.com/> den 27-05-05 kl. 18.59

**Fortune 500 Business Blogging Wiki:** <http://www.eu.socialtext.net/bizblogs/index.cgi> 02-05-08 kl. 15.00

**Forsvarets hjemmeside 2008:**

<http://forsvaret.dk/FKO/Nyt+og+Presse/Kommunikationspolitik/> den 08-04-08 kl. 10.23

**Forsvarskommandoen 2006:** *“Forsvarets kommunikationspolitik”*, Holmen:

[http://forsvaret.dk/NR/rdonlyres/E5949EAE-37C2-451B-A22B-DE96CD73EDB7/0/FSV\\_kommunikation\\_2005.pdf](http://forsvaret.dk/NR/rdonlyres/E5949EAE-37C2-451B-A22B-DE96CD73EDB7/0/FSV_kommunikation_2005.pdf) 12-05-08 kl. 15.43

**Forsvarskommandoen 2007/8:** *“Kommunikations og omdømmemåling”*:

<http://forsvaret.dk/NR/rdonlyres/D45F8AF4-2CFE-4981-A273-EF457B562D15/0/FKOOmdømmemåling0708Rapport.pdf> 12-05-08 kl. 15.23

**Jonathan Schwartz’s blog:** [http://blogs.sun.com/jonathan/entry/our\\_q3](http://blogs.sun.com/jonathan/entry/our_q3) den 7-05-08 kl. 14.57

**MetroXpress:** <http://metroxpress.dk/dk/article/2008/04/15/07/1323-66/>, 21-05-08 kl. 10:53

**O’Rielly, Tim 2005:** *What is Web 2.0?*” O’Rilley Network,

<http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228>, 09-04-08 kl. 11.34

**Politiken.dk:** <http://politiken.dk/politik/article512014.ece> 21.05.2008 kl. 18.05

<http://www.infomedia.dk.molly.ruc.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e0a>

[29720](#) den 22-05-08 kl 19.11