

IMAGE

- Et speciale om toplederens indflydelse på organisationens image belyst gennem en undersøgelse af Flemming Østergaard og PARKEN Sport & Entertainment.

Speciale ved Nordisk Filologi, Københavns Universitet

Stud. mag. Randi Mehrenst Rimdal

Vejleder Klaus Kjøller

Afleveret den 19. december 2003

Specialet er sat med skrifttypen Times New Roman, pkt. 12

Vedlagt er tre bilag: Årsrapporter fra Lundbeck og PARKEN Sport & Entertainment og Årsregnskab fra SAS

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
1.1 Baggrund for specialet	5
1.2 Problemformulering	7
1.2.1 Hypotese og uddybning af problemformulering	7
1.3 Specialets opbygning	8
1.4 Metodevalg og fravalg	8
1.5 Valg og fravalg af teori	9
1.6 Valg og fravalg af materiale	11
2. BEGREBET IMAGE	13
2.1 Det ”gode” image	14
2.2 Image-begrebets fire dyder	14
2.2.1. Definition af dyderne	15
3. TEORETISK REDEGØRELSE FOR DET ORGANISATORISKE IMAGE	16
3.1 Profil, identitet og kultur	16
3.2 Organisationskultur	18
3.2.1 Artefakter	19
3.2.2 Skueværdier.....	20
3.2.3 Grundlæggende antagelser	20
3.3 Definition af det organisatoriske image	20
3.3.1 Aktantmodellen	21
4. TEORETISK REDEGØRELSE FOR DET PERSONLIGE IMAGE	22
4.1 Erving Goffman og symbolsk interaktionisme	23
4.1.1 Goffmans nøglebegreber	24
4.1.2 Frontstage og backstage i forhold til image	25
4.2 Middle region	26
4.2.1 Diskussion af middle region i forhold til frontstage og backstage	27
4.3 Kultur og ledelse	27
4.4 Status-overførings-funktion	29

4.5	Medieomtale af toplederens image.....	30
4.6	Opsummering på de teoretiske redegørelser	31
5.	ANALYSE.....	33
5.1	Analyse af PSE og Flemming Østergaard	34
5.2	Kulturanalyse af PSE.....	34
5.2.1	Artefakter	34
5.2.1.1	Fysiske udtryk.....	34
5.2.1.2	Sprog.....	35
5.2.1.3	Historier	36
5.2.1.4	Teknologi	37
5.2.1.5	Synlige traditioner.....	37
5.2.2	Sammenfatning af artefakter	38
5.2.3	Skueværdier.....	39
5.2.4	Sammenfatning af skueværdierne	39
5.2.5	Grundlæggende antagelser	40
5.2.6	Sammenfatning af de grundlæggende antagelser	41
5.2.7	Sammenfatning af PSE's identitet.....	42
5.3	PSE's profil	42
5.3.1	Brug af metaforer	44
5.3.2	Modalverber	45
5.3.3	Selvros og strategier	45
5.3.4	PSE og dyderne	46
5.3.5	Troværdighed kontra kompetence.....	48
5.3.6	PSE i forhold til aktant-modellen.....	49
5.3.7	Sammenfatning af PSE's profil.....	51
5.3.8	PSE som mærkevare.....	52
5.4	PSE som organisation og karakteristik af image.....	53
5.5	Analyse af Østergaards image.....	54
5.5.1	Impression management.....	55
5.5.2	Frontstage.....	55
5.5.3	Backstage	56
5.5.4	Middle region.....	57
5.5.5	Don Ø og dyderne	57
5.5.6	Troværdighed kontra kompetence.....	60
5.5.7	Østergaards placering på Børsens imageliste.....	60
5.6	Sammenfatning af Østergaards image	61
5.7	Sammenfatning af analysen af Østergaards image og PSE's image.....	63
5.7.1	Status-overførings-funktionen for Østergaard.....	65
6.	PERSPEKTIVERENDE ANALYSER.....	65
6.1	Analyse af SAS og Jørgen Lindegaard	66
6.1.2	Skueværdierne.....	67

6.1.2.1 Skueværdier	68
6.1.3 Tilnærmet definition af SAS's identitet	68
6.1.4 Årsrapporten under lup.....	68
6.1.5 SAS og dyderne.....	69
6.1.5.1 Troværdighedsdyderne kontra kompetencyden	72
6.1.6 Sammenfatning af SAS's profil	72
6.2 Sammenfatning af SAS's samlede image.....	72
6.3 Jørgen Lindegaards image.....	73
6.3.1 Lindegaard og dyderne.....	74
6.3.1.1 Troværdighed kontra kompetence	75
6.4 Sammenfatning af Lindegaards image	76
6.5 Sammenfatning af Lindegaards image og SAS's image.....	76
6.6 Analyse af Lundbeck og Erik Sprunk-Jansen	77
6.6.1 Analyse af Lundbeck.....	78
6.6.2 Tilnærmet definition af Lundbecks identitet.....	79
6.6.3 Årsrapporten under lup.....	79
6.6.4 Lundbeck og dyderne	80
6.6.4.1 Troværdighed kontra kompetence	82
6.6.5 Sammenfatning af Lundbecks profil	82
6.7 Sammenfatning af Lundbecks samlede image	82
6.8 Erik Sprunk-Jansens image.....	83
6.8.1 Sprunk-Jansen og dyderne	85
6.8.1.1 Troværdighed kontra kompetence	86
6.9 Sammenfatning af Sprunk-Jansens image	86
6.10 Sammenfatning af Sprunk-Jansens image og Lundbecks image	87
<u>7. KOMPARATIV ANALYSE</u>	<u>88</u>
7.1 Sammenfatning af den komparative analyse	92
<u>8. DISKUSSION</u>	<u>93</u>
<u>9. KONKLUSION.....</u>	<u>94</u>
9.1 Perspektivering.....	97
<u>ABSTRACT</u>	<u>99</u>
<u>LITTERATURLISTE</u>	<u>100</u>

1. Indledning

”Er direktører kun direktører, fordi de ser ud som direktører gør?”¹

I Superligaens næstsidste runde i 2001 spiller fodboldholdet F.C. København mod ærkerivalerne fra Brøndby og vinder 3-1 på hjemmebane i PARKEN. Kampens udfald resulterer i, at holdet bliver danmarksmestre, og efterfølgende fokuserer TV3 mere på Flemming Østergaards jubel end spillernes jubel over mesterskabet. Østergaard er tidligere administrerende direktør i og nuværende bestyrelsesformand for organisationen PARKEN Sport & Entertainment A/S² (herefter PSE). Medierne fokuserer ofte mere på Østergaards person end på selve fodboldholdet og organisationen bag klubben, selvom fodboldholdet F.C. København er flagskibet for PSE. Det er også tilfældet, da de fleste medier i foråret 2001 vinkler historierne, så det nærmest fremstår, som om det er Østergaard alene, der er årsag til, at klubben kan kalde sig danmarksmestre i fodbold. Dette fokus på topledere i erhvervslivet de seneste år skærper min interesse for emnet, idet jeg spekulerer over, i hvor høj grad toplederens personlige image har betydning for virksomhedens image. Især Østergaard er om nogen opmærksom på, at hans figur er vigtig for virksomheden. Og derfor er det i mine øjne interessant, hvorvidt det er Østergaards person, almenvællets interesse i organisationen eller mediernes fokus, der har skabt den øgede opmærksomhed på Østergaards person i forhold til organisationen.

Det indledende citat peger meget konkret på udgangspunktet for mit speciale: hvorfor nogle personer på grund af deres image bliver topledere.

1.1 Baggrund for specialet

I 2001 arbejder jeg i PSE's informationsafdeling, og igennem jobbet og medierne får jeg kendskab til den store interesse, der er for Østergaards person i forhold til organisationen, og jeg begynder at spekulere på, hvilke mekanismer inden for ledelse og kommunikation der gælder i forholdet mellem toplederens image og organisationens image, og hvordan den gensidige indflydelse har betydning for offentlighedens interesse for både leder og organisation. Men da feltet er forholdsvist ukendt inden for humaniora³, vælger jeg at fokusere på emnet i min afsluttende eksamen på Dansk – nemlig i dette speciale!

¹ Gregersen, B., ”Om Goffman”, s.18

² Moderselskab for blandt andet fodboldklubben F.C. København, håndboldklubben FCK og ejer af nationalarenaen PARKEN.

³ I skrivende stund findes der ikke noget tilgængeligt faglig humanistisk litteratur om emnet.

Der er måske emner inden for mit speciale, der peger i retning af handelshøjskole-regi, men på Dansk har jeg specialiseret mig inden for kommunikation med fag som blandt andet Kulturjournalistik og Informationsrådgivning. Især Informationsrådgivning har vakt min store interesse, og jeg tror da også, at det bliver inden for dette felt, jeg kommer til at beskæftige mig på arbejdsmarkedet. Fagligt går mine interesser i høj grad mod kommunikation på arbejdspladsen samt arbejdet med image og medierne – alle felter inden for informationsmedarbejderens område. Her i specialet vil jeg så vidt muligt samle de emner, der er relevante for min problemstilling, og samtidig undersøge et felt, som er vedkommende for erhvervslivet. Desuden er mit emne ikke beskrevet særligt indgående nogen steder og har heller ikke rejst særlig megen debat set fra en faglig humanistisk vinkel. Endvidere vil jeg benytte teori fra den symbolske interaktionisme, som jeg har fået kendskab til som meritstuderende ved Sociologisk Institut på Københavns Universitet.

Dagbladet Børsen har bragt et par artikler på baggrund af undersøgelser lavet af det rådgivende kommunikationsfirma Burson-Marsteller, der tyder på, at toplederes image har afgørende effekt for organisationernes omdømme og endelige overlevelse.⁴ Hvert år offentliggør selv samme dagblad en imageliste, hvor også topledere vurderes, så inden for den private erhvervssektor er der fokus på toplederens image i forhold til organisationen.

At toplederes image har indflydelse på organisationerne, afspejler sig også i kommunikationen mellem leder og organisation. Der er mere og mere fokus på de forskellige organisationers valg af kommunikation ud ad til og med medierne. For eksempel har det gamle rederi A.P. Møller valgt at åbne lidt op for offentlighedens indsigt i deres regnskaber, blandt andet fordi de store organisationer er blevet mere bevidste om, hvor stor betydning kommunikationen med offentligheden og medierne har, hvis de skal leve op til det positive image, som de efterstræber og gerne vil fremstå med.

Med dette speciale ønsker jeg at belyse forholdet mellem toplederens image og organisationens image – med særlig fokus på betydningen af toplederens image og dets indflydelse på organisationens image. Blandt andet fordi jeg synes, det er spændende at arbejde med, hvordan en sådan indflydelse gør sig gældende set fra mediernes side. Da jeg i forvejen har kendskab til Østergaard og PSE fra mit praktikophold og senere ansættelse, er nærliggende for mig at anvende dette forhold som studieobjekt i min senere analyse.

⁴ Dagbladet Børsen, henholdsvis den 21. november 2001 og den 15. februar 2002.

1.2 Problemformulering

Min overordnede problemstilling indeholder to spørgsmål, hvor det andet spørgsmål forudsætter et positivt udfald af det første.

1. Har toplederens image betydning for organisationens image?
2. Hvilken specifik rolle spiller toplederens image for organisationens image?

For at besvare min problemformulering analyserer jeg forholdet mellem Østergaard og PSE. Det forhold finder jeg gennem organisationens identitet belyst via kulturanalyse og dens profil belyst via virksomhedens skriftlige fremstilling. Endelig udleder jeg koncernens image ud fra identiteten og profilen samt mediernes afkodning. Derefter foretager jeg en perspektiverende analyse af forholdet mellem Jørgen Lindegaard og SAS og mellem Erik Sprunk-Jansen og Lundbeck. De tre analyser munder ud i en komparativ analyse.

På baggrund af den overordnede problemformulering kommer jeg uvægerligt også ind på følgende underliggende spørgsmål.

Hvordan defineres begrebet image – både i et personligt og et organisatorisk perspektiv?

Hvad betyder det for en organisation at have en kendt topleder med et kendt image i medierne og hvordan påvirker det organisationen?

1.2.1 Hypotese og uddybning af problemformulering

Som det fremgår af problemformuleringen, formoder jeg, at toplederens image påvirker organisationens image. Mit egentlige formål er derfor at finde frem til den specifikke rolle, som toplederens image spiller for organisationens image. Det kan dog jeg ikke udlede, før jeg har bevist, at toplederens image har betydning for organisationens image.

Jeg har også en formodning om, at hvis forskellen er for stor mellem toplederens image og deres virksomheders image, kan det have (negativ/positiv) betydning for offentlighedens opfattelse af virksomheden. Den komparative analyse giver mig mulighed for at trække sammenligne med andre topledere og deres imagers påvirkning af deres respektive organisationer – på den måde kan jeg blandt andet tolke, om der tegner sig en generel tendens.

Af min problemformulering fremgår det, at jeg formoder, at medierne spiller en stor rolle i afspejlingen af forholdet mellem toplederens image og organisationens image. Det forklarer min

brug af medierne som baggrund for flere af afkodningerne. Og dermed offentlighedens perception heraf. Jeg anvender begrebet 'offentlighed' om samfundet i al almindelighed. Det er samfundet, der er publikum, og det er gennem medierne, en del af mit materiale er fundet. Jeg har ikke tænkt mig at gå ind i en nærmere definition af begrebet, da det væsentlige er at få min modtager til at forstå, at offentligheden er det generelle publikum til medierne.

Ligeledes anvender jeg begrebet 'topleder' om den højst placerede person i en virksomhed, som oftest er det den administrerende direktør.

1.3 Specialets opbygning

Jeg lægger ud med at introducere imagebegrebet og definitioner heraf. Gennem definitionerne vil jeg folde imagebegrebet ud ved at inddrage Klaus Kjølbers teorier om dyder. Jeg vil dernæst gøre rede for forskellene mellem to forskellige imager – det personlige image og det organisatoriske image – gennem teoretiske diskussioner og heraf udlede definitioner, der ligger til grund for den senere analyse af virksomheders og lederes image.

Derefter følger en større analyse af Østergaard og PSE, hvor jeg blandt andet inddrager en kulturanalyse af PSE. Resultatet fra de perspektiverende analyser af SAS med Lindegaard og Lundbeck med Sprunk-Jansen fører jeg videre i en komparativ analyse med resultatet fra Østergaard og PSE. Herefter følger en diskussion af den komparative analyses udfald i forhold til mit teoretiske materiale samt en diskussion af specialet som helhed. Til slut kan jeg konkludere på, hvorvidt en topleders image har betydning for den organisations image, han leder, og eventuelt hvilken specifik rolle det betyder for toplederen. Herefter følger mit engelske resumé, som jeg placerer efter konklusionen ud fra overvejelser om ikke at afsløre for meget af specialets indhold for læseren.

Mine bilag begrænser sig til de tre årsrapporter fra de analyserede organisationer, jeg benytter i de senere analyser, og er vedlagt specialet.

1.4 Metodevalg og fravalg

Allerede tidligt i forløbet vælger jeg at koncentrere mig om PSE og topleder Østergaard, da et overordnet studieobjekt i analysen vil skabe en større indsigt og give mulighed for at komme mere i dybden.

En anden tilgang er at foretage en mindre omfattende analyse af tre til fire forskellige organisationer og deres ledere, men i arbejdet med analysen af Østergaard og PSE finder jeg ud af, at det vil

skærpe mit fokus kun at koncentrere mig om denne sag. For dog at imødegå et ensidigt resultat vælger jeg at lave to mindre analyser, som sammen med analysen af Østergaard og PSE munder ud i en komparativ analyse for dels at vise forskelle og ligheder i forhold til andre topledere og organisationer, dels at vise den øgede interesse fra mediernes side om emnet ”toplederers imagers indflydelse på organisationernes image”.

Mit kendskab til PSE via ansættelse i informationsafdelingen har selvfølgelig haft betydning for valget af netop denne organisation som studieobjekt, og jeg er naturligvis bevidst om, at jeg som tidligere ansat i PSE kan være forudindtaget. Det vil jeg dog ikke umiddelbart mene, da min ansættelsesperiode kun varede et lille års tid. Mit ”ophold” vil jeg derimod betragte som værende meget observerende. Desuden vil størstedelen af mit analysegrundlag være baseret på skriftligt materiale fra eksempelvis medier, årsberetninger, pressemeddelelser og andre skrivelser fra de analyserede organisationer.

Jeg har bevidst valgt en tekstanalytisk tilgang i specialet, da jeg mener denne metode er bedst til vise blandt andet mediernes vinkel. Jeg kunne også vælge en spørgeskemaundersøgelse i de valgte virksomheder med henblik på at få et bredere syn på identiteten eller interview med de implicerede topledere. En spørgeskemaundersøgelse vil dog i omfang tage meget af fokuset fra det oprindelige formål om et formidlings speciale med vægt på det tekstanalytiske. En interviewrunde med de implicerede topledere vil fjerne fokus fra mediernes udlægning og vil højst sandsynligt fremstille toplederne i et lidt for positivt lys. Til gengæld kan det være interessant at høre lidt mere om bestyrelsernes begrundelser for valg af topledere til topposterne, men da det er personfølsomme oplysninger, er det svært at få ærlige svar til brug i et speciale. Fravalget af en spørgeundersøgelse i virksomhederne begrundes samtidig mit valg om at inddrage kulturanalyse som et led i definitionen af virksomhedens identitet. Kulturanalysen baserer jeg på egne observationer – en analyse, jeg allerede laver som ansat i PSE.

1.5 Valg og fravalg af teori

Selv inden for imagebegrebet er der delte meninger om, hvilken betydning begrebet har. Jeg har nedenfor skitseret forskellige holdninger og meninger. Samtidig gør jeg rede for, hvilke tilgange jeg lægger mig op ad i forhold til det personlige og det organisatoriske image..

Klaus Kjølner har en opdeling af imagebegrebet, hvor han karakteriserer fire dyder inden for begrebet, der alle med til at definere en persons eller en organisations karaktertræk og dermed det endelige image. Disse dyder vil jeg anvende i de senere analyser af topledere og organisationerne. Anne Katrine Lund og Helle Petersen definerer begrebet 'image' som afsenderens ønske om at fremstå på bestemt vis og anvender begrebet 'ethos', der er lig med omgivelsernes opfattelse af objektet. Samme begreb karakteriserer Mie Femø Nielsen og Cees B.M. van Riel som omgivelsernes opfattelse af objektet.

”Først og fremmest er det vigtigt at skelne mellem image, identitet og ethos. Image definerer vi som et ønske hos afsender om at fremstå på en bestemt måde... Identitet derimod er selve personens eller organisationens personlighed og kultur. Mens ethos er omgivelsernes opfattelse af personen eller organisationens troværdighed”.⁵

Lund/Petersen deler imagebegrebet op i tre områder, image, identitet og ethos, og siger, at hvis man som organisation vil skabe en stabil troværdighed, er det vigtigt, at ovenstående tre størrelser er identiske. Men samtidig forholder de sig til begreberne som forskellige og afhængige af hinanden på samme tid. De siger dog, at mennesker overbevises ved en kombination af fornuft, personlig troværdighed og følelser og adskiller kun sjældent det ene fra det andet.⁶

Generelt er Lund/Petersens forståelse af image mere retorisk anlagt end for eksempel Majken Shultz' og Femø Nielsens, og til tider kan det være svært at bevare overblikket i Lund/Petersens teoriapparat.

Femø Nielsen ser på de betingelser, virksomheder er underlagt i medierne, og med sit teoretiske fundament formår hun at skabe nogle rammer for, hvorledes en analyse af en virksomhed med stor medie bevågenhed kan skabes. Schultz deler Femø Nielsens opfattelse af imagebegrebet; nemlig som omgivelsernes opfattelse af, hvad organisationen står for, ligesom deres udlægning af identitet og kultur er meget lig hinanden. Især Schultz er inspireret af Edgar Scheins funktionalistiske opfattelse af kultursynet i organisationerne, mens Femø Nielsen har rødder i Jürgen Habermas' ideer om den borgerlige offentlighed. Scheins udlægning af organisationsteori danner baggrund for min kulturanalyse af PSE, fordi han i sin tilgang fokuserer meget bredt. Det giver et godt grundlag for ikke at blive for ensopret i kulturanalysen, hvilket skal ses ud fra, at alle observationerne er mine foretaget gennem et års ophold i organisationen. Da Femø Nielsen stort set ikke arbejder med det personlige image, anvender jeg kun hendes teori i min definition af organisationsimaget, mens jeg

⁵ Lund/Petersen, ”Det sku' vær' så godt”, s. 121

⁶ Lund/Petersen, ”Det sku' vær' så godt”, s. 122

vil drage nytte af Schultz' arbejde med både det organisatoriske og det personlige image. Det gælder blandt andet i forbindelse med hendes iagttagelser med en imagemåling på dagbladet Børsen. Det er så vidt baggrunden for valg af teori til redegørelsen for det organisatoriske image. Til det personlige image vælger jeg primært at benytte Erving Goffmans ideer. I Goffmans symbolske interaktionisme fokuseres der på individet og henholdsvis individets fremtoning (frontstage) og bagside (backstage) skildres. Hans studier viser, hvordan mennesker indtager forskellige roller i forskellige sammenhænge. I forlængelse af Goffman vil jeg også anvende Joshua Meyrowitz, der har videreudviklet Goffmans teaterinspirerede metaforer 'frontstage' og 'backstage'. Meyrowitz har udvidet frontstage og backstage med begrebet 'middle region', som er interessant for min analyse, fordi middle region er en forståelse af perceptionen i det medieskabte rum.

1.6 Valg og fravalg af materiale

I analysen af Østergaard og PSE anvender jeg journalistiske tekster fra dagspressen samt Østergaards egen biografi "Don Ø" og "Spillet om FCK", som går bag om organisationen. De journalistiske tekster finder jeg via den internet-portalen 'Infomedia', hvor jeg søger efter artikler, hvori 'Flemming Østergaard', 'Don Ø', 'FCK', 'F.C. København' og/eller 'PARKEN' indgår. Derefter vælger jeg alt fra, hvor der ikke står noget om eller indikerer noget om enten PSE's eller Østergaards image. Mange artikler handler udelukkende om køb af nye spillere, fodboldresultater, næste kamp i Superligaen, trænerkommentarer og lignende, som er uden betydning for mit emne. Næste grovsortering foregår ved, at jeg afgrænser den periode, som jeg vil koncentrere mig om. Dels for at indskrænke omfanget af artikler, men også fordi der løbende bliver ved med at dukke nye informationer op om PSE og Østergaard.

Perioden starter, da Østergaard tiltræder som administrerende direktør i PSE i sommeren 1997 (mellem den 11. juni og den 28. juni, den præcise dato kendes ikke helt, da Østergaard efter en kapitaludvidelse i PSE glider ind i rollen som administrerende direktør i ovennævnte periode)⁷ og slutter den 1. juni 2003 næsten seks år senere. Måske vil det være mere relevant og nemmere at slutte perioden, da Østergaard fratræder stillingen som administrerende direktør i PSE den 1. oktober 2002, men da han vælger at fortsætte som bestyrelsesformand, ser jeg det ikke som den umiddelbare naturlige afgrænsning, det ligner ved første øjekast. Med skiftet erklærer han, at han stadig er virksomhedens ansigt ud ad til, hvorfor der efterfølgende er en del relevante artikler for specialet at finde, hvilket naturligvis har indflydelse på mit valg af 'slutdato'.

⁷ Thyse-Petersen/Steenbach, C./K., "Spillet om FCK", s.173

Østergaards personlige image giver jeg et bud på gennem en analyse af skriftligt materiale fra både medier og Østergaards selvbiografi ”Don Ø”. Analysen af organisationens image bliver til gennem en kulturanalyse og gennem inddragelse af Femø Nielsens teorier, hvor både årsberetninger og mediernes udlægning af organisationen indgår.

Efter analysen af Østergaard og PSE foretager jeg som nævnt to mindre analyser, som sammen med førstnævnte analyse munder ud i en komparativ analyse og diskussion. I udvælgelsen af organisationer og topledere til den komparative analyse har jeg udelukkende set på større danske virksomheder, der har en af offentligheden kendt topleder. Begrundelsen herfor er, at hvis jeg skal have en mulighed for at kunne afkode henholdsvis toplederens og organisationens image, skal jeg kunne finde en hel del materiale i medierne, da jeg ikke har samme adgang til materiale her som i PSE qua min ansættelse. Imidlertid har jeg ikke medtaget familieejede organisationer, hvor toplederen tilhører den nære familie, fordi det image som familieejede virksomheder, for eksempel Danfoss og Lego, opbygger, afkodes anderledes i offentligheden.

Ej heller inddrager jeg organisationer, som har rekrutteret toplederen inden for egne rækker, som for eksempel Danske Bank og Novo Nordisk har gjort, da det er meget sværere at afkode toplederens image isoleret og dermed dets betydning for organisationens image. Jeg indkredser altså min empiri her til at undersøge organisationer, der har rekrutteret en leder ude fra.

Materiale til den sammenlignende analyse afgrænser jeg ikke tidsmæssigt, men det meste af mediematerialet ligger i samme periode som materialet til analysen af Østergaard og PARKEN. På den måde bliver der heller ikke den store variation i offentlighedens tilgang til og vurdering af empirien, fordi medierne arbejder under samme forhold som i materialet over Østergaard og PSE, hvilket giver større mulighed for at sammenligne ligheder og forskelle.

Mit valg er faldet på SAS/Jørgen Lindegaard og Lundbeck/Erik Sprunk-Jansen, idet begge organisationer er store, har offentlighedens interesse, og er under stor bevågenhed fra medierne. Desuden er toplederne kendte personer, der har virket gennem længere tid i erhvervslivet.

Hermed vil jeg afslutte mine indledende redegørelser over mine overvejelser i forbindelse med dette speciale. Det gør jeg ud fra den betragtning at have forklaret min indgangsvinkel til emnet, valg af teoriapparat, valg af materiale og opbygning af specialet.

2. Begrebet image

Her vil jeg udfolde image-begrebet, da en definition af image-begrebet er centralt for den teoretiske redegørelse, som følger umiddelbart efter dette afsnit.

Ifølge Politikens retskrivningsordbog betyder 'image': ”det billede, der dannes i offentligheden af person, organisation, virksomhed o.l.”⁸. Denne definition indikerer, at image afkodes i offentligheden – hos det enkelte individ – og som sådan er uden for afsenderens rækkevidde.

Jo flere indtryk af en organisation eller en person man får, desto mere har man at 'arbejde' med i ens opfattelse af deres image. Image er altså en variabel størrelse, der kan ændres ved nye indtryk.

I dette speciale drejer definitionen af begrebet 'image' sig om image for organisationer og image for topledere. Jeg adskiller de to imager i to separate definitioner – årsagen hertil er først og fremmest, at begrebet 'organisations image' er en klart defineret og beskrevet størrelse i litteraturen, mens begrebet 'det personlige image' for topledere ikke på samme måde kan understøttes, hvorfor jeg selv udleder en definition ud fra tilgængelig litteratur og egen opfattelse. Jeg mener ikke, at definitionen af organisationsimage umiddelbart kan overføres, selvom der er mange lighedspunkter mellem de to former for image. Senere i specialet under definitionerne søger jeg at stille dem op, så der nemt kan drages paralleller i forhold til lighedspunkter og forskelle.

Inden vil jeg dog kort gøre rede for begrebet 'image', før jeg skelner mellem forskellige typer af image. Jeg hælder til Cees B.M. van Riels teori om, at image stykkes sammen af de mange indtryk, vi får af den person eller organisation, vi skal have en mening om eller et indtryk af. Det skal forstås, som at image er en samlet enhed, der stammer fra en masse indtryk, vi har opfattet og her ud fra danner vi os et samlet image.⁹

Image er, som jeg allerede har skitseret, en ikke-fysisk størrelse, der bare for en enkelt organisation eller et enkelt individ kan have varierende udfald.

”An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person’s beliefs, ideas, feelings and impressions about an object”.¹⁰

⁸ ”Politikens Retskrivnings- og betydningsordbog”, s.274

⁹ van Riel, C.B.M., “Principles of Corporates Communcations”, s.75

¹⁰ van Riel, C.B.M., “Principles of Corporates Communcations”, s.73-74

Citatet er den bredeste og mest overskuelige måde at anskue begrebet 'image' på og ligger i forlængelse af Retskrivningsordbogens opfattelse. Samtidig slår det fast, at image er resultatet af omgivelsernes opfattelse af personen, objektet eller organisationen.

2.1 Det ”gode” image

Om et image måles som godt eller skidt, bunder reelt i, hvem man spørger. Når erhvervsblade som Børsen og Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin vælger at lave en image-måling, er den oftest foretaget på baggrund af erhvervslederens mening og opfattelse af andre ledere og organisationer, hvorfor disse også er med til at definere kriterierne for det gode image. For eksempel har bløde værdier som samfundsmæssig betydning, personalepolitik og miljøpolitik ikke den store værdi i forbindelse med disse image-målinger. Ifølge Schultz, som arbejder meget med organisationer og image, skyldes dette, at det er ledere, der besvarer spørgsmålene i spørgeskemaerne.¹¹

Imaget for en leder er ikke nær så ”sticky” som det organisatoriske image. Hvor virksomheden har en forholdsvis lang snor i forhold til ”det gode image”, har lederens individuelle image ikke godt af særlig megen modgang. Det skyldes især mediedækningen, som ikke giver lederne lov til at træde ved siden af. 'Sticky reputation' er et begreb, der er opstået for nylig og betyder, at hvis en virksomhed først har et godt image, holder det ved, og der skal utrolig meget til for at slå dette image i stykker.¹²

2.2 Image-begrebets fire dyder

Ifølge Kjølner kan imagebegrebet deles op i de fire dyder: ærlighed, idealisme, identitet og kompetence.¹³

Dyderne er vigtige og interessante for fremstillingen af et image, i og med at de fortæller om personens forskellige karaktertræk, der har betydning for offentlighedens opfattelse af person og organisation.

De første tre dyder samles under ét og kaldes 'troværdighed'. Troværdighedsdyderne sættes over for begrebet kompetence. De enkelte begreber ærlighed, idealisme og identitet mister ikke værdi i forhold til begrebet kompetence, men troværdighedsdyderne er mere ligestillede i deres udtryk og indtryk og indgår alle på lige fod som en del af en persons troværdighed.

¹¹ Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, Guldnummeret maj 2000, s.16

¹² Majken Schultz i Børsens Magasiner, Guldnummeret fra maj 2000, s.14

¹³ Kjølner, K., ”Manipulation” og ”Image”

Samtidig kan dyderne i analyseøjemed medvirke til at lette overblikket over personens forskellige træk og tydeliggøre, om personen besidder alle fire dyder, og/eller i hvor høj grad personen eventuelt besidder de enkelte dyder. Hvis en person er i besiddelse af alle fire dyder i nogenlunde lige mængder, vil dyderne være med til at give personen en sympatisk profil.

En person kan godt vælge at fremføre sin egen person som indehaver af de fire dyder uden egentlig at besidde dem. Men den sympatiske profil vil være sværere at opnå uden oprigtig besiddelse. I nogle sammenhænge kan det være nødvendigt for en leder at besidde en af dyderne i mere udbredt grad, fordi han måske så vil tydeliggøre eller fremhæve mere i sin fremtoning. Blandt andet hvis han er nødt til at manipulere med andre for at opnå et resultat eller fremføre et budskab.

Det er dyderne, der karakteriserer de egenskaber hos toplederen, der er med til at klarlægge hans image og personens rolle for organisationen.

Så dyderne anvender jeg som et redskab i den senere analyse i for både det personlige image og det organisatoriske image, hvor dyderne i sidstnævnte analyse kan være med til at karakterisere ledelsens egenskaber, eksempelvis troværdighed.

2.2.1. Definition af dyderne

Ærlighed: Man er nødt til at tale sandhed, så offentligheden eller modparten får en opfattelse af at kunne stole på personens udtalelser. Modparten skal helst opfatte en som ikke-manipulerende, fordi man så har nemmere ved at opnå de ønskede resultater.

Idealisme: Det modsatte af egoisme. Offentligheden forventer en vis indlevelse i andres ve og vel, så det tydeligt fremgår, at indgangsvinklen til organisationen/begivenheden ikke til egen vinding. Det gælder så vidt muligt om at anskue en situation ud fra modpartens vinkel.

Identitet: Offentligheden opfatte personen som havende stabile meninger og holdninger. Det er vigtigt, at der er kontinuitet i det sagte og i handlinger; også i forhold til tid.

Kompetence: Det gælder om at være inde i sit område og det, man udtaler sig om. At kunne bekræfte over for offentligheden, at man har viden om et emne, da det ellers ikke er muligt at opnå det ønskede resultat. Desuden ligger der under denne dyd også en forventning om, at man har en dynamisk fremtræden og udstråler energi, hvilket indebærer en god kontakt til modtageren/modparten, gode kommunikationsevner, så modtageren/modparten bliver indfanget på grund af en interessant kommunikation, og man vil virke mere overbevisende.¹⁴

¹⁴ Kjølner, K., "Manipulation", s.35

Ovenfor har jeg udfoldet image-begrebet for at konkretisere begrebet i sig selv og redegøre for min udlægning af begrebet i det videre forløb. Blandt andet inddrager jeg Kjøllers opdeling af dyderne i den senere analyse for at karakteriserer egenskaberne hos enten personen eller organisationen.

3. Teoretisk redegørelse for det organisatoriske image

Her gør jeg rede for det organisatoriske image, som ligger til grund for mine senere analyser. Femø Nielsens opfattelse og udlægning af image-begrebet danner baggrund for min definition af det organisatoriske image, mens jeg anvender Scheins og Schultz' funktionalistiske kultursyn i min kulturanalyse.

En organisation fremstår med et image i offentligheden, men organisationen kan på ingen måde være sikker på, at dens image opfattes på den tiltænkte måde, som ledelsen forestiller sig. Image afkodes i offentligheden og er dermed uden for afsenderens rækkevidde i det øjeblik, imaget er sendt.¹⁵

3.1 Profil, identitet og kultur

Organisationen har et ønske om, hvordan den gerne vil opfattes i offentligheden, hvorfor man fra organisationens side prøver at påvirke kommunikationen i en bestemt eller flere sammenhængende retninger. I eget materiale er det forholdsvist let, mens det er sværere at styre omtalen i medierne, som er den del, der især er med til at påvirke offentligheden og dens opfattelse af organisationen. Dermed er mediernes udlægning også interessant i analyseøjemed, fordi man som modtager i lighed med den resterende del af offentligheden får mulighed for at reflektere over ens opfattelse og afkodning af en bestemt organisation og leder. Desuden er der en større mængde i offentligheden, der benytter medierne til at danne sig et billede af organisationen end ud fra eksempelvis en årsberetning.

Jeg er bevidst om, at man er nødt til at forholde sig kritisk til mediernes vinkel i omtalen af en organisation, fordi journalisten kan vinkle en historie med en subjektiv vurdering af organisationen eller toplederen. I dagens Danmark har vi dog ikke længere partipolitiske aviser, og de fleste medier i dag har en objektiv og kritisk tilgang til deres historier, men det er naturligvis en dyd her i specialet at være opmærksom på manglende journalistisk etik.

¹⁵ Nielsen, M.F., "Under lup i offentligheden", s.20

Omgivelsernes indtryk af organisationerne er lig med organisationens image¹⁶, hvilket også blev fremhævet i et tidligere citat af van Riel. Indtrykket/imaget udspringer fra organisationens identitet og dens profil, og er det indtryk, offentligheden får i afkodningsøjeblikket.

Profilen er organisationens bevidste selvfremstilling, som afsendes direkte fra organisationen,¹⁷ det være sig årsberetninger, officiel korrespondance og pressemeddelelser – kort sagt kommunikationen ud ad til. Mens identiteten kommer af organisationskulturen, som består af forskellige niveauer,¹⁸ hvilket jeg vil vende tilbage til senere.

Ifølge Femø Nielsen betyder det, at image ligger hos afkoderen, og at organisationen ikke direkte kan arbejde med sit image, men den kan arbejde med identiteten, og den kan arbejde sin profil – og via profilen kan organisationen prøve at påvirke imaget, mens det er op til afkoder at definere organisationens image.

Femø Nielsen har på baggrund af blandt andet Charles Sanders Peirces trekant over tegnet, interpretanten og referenten, lavet en lignende trekant med aktanterne; indtryk, indhold og udtryk. Denne semiotiske model er meget anvendelig i forhold til at beskrive organisationsimgaget, især når begreberne skiftes ud med følgende: image, profil og identitet.¹⁹



Image er det, der følger af profileringen, mens identiteten går forud for profilen, hvilket skyldes, at organisationen er nødt til at definere sin identitet, inden den kan tegne en profil.²⁰ Profilen afspejler identiteten, og hvis der ydermere er overensstemmelse mellem de tre hjørner, vil organisationen fremstå med en særdeles stærk identitet. Det er ønskværdigt for de fleste organisationer at have en stærk identitet, da virksomheden opfattes som mere sund, og medarbejderstaben vil have nemmere ved at arbejde hen mod ledelsens forestillede image.

En organisation sender både bevidst og ubevidst kommunikation af sted. Den bevidste

¹⁶ Nielsen, M.F., ”Under lup i offentligheden”, s.19

¹⁷ Nielsen, M.F., ”Under lup i offentligheden”, s.21

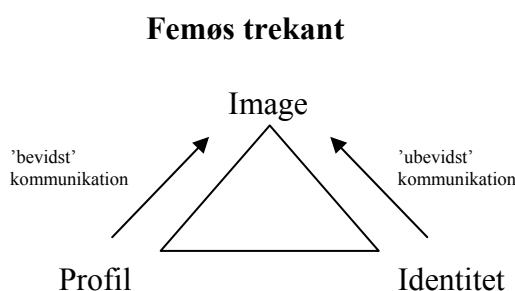
¹⁸ Edgar Scheins udlægning af kultur-begrebet!

¹⁹ Nielsen, M.F., ”Under lup i offentligheden”, s.19-20

²⁰ Nielsen, M.F., ”Under lup i offentligheden”, s.20-22

kommunikation udspringer af organisationens ønske om at fremstå på en bestemt måde og oftest med informationsafdelingen eller marketingsafdelingen som kommunikator og ledelsen som afsender (ordvalget med *bevidst* og *ubevidst* er Femø Nielsens udlægning, men jeg mener, det hører til på individ-niveau – et mere præcist ord for den bevidste kommunikation er handlingsorienteret). Profilen er ensbetydende med den bevidste kommunikation.

Den ubevidste kommunikation er den, som ledelsen ikke har indflydelse på i samme udstrækning og som udspringer af organisationens identitet, blandt andet qua historier fra den menige medarbejder og ikke-opdateret korrespondance i forhold til ledelsens ønsker.



Den samlede kommunikation bestående af både bevidst og ubevidst kommunikation er med til at skabe det image, offentligheden opfatter. Ifølge Femø Nielsen er det vigtigt, at der er sammenhæng mellem profil og identitet, fordi profilen tager udgangspunkt i kulturen. Hvis ikke der er sammenhæng, vil imaget ligge langt fra virksomhedens forestilling.²¹

Derfor sender organisationen også de bedste signaler, når den bevidste og ubevidste kommunikation harmonerer.

3.2 Organisationskultur

Jeg benytter Scheins funktionalistiske perspektiv på kulturanalysen med hans tre forskellige begreber på analyseniveauet: artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser i min kulturanalyse. En kulturanalyse er interessant, fordi den er med til at afdække funktioner i organisationen, der bidrager til den nuværende og fortsatte eksistens. Samtidig fører kulturanalysen frem til organisationens identitet. Kulturen er ifølge Schein et "konsensuskabende klister", som er med til at sikre virksomhedens tilpasning til eksterne omgivelser. Samtidig er kulturen nært knyttet til lederskabet i en virksomhed, og de hænger uomtvisteligt sammen og kan ikke forstås hver for sig.²²

²¹ Nielsen, M.F., "Under lup i offentligheden", s.21

²² Schultz, M., "Kultur i organisationer", s.27

Schein mener, at kulturen i organisationer består af forskellige niveauer, hvor artefakter (symptomer) er øverste niveau af synlighed, skueværdier (synlige værdier) mellemste niveau og de grundlæggende antagelser nederste niveau. Kulturen i virksomhederne er vigtig for at forstå organisationens image og redegøre herfor.

Kulturen for en gruppe eller organisation kan defineres således:

”Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og følge på i relation til disse problemer.”²³

For at finde frem til de grundlæggende antagelser, iagttages artefakter og skueværdier. Her man må være sig bevidst, at analysen ikke kun foregår envejs:

artefakter ↔ skueværdier ↔ grundlæggende antagelser.²⁴

Artefakt- og værdiniveauet er synliggørelsen af kulturen i organisationerne, altså den måde de grundlæggende antagelser udtrykkes på.²⁵ Det er her, man som nyt medlem af en organisation ser og opfatter de mange overfladestrukturer.

Desuden mener jeg, at kulturanalysen er en vigtig del af forståelsen af organisationens identitet.

Samtidig opnår jeg muligheden for at kunne karakterisere og analysere på baggrund af medarbejdernes handlinger og udtalelser i organisationen. Jeg har anvendt Schultz’ funktionalistiske kulturanalyse som udgangspunkt og baggrund for opbygningen af min kulturanalyse, blandt andet fordi temaerne ”midler” og ”magt og status” er vigtige i kulturanalysen.²⁶

3.2.1 Artefakter

Begrebet 'artefakter' kan beskrives som de håndgribelige strukturer, der udfoldes i praksis i organisationen. Herunder har jeg især været inspireret af Schultz’ funktionalistiske udlægning af artefakt-niveauet.²⁷ Artefakter er interessante, fordi de umiddelbart kan være lette at observere men samtidig svære at definere.²⁸ Artefakt-niveauet analyseres ud fra følgende udtryk:

²³ Schein, E., ”Organisationskultur og ledelse”, s. 20

²⁴ Schultz, M., ”Kultur i organisationer”, s.29

²⁵ Schein, E., ”Organisationskultur og ledelse”, s. 28

²⁶ Schultz, M., ”Kultur i organisationer”, s.43

²⁷ Schultz, M., ”Kultur i organisationer”, s.32

²⁸ Schein, E. ”Organisationskultur og ledelse”, s.33

Fysiske udtryk:	Arkitektur, indretning, kontorer, udsmykning, påklædning og tilstedeværelse.
Sprog:	Lyde og støj, talemåder, specielle udtryk og slogans.
Historier:	Små historier fra det aktuelle hverdagsliv, beretninger om kritiske hændelser og fortællinger om ”gode, gamle dage”.
Teknologi:	Materiale, operationer og viden
Synlige traditioner:	Sociale traditioner, ledelsestraditioner og arbejdsstraditioner. ²⁹

3.2.2 Skueværdier

Skueværdier er karakteriseret ved at være organisationens mål, visioner og strategier. Emner, der er sat bevidste udtryk på, det kan eventuelt være en strategi for en organisation.

For at finde frem til de grundlæggende antagelser er det vigtigt at notere sig, om der er konsensus imellem det skrevne/udtalte og handlingerne.

Herud fra skulle det være muligt at give et billede af de ubevidste strukturer, holdninger og værdier, der gerne skulle ligge til grund for diverse handlinger i organisationen.³⁰ Det er de grundlæggende antagelser, som viser organisationens sande ”ansigt”.

Ses Scheins begreb 'skueværdier' i forhold til Femø Nielsens begreb 'profil', er de meget lig hinanden. Scheins skueværdier karakteriserer de kendetegn, organisationen er interesseret i at få frem i offentligheden, altså organisationens mål, visioner og strategier – i lighed med Femø Nielsens profil, der står for organisationens erklærede image-mål.

3.2.3 Grundlæggende antagelser

Forstået som den sandhed, organisationen handler ud fra. Det kan være handlinger, som er gjort så mange gange og vist sig at være vellykket, uden at der bliver stillet spørgsmål ved handlingerne – på den måde ender de ofte med at blive grundlæggende antagelser.

3.3 Definition af det organisatoriske image

Organisations image karakteriseres ud fra forskellige vinkler. Der er profilen (idealbilledet), og der er identiteten (billede på organisationskulturen). Profilen og identiteten udgør tilsammen organisationens image (realbilledet) set af omgivelserne. Identiteten afspejler organisationskulturen i virksomheden og påvirker både profilen og det endelige image.

²⁹ Schultz, M., ”Kultur i organisationer”, s.32

³⁰ Schein, E., ”Organisationskultur og ledelse”, s. 29

Profil: ledelsens erklærede image-mål.

Identitet: kultursynet i organisationen.

Image: omgivelsernes opfattelse af organisationen.

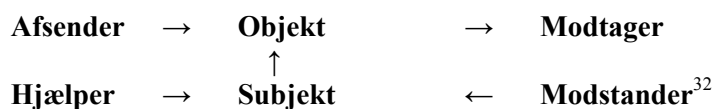
For at klarlægge en organisations image, vil jeg også se på både den bevidste og den ubevidste kommunikation.

Den bevidste kommunikation udspringer af profilen, hvor alt skriftligt såvel som mundtligt materiale er interessant, da det er ledelsens formulering hen mod et ønskværdigt image.

Den ubevidste kommunikation udspringer fra identiteten, hvor organisationskulturen har afgørende betydning.

3.3.1 Aktantmodellen

Aktantmodellen stammer fra litteraturforskeren Algirdas-Julien Greimas og viser relationer mellem aktører – oprindeligt blev den anvendt til at illustrere den grundlæggende opbygning af fiktive fortællinger, især eventyret. Modellen består af seks hovedpunkter: afsender, objekt, modtager, hjælper, subjekt og modstander.³¹ Den er interessant i forbindelse med analysen af topledernes image og organisationers image, fordi den kan vise topledernes rolle i forhold til organisationen og i forhold til medierne og offentligheden.

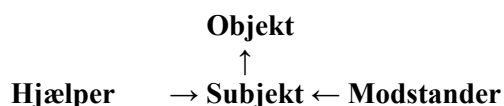


Aktantmodellen koncentrerer sig omkring subjekt og objekt, og denne lodrette akse betegnes derfor som projekt-aksen, fordi subjektet stræber efter at bemægtige sig objektet. Den nederste vandrette akse med hjælper-aktanten og modstander-aktanten kaldes for konflikt-aksen, fordi hjælper og modstander kæmper om at komme med råd og henholdsvis at forhindre projektet i at lykkes. Den øverste vandrette akse kaldes for kommunikations-aksen, for her er både afsender og modtager. Det kan være svært at definere en definitiv afsender, fordi objektet kan være af en lidt mere abstrakt karakter, og derfor vil det være oplagt at anvende Klaus Kjølgers kommunikativt, opdaterede model, hvor giver og modtager er udeladt.³³

³¹ Brandt-Pedersen/Rønn-Poulsen, "Metodebogen", s.42

³² Brandt-Pedersen/Rønn-Poulsen, "Metodebogen", s.42

³³ Kjølger, K., "Image", s.95



Aktantmodellen er interessant ud fra den betragtning, at den kan give et fingerpeg i retning af toplederens specifikke rolle og muligheder i forhold til organisation.

4. Teoretisk redegørelse for det personlige image

Redegørelsen for toplederens image bygger på teori, jeg stykker sammen til en helhed, da der ikke findes kendt teori inden for feltet.

En topleder vurderes dog i høj grad på sit image.

”Toplederen kan enten højne virksomhedens image eller nedbryde det. Men spørgsmålet er ifølge direktør for Research International, Otto Fabricius, om toplederens omdømme repræsenterer en selvstændig brandværdi, der kan kapitaliseres. I hvert fald ser det ud til, at SAS’s kapring af Jørgen Lindegaard er en investering i et bedre omdømme. Jørgen Lindegaard har beholdt sin 10. plads fra sidste års imagemåling, mens SAS er rykket seks pladser frem i det forløbne år. SAS har utvivlsomt også forbedret sit image i Danmark, da en dansker har taget over efter svenskeren Jan Stenberg.”³⁴

Ledelsen og herunder lederen har stor betydning for kulturen i organisationen. Selvfølgelig i samarbejde med den øvrige medarbejderstab. Men ledelsen udfærdiger ofte et mål, som hele organisationen arbejder hen i mod – et mål defineret som profilen.

Blandt andet laver dagbladet Børsen indtil 2001 (Børsens Nyhedsmagasin og image-målingen er overtaget af Berlingske Nyhedsmagasin pr. 2001) hvert år en image-måling over de virksomheder, der har det bedste image. I den forbindelse laver man også en liste over de topledere, som har et image, andre ledere kendetegner som blandt de ti bedste i Danmark. For overhovedet at komme i betragtning til prisen om det bedste image er det nødvendigt, at man som organisation er blandt de 200 største virksomheder i Danmark målt på omsætning.

Udvælgelsen af topledere med det bedste image sker dog anderledes. Her er lederne i de 200 største virksomheder selv med til at udpege og vælge tre erhvervsledere.

³⁴ Børsen, ”Topchefens image smitter af”, 19. april 2002 (Susanne Tholstrup)

4.1 Erving Goffman og symbolsk interaktionisme

Ved brug af sociologen Erving Goffmans interaktionsteorier vil jeg belyse nogle af de processer, der sker for det enkelte individ og i interaktionen mellem mennesker, der er interessante for forståelsen og definitionen af det personlige image.

Goffman giver en detaljeret beskrivelse og analyse af indhold og mening i menneskelig interaktion i ”The Presentation of Self in Everyday Life” fra 1959. Inspirationskilden til Goffmans tilgang findes i Chicago-skolens symbolske interaktionisme, der lægger vægt på den kvalitative analyse af interaktionens forskellige komponenter. Det er gennem dette mikro-sociologiske fokus, Goffman udforsker henholdsvis det enkelte individs identitet, gruppetilhørsforhold, miljøpåvirkning og mening. Især det enkelte individs identitet er vigtig i forbindelse med forståelsen af det personlige image, men også de andre faktorer kan have betydning for opfattelsen af imaget. Goffman var interesseret i, hvordan identiteten eller selvet blev opretholdt og fungerede i det moderne samfunds interaktioner.³⁵

Goffman anvender en dramaturgisk tilgang i sine studier. En tilgang, hvor aktørens fremstilling af sig selv er det vigtige sammen med betydningen i en bredere social kontekst.³⁶ Han ser interaktionen som en optræden (performance) skabt i samspil med et publikum og konstrueret på en måde, så andre efterlades med et indtryk (impression), der stemmer overens med aktørens ønske.³⁷ På den måde udvikler individet sin identitet i et komplekst samspil med andre. Den sociale identitet bliver tæt forbundet med det, Goffman kalder front eller frontstage, hvilket han definerer som en standardiseret facade, der hjælper andre med at forstå individet på baggrund af projicerede karaktertræk, der har en normativ gyldighed.³⁸ Aktøren er således forpligtet til at opfylde de forventninger, der ligger i den specifikke sociale rolle, samt at kommunikere i relation til rollen på en konsistent måde. Konstruktionen af en facade, frontstage, giver publikum oplysninger gennem forskellige kommunikative kilder, der alle skal kunne kontrolleres (impression management) for at kunne overbevise publikum om handlingens eller rollens oprigtighed. Impression management kan også karakteriseres som styring af det billede, vi håber, andre får af os.³⁹ Goffman deler disse kommunikative kilder op i henholdsvis verbale og non-verbale kilder. Verbale kilder bruges til at

³⁵ Andersen/Kapersen, ”Klassisk og moderne samfundsteori”, s.205

³⁶ Goffman, E., ”The Presentation of Self in Everyday Life”, s.240

³⁷ Goffman, E., ”The Presentation of Self in Everyday Life”, s.17

³⁸ Goffman, E., ”The Presentation of Self in Everyday Life”, s.25

³⁹ Andersen/Kapersen, ”Klassisk og moderne samfundsteori”, s.206

udtrykke hensigt, mens de non-verbale kilder, (af Goffman hovedsageligt defineret som kropssproget) er medvirkende til at underbygge oprigtigheden.⁴⁰

I sit essay "Face Work"⁴¹ videreudvikler Goffman tanken om ansigtets betydning i interaktionen. Ifølge Goffman påtager individet sig på samme tid både den optrædende og iagttagende rolle i en given interaktion. Man koncentrerer sig altså dels om sin egen fremtoning og hvilke sider ved sig selv, man ønsker at offentliggøre, samtidig med at man vurderer de personer, man står overfor. Vurderingen foregår ved en søgning efter socio-økonomiske oplysninger, der kan klarlægge situationen. Det gør individet ved at sammenligne med erfaringer fra lignende personer eller lignende typer af individer. Hermed dannes et baggrundsbillede af det individ, der interageres med, og i kraft af dette ser man sig i stand til at forudsige den andens adfærd, hvilket er meget lig definitionen af bevidst kommunikation.

Goffman tillægger kropssproget en stor betydning og interesserer sig specielt for dét, han kalder face work – nemlig af individet via det rigtige ansigt kan opretholde et positivt selvbillede over for andre. Ansigtet kan give mange informationer, for eksempel når man "taber ansigt" eller viser et ansigt, der ikke passer ind i situationen, og det er netop det, individet forsøger at undgå.

Kropssproget kan både være bevidst og ubevidst, og hvis individet mister selvkontrollen, kan kropssproget vise sig at være i direkte modsætning til, hvad det talte sprog udtrykker.

Goffman taler om forventninger i sammenhæng med de roller og autoriteter, som individet påtager sig, og som individet ved en kontrolleret opførsel på scenen ønsker at bevare. Individet både giver og afgiver udtryk i et samspil. De givne udtryk er dem, som individet bevidst ønsker at vise, mens de afgivne udtryk er ubevidste, hvilket danner belæg for andre til at analysere individet og få et samlet indtryk af personen. Det er således ikke altid tilfældet, at de udtryk, individet ønsker at give, forstås efter hensigten.

4.1.1 Goffmans nøglebegreber

Impression management: styring af det billede, vi håber, andre får af os.

Frontstage: individets optræden/fremtræden, indeholder også den personlige front (tøj, statussymboler og sproglig udtryksmåde). Der hvor man selv prøver at kontrollere det, man vil vise, når "man er på". Ens egen opfattelse af sit forestillede omdømme. Det image, man tror, omgivelserne har af sig.

⁴⁰ Goffman, E., "The Presentation of Self in Everyday Life", s.35

⁴¹ Goffman, E., "Interaction Ritual"

Backstage: 'bag scenen' er ikke styret i samme grad som på scenen. Er ikke synlig for andre. Det er den afslappede situation, hvor man ikke "er på", men er sig selv – den ubevidste optræden.

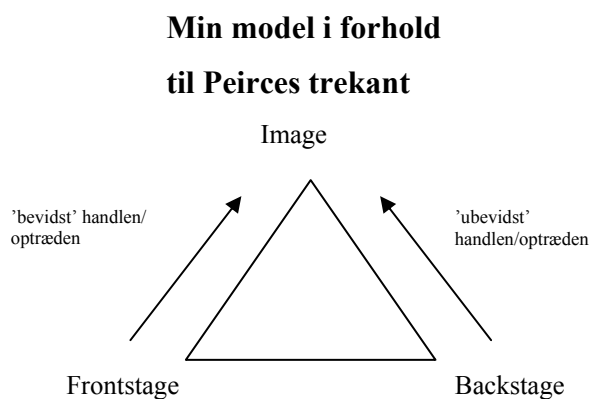
4.1.2 Frontstage og backstage i forhold til image

Det er de færreste, der er så bevidste om deres identitets udtryk, som ledere oftest er (eller måske bør være!).

”Identitet består af en kombination af det, personen selv mener at stå for, og det som omgivelserne tolker denne som. Identiteten bliver til som et resultat af et arbejde hos personen. Dette arbejde består i at opretholde et sæt af egenskaber, evner og bevæggrunde, der for det første giver personen indre overensstemmelse, for det andet giver et minimumsniveau af accept hos omgivelserne, og for det tredje får disse til at behandle vedkommende konsistent.”⁴²

Den personlige identitet defineres som en kombination af lederens opfattelse af sig selv og offentlighedens opfattelse af selv samme.

Ved at anvende Femø Niensens trekant fra tidligere, men i stedet for hæfte Goffmans nøglebegreber på, bliver det muligt at overskue de forskellige handlinger. Sætter man toplederen ind i stedet for tegnet på samme vis, som det gælder for en organisation, så har en topleder ligeledes et image (omgivelsernes opfattelse af personen), en frontstage han kan arbejde med (idealbilledet) og backstage (realbilledet på personen).⁴³



Lederen handler og optræder både bevidst og ubevidst, og den bevidste handlen kan sættes lig den bevidste kommunikation, som gælder for en organisation, mens den ubevidste handlen kan sættes lig den ubevidste kommunikation i en organisation. Den bevidste kommunikation kan jeg også kalde for impression management. Backstage er den bagvedliggende side, som holdes hemmelig

⁴² Nielsen, M.F., ”Under lup i offentligheden”, s.277

⁴³ Grundmodellen er Charles Sanders Peirces, men teksten er mine tilføjelser.

eller utilgængelig for andre, mens frontstage er facaden, som er tilgængelig for alle og den fremtoning, lederen vælger at lade sig vise med. Backstage kan rumme de karaktertræk, der ikke kommer frem, når der er publikum, men som alligevel ubevidst dukker op i lederens fremtoning. Backstage og frontstage skaber i ”samråd” imaget, som det opfattes af omverdenen. Det er tydeligt, at lederens frontstage betyder meget for både hans og omgivelsernes opfattelse af hans image, ligesom backstage også gør det. Men backstage er bare den skjulte bagside, hvor vi ikke behøver at styre opfattelsen af vores eget selv. Samtidig er det uvist for individet selv, hvilke handlinger fra backstage der kan præge omgivelsernes opfattelse af individets image. Med Goffmans teori-apparat bliver det tydeligt, at den kontrollerede frontstage og den ukontrollerede backstage har lige stor betydning for det samlede hele (image), men at frontstage fylder mest i omgivelsernes opfattelse af lederen. Selvfølgelig ud fra den betragtning, at man sjældent vil kende noget til personens backstage.

4.2 Middle region

Joshua Meyrowitz foreslår en revideret udgave af Goffmans teaterinspirerede model, som Meyrowitz udvider med 'forward frontstage', der består af offentlig og ceremoniel adfærd, 'middle region', hvor adfærden er med blandede roller af både privat og offentlig karakter, og den sidste 'deep backstage', der består af lukket privathed og betegnes som et fristed og øvelokale.⁴⁴ Meyrowitz laver denne tredeling ud fra Goffmans tidligere to-sidede opfattelse, fordi de elektroniske medier har medført nye former for social adfærd, der bevirker, at man er nødt til at blande backstage og frontstage, så adfærdskodeksen både bliver formel og uformel.⁴⁵ Nyheder populariseres ved, at for eksempel journalistiske samtaler indgår i forskellige typer let tilgængelige medier. Og det er ofte her, at topledere agerer i forskellige interview-samtaler af både lettere og tungere karakter. En af årsagerne til, at Meyrowitz' begreb 'middle region' bliver interessant er, at han fokuserer på, at kendte mennesker er interessante for medierne, og at medierne oftere fokuserer på persongalleriet end måske på organisationen. Denne form for mediedyrkelse af kendte personer, mener Meyrowitz, tager udgangspunkt i medieudviklingen gennem de sidste mange år. En udvikling, der startede for mange år siden med, at offentligheden kun hørte om eksempelvis præsidenten i USA ved større forsamlinger, hvorefter flere fik radio og ad den vej orienterede sig, til at nu kan alle følge med i

⁴⁴ Meyrowitz, Joshua, ”No sense of place”, s.47

⁴⁵ Hjarvad, S., Andersen, J., ”Den demokratiske udfordring”, s.42

fjernsynet, når præsidenten har en ”intim” samtale med en journalist ”under fire øjne”.⁴⁶ Derfor foreslår Meyrowitz tredelingen af Goffmans begreber, hvor 'middle region' bliver et rum mellem backstage og frontstage. Et rum, som viser mere personlige og private sider af toplederen, men også et rum som ikke er mere privat end, at toplederen stadig har et deep backstage rum, hvor han ikke kan ses af offentligheden.

Middle region er samtidig et rum, hvor der sker en sammenblanding af episoder fra frontstage og backstage, og hvor personen kan gå fra frontstage til backstage til frontstage igen. Det skyldes blandt andet, at der sker en udvikling mellem backstage, middle region og frontstage. Emner, der starter i backstage regionen, kan godt over tid rykke over i middle region og blive tilgængelig for offentligheden.

4.2.1 Diskussion af middle region i forhold til frontstage og backstage

Da begrebet 'backstage' er et svært tilgængeligt område at beskrive, er begrebet 'middle region' faktisk bedre at anvende til at beskrive det delvist lukkede og delvist åbne rum, en topleder bevæger sig i. Backstage er helt lukket, og derfor er mulighederne for at give en karakteristik af toplederens backstage sjældent til stede

Ved at indføre Meyrowitz' begreb 'middle region' i analysen af toplederens image, opnår jeg at komme lidt nærmere det lukkede backstage rum.

Da jeg anvender medierne som baggrundsmateriale, er middle region et godt fundament og et godt udgangspunkt til at anskue toplederens image dybere end i frontstage rummet. Fordi middle region også viser, at offentligheden og deraf medierne er interesseret i den personlige side af topledere og politikere. Samtidig er middle region også i tæt relation til medierne, og eksemplificerer måske endnu tydeligere dele af toplederens personlighed end offentligheden ellers får kendskab til, da backstage generelt set er lukket for omverdenen.

4.3 Kultur og ledelse

I afsnittet ”3.2 Organisationskultur” har jeg et citat af Schein, hvor han siger, at kulturen i organisationer er et konsensuskabende ”klistre”, der hjælper organisationen med at tilpasse sig de eksterne omgivelser, og ifølge Schein må man huske på, at kultur er tæt forbundet med ledelse, og

⁴⁶ Thyri, Irene, ”Medierne og den øgede personfokusering”

at man ikke kan forstå dem isoleret.⁴⁷ Også Kjøller siger, at det at være ansat i virksomhed også former ens personlighed.⁴⁸

Der er ingen tvivl om, at man formes af sin arbejdsplads – det gælder også for den ”købte” leder. Lederen påvirker kulturen, men han bliver også selv påvirket af den.

Kultursynet i virksomheden ændres sjældent med ét slag, så selvom en topleder skiftes ud, skal der meget til, før kulturen ændres. Lederen må arbejde for den kultur, han kastes ind i eller bevidst prøve at skabe ændringer.

Kultursynet opstår ofte ubevidst, men ledelsen har stor indflydelse herpå, og som Schein siger; så er kultur og ledelse to sider af samme sag.⁴⁹ Derfor er det vigtigt for ledere at orientere sig om organisationens kultur, for i nogle sammenhænge er det betydningsfuldt for lederen at understøtte den eksisterende kultur eller måske prøve at forandre den, hvis organisationen er i krise.⁵⁰

Lederens indflydelse i en organisation kommer ofte til udtryk gennem de grundlæggende antagelser. Det er dog svært for en leder at forandre en allerede eksisterende kultur, men lederens rolle er på den anden side så synlig i en virksomhed, at han kan blive nødt til at sætte sit præg på kulturen i virksomheden.

En topleders image kan få betydning for både toplederen og virksomheden i en eventuel krisesituation eller en situation, hvor medierne er meget opmærksomme på virksomhedens eksistens. Det kan have betydning i tilfælde, hvor lederen for eksempel ikke følger den normale kutyme i virksomheden. Måske agerer lederen anderledes i forhold til virksomhedens identitet og dermed i forhold til den herskende kultur, så medarbejderen vil føle, at lederen modarbejder dem eller virksomheden, fordi medarbejderne indordner sig under den gængse kultur. Måske kan medarbejderne ikke se, at lederen eventuelt prøver at arbejde med andre mekanismer end de gængse, medarbejderne er vant til. Hvis en leder har en idé, der fungerer for virksomheden, bliver lederens idé efterhånden til virksomhedens idé (lig med fælles antagelse).⁵¹

Lederens rolle i organisationen kan have stor betydning for de grundlæggende antagelser. Men hvis en leder ønsker at ændre kultursynet i en organisation, kræver det tid, for lederen skal arbejde i dybden med de forskellige kulturniveauer og dermed skabe utryghed undervejs. Ser lederens forslag imidlertid ud til at fungere, bliver overgangen knap så ustabil.

⁴⁷ Schultz, M., ”Kultur i organisationer”, s.27

⁴⁸ Kjøller, K., ”Få din vilje”, s.63

⁴⁹ Schein, E., ”Organisationskultur og ledelse”, s. 23

⁵⁰ Schein, E., ”Organisationskultur og ledelse”, s. 23

⁵¹ Schein, E., ”Organisationskultur og ledelse”, s. 33

4.4 Status-overførings-funktion

Når jeg analyserer topledernes image, er det nærliggende at tale om den status-overførings-funktion, som Paul Lazarsfeld og Robert K. Merton introducerer allerede i 1948, fordi de mener, at brugen af kendte personer i reklamesammenhæng skaber øget opmærksomhed omkring produktet.

”Massemediene gir prestisje og øker den autoritet individer og grupper har ved å legitimere deres status. Anerkjennelse fra pressen eller kringkastningen eller magasiner eller filmavis er et vitnesbyrd om at man har nådd fram, at man er viktig nok til å bli pekt ut ut fra den store anonyme masse, at ens adferd og meninger er viktige nok til å kreve offentlighetens oppmerksomhet.”⁵²

Det kan synes irrationelt, men Lazarsfeld og Merton mener ud fra omverdenen at dømme, at hvis folk er interessante og i offentlighedens søgelys, må de også være gode til at eksponere en vare, hvilket giver sig udslag i, at både varen og person bliver endnu mere kendt og er endnu mere i offentlighedens søgelys. Heraf kommer overføringsværdien af status. Hvis personen har en væsentlig betydning i samfundet, vil personen også nyde godt af offentlighedens opmærksomhed, og i og med det sker, vil personen ofte være under mediernes bevågenhed, og så må personen være interessant.⁵³

Samme holdning kan gøre sig gældende for kendte topledere i offentligheden, der ofte ansættes i en kendt organisation, hvormed der sker en gensidig status-overførings-funktion. Alt afhængig af, om toplederen eller organisationen optræder mest i offentlighedens søgelys, vil denne afgive mere status til den anden.

topleder ↔ status-overførings-funktion ↔ organisation

Man kan eksempelvis pege på den nuværende administrerende direktør for Novo Nordisk Lars Rebien Sørensen, der har fået en del ud af status-overførings-funktionen. Selvfølgelig er han også kommet til en virksomhed, der er meget fokus på i medierne. Men samtidig har han overført en del af Novos gode image til sit personlige omdømme på meget kort tid. Det har blandt andet resulteret i en fjerdeplads på Børsens Imageliste i 2002.⁵⁴

Der er selvfølgelig altid undtagelser, hvor der ikke overføres status fra en leder til en organisation og omvendt. Toplederens og virksomhedens egne imager har stor betydning for en mulig overføring eller ej, og mediefremstillingen har absolut en stor betydning for, hvordan imagerne afkodes i samfundet. Nogle topledere vælger bevidst at bruge medierne i fremstød for ”deres” organisation.

⁵² Dahl, H.F., ”Massekommunikasjon”, s.139

⁵³ Dahl, H.F., ”Massekommunikasjon”, s.140

⁵⁴ Fallesen, L., ”Det betaler sig med image” i Børsen, (19. april 2002)

Hvis en topleder ofte er i medierne, er den generelle mening, at det må være fordi, man har noget vigtigt at sige. Det behøver toplederen ikke at have, men det er klart, at hvis der ofte er fokus på en fra mediernes side, vil opmærksomheden også skærpes på ens profession, og muligheden for at skabe opmærksomhed til en virksomhed stiger også. Nogle medier henvender sig ofte til topledere, som de ved, de kan få til at udtale sig, hvorimod der ikke er mening i at kontakte erhvervsledere, der normalt ikke blander sig i samfundsdebatten.

Blandt topledere, der bevidst fravælger mediernes søgelys, er Torben Ballegaard Sørensen fra Bang & Olufsen og i mere udpræget grad Daniscos direktør Alf Duch-Pedersen. Torben Ballegaard Sørensen erkender, at man som topleder er nødt til at repræsentere virksomheden og være den synlige figur, selvom han hellere vil koncentrere sig om virksomheden indadtil, og det er generelt også der, han lægger mest energi. Alf Duch-Pedersen mener som udgangspunkt, man skal passe på ikke at overeksponere sig selv i forhold til virksomheden, men optræden i medierne skaber en synergi-effekt for virksomheden, som ikke må undervurderes.⁵⁵ Derfor vil det også virke pudsigt, hvis en organisation bruger mange penge på markedsføring, og topledelsen ikke bakker op om projektet ved at optræde i medierne.

Der findes også topledere, der ifølge forskerne Jesper Kunde og Majken Schultz, decideret nedbryder deres virksomheders image.⁵⁶ Det betyder, at når toplederens image er væsentligt dårligere end virksomhedens image, så begynder toplederen at tære på virksomhedens image. Samtidig henviser Schultz til, at toppen af dansk erhvervsliv er kendetegnet ved en positiv synergi mellem toplederen og virksomheden – også forstået således, at begge bør have et meget højt image.⁵⁷

4.5 Medicomtale af toplederens image

Over tid vil det personlige image ændre sig, så det er en variabel størrelse, der ofte indretter sig efter forholdene, men som alligevel er en særegen størrelse. Det kan både skyldes påvirkninger inden for frontstage området og inden for backstage området eller ude fra kommende påvirkninger.

Man kan vælge bevidst at agere anderledes, end man umiddelbart vil gøre og efterhånden optage et nyt handlingsmønster som sit eget. Kjøller påpeger påvirkningen af ydre krav til image, hvor en person belønnes for en bestemt selvfremsstilling og selv efter ophør med belønningen, fortsætter

⁵⁵ Tholstrup, S., Børsen Executive, 25. april 2003

⁵⁶ Tholstrup, S., Børsen Executive, s.34, 25. april 2003

⁵⁷ Tholstrup, S., Børsen Executive, s.34, 25. april 2003

personen sikkert med den bestemte selvfremstilling. Så bliver påvirkningen optaget i det indre image i stedet for det ydre krav.⁵⁸

Det personlige image bliver tydeligere med karrierens forløb, så erfaring tæller en stor del af påvirkningen af imaget. Der er ledere, der vælger at profilere sig meget i medierne, hvilket selvfølgelig giver dem mere opmærksomhed og også gør deres image bedre kendt. For nogle topledere kan det have en positiv, afsmittende effekt (også for organisationen), hvis de ofte citeres i medierne, mens andre vil opleve den modsatte effekt.

”Toplederens evne til at slå positivt igennem i medierne, smitter tilsyneladende af på forholdet mellem virksomhedens medieomtale og den respekt, som virksomheden nyder i erhvervslivet.”⁵⁹

Det personlige image spiller en stor rolle, når eksempelvis administrerende direktør i et search-firma Kurt Brusgaard skal ansætte topledere i erhvervslivet, for det gælder om at afpasse leder og organisation til hinanden, da: ”Alle virksomheder reflekterer deres leder direkte”.⁶⁰

Når jeg taler om det personlige image, er der stor forskel på at være den købte leder eller den grundlæggende leder. Den købte leder er ansat af en bestyrelse til at stå i spidsen for en organisation ud fra nogle kvalifikationer eller ud fra hans image, mens grundlæggeren selv har skabt sin organisation. Når der er tale om en grundlægger, får begrebet image en lidt anden klang. Her behøver lederen ikke sælge sig selv på samme vis som den købte leder, der for eksempel dagligt skal bevise sin duelighed. En leders image opstår typisk gennem medierne, og derfor er det muligt at påvirke offentligheden i den ene eller anden retning via medierne.

4.6 Opsummering på de teoretiske redegørelser

Foruden begreberne frontstage, backstage og impression management har nedenstående begreber også betydning for opfattelsen af det personlige image.

Image: omgivelsernes opfattelse af lederen som en sammentrækning af både frontstage og backstage.

Den ”bevidste” optræden: udspringer af frontstage. En måde hvorpå lederen prøver at agere i forhold til hans opfattelse af, hvad han bør gøre, og hvad han regner med, at omgivelserne forventer af ham.

⁵⁸ Kjølner, K., ”Få din vilje”, s.62

⁵⁹ ”Ikke alt nyt er godt nyt”, artikel i Børsen ved Susanne Tholstrup/Peter Utzon, den 19.april 2002

⁶⁰ Kurt Brusgaard i Børsen Magasiner, Guldnummeret fra maj 2000

Den ”ubevidste” optræden: udspringer af backstage. En måde hvorpå lederen agerer i forhold til sin natur. Optræden i det private rum, men også optræden der kan have betydning for det offentlige rum.

Ser jeg image-begrebet over en bred kam, er der mange lighedspunkter mellem organisationsimgaget og det personlige image. Der er flere bagvedliggende faktorer, som kan trækkes frem i forhold til organisationsimgaget. Eksempelvis er kultursynet en vigtig parameter for organisationens samlede image – det er her, identiteten fastlægges.

Det er svært at redegøre for en leders samlede image, fordi lederens backstage oftest vil være skjult for offentligheden. Til gengæld har Meyrowitz’ middle region stor betydning, da det er et rum mellem frontstage og backstage, hvor baggrundssider fra personen kommer frem.

Begge former for image fremfører jeg ved hjælp fra Femø Nielsens trekants-model med en bevidst og en ubevidst optræden, der tilsammen munder ud i et omdømme – altså det, offentligheden afkoder som image. Et meget tydeligt lighedspunkt er, at begreberne 'impression management' for individet og 'den bevidste kommunikation' for organisationen har samme funktion i forhold til bevidstheden om egne mål og visioner.

I de teoretiske redegørelser viser jeg, hvordan imgaget kan afkodes ud fra en treenighed for både det organisatoriske image og det personlige image. De tre vinkler medvirker til at fremstille image på forskellig vis, men samtidig belyser jeg også, at alle tre vinkler er vigtige i dannelsen af image for både organisation og topleder. Mens det i afkodningen af organisation er profilen og mediernes udlægning, der tæller mest, da identiteten overfor offentligheden er svær at definere. I afkodningen af en toplederes image er det frontstage og mediernes udlægning, der tæller, fordi backstage er svær at definere, til gengæld får middle region rummet forholdsvis stor betydning, da det er det nærmeste, jeg kommer på toplederens ”bagside”.

Sættes definitionerne overfor hinanden, er der mange lighedspunkter at spore, hvilket også har været min bagvedliggende tanke med at opstille definitionerne således, at definitionerne kan belyses ud fra samme vinkel og ikke for at finde frem til flest lighedspunkter.

Jeg har i afsnit 3 og 4 fastlagt både det personlige image og organisationsimgaget i ovenstående definitioner i overensstemmelse med den tidligere definition af image-begrebet.

Samtidig mener jeg at have belyst, hvorledes offentligheden danner sit indtryk, altså ud fra hvilke signaler og ud fra, hvordan signalerne sendes fra den/det afkodede, hvor definitionerne får betydning for den senere analyse.

5. Analyse

Første punkt i min problemformulering er at undersøge, hvorvidt toplederens image har betydning for organisationens image og i givet fald, hvordan det kommer til udtryk. Det gør jeg ved at lægge forskellige teoretiske perspektiver ind over organisationernes og topledernes udtryk og derefter tolke disse 'udsagn'.

Udtrykket i teksterne er det primære og ses ud af en større sammenhæng, hvor det er interessant at se, hvilket billede medierne maner frem af virksomhed og leder. Derfor anvender jeg en indholdsanalyse ud fra den betragtning, at tilgangen afhænger af formålet, og at indholdsanalysen er en måde at finde frem til organisationernes og ledernes imager. Analysen sigter mod de temaer, forståelser og fortolkninger, som en medietekst kan indeholde.⁶¹ Ergo kan indholdsanalysen også karakteriseres som en regulær tekstanalyse, hvor jeg vælger at se mere detaljeret på indholdet af teksterne.⁶²

Indhold og sprog har i samspil en betydning for afkodning af udtrykket, og derfor er sproget mest interessant i egenproduktioner såsom organisationernes årsberetninger.

Analysen består af to dele; en analyse af det organisatoriske image repræsenteret af PSE og en analyse af det personlige image repræsenteret ved Østergaard. Efterfølgende laver jeg to mindre analyser, hvor jeg inddrager to andre organisationer med deres respektive topledere, som munder ud i en komparativ analyse. Denne metode afdækker om resultaterne fra analysen af PSE og Østergaard belyser nogle generelle tendenser.

Jeg inddrager både mediernes beskrivelser af organisationen samt organisationens egne skrivelser. Især mediernes håndtering af organisationen har stor betydning for omgivelsernes opfattelse af organisationen og for afkodning af det endelige image.

Den organisatoriske analyse består af en kulturanalyse, som indkredser organisationens identitet. Mens en analyse af den bevidste kommunikation, repræsenteret ved en årsberetning, indkredser organisationens profil. Analysen af organisationens image indkredser jeg ved at tolke identiteten, profilen og offentlighedens afkodning af organisationen aflæst gennem medierne.

For at finde frem til toplederens personlige image, som er en sammenkobling af frontstage, backstage, middle region og offentlighedens opfattelse, analyserer jeg toplederens frontstage ud fra selv-biografier, portrætter i medierne og interview. At finde frem til toplederens backstage er svært,

⁶¹ Rasmussen, F., "Massemedier", s.45

⁶² Rasmussen, F., "Massemedier", s.15

for det er den side af personen, der er privat og som sjældent kommer til skue i offentligheden. Jeg har arbejdet sammen med Østergaard og oplevet private sider af ham, hvor han agerer anderledes, end når pressen er til stede, hvilket jeg naturligvis vil inddrage. Desuden er begrebet 'middle region' også en måde at indkredse nogle af Østergaards mere private sider på, som jeg også vil benytte. Formålet med den komparative analyse er at drage sammenligninger og vise forskelle og ligheder, og eventuelt pege på generelle tendenser i forholdet mellem topledere og organisation.

5.1 Analyse af PSE og Flemming Østergaard

PSE starter som en overbygningssaftale mellem amatør fodboldklubberne B1903 og KB i 1992 under navnet "Football Club Copenhagen". Med købet af nationalarenaen PARKEN og udvidelser af andre indtægtskilder, ændrer man i 1999 selskabets navn til "PARKEN Sport & Entertainment A/S". Selskabet er et af de førende inden for sports- og underholdningsarrangementer i Danmark.

5.2 Kulturanalyse af PSE

Kulturanalysen bygger på observationer og samtaler med medarbejderne, mens jeg arbejder i PSE, samt organisationens eget materiale. Jeg vælger at lave en kulturanalyse for at komme frem til organisationernes identitet, og her er det vigtigt at kende til kulturen i en virksomhed. Identiteten har endvidere betydning for organisationernes profil og image. Oftest går identiteten forud for profilen, som igen leder til image.

Kulturanalysen bygger på jeg Scheins funktionalistiske kultursyn (afsnit 3.2). Kulturanalysen deler jeg op i tre niveauer: artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser.

5.2.1 Artefakter

Artefakt-niveauet er de håndgribelige strukturer i organisationen, og disse deles op i fysiske udtryk, sprog, historier, teknologi og traditioner.

5.2.1.1 Fysiske udtryk

PSE holder til i et af kontortårnene i nationalarenaen PARKEN. Ledelsen har kontorlokaler øverst, mens administrationen er placeret på etagerne nedefter. Det er meget almindeligt at adskille administrationsmedarbejderne og medlemmer af direktionen, men samtidig også en manifestation af, at direktionen er "højere på strå".

Ledende medarbejder har egne kontorer i varierende størrelse alt efter placering i det interne hierarki, mens medarbejdere i administrationen deler kontorer. I alle kontorer er der computere,

mens kun få medarbejdere har egen printer og eget fjernsyn. Østergaard har diverse tekniske hjælpemidler på sit kontor, hvor medarbejdere deles om centralt placerede printere og fjernsyn. Det er tydeligt, at der i fordelingen af kontorer er set på de enkelte medarbejders magt og status, hvilket ses ud fra størrelsen og indretningen af kontorerne. På direktionsgangen ligger alle kontorerne ud til en lang gang, mens kontorerne på afdelingen nedenunder alle ligger ud til et stort fælles opholdsrum med sofa-arrangement og diverse dagblade. Her har alle kontorer glasfacader ud til, hvilket betyder, at enhver kan følge med i de menige medarbejders arbejde dagen lang. Desuden skal man anvende sit nøglekort, hver gang man skal ”op på” direktionsgangen, mens dørene til de andre etager altid er åbne.⁶³

Der er forskel på, hvordan direktionen og administrationen klæder sig. Førstnævnte er altid i jakkesæt og slips, mens medarbejdergruppen er mere uformelt klædt, dog stadig anstændig og nydelig. Hvilket er et udtryk for, at de ledende medarbejdere altid er i stand til at repræsentere organisationen. Til gengæld har enkelte medarbejdere fra administrationen et sort, nobelt jakkesæt købt af PSE hængende, som de kan bruge i forbindelse med repræsentation af PSE, hvilket kan være til en fodboldkamp eller et underholdningsarrangement. Hermed fremgår det tydeligt af påklædningen, hvor den enkelte person befinder sig hierarkisk i organisationen.

Direktion inklusiv cheftræneren har alle fri bil med reserveret parkeringsplads tæt på kontortårnet – og jo tættere på arbejdspladsen, desto højere status. Signalværdien heraf er temmelig høj, da alle kører i Mercedes. Jo højere på strå, desto større model.

5.2.1.2 Sprog

Alle underordnede taler pænt til hinanden, mens direktionen ikke går af vejen for at give en opsang til medarbejderne – også i andres påhør. Man henvender sig kun på øverste etage, hvis man har noget vigtigt at komme efter, mens man godt kan slå en sludder af på administrationsetagen, så længe det ikke trækker ud. Det er typisk direktionen, som afholder møder, og medarbejdere fra administrationen deltager, hvis det er hensigtsmæssigt og ligger inden for deres felt.

Der er ikke fra organisationens side retningslinier for sproget i breve, hvilket betyder, at jeg har set breve blive sendt af sted med mange grammatiske fejl. Årsberetninger, prospekter og andre officielle papirer er altid i orden.

⁶³ Alle medarbejdere har et nøglekort.

En skrivepolitik kan være ganske nyttig, da alt materiale fra en organisation er med til at profilere organisationen, og det styrker organisationen at have en klar og entydig linie i kommunikationen eksternt og såvel som internt.

Østergaard har egen sekretær, som selvfølgelig gennemgår hans korrespondance, mens den kommercielle direktør normalt forfatter Østergaards indlæg til eksempelvis kampprogram eller indlæg til diverse medier under forskrifter fra Østergaard selv.

Mens jeg stadig arbejder i organisationen, ser jeg det som et problem, at den kommercielle direktør gerne selv vil gennemgå materialet til eksempelvis kampprogrammet, fordi han med sin lange uddannelse (MBA) ved en masse om tekst. Det gør han også, problemet er bare, at hans rettelser mere er et udtryk for at bevise sin magt over for eksempelvis mig, der "kun" er studerende eller min kollega, der opdaterer hjemmesiden og dagligt skal lave rapport over, hvilke indslag han vil skrive på hjemmesiden. I mine øjne en tydelig manifestation af den kommercielle direktørs plads i hierarkiet over for os menige medarbejdere, mens han i omgangen med de andre direktører nærmest er underdanig.

5.2.1.3 Historier

Der verserer ofte historier om, hvordan de forskellige medlemmer af direktionen har håndteret en konkret sag. Eller om at administrationen gerne vil have oplysninger om et givent arrangement tidligere i forløbet, da de ofte bliver taget med "bukserne nede" af eksempelvis publikum, der ringer og vil høre om et arrangement, der ikke internt kommet noget ud om endnu. En af årsagerne hertil er, at organisationen er børsnoteret, hvorfor al vigtig information skal over Fondsbørsen, før informationen frigives. Men i mange sager kan medarbejderne godt informeres tidligere uden skade. Den tilbageholdenhed med oplysninger om arrangementer i organisationens regi bevirker, at der er et tydeligt skel mellem, hvem der ved noget, og hvem der ikke ved noget, hvilket også viser en rang-orden i organisationen. Informationsafdelingen får også ofte først de relevante oplysninger sent i forløbet, og det gør i perioder arbejdet svært, når journalister begynder at interessere sig for en sag, som eksempelvis køb af en ny fodboldspiller. Tilbageholdenheden med relevante oplysninger skaber gisninger og gætterier inden for murerne. Hvis man derimod inddrager medarbejderne lidt tidligere i forløbet, tror jeg, at det skaber en positiv samhørighed i organisationen og får organisationen til at fremstå mindre hierarkisk.

Et godt eksempel på dette er, da jeg er med til min første morgenmadssamling, hvor en af de andre ansatte spørger, hvad jeg skal lave i organisationen. Jeg svarer, at jeg er i informationsafdelingen og

blandt andet skal se på organisationens kommunikation, hvilket øjeblikkeligt får medarbejderen til at grine og sige; ”at så er jeg da kommet til det forkerte sted, for her er ingen kommunikation”, og efterfølgende sige; ”at så håber han da, at jeg kan lære dem noget”!

Netop fordi der eksisterer så mange negative historier om fodboldklubben F.C. København, forstærkes sammenholdet i organisationen af den negative kommunikation uden for organisationen.⁶⁴ De negative historier udspringer blandt andet af den evindelige rivalisering mellem de store fodboldklubber i Danmark.

5.2.1.4 Teknologi

Alle medarbejdere i administrationen samt ledende medarbejdere har computere og adgang til internettet. Desuden har organisationen intranet, som primært anvendes til at udsende pressemeddelelser internt. Pressemeddelelserne på intranettet er sædvanligvis enslydende med de pressemeddelelser, som pressen får. Intranettet bruges også til internt at fortælle om samlinger i forbindelse med fødselsdage og til indkaldelse i forbindelse til møder.

Direktionen har alle, med undtagelse af Østergaard, en akademisk baggrund, mens de fleste medarbejdere har kortere uddannelser, kontoruddannelser eller kommer fra restaurationsbranchen. Østergaard er heller ikke umiddelbart tilhænger af akademisk viden, forstået således at han ikke har noget i mod den akademiske baggrund, men det er ikke noget, som får ham til at foretrække nogle frem for andre. Han skriver i sin bog ”Don Ø”, at han nyder at udfordre de uddannede medarbejdere fagligt og ofte begå sig bedre og hurtigere end ”talhjerne”.⁶⁵

Man skal kende sit værd og være bevidst om at anvende den viden, man har, for det respekteres. Men samtidig har ledelsen også oftere brug for at puste sig op og vise deres plads i hierarkiet, hvilket ind i mellem går ud over medarbejdere, der ikke er så højt placeret i organisationen. Så her anvendes magt og status til at statuere overfor medarbejdere, der er lavere placeret end en selv.

5.2.1.5 Synlige traditioner

Ledelsen er meget synlig og kører virksomheden udelukkende på egne visioner. Den er ikke særlig lydør over for medarbejdernes ønsker – medarbejderstaben bliver slet ikke spurgt om ønsker, hvilket kun er med til at statuere ledelsens magt over for medarbejderstaben.

⁶⁴ Schein, E., ”Organisationskultur og ledelse”, s.25

⁶⁵ Østergaard, F., ”Don Ø”, s. 285

De fleste arbejder mere end de normale 37 timer, og det forventes usagt, at man er parat til at arbejde så meget. En stor del af administrationen arbejder også i weekender og på hverdagsaftener i forbindelse med fodboldkampe eller underholdningsarrangementer i PARKEN.

En social tradition i organisationen er den ugentlige morgenmad på fjerde sal, som dog kun administrationen og enkelte chefer med kontorer på administrationsetagen deltager i. Det er stort set samme personalegruppe, der møder frem til fødselsdage og lignende. Et par gange om året afholder PSE firmafester med deltagelse fra hele organisationen, selvom ledelsen er knap så synlig som den resterende medarbejderstab. Østergaard plejer at møde frem til middagen og gå kort efter, middagen er indtaget. At toplederen er synlig i festlige sammenhænge er positivt, fordi man er fælles om en hyggelig oplevelse på tværs af hierarkiske skel. At han hurtigt forlader selskabet igen, gør det imidlertid nemmere for medarbejderstaben at slå sig løs uden ledelsens skelen til deres opførsel. På den anden side er det ikke godt for en leder at blive fuld eller pinlig i ansattes nærvær, da respekten for den overordnede i så fald daler.

Der er frokostordning for PSE i konferencelokalerne, som alle kan frekventere. Stort set hele medarbejderstaben samt ledelse benytter sig af tilbuddet, undtagen Østergaard, som dukker op en gang om måneden eller sjældnere. Oftest indtager han lidt frokost på kontoret, som hans sekretær tager med op, eller også er han til møde eller holder frokostmøde på kontoret – hvis han da overhovedet spiser frokost. Det statuerer, at Østergaard konstant har travlt og faktisk ikke har tid til en frokostpause – at lederen godt kan lægge sin sult til side for det vigtige arbejdes skyld.

5.2.2 Sammenfatning af artefakter

Den synlige hierarkiske opdeling fylder meget i organisationen. Men fordi magt statueres så tydeligt, fratager ledelsen også medarbejderne ansvar, hvilket ellers kan have en god effekt på medarbejdernes ambassadørrolle i offentligheden. Den pyramideformede struktur i organisationen er med til at bibeholde den topstyrede kommunikation.

Der er tydelige skel mellem rangordnen i organisationen, og alene de fysiske udtryk siger meget om den enkeltes placering i hierarkiet. Men alle artefakterne har en berettigelse og er med til at vise, hvordan rangordnen skildres i PSE. Kontorerne er en af de faktorer, som i høj grad skildrer opdeling i magt og status, hvad angår muligheden for hele tiden at følge med i medarbejdernes arbejdsgang og kontorernes størrelse, indretning og placering. Kritiske historier i det skjulte virker negativt på forholdet mellem menige medarbejdere og ledelse. Så både udadtil og indadtil er der en synlighed af ens plads i hierarkiet.

5.2.3 Skueværdier

Skueværdier er karakteriseret ved at være organisationens mål, visioner og strategier. Disse er med til at pleje organisationens ønskede image eller gennem skueværdierne udstille det image, ledelsen gerne ser, virksomheden har. Dermed ikke sagt, at udefrakommende personer ikke opfatter skueværdierne anderledes end organisationen.

PSE har en overordnet strategi, der går på at blive blandt de største inden for fodbold- og underholdningsbranchen.

”Ledelsen forventer at fastholde og udbygge Koncernens position som den førende udbyder af større sports- og underholdningsarrangementer i Danmark og Øresundsregionen.”⁶⁶

Det er en tydelig skueværdi for organisationen, og koncernens filosofi må siges at være fortsat udvidelse med det mål for øje at tjene flere penge.

I PSE benytter man sig af topstyret kommunikation – altså ”top-down” kommunikation jævnfør analysen af artefakter. Såvel intern som ekstern kommunikation afsendes stort set altid fra toppen. Alle har mulighed for at sende interne beskeder til alle i organisationen via intranettet, men det er hovedsagligt ledelsen, som via informationsafdelingen sender enslydende pressemeddelelser ud til offentligheden og medarbejderne samtidig. Det kan være en fordel for ledelsen at forfatte en anden meddelelse til medarbejderne, da det vil være med til, at de menige medarbejdere vil føle sig stærkere knyttet til organisationen end nu, hvor de får samme information som offentligheden. Desto større informationsmængde om interne anliggender, desto større er familiefølelsen hos den enkelte ansatte, og det giver ofte et positivt resultat.

Skueværdier for PSE

- Nedskrevet strategi om fortsat udvikling
- Slagkraftig og synlig ledelse/direktion
- Slagkraftig ledelse
- Effektivitet

5.2.4 Sammenfatning af skueværdierne

Skueværdierne er karakteriseret ved den meget synlige ledelse. At man fra ledelsens side er så bevidst om øget indtjening, præger i høj grad organisationen i den daglige arbejdsgang. Desuden

⁶⁶ ”Prospekt – PARKEN Sport & Entertainment A/S – Fortegningsretsemission 2001”, s.9

fremgår det også af mine samtaler med de ansatte, at det vil være en fordel, hvis den interne kommunikation bliver udbygget.

5.2.5 Grundlæggende antagelser

Med baggrund i Schein synes jeg under grundlæggende antagelser at konstatere, at han har ret i sine anskuelser om lederskab og kultur i en organisation. Hvis man, som tilfældet er i PSE, har en meget stærk frontfigur, betyder lederskabet meget for kulturen på arbejdspladsen.

At lederskabet er så dominerende i koncernen bevirker også, at en familiefølelse fremkommer – en familie med en meget stærk faderfigur (Østergaard), som indgyder respekt hos de ansatte.

Den familiære følelse over for organisationen stiger, når organisationen får dårlig omtale eller kritiseres i medierne, fordi medarbejderne står sammen og især med FCK som flagskib siger: ”Nu skal vi bare vise dem alle sammen...”.

Jeg bemærker, at medarbejderne uden problemer optager de værdisættende formuleringer fra ledelsens side. Det er i det hele taget meget symptomatisk for organisationen, at ledelsen har ret i alt, og man gør, som der bliver sagt.

”I bedste fald formulerer ledelsen eller bestyrelser generelle værdier, som forventes at organisationen gnidningsløst tilpasser sig.”⁶⁷

Samtidig skaber det kritiske historier i det skjulte, der kan medvirke til at skabe en svag identitet, idet medarbejdere for eksempel sidder til en privat sammenkomst og fortæller disse kritiske historier videre.

PSE har skriftligt formuleret en strategi for organisationen, og det er tydeligt for enhver i koncernen, at man i vid udstrækning arbejder ud fra strategien. Det bagvedliggende formål om at ekspandere er i meget høj kurs i organisationen. Men visionen er tydeligst for ledelsen, som også arbejder fremsynet hen mod formålet. Det er sværere for medarbejderne at følge strategien, hvilket blandt andet skyldes den ringe interne kommunikation i forhold til medarbejderstaben. Ledelsen tror rent faktisk, at den er åben og informerende. Ledelsen glemmer bare, at det er presse, noget andet er medarbejdere, og for at medarbejderne kan arbejde effektivt, kan det være en fordel, hvis de tidligere i forløbet bliver inddraget i de forskellige projekter.

Det er en meget stærk og synlig ledelse, som sætter dagsordenen for koncernen. Og det viser ledelsen og bestyrelsens nedfældning af koncernens strategi klart.

⁶⁷ Schultz, M., ”Kultur i organisationer”, s.33

Grundlæggende antagelser i PSE

- At ekspandere er det eneste rigtige.
- Ledelsens ideer godtages uden forbehold.
- Flemming Østergaard har en faderrolle.
- Dårlig intern kommunikation.

5.2.6 Sammenfatning af de grundlæggende antagelser

At ekspandere er det eneste rigtige

Ekspansion og synergi-effekt er nogle Østergaards yndlingsord, hvilket også medarbejderne er bevidste om og arbejder efter. Ekspansionstrangen er oven i købet nedfældet i årsberetningen, så ingen er i tvivl om det. Alle i organisationen arbejder effektivt og målrettet inden for hver deres felt, og for hver er det tydeligt, at man helst skal være optaget af arbejde hele tiden for at virke effektiv. Alle medarbejdere ved, at arbejder man i PSE, kræver det også, at man er villig til at arbejde mange timer og på fridage/helligdage. Her går Østergaard ofte forrest, for han er stort set på kontoret fra tidlig morgen til sen aften. Ingen brokker sig over den store arbejdsbyrde, men måske er det også symptomatisk, at meget få af de ansatte har børn!

Ledelsens ideer godtages uden forbehold

De menige medarbejdere optager uden forbehold ledelsens ideer og arbejder efter disse. En gang har jeg overhørt en reprimande af Østergaard til en medarbejder (uden fortsat vel og mærke – jeg sad på mit kontor og kunne høre ”skideballen” helt hen på mit kontor). Medarbejderen har brokket sig over nogle sene udmeldinger i forbindelse med et arrangement, hvilket ikke er populært. Der er heller ingen, der stiller spørgsmål, da ledelsen har udfærdiget et nyt logo til organisationen. Jeg fornemmer en ligegyldighed over for ledelsens tiltag, som overrasker mig, men som sikkert udspringer af ledelsens meget kontante facon.

Flemming Østergaard har en faderrolle

Gennem den årrække Østergaard troner som henholdsvis administrerende direktør og bestyrelsesformand, bliver han mere og mere synlig. Faderfiguren har travlt, og man forstyrres kun, hvis det er relevant og kan gøres hurtigt. Da det primært er Østergaard, der udtaler sig på organisationens vegne, er han hele tiden med at styrke faderrollen. Faderfiguren skal ses i

forlængelse af en formynderisk type og ikke en altfavnende type. Han skaber en autoritet omkring sin person og er tilhænger af den gamle pyramideform som organisationsstruktur.

Dårlig intern kommunikation

Som nævnt tidligere i afsnittet er det tydeligt, at jo mere organisationen udvides, jo større behov bliver der for intern opdatering. Mange medarbejdere føler sig svigtet, fordi de ofte holdes hen i lang tid, inden oplysninger bliver givet videre, eller også gætter de sig til en sammenhæng.

5.2.7 Sammenfatning af PSE's identitet

Kulturanalysen viser tydeligt, at organisationsstrukturen i PSE er ekstremt pyramideformet med en magtfordeling til få mennesker. Østergaard er absolut den i foretagendet, der har mest at sige.

Umiddelbart har organisationen en overvejende stærk og identificerbar identitet, men den peger i to retninger alt efter, hvem man spørger. Ledelsen vil sikkert mene, at organisationen er en sund virksomhed, fordi de ser på de økonomiske nøgletal, og fordi ledelsens initiativer bliver udført.

Deres nedskrevne strategier med at ekspandere lykkes, og på ledelsesniveau er det ofte en vigtig faktor for, om organisationen er sund.

Medarbejderne har imidlertid en lidt anden opfattelse af, hvordan tingene bør foregå, for at alle er tilfredse. Alligevel er de fleste medarbejdere dog enige i, at virksomheden umiddelbart er sund, og at organisationens identitet er stærk. Hvad de fleste medarbejdere er utilfredse med, er at kommunikationen ikke er særlig god, idet virksomheden er så topstyret, som den er. Den følelse er nok til stede, så længe man som ledelse kører efter en model, hvor ansvaret ikke uddelegeres, men fastholdes på ledelses-niveau.

Organisationen har i mine øjne en stærk identitet baseret på en offensiv ledelse, som giver en god grobund for at styrke profilen.

5.3 PSE's profil

Profilen giver et indtryk af organisationens egen-opfattelse, og jeg definerer den ud fra organisationens bevidste selvfremsstilling, hvor især årsberetningen 2001-2002 er interessant.⁶⁸

Dyderne er vigtige faktorer i definitionen af organisationens profil samt den tekstanalytiske og sproglige gennemgang.

⁶⁸ Årsberetningen for 2001-2002 er den sidst udkomne i forhold til start på min analysedel.

Årsberetningen er opbygget som de fleste andre årsberetninger med den juridiske struktur samt hoved- og nøgletal forrest. Derefter følger en sammenfatning af årets vigtigste begivenheder og til slut kommer regnskabet 2001-2002.

Generelt er sproget i teksten upersonligt, højtideligt og formelt. PARKEN, som det (forholdsvist) nye stadion kaldes efter den tidligere Idrætspark, er bevidst skrevet i bestemt form og med versaler, så ingen lades i tvivl om, hvilken park vi har med at gøre. Med valget af navnet forsøger man fra organisationens side at distancere sig fra andre stadions rundt om i landet og henfører til, at der kun findes én park, hvad enten man taler om fodbold eller underholdning. Det var også en af årsagerne til, at organisationen i sin tid tog navneforandring fra Football Club København til PARKEN Sport & Entertainment A/S.

Ekspansionstrangen præger årsberetningen. Meget tidligt – i første linie i første afsnit i sammenfatningen – lægger man ud med organisationens overordnede målsætning:

”Det er selskabets overordnede målsætning at fastholde og udbygge PARKEN Sport & Entertainment A/S’ position som Øresundsregionens førende virksomhed indenfor afvikling af større sportsarrangementer og underholdningsbegivenheder. På den sportslige front er det en konkret målsætning, at F.C. København kvalificerer sig til europæiske turneringer hvert år. Begge overordnede målsætninger blev indfriet i regnskabsåret”.⁶⁹

Dermed slår organisationen allerede her fast, at troen på egne evner er yderst god. Udsagn så tidligt i årsberetningen indikerer også, at organisationen føler sig sikker på sig selv og ikke holder sig tilbage. Sætningen er et fingerpeg om, hvor organisationen står, hvad man kan forvente sig og ydermere fortæller den meget om organisationens profil.

Stilen i årsberetningen består af et enkelt sprog, ordforrådet er lettilgængelig, og selvom der er anvendt flere længere ord, er disse ord ikke svære. Der er ikke gjort brug af særlig mange fremmedord – *synergieffekter* er et af de få.

Når sætningernes længde øges, skaber det ofte forvægt, som øger sværhedsgraden af teksten⁷⁰ Den enkle stil med forvægt betyder, at sproget er lig den generelle sprogform i årsrapporter.

Stilen i årsberetningen bevirker, at teksten ikke bliver personlig, idet man hele tiden bestræber sig på ikke at skrive på personniveau. Enten er det PARKEN, klubben eller bestyrelsen, der figurerer som handlingsagenter. I og med at disse tre fikspunkter omfatter flere personer, virker stilen distancerende.

⁶⁹ Årsberetning for PARKEN Sport & Entertainment A/S, s. 4

⁷⁰ Jørgensen, K.G., ”Stilistik”, s. 61

Teksten er ikke særlig imødekommende, hvilket hænger sammen med den upersonlige stil. Den er meget faktuel i sit udseende og sprog og går ikke videre end at formidle et årsregnskab. Det ses tydeligt i typiske sætninger som: *"Hertil kommer en resultatmæssig tilfredsstillende deltagelse i SAS ligaen og Dong Cup"*.⁷¹

Der er også disse korte og nærmest afbrudte sætninger, som måske er anvendt for at lette overskueligheden, men i stedet for giver teksten et ufærdigt præg. Sætninger der i opbygning minder om en barnlig tekst, fordi grundlæggende åbner og det finitte verbum følger lige efter:

*"PARKEN er nu også en af Europas absolut største indendørs og opvarmede arenaer. Stadion er af UEFA registreret i bedste kategori af stadione (4-stjernet). Investeringen lever op til ledelsens forventninger."*⁷²

Der er den samme form for sætningsopbygning i stort set hele teksten, så teksten bliver forholdsvis hurtigt monoton i sin udformning. Stilen er præget af den form for fjernkommunikation, som en årsberetning hører ind under – teksten er organisationens måde at fortælle om verden på, hvordan det går i PSE.

Noget af det sidste, der bliver skrevet i sammenfatningen er: *"Koncernens strategi er fortsat at udvikle nye forretningsområder inden for sport, underholdning og konferencer."*⁷³ – yderligere en markering af, hvordan troen på, at organisationens evne til fortsat at ekspandere, konstant er til stede.

5.3.1 Brug af metaforer

Der er en meget lille brug af metaforer: *"...sportsligt ikke langt op til den europæiske top", "vekslet til en 2. plads", "Hektisk aktivitet" og "..., at økonomien generelt i fodboldklubberne bliver mere sund"*⁷⁴. Det passer heller ikke særlig godt ind i PSE's stil med metaforbrug – man skriver om selve sagen og "skærer lige ind til benet". De få metaforer, der dog er anvendt, har for tre af metaforenes vedkommende baggrund i fysisk udfoldelse, hvilket jo passer fortrinligt ind i det samlede billede af organisationen, som startede med fodboldklubben FCK.

⁷¹ Citat fra årsberetningen, s.4

⁷² Citat fra årsberetningen, s.4

⁷³ Citat fra årsberetningen, s.8

⁷⁴ Alle citater fra PSE's årsrapport 2001/2002

5.3.2 Modalverber

Modaliteterne angiver en handling, og en analyse heraf kan være medbestemmende til at definere afsenderens holdning eller handling.⁷⁵ De optræder i få afsnit, hvor de understøtter teksten, da det er i disse afsnit, at man prøver at overbevise modtager om, at man har en sund forretning.

I sidste afsnit af sammenfatningen af årets vigtigste begivenheder anvendes der en del modaliteter, såsom *kan* og *vil*, og afsnittet handler om det kommende års regnskab. Modaliteterne her opstår fordi, de indikerer en forudsætning for, at næste års regnskab vil lykkes i samme grad som dette års regnskab. Men generelt set vil man i en årsberetning ofte benytte en del modalverber, da ledelsen kan komme med oplæg til det kommende regnskabsår under forskellige forudsætninger, hvor modalverberne understøtter udsagnet, men intet lover.

Teksten prøver at overbevise modtager om, at organisationen er sund, og at især ledelsens tiltag viser deres format, og så indikerer modaliteterne også en fremtid for organisationen.

5.3.3 Selvros og strategier

Samtidig med at man vælger at have PSE's bidrag til samfundsøkonomien med i en årsberetning, fokuserer man også på, at organisationen er bevidst om sin status i samfundet og den kendsgerning, at det ofte er relevant og ligefrem en fordel for en organisation at tilkendegive, at man bekymrer sig om samfundet og gerne vil bidrage med lidt hjælp. At organisationen skal betale skat er en anden side af sagen, som organisationen i dette tilfælde benytte som positiv feedback til koncernen.

Organisationen roser sig selv, hvad der egentlig mest har betydning for ledelse og bestyrelse, da rosen er specifikt henvendt til dem. Det ses i første afsnit, hvor der står, at det er en målsætning at blive førende inden for sports- og underholdningsbranchen, og det er en målsætning, at fodboldholdet kvalificerer sig til udenlandske turneringer hvert år; "*Begge målsætninger blev indfriet i regnskabsåret*".⁷⁶ Især første målsætning er møntet på ledelsen, men det bliver mere tydeligt gennem teksten. Under afsnittet om den økonomiske udvikling ses endvidere en tydelig manifestation af ledelsen/bestyrelsens virke:

"Resultatet kan primært henføres til konsekvent gennemførelse af de strategier, ledelsen har lagt, konstant udvikling af øvrige forretningsområder, sportslig succes, tilfredsstillende aktivitet på koncertområdet samt transferindtægter".⁷⁷

⁷⁵ Jørgensen, K., "Stilistik", s.42

⁷⁶ Årsberetningen, s.4

⁷⁷ Årsberetningen, s.7

Senere i årsberetningen er det koncernens strategi fortsat at udvikle nye forretningsmetoder, og jeg undrer mig derfor over, om det er koncernens strategier, inden de opfyldes, eller efter et positivt udfald, der ender med at blive ledelsens gode påhit?!

Kort sagt kan organisationen kategoriseres som en organisation med en tydelig ledelse og bestyrelse, der gerne vil fremstå dynamisk, fremadrettet og i høj grad fokuseret på den økonomiske udvikling.

5.3.4 PSE og dyderne

Jeg vælger at anvende definitionerne fra afsnittet om dyderne som et redskab til at arbejde med blandt andet PSE's årsberetning og artikler fra pressen. Dyderne er baseret på mine observationer af organisationens "karaktertræk" og kan for så vidt variere personer i mellem.

Ærlighed: Denne dyd er et af organisationens svage punkter, fordi direktionen har svært ved at udtale sig om en konkret sag på grund af selskabets status som børsnoteret og derfor ikke kan eller vil besvare pressens spørgsmål. Det fremgår også af årsberetningen, hvor ledelsen påpeger, at man bestræber sig på at handle efter alles interesser og samtidig overholde børsetiske regler.⁷⁸ I sagen om Brian Laudrup, der spiller i klubben for en kort bemærkning, er der fra pressens side meget tidligt følere ude, men Østergaard benægter hårdnakket enhver relation til Laudrup, og pludselig viser det sig alligevel, at Laudrup skal spille for FCK. I bogen "Don Ø" indrømmer Østergaard også, at han fører forhandlinger med Brian Laudrup et halvt års tid inden kontraktunderskrivelsen.⁷⁹ I offentligheden kan det skade organisationens ærlighed, fordi den brede offentlighed ikke forholder sig til, at PSE er nødt til at holde sig til de børsetiske regler.⁸⁰

I en artikel påpeger Østergaard, at selskabets personer er omvandrende personificeringer af det, som organisationen står for, nemlig; ærlighed, ansvarlighed, hårdt arbejde og selvtillid grænsende til det arrogante.⁸¹ Også i sin selvbiografi prædiker Østergaard, at man skal være et FÆ for at arbejde i PSE; et FÆ er nemlig både flittig og ærlig. Det er bare pudsigt, for ved en uofficiel gennemgang af presse materialet til dette speciale, kendetegnes Østergaard oftere som uærlig end som ærlig.

Idealisme: Ledelsen prøver at indføre idealisme som en af PSE's dyder, når der berettes om tiltag af samfundsmæssig karakter. I årsberetningen er der sågar en hel side om PSE's bidrag til samfundsøkonomien.⁸² Ved en nærlæsning afsløres det dog, at meritterne på ingen måde fylder

⁷⁸ Årsberetningen, s.9

⁷⁹ Østergaard, F., "Don Ø", s.159

⁸⁰ Berlingske Tidende, "Fondsbørsen sylter sag om Laudrup", 20.februar 2000

⁸¹ BT, "Flemming Østergaard: Klubben er mig", 27. august 2002

⁸² Årsberetningen, s.12

mere end højst en kvart A4-side, idet den resterende tekst handler om PSE's aktiviteter og PARKEN Stadion som sport- og underholdningsarena. En del af idealismen bunder i betaling af skat til stat og kommune, som PSE definerer som penge til samfundsøkonomien. Derudover nævnes det, at man fra organisationens side hjælper breddeidrætten – ved at inddrage forskellige sportsforeninger i lokalområdet i forbindelse med større arrangementer mod betaling til de respektive foreninger.

Underligt nok promoverer organisationen ikke deres andre aktiviteter af samfundsmæssig betydning såsom familietribunen, hvor børn og forældre kan muntre sig til kampene i superligaen for billigere penge end på de resterende tribuner. Eller at de eksempelvis støtter Dansk Røde Kors med billetter i forbindelse med landsindsamlingen. Sådanne tiltag kunne ellers have en positiv indflydelse på offentlighedens opfattelse af PSE. Men i bund og grund er PSE ikke tænkt som en organisation, der skal hjælpe de svageste grupper i samfundet, men derimod som en stærk organisation med en solid omsætning og øget fortjeneste år efter år.

Identitet: Organisationen er stabil i sine holdninger og meninger. De er meget konsekvente, især overfor spillerne. Da Heine Fernandez spiller i klubben, kommer han på et tidspunkt til at udtale sig i meget kritiske vendinger om den daværende træner Kent Karlsson, hvilket hurtigt fik Østergaard og Holmstrøm til at sige til pressen, at den slags gør man ikke i ustraffet i FCK. Kort efter bliver Fernandez idømt en bøde af klubben.⁸³

Endvidere sender organisationen nogle meget stærke signaler til omverdenen i form af deres logo og de farver, de har valgt til spilletøj. Logoet forestiller en løve, der symboliserer magt, overblik og styrke. Mens deres hvide spilledragter demonstrerer køligt overblik og renhed.⁸⁴ Sådanne signaler præger offentlighedens opfattelse af PSE's identitet, og signalerne er helt i tråd med organisationens øvrige kommunikation med omverdenen – hvor ambitionsniveauet bestemt ikke gemmes af vejen. Værdien af identiteten stiger i takt med disse tiltag, hvor organisationen tydeligt tillægger sig nogle symboler, og samtidig er det signaler, der frastøder andre. Men meningen træder tydeligt frem, og det er vigtigt for offentlighedens opfattelse og giver en stærk identitet. Fra starten slår organisationen et stort brød op og pointerer, at her er en klub med ambitioner. Ambitionerne har ledelsen holdt fast i og prædiket både offentligt og internt i organisationen med citater som:

⁸³ Journalisten, "Løvekongens brøl efter omtale", nr. 2 2003

⁸⁴ Mogens Bjerre i BT, "Fodbold er også en mærkevare: Enjoy Don Ø", 27. august 2002

”Den, der lever stille, lever ikke godt – FCK gør alt, hvad de kan for at få opmærksomhed omkring deres produkt.”⁸⁵

Det præger organisationen i høj grad, at man er så fokuserede på opmærksomhed, og det præger også mediernes omtale af organisationen. Den lidt arrogante fremtoning er meget udansk i et land, hvor janteloven stadig hersker, men ikke desto mindre har PSE haft held med åbenlyst at tro på egne evner. Blandt andet siger Østergaard, at hver gang der er en, der ikke bryder sig om PSE, så er der to, som er vilde med det.⁸⁶

Kompetence: Ledelsen er tydeligvis godt inde i stoffet og det, de udtaler sig om. De har en dynamisk fremtræden. Da det stort set kun er Østergaard og Niels-Christian Holmstrøm, der udtaler sig, opnår organisationen også en form for kompetence. At både Østergaard og Holmstrøm er overbevisende i deres fremtoning er godt for organisationens kompetence, der styrkes. At udtalelserne ind i mellem sker på bekostning af andre, er en del af organisationens selvfremsstilling, hvor janteloven bestemt ikke hersker. I offentligheden kan denne fremgangsmåde træde nogle over tærne, hvad organisationen godt er klar over (se ovenstående citat), alligevel vælger den at arbejde med en vis arrogance og en evig higen efter opmærksomhed. Det er også nemmere for organisationen efterhånden at opnå dyden kompetence, fordi mediernes og offentlighedens vænner sig til faconen og indser, at de fleste af tiltagene bærer frugt og viser sig lønsomme på trods af den anderledes fremgangsmåde. Viden om at man kan regne med organisationen indgyder respekt og er dermed også et vidnesbyrd på, at organisationen besidder kompetence.

5.3.5 Troværdighed kontra kompetence

Der er ingen tvivl om, at organisationen besidder kompetencyden i overmål, mens troværdighedsdyderne er i undermål i forhold til kompetencyden. De fire dyder er ikke ligeværdige, og derfor er profilen heller ikke ubetinget sympatisk. Men det prøver PSE heller ikke at være, selvom de nok gerne ser lige netop dyden 'ærlighed' være i lidt højere kurs. Ærlighed og idealisme har mindre betydning for organisationen i forhold til kompetence og identitet, og det giver en skævhed. Problemet ses mest eksternt, da organisationen her virker meget fremadrettet i mediernes. Den lidt skæve profil passer i virkeligheden meget godt på organisationen, som ligger vægt på en stærk identitet, selvom de siger, at ærlighed er en vigtig faktor i deres arbejde. Men ærlighed er bare ikke en faktor, der i offentligheden sidestilles med organisationen.

⁸⁵ BT, ”Flemming Østergaard: Klubben er mig”, 27. august 2002

⁸⁶ BT, ”Flemming Østergaard: Klubben er mig”, 27. august 2002

5.3.6 PSE i forhold til aktant-modellen

Aktant-modellen anvender jeg til at forklare de forskellige aktørers rolle i spillet om PSE og for at vise deres profil over for hjælpere og modstandere.

Når jeg anskuer modellen ud fra årsberetningen og medierne, udfyldes aktantpladserne således:

Subjekt : PSE

Objekt : at blive den største underholdningsorganisation i Danmark og Norden

Hjælpere : pressen, medarbejdere, Don Ø og en evigt flydende pengestrøm

Modstander : konkurrenter, pressen

Jeg anvender udelukkende Kjølbers reviderede model med kun konfliktaksen og projektaksen.⁸⁷

Førende underholdningsmagnat i Norden

↑

Pressen, medarbejdere, politikere og Don Ø → PSE ← Konkurrenter, politikere og pressen

Med en revideret udgave af modellen, er det nemmere at fokusere på konfliktaksen og projektaksen, hvor omdrejningspunktet er subjektet, der har en væsentlig interesse i objektet, mens hjælperne til venstre er med til at hjælpe PSE videre mod målet, mens modstanderne til højre prøver at forpurre planerne.

Det er tydeligt at se målet for PSE, nemlig at blive den førende og største underholdningsmagnat i Norden, og det er den position, de bevidst arbejder hen imod. Det ses både ud fra årsberetningen og diverse udtalelser i medierne. Men at det er nedfældet i årsberetningen, er en meget væsentlig faktor at anskue organisationen ud fra.

Pressen, medarbejdere, politikere og Don Ø er de hjælpere, PSE har brug for at blive førende inden for sports- og underholdningsbranchen. Mens konkurrenterne, politikere og pressen er de modstanderne, der bevidst prøver at hindre PSE i at ekspandere. Konkurrenterne er både andre større fodboldklubber i Danmark (eksempelvis Brøndby og OB) og virksomheder, der gerne selv vil ekspandere på samme marked og derfor ikke bryder sig om konkurrencen fra PSE. Politikere kan også være modstandere for PSE, fordi ikke alle bryder sig om PSE's ekspansionstrang. Blandt andet har socialdemokraten Winnie Larsen-Jensen længe holdt fast i, PSE ikke skal opføre en multihal lige ved PARKEN⁸⁸, mens andre politikere har været for forslaget.⁸⁹ Politikerne er altså både

⁸⁷ Kjølber, K., "Image", s.95

⁸⁸ Berlingske Tidende, "Nej til gigantisk multihal", 24. oktober 2002

modstandere og hjælpere. Multihal-sagen drejer sig om, at PSE og i særdeleshed Østergaard er interesseret i at bygge en multihal på Østerbro lige ved PARKEN Stadion, mens nogle politikere har peget på Ørestaden som mulighed for opførelse af en multihal.

Pressen indtager også forskellige aktør-roller, hvilket hænger sammen med, at de både bruger og bruges af PSE. Dels fordi organisationen i høj grad profilerer sig gennem medierne. Dels fordi pressen samtidig hjælper og prøver at sabotere PSE's muligheder for at blive markedsledende inden for underholdningsindustrien. PSE bruger pressen som formidlingsled, når organisationen har vigtige begivenheder på vej inden for sport og underholdningssektoren. Den positive omtale er dog nemmest at opnå i de situationer, hvor PSE har noget på programmet, som vækker en fælles national interesse, eksempelvis Det Internationale Melodi Grand Prix, en Poul McCartney koncert eller i forbindelse med store fodboldkampe i PARKEN. Det er alle arrangementer, der fanger læsernes opmærksomhed, og derfor dækker pressen også PSE intenst.

På den anden side kan pressen lave en hetz mod PSE, som til tider er en stor modstander. Ofte har en af omnibus-aviserne eller sensationspressen følehornene ude for at undersøge, om der ikke skulle være et punkt, hvor man kan ramme PSE. Hvilket selvfølgelig hænger sammen med, at PSE er en af de største inden for sport- og underholdningsindustrien herhjemme i Danmark. Alene den faktor gør, at mange gerne ser dem få problemer – en følge af janteloven! I foråret 2003 er det en af formiddagsaviserne, der graver i Østergaards præferencer til et reklamefirma, som PSE har anvendt. Et PR-firma, der har sønnen Peter Østergaard højt placeret.⁹⁰

Samtidig er forfatteren Sørine Gotfredsen ude med riven i TV2's morgen-tv, fordi hun mener, at FCK, herunder hele PSE, ikke har nogen sjæl, og at man er alt for pengefikserede i klubben.⁹¹ Ugen forinden har Gotfredsen et indlæg i Ekstra Bladet, hvor hun spidder fodboldklubben, og hvor hun blandt andet siger, at man ikke kan elske FCK, fordi organisationen er hjertekold og for fokuseret på pengene.⁹²

Sådanne udfald er organisationen ofte nødt til at forsvare sig imod, fordi indlæggene selvfølgelig har en betydning for omverdenens opfattelse af og interesse i at investere i organisationen.

Østergaard deltager i en diskussion på TV2's morgentv og har også et indlæg i Ekstra Bladet, hvor han kommenterer Gotfredsens artikel.⁹³

⁸⁹ Berlingske Tidende, ”Kritikken er noget vrøvl”, 25. oktober 2002 + ”Konservativt dødsstød til multihal”, 26. oktober 2002

⁹⁰ BT, den 28. maj 2003 og Reuters Finans ”Don Ø i dobbelt-rolle”, 28. maj 2003

⁹¹ TV2 morgentv, den 26. maj 2003

⁹² Gotfredsen, S., ”Man kan ikke elske FCK”, Ekstra Bladet, den 18. maj 2003

⁹³ Ekstra Bladet, ”Elsk din næste, Sørine”, 26. maj 2003

Selvom sådanne artikler fra eksempelvis Gotfredsen umiddelbart virker harmløse, reagerer klubben på dem – det vil sige Østergaard eller Holmstrøm – fordi udtalelserne/indlægge kan skade organisationens omdømme og svække PSE's image.

Konkurrenterne udgør en naturlig modstander for organisationen, men kun i det omfang, hvor man konkurrerer om de samme begivenheder eller prøver at tage opmærksomhed fra hinanden. I efteråret 2001 afholder PSE et boksestævne med promotor Mogens Palle og hans stald, hvor topkampen står mellem Brian Nielsen og Mike Tyson. Oprindeligt er det meningen, at Brøndby Stadion skal danne ramme om selv samme stævne. Planen bliver ændret, og her bliver konkurrenterne tydeligvis modstandere i forhold til aktant-modellen. Konkurrencen mellem FCK og Brøndby handler ikke længere kun om fodbold. Begge klubber bygger stadions, der kan benyttes til andre formål; blandt andet underholdningsarrangementer. Derfor består konkurrencen mellem de to klubber til stadighed. I forhold til konkurrenterne har PSE nogle fysiske omgivelser, der appellerer til store begivenheder, og de har hjemmebane i hovedstaden med et stort befolkningsgrundlag. Så PSE har nogle fordele frem for flere af de andre større underholdningsarrangører, men det betyder på ingen måde, at PSE er uden konkurrence. I Farum bygger man også et stadion, der er velegnet til større underholdningsarrangementer, fordi klubberne bag fodboldholdene opdager, at der er gode indtjeningsmuligheder i underholdningsbranchen.

Objektet er umiddelbart at blive førende indenfor underholdningsbranchen i hele Norden. Derfor bruger man hjælperne i høj grad. Medarbejderne er selvfølgelig en vigtig faktor her, men samtidig er det skjult for offentligheden, hvem der hjælper, fordi omverdenen stort set kun hører og ser ledelsen (primært Østergaard) udtale sig. Pressen er også en vigtig medspiller i forsøget på at øge omsætningen og indtjeningen, fordi de er den direkte vej til offentligheden.

I nogle sager har organisationen brug for politisk opbakning, mens det i andre sager er uvæsentligt. PSE har nogle trofaste støtter inden for politik, hvilket også giver anledning til en debat i borgerrepræsentationen, for eksempel i behandlingen af det eventuelle byggeri af en multihal. Og sidst men ikke mindst har det stor betydning for PSE, at Østergaard ofte er i medierne, fordi han hver eneste gang profilerer og promoverer PSE, og dermed styrker profilen og identiteten.

5.3.7 Sammenfatning af PSE's profil

I organisationen lægger man vægt på en effektiv arbejdsindsats, opmærksomhed i medierne, udvikling af nye tiltag inden for sport- og underholdningsbranchen, hvilket vil medføre en øget omsætning og større indtjening.

Organisationen er god til at skabe opmærksomhed om sine produkter uden egentlig at arbejde for sagen, fordi medierne ofte har fokus på PSE og ledelsen.

En af årsagerne til opmærksomheden er tydeligvis ledelsen, herunder Østergaard, der ofte profilerer organisationen i medierne samt blander sig i den offentlige debat. For ham er negativ opmærksomhed bedre end ingen opmærksomhed. Derfor er profilen også meget baseret på medieopmærksomhed. At profilen er usympatisk på grund af manglende idealisme og mindre grad af ærlighed, har ikke umiddelbart negativ indflydelse på PSE's profil – udtrykket er stærkt og meget tydelig. Hvilket sikkert afstedkommer af den stærke identitetsdyd.

5.3.8 PSE som mærkevare

Topfodbold kan beskrives som en mærkevare på linie med Coca-Cola og Nike, og her er FCK med langt fremme. Mogens Bjerre fra Handelshøjskolen i København siger, at topklubberne herhjemme begynder at være mere synlige i og omkring deres valg af baggrund. Der bliver lagt megen vægt på historier, personligheder, sportslige og økonomiske resultater.⁹⁴ Disse værdier signalerer mærkevare-værdi for klubberne, og signalererne har større betydning end nogensinde før. Det gælder om at skille sig ud i kampen om at hverve kunder og sponsorer. Især sidstnævnte gruppe har stor betydning for klubbernes økonomiske overlevelse. Sponsorer skal kunne identificere sig med klubben for, at sponsoreringen har nogen effekt.

Bjerre kommenterer også direktøren, der syntes, det er i orden at kalde ham Don Ø, og inklusiv de mange signaler, det skaber i offentligheden med værdier, der signalerer, at her en klub med store ambitioner og som ikke er bange for at skildre med dem.⁹⁵ Flere af FCK's sponsorer signalerer, at deres produkter er blandt de bedste. Blandt andet Carlsberg, der med sloganet "Probably the best Beer in the World" viser, at de tror på egne produkter og står ved dem. Dermed sidestiller de sig med FCK, så de to organisationer bringer hinanden noget positivt at og besidder lige højt ambitionsniveau.

Organisationen vedkender sig gerne, at man lader Østergaard profilere PSE, og at det er bevidst, at deres mærkevarer er identiske med Østergaard. Han siger selv, at virksomhedens personer er omvandrende personliggørelser af organisationens ønske om fremstilling, såsom ærlighed, ansvarlighed og selvtillid grænsende til det arrogante – og gerne krydret med humor.⁹⁶

⁹⁴ BT, "Fodbold er også en mærkevare: enjoy Don Ø", 27. august 2002.

⁹⁵ BT, "Fodbold er også en mærkevare: enjoy Don Ø", 27. august 2002.

⁹⁶ BT, "Flemming Østergaard: Klubben er mig", 27. august 2002

Lige præcis Østergaard er for de fleste personificeringen af PSE, men det er også et bevidst valg fra bestyrelsens side, at Østergaard har meget at sige.

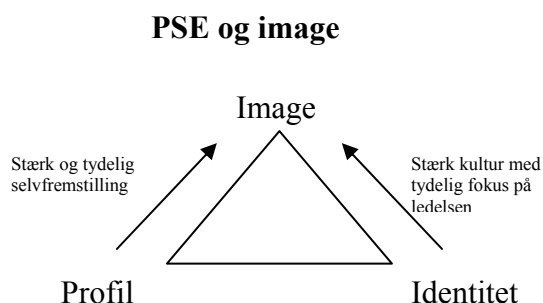
Blandt andet signalerne omkring dét at ekspandere og udvide organisationen, til også at omfatte flere idrætsgrene, dukker ofte op i medierne. Men også den højtråbende og selvsikre fremtoning viderefremmes på samme vis i medierne, hvor afkodningen let tolkes i retning af det arrogante. Det kan skyldes, at medierne ofte vælger at bringe et par citater fra Østergaard i en artikel om PSE, hvor han ikke går af vejen for at ytre sig om alt det gode, PSE som eliteidrætssted gør for eksempelvis breddeidrætten.⁹⁷

5.4 PSE som organisation og karakteristik af image

Både identiteten og profilen i PSE er meget tydelig, og det medfører et stærkt image i offentligheden. Profilen ligger i klar forlængelse af identiteten, og der er god ligevægt mellem de tre punkter: identitet, profil og image. Det ses også ud fra de mange artikler om PSE, hvor et entydigt image træder frem i medierne.

Det er tydeligt, at det er ledelsen, der tegner organisationen. Der er skævheder, som ikke passer ind i det stærke image; såsom intern dårlig kommunikation og lav ærlighed i offentligheden, men disse faktorer er ikke stærke nok til at underminere hverken identiteten eller profilen. Kulturen i organisationen påvirker i mindre grad selvfremstillingen, men det hænger også sammen med, at organisationen er meget topstyret.

Da identiteten og profilen bidrager til imaget i fællesskab med modtagerens afkodning, fremstår image som stærkt.



Profilen og identiteten er begge stærke og afsender signaler om en stærk organisation, der højner imaget i medierne. Den afkodning, der sker gennem mediernes udlægning af PSE, viser en stærk

⁹⁷ Berlingske Tidende, "Kritikken er noget vrøvl", 25. oktober 2002

organisation med kraftig fokus på ledelsen, herunder især Østergaard. Mediernes udlægning fokuserer i ekstrem grad på Østergaard.

Det er tydeligt at se; at profilen er stærk på grund af den stærke selvfremsstilling, troen på egne evner og organisationens plads i medierne. Sammenholdt med de interne interesser, hvor ledelsen er meget tydelig, er den dermed et vigtigt aktiv for PSE, fordi den er god at profilere virksomheden i medierne.

Den måde, hvorpå organisationen profilerer sig, kommer meget tydeligt frem i det afkodede image, for mediernes fremstilling hænger fint i tråd med PSE's egen forestilling om signalværdi. Der er stor sammenhæng mellem organisationens profil og afkodede image. De indtryk som omgivelserne afkoder hos organisationen, stemmer overens med de udtryk, organisationen sender af sted i deres bevidste kommunikation.

Image kendetegnes ved, at PSE fokuserer på den individuelle præstation – og det sker på trods af organisationens baggrund i en holdsport. Det gælder for hele organisationen, at der er fokus på enkelte ”stjernespillere” i henholdsvis fodbold- og håndboldtruppen; i salgsafdelingen er der ansat et par tidligere sportsstjerner (Janne Kolling og Jesper Skibby) og i ledelsen er kendskabet også begrænset til få andre end Østergaard.

Det er også kendetegnende, at der er stor fokus på ekspansion for at skabe økonomisk fremgang.

5.5 Analyse af Østergaards image

Med overskrifter som ”Kulturens tunge drenge”⁹⁸ og ”Don Ø i dobbeltrolle”⁹⁹ forstås få at skabe så varierende overskrifter i så rigt et omfang som Østergaard. Der findes ej heller mange bestyrelsesformænd, der interviewes som en af de første, når den fodboldklub, man er formand for, ser ud til at blive danske mestre, men med Østergaard stiller sagen sig anderledes.¹⁰⁰

Analysen af det personlige image består af en række afsnit, der til sammen indkredser Østergaards image. Det sker blandt andet ud fra Goffmanns begrebsapparat med frontstage, backstage og impression management og Meyrowitz' middle region. Desuden benytter jeg Kjøllers dyde-lære til at karakterisere Østergaards karaktertræk.

For at finde frem til hans image anvender jeg selvbiografien ”Don Ø”, en mængde portrætter og artikler fra medierne og observationer fra min tid i som ansat i PSE.

⁹⁸ BT, ”Kulturens tunge drenge”, den 8. juni 2003

⁹⁹ BT, ”Don Ø i dobbelt-rolle”, den 28. maj 2003

¹⁰⁰ Det skete ved kampen mellem Brøndby og F.C. København, onsdag den 18.maj 2003 på TV3

5.5.1 Impression management

Der foregår impression management i Østergaards offentlige optræden. Det er tydeligt, at han prøver at styre det billede, han viser i mediernes søgelys, blandt andet fordi det betyder noget for den respons, der kommer tilbage til organisationen og ham selv. Hver gang han optræder i medierne og/eller kommenterer noget, skaber han opmærksomhed om sig selv og organisationen, og han gør det på en måde, som legitimerer organisationens ståsted som en af de toneangivende inden for underholdningsbranchen. Han er god til at ”slå et stort brød op”, så ingen er tvivl om, at hverken han eller organisationen er til at slippe af med. Og han forventer at blive taget seriøst – i sagen om en eventuel multihal på Østerbro ved PARKEN bliver han ved med at stikke til politikerne og fører sågar negative dialoger i medierne.¹⁰¹

Impression management opstår i den fremtoning, Østergaard påtager sig eller optræder med. Han er bevidst om sin fremtoning, og at fremtoningen betyder noget for organisationen. Det ser jeg også ud fra, at han forsøger at fremtræde ens, hver gang han optræder offentligt. Han er bevidst om sin persons fremtræden og bevidst om, at alt, hvad han siger og gør, har en betydning for organisationens image-konto.

5.5.2 Frontstage

På frontstage plan fremstår Østergaard som en meget dynamisk og fremtrædende leder, der gerne fremstår som den altdominerende faderskikkelse i organisationen. Nogle af de gange, hvor han bliver portrætteret, eksempelvis i det hedengangne talk-show ”Utzon” på TV2 sommeren 2001, kort efter at F.C. København bliver danske mestre, siger han, at han kan lide at kende sine medarbejdere og deres rolle i organisationen og vide, hvad de laver. Han får det til at lyde som om, han har styr på alting i organisationen, og at strukturen i organisationen er forholdsvis flad med ham som direktør. Sandheden er dog, at strukturen i organisationen er præget af en top-down kommunikation og et hierarki med Østergaard øverst og hans ansatte nedefter. Men det modsatte billede er ”in” og derfor værd at stræbe efter.

Samtidig er Østergaard klar over, at mange identificerer ham med virksomheden. Før han kommer til PSE, er han også direktør i forskellige selskaber med stor succes, men han lever et mere tilbagetrukket liv.

¹⁰¹ Berlingske Tidende, ”Nej til gigantisk multihal”, 24. oktober 2002, Berlingske Tidende, ”Kritikken er noget vrøvl”, 25. oktober 2002, Berlingske Tidende, ”Konservativt dødsstød til multihal”, 26. oktober 2002

Da han kommer til F.C. København, er der imidlertid mere fokus på ham, fordi fodboldverdenen optager megen spalteplads i medierne. Fra PSE's side vælger man at anvende medierne og bruge disse til blive kendt i Danmark, hvilket er nødvendigt for at skaffe kapital til virksomheden. Det betyder også, at der er en del mudderkastning i medierne om både eksterne og interne stridigheder i organisationen. Østergaard mener dog, at det har en væsentlig betydning, at PSE bliver bedømt hver uge af fanskaren, og at dette fokus gør ham mere synlig, fordi han er synonym med virksomheden.¹⁰²

Umiddelbart er det en rolle, han gerne påtager sig, fordi den hænger sammen med hele forståelsen for virksomhedsledelse og det at sætte ansigter på ledelsen.

Den profilering eller impression management han vælger at udøve for organisationen ses også ud fra, at han vælger sine venner og til dels sine fjender i medieverdenen, hvilket gør det nemmere for ham at komme igennem med sine budskaber.

Desuden skinner det igennem, at det betyder meget for Østergaard selv at få opfyldt målsætningen for PSE, og det er sikkert også derfor, han bruger sig selv så meget og vælger at lade sig personificere med virksomheden. Det gælder blandt andet i forbindelse med en eventuel opførelse af en ny multihal i København, som ledelsen og bestyrelsen i PSE gerne ser opført ved PARKEN. For Østergaard er det en personlig drøm at få en multihal ved PARKEN, og derfor er han rede til at gøre alt for at få projektet virkeliggjort.¹⁰³

Kendetegnende for Østergaard er, at han ikke skyr ret mange midler for at få sine drømme opfyldt. Og det er ligegyldigt, om det går udover; ledende politikere i Københavns Kommune, direktører fra andre fodboldklubber eller personer i medieverdenen. Han er meget målbevidst og villig til at bruge sin egen person som indsats for at fremme enhver situation. Selv efter han er gået af som administrerende direktør, bliver han ved med at personificere PSE.¹⁰⁴

Det indikerer også, at Østergaard mener, at det er nødvendigt at sætte et ansigt på organisationen for at fange tilhørere.

5.5.3 Backstage

Backstage-rollen for Østergaard er svær at berette om, for det er i sagens natur en bagside, som ikke er tilgængelig for særlig mange. Østergaard er dygtig til at vise et bestemt "ansigt", der går igen i mange portrætter af og interviews med ham. Men bagved er der selvfølgelig også en side, som ind i

¹⁰² Børsen Executive Imageundersøgelse, april 2003, s.68

¹⁰³ Østergaard/Werge, F. og L., "Don Ø", s.289

¹⁰⁴ Østergaard/Werge, F. og L., "Don Ø", s.289

mellem kommer frem. En del af denne bagside kender jeg udelukkende til, fordi jeg har arbejdet i organisationen og oplever Østergaard på nært hold. Flere gange oplever jeg ham tale nedsættende og grimt til ansatte i stedet for at være den diplomatiske topleder, man kan forvente ud fra de ting, han siger til pressen. Samtidig viser det også, at der er forskel i Østergaards officielle og private fremtoning. At han taler pænt til andre, når medierne er i nærheden, men når han er på sit kontor, ændrer tingene sig.

5.5.4 Middle region

Middle region er det midterste niveau og her inddrager jeg adfærd fra både frontstage og backstage. I Østergaards tilfælde er der en tendens til, at han inddrager en del af sin backstage, sin privathed, i sin offentlige fremtoning. Der er ingen tvivl om, at Østergaard med årene viser mere og mere af sin personlighed (også den mere skjulte og dybt personlige) i rollen som administrerende direktør i PSE.

Der sker, at han fælder en tåre for åben skærm.¹⁰⁵ Når en sådan handling sker, bliver han automatisk personlig med stort set hele den danske befolkning. Samtidig giver det hans organisation nogle mere følelsesladede strenge at spille på og organisationen mulighed for at hæfte menneskelige relationer på sit og organisationens omdømme.

Jeg vil eksempelvis karakterisere det rum, hvor Østergaard inviterer venner og kendisser til middag inden en international kamp som et middle region rum, fordi han samtidig også inviterer ugebladene til at tage billeder. Her sker en blanding af både den private sfære og den officielle sfære, fordi det er vigtigt for Østergaard at blive set med disse personer til ”hans” arrangement, samt at offentligheden også får det at vide.¹⁰⁶

5.5.5 Don Ø og dyderne

Når jeg hæfter Kjølbers dyder på Østergaard, viser jeg Østergaards karaktertræk som en del af processen frem mod at definere hans image.

Ærlighed: Denne dyd er en af Østergaards kæpheste, fordi han sjældent fremstilles særlig ærligt i medierne. En af årsagerne skal findes i starten af 90’erne, hvor Østergaard går fra at være økonomisk involveret i fodboldklubben Lyngby til, på et tidspunkt sammen med vennen Michael Kjær, at skifte engagement til FCK. Kort inden skiftet kommer, forudsiger flere medier det, men

¹⁰⁵ I portrættet/interviewet af Flemming Østergaard i ”Utzon” på TV2 20.juni 2001

¹⁰⁶ Handlingen fandt sted til F.C. Københavns kvalifikationskamp til Champions League mod italienske Lazio, 8.august 2001, hvor blandt andet ”Se & Hør” tog billeder.

Østergaard afviser blankt, at det vil ske. Så da bruddet med Lyngby kommer, og Østergaard i stedet involverer sig i FCK, er hans ærlighed meget lav.¹⁰⁷ Også i sagen om fodboldspilleren Brian Laudrup bliver Østergaards ærlighed svækket – først på grund af, at medierne har ret i deres påstande om Laudrups klubsifte til FCK, hvilket Østergaard benægter. Det største slag kommer, da Laudrup offentliggør, at han benytter en klausul i sin kontrakt, der gør det muligt for ham at skifte klub væk fra FCK inden for et halvt år efter optagelse af samarbejde. Ingen ved noget om denne klausul, og Østergaard bedyrer ved pressemødet for offentliggørelsen af Laudrups tiltræden, at der ikke er nogen klausuler i kontrakten.¹⁰⁸

Det betyder meget for Østergaard at være respekteret som en ærlig mand, men det kommer til at vare længe, før omtalen af ham bliver kendetegnet af den ærlige mand frem for den nuværende hurtige, lidt smarte forretningsmand.¹⁰⁹

Idealisme: Østergaards idealisme dyd kan ligge på et meget lille sted. Selvom han ikke direkte siger, at en øget indtjening i PSE gavner ham, er der ingen tvivl om, at hans engagement i PSE bunder i en lyst til at investere penge og få dem til at yngle. Det indikerer også, at der er en vis form for egoisme indblandet i hans virke for PSE. Han bestrider ikke det job uden en interesse for øget opmærksomhed og større indtjening. Han er interesseret i den medfølgende magt, en magt, der giver ham en topplacering som nummer tre på en liste over de mest indflydelsesrige mennesker i Danmark valgt af morgendagens ledere.¹¹⁰ I alt hvad Østergaard foretager sig, er hensynet til PSE og/eller sig selv den vigtigste årsag for handlingen, og det efterlader et indtryk hos modtageren om, at man kun er en brik i hans spil.

Selvom han i sagen om en multihal på Østerbro fastholder, at multihallen ikke skal opføres for hans skyld, men for at en masse mennesker skal få glæde af den, samt at gavner København sportsligt set over for Malmø, som også overvejer en multihal.¹¹¹ For modtagere virker argumentet ikke overbevisende, det opfattes snarere som et snedigt træk fra Østergaards side om endnu en gang at ekspandere og øge omsætningen. Blandt andet derfor tolker jeg graden af hans idealismedyd som lav.

Identitet: Alene hans tilnavn ”Don Ø”, som han også selv bruger nu og faktisk har som privat e-mail-adresse betyder, at Østergaard gør op med janteloven.

¹⁰⁷ Jyllands-Posten, ”Forfængelighedens mål”, 20. september 1998

¹⁰⁸ Steenbach/Thye-Petersen, K. og C., ”Spillet om FCK”, s.222 og Østergaard, F., ”Don Ø”, s.160

¹⁰⁹ Jyllands-Posten, ”Gyngerne og karrusellen”, 6.februar 2000

¹¹⁰ Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, ”Magteliten”, 31. marts 2003

¹¹¹ Berlingske Tidende, ”Kritikken er noget vrøvl”, 25. oktober 2002

”I Danmark skal man ikke tro, at man er noget, og hvis man er, så skal man i hvert fald gå stille med dørene. Og da jeg for det første tror, at jeg er noget, og for det andet ikke ligefrem opfører mig som en omvandrende undskyldning, så har jeg samlet en uskøn buket af modstandere...”¹¹²

Når Østergaard kommer med en sådan karakteristik af sig selv på første side i selvbiografien viser det tydeligt, at han har en stærk selvtilid. Samtidig slår han også nogle toner an, der viser, at han tør gøre op med den danske jantelov. Han manifesterer en tydelig og stærk identitet, og hans navn bliver nærmest en mærkevare i sig selv. Han siger selv, at PSE er identisk med Østergaard – at det er en bevidst handling fra organisationens side – samt at mærkevaren FCK og hele organisationen PSE bliver styrket på grund af Østergaard.¹¹³

Østergaard styrker identiteten ved sin effektivitet. Han er kendt for sine stærke og slagkraftige meninger, men efterhånden også for sin følsomhed. Sidstnævnte egenskab opbløder hans tidligere så hårde fremtoning og gør ham mere menneskelig.¹¹⁴ Vedholdende er også en karakteristik, der går igen i omtalen af Østergaard, og det udspringer blandt andet fra en periode i hans liv, hvor han bliver kørt ned og smadrer det ene ben. Men ved hård, langvarig og vedholdende træning bliver han i stand til at bruge benet igen. Historien genfortælles i de fleste interview med Østergaard.¹¹⁵

Men det ændrer ikke ved den kendsgerning, at han stadig opfattes som selvisk, magtbegærlig og fremsynet. Offentlighedens opfattelse af Østergaard ligestilles med den stærke, men ikke altid sunde identitet. At den ikke er udpræget sund, tillægger jeg medierne, som ofte anvender en negativ vinkel i interview med og artikler om Østergaard og dermed fremstiller ham som meget hård i omgangen med andre – han hjælper dog ganske godt til selv med sine udtalelser.

Kompetence: De færreste anfægter Østergaards kompetence. Han formår at vende en skrantende virksomhed til en økonomisk velfunderet organisation med en varemærke, de fleste i Danmark kender. Hans fremtræden er meget dynamisk, og han er god til at indfange publikum og blive hørt. Han har gode kommunikationsevner og virker meget overbevisende.¹¹⁶ Selvom han ind i mellem har et par uheldige episoder, hvor Fondsbørsen undersøger sagerne nærmere, påvirker det ikke Østergaards kompetence i erhvervslivet.¹¹⁷

Hans kompetencedyd er stærk, blandt andet fordi selv folk, der ikke bryder sig om ham som person, anerkender hans arbejde og tilgang til diverse sager.¹¹⁸ Hans energi er imponerende, og han har altid

¹¹² Østergaard/Werge, F. og L., ”Don Ø”, s.7

¹¹³ BT, ”Flemming Østergaard: klubben er mig”, 27.august 2002

¹¹⁴ Jyllands-Posten, ”Gyngerne og karrusellen”, 6. februar 2000

¹¹⁵ Jyllands-Posten, ”Gyngerne og karrusellen”, 6. februar 2000

¹¹⁶ Aktuelt, ”Kursen er sat”, 7. november 1997

¹¹⁷ Politiken, ”Løven med den store appetit”, 18.november 1998

¹¹⁸ Jyllands-Posten, ”Forfængelighedens mål”, 20.september 1998

gang i mange forskellige sager, som alle har til formål at styrke organisationen og øge omsætningen/indtjeningen. Han sætter sig grundigt ind i tingene og forventer, at modparten yder samme stykke arbejde.

5.5.6 Troværdighed kontra kompetence

Når jeg anskuer de fire dyder samlet, er der ikke ligevægt. Kompetence og identitet er stærke dyder, mens ærlighed og idealisme ikke når op på samme niveau. Dyden troværdighed skaber kun lidt modvægt til dyden kompetence, og da dyderne ikke alle repræsenterer en lige høj grad af styrke, bliver profilen usympatisk. Der er også medier, som peger på en fremherskende usympatisk profil ved Østergaard.¹¹⁹

Profilen er stærk, og det skyldes absolut den stærke identitets- og ditto kompetencedyd, men sympatien er ikke høj i offentlighedens opfattelse.

5.5.7 Østergaards placering på Børsens imageliste

I foråret 2003 kommer Østergaard ind på en fjerdeplads i kategorien ”Ledere, de studerende helst vil ligne” i en imageundersøgelse foretaget af Børsen Executive Image – tre pladser bedre placeret end året før.¹²⁰

Undersøgelsen viser faktisk også, at toplederes farvel til en organisation kan betyde, at organisationen mister image og interesse, fordi en stor del af imaget er synonymt med lederen. Det sker blandt andet for Oticon/William Demant, der siger farvel til Lars Kolind i 1998. Ifølge Kunde er det meget tydeligt, at virksomheden taber sit brand til toplederen, der går hen og bliver et brand i sig selv, hvilket kan være dyrt for virksomheden.¹²¹

Imageundersøgelsen foretages ved, at Børsens studieabonnenter bliver spurgt om, hvilke erhvervsledere de helst vil ligne ud fra en liste over alle børsnoterede selskaber samt de 500 største virksomheder målt på omsætning. Det er på listen over erhvervsledere, som unge gerne vil ligne, at Østergaard kommer ind på en fjerdeplads, mens Mærsk McKinney Møller, Asger Aamund og Kolind topper listen.

¹¹⁹ Aktuelt, ”Kursen er sat”, 7. november 1997

¹²⁰ Analysen foretages af Greens Analyseinstitut i samarbejde med PriceWaterHouseCoopers.

¹²¹ Børsen Executive Imageundersøgelse april 2003, s.67

Det interessante er, at når man ser på den liste, som de ”voksne” (erhvervslederne) afgiver stemmer til, klarer Østergaard sig ikke nær så godt. Der noteres han som en komet, der er ved at brænde ud.¹²²

Egentlig virker det misvisende, når Østergaard siger, at han ikke interesserer sig for sit personlige image, og at han kun stiller op i medierne, når det gavner virksomheden.¹²³ Kort efter i samme interview siger han nemlig, at image ikke noget, man får eller kan købe. Det er noget, man opnår, og for ham er det vigtigere, at netværket er i orden.¹²⁴ Hermed indikerer han, at han regner med, at når han stiller op i medierne, forventer han en ”belønning” til organisationen i form af goodwill og opmærksomhed eller i hvert fald opmærksomhed omkring sig og ”sin” organisation.

5.6 Sammenfatning af Østergaards image

Analysens umiddelbare billede af Østergaard synes at være, at han bestemt ikke mangler troen på egne evner og gerne udbreder sig om disse evner. Det er også det indtryk, man får ved at læse hans nyligt udkomne selvbiografi ”Don Ø”.¹²⁵

Tydeligere kommer man ikke et ønskværdigt image, for det er det, Østergaard vil med denne bog, fortælle sin side af historien. At denne side måske ikke altid er lige objektiv, har ikke den store betydning for ham selv, for de omtalte sager er ofte unuancerede og for det meste til egen fordel. Hvilket får flere anmeldere til at kalde ham subjektiv eller lide af selektiv hukommelse, fordi udfaldet af de sager, der er fremhævet i bogen, falder ud til egen fordel. Også sager, som omverdenen opfatter helt anderledes. Samt at fremhævelsen af egne dyder sker på bekostning af andre, blandt andet tidligere kollegaer.¹²⁶

Umiddelbart en hård dom, som selvfølgelig også må vurderes på, at den kommer fra det journalistiske korps, som Østergaard åbenlyst ikke bryder sig om. Til gengæld giver han gerne pressekorpsset en opsang, når han føler, han eller organisationen bliver forkert eller uretfærdigt behandlet. At han ofte føler sig misforstået eller er uenig med den samlede pressestand, er en anden sag.

¹²² Børsen Executive Imageundersøgelse april 2003, s.30

¹²³ Børsen Executive Imageundersøgelse april 2003, s.68

¹²⁴ Børsen Executive Imageundersøgelse april 2003, s.68

¹²⁵ ”Don Ø” er skrevet i samarbejde med Lars Werge og udkom på Ekstra Bladets Forlag 2002

¹²⁶ Citat af sportsredaktør på Jyllands-Posten Frits Christensen i en artikel i Journalisten af Jacob Wille, nr. 2, 2003

Han mener, det er berettiget, når pressen bliver kaldt den fjerde statsmagt.¹²⁷ Samtidig siger han dog, at han altid svarer og sætter sympatier og antipatier til side, når pressen henvender sig til ham, fordi F.C. Københavns kommercielle muligheder er et produkt af offentlighedens interesse.¹²⁸

Her siger Østergaard direkte, at han er nødsaget til at anvende pressen for at fastholde organisationens omdømme i medierne.

Under overskriften ”Løvekongens brøl efter omtale” afslører Østergaard, at den megen presseomtale af PSE og hans person giver masser af gratis omtale.¹²⁹ Noget andet er, at pressen er villig til at fremstille Østergaard som en mediehungrende person, der er selvoptaget og kun tænker på egen vinding.¹³⁰ Der er selvfølgelig også flere overskrifter i en sådan person end en i selvslettede leder, men måske skyldes opmærksomheden om Østergaards person også, at han ikke tøver med at sige sin mening.

”Det er min overbevisning, at brandets gennemslagskraft ikke mindst skyldes en enestående sammenhæng mellem FCK-ledelsens personlighed og det image, som klubben aktivt forsøger at skabe.”¹³¹

Han er overbevist om, at organisationer drager positiv effekt af at sætte ansigt på deres leder, og er således selv villig til at stå til rådighed for mediernes bevågenhed. Det harmonerer fint med, at han ikke holder lav profil, fordi han ikke kan se nogen objektiv grund til det. Ifølge Østergaard er det godt ud fra et økonomisk ræsonnement for underholdningsbranchen at sætte ansigt på virksomheden.¹³²

Kjøller skelner mellem ledere fra det tunge erhvervsliv og det politiske og kulturelle liv. Han mener, at ledere fra førstnævnte gruppe har mere brug for at leve skjult for at kunne operere effektivt, mens ledere fra sidstnævnte gruppe drager stor nytte af at optræde i medierne.¹³³

Hvilket til dels også er Østergaards overbevisning, om end han mener, at alle typer af organisationer drager nytte af, at deres leder optræder i medierne, da den ekstra opmærksomhed er med til at styrke organisationens image.

I de fleste af de portrætter, der er skrevet om Østergaard, er det tydeligvis de samme historier og karaktertræk, der fortælles igen og igen. For eksempel gengiver de fleste en magtbegærlig person, der jonglerer med tal og mennesker alt efter for godt befindende. Sjovt nok fortælles det også i de

¹²⁷ Østergaard/Werge, F. og L., ”Don Ø”, s.204

¹²⁸ Østergaard/Werge, F. og L., ”Don Ø”, s.207

¹²⁹ Wille, J., Journalisten, nr. 2, 2003

¹³⁰ Journalisten (nr. 2 2003), Aktuelt (07/11/97), Jyllands-Posten (06/02/00) etc.

¹³¹ Østergaard/Werge, F. og L., ”Don Ø”, s.248

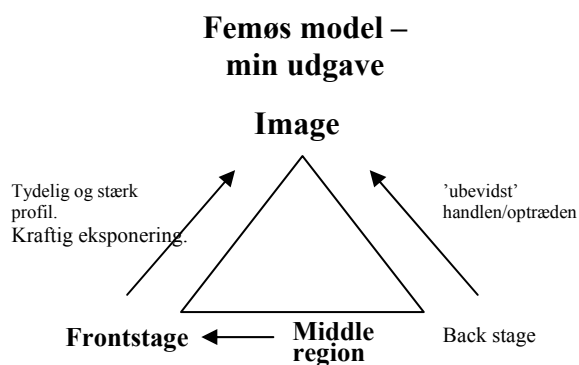
¹³² Østergaard/Werge, F. og L., ”Don Ø”, s.12

¹³³ Kjøller, K., ”Manipulation”, s.32

fleste af portrætterne, at Østergaard er en meget privat mand – hvilket synes underligt, når man nu ved, hvor ofte han er i medierne og også selv opsøger og påvirker medie billedet for at skabe opmærksomhed.

Men det er ikke så underligt, at mange af portrætterne omhandler de samme temaer, da de fleste af dem stammer fra interview med Østergaard. Her har han jo selv mulighed for at præge portrættet i den retning, han gerne ser det udformet. Det betyder, at der primært står de ting, der har en positiv betydning for Østergaard og organisationen – det drejer sig vel og mærke kun om de portrætter, Østergaard har mulighed for at se igennem.

Backstage er et personligt rum, som afkodere har svært ved at vide noget om og dermed inddrage i opfattelsen af toplederens image, derfor minimerer jeg også brugen af backstage i definitionen af Østergaards image. Til gengæld udfylder rummet middle region en del af den manglende information fra backstage og giver et indblik i den mere private sfære.



Østergaards image er præget af den stærke impression management, hvor han frontstage fremtræder sikkert og eksponerer sin person i høj grad og ofte. Image kan karakteriseres som overbevisende i offentligheden og samtidig også usympatisk på grund af mediernes mistro til hans troværdighed. Det er også kendetegnet ved en arrogant fremtoning og et farverigt liv, som han gerne står ved. Men de svagheder hans image har, betyder ikke noget for Østergaard, og derfor bliver imaget ved med at stå stærkt i offentligheden.

5.7 Sammenfatning af analysen af Østergaards image og PSE's image

Her fortolker jeg analysen af Østergaard og PSE, hvorved det bliver mere overskueligt, hvordan det indbyrdes forhold mellem Østergaard og PSE hænger sammen, og ligeledes bliver det muligt at se Østergaards rolle i forhold til PSE. Det viser jeg ved kort at gøre rede for PSE's identitet, profil og image og efterfølgende at redegøre for Østergaards frontstage, backstage og middle region og sætte

de to redegørelser overfor hinanden. Derefter et mindre afsnit om status-overførings-funktionen mellem Østergaard og PSE.

Kulturanalysen viser, at der er et stort spring mellem ledelsen og medarbejderstaben på grund af den pyramideformede organisationsstruktur. Ledelsen er meget offensiv i sine handlingsstrategier og retter sig meget mod medierne. Samtidig er der et stærkt sammenhold i medarbejderstaben, og det lagt sammen med den offensive ledelsesfilosofi giver en stærk identitet, der fører til profilen. Profilen afspejler ledelsens nedskrevne formuleringer om at ekspandere, så omsætningen kan øges og dermed også indtjeningen. Organisationen er i besiddelse af en mindre usympatisk profil, som udspringer af manglende idealisme og ærlighed, men det forringer ikke PSE's stærke profil. Image afkodes i medierne ud fra fokus på individuelle præstationer på såvel sportsligt plan såvel som på ledelsesniveau.

Østergaards image kendetegnes ved en kraftig impression management, som skaber en dynamisk frontstage. Ligeledes udstiller middle region også Østergaards ønske om at delagtiggøre offentligheden i hans omgang med kendte mennesker.

Dyderne karakteriserer Østergaard som usympatisk på baggrund af manglende ærlighed og idealisme. Til gengæld besidder han rigeligt med kompetence og identitet, men der er uligevægt i sammensætningen af dyderne, og det giver den usympatiske profil.

Når ovennævnte redegørelser sættes over for hinanden, viser det udtryk, som offentligheden afkoder i forholdet mellem Østergaard og PSE, at Østergaards image påvirker PSE's image positivt ved den store indflydelse, som Østergaard har i PSE. Det sker blandt andet på baggrund af organisationens profil, som bevidst er skabt ud fra tesen om, at en personificering af toplederen gavner organisationen. Profilen er endvidere afledt af identiteten, hvor det ses, at figuren Østergaard også spiller en stor rolle. Det kan undre, at Østergaards image skaber en positiv afkodning for PSE, når Østergaards image ikke er entydigt positiv, men snarere er i besiddelse af adskillelige negative karaktertræk som eksempelvis den ofte arrogante og lidt usympatiske fremtoning. Men sammenhængen skal måske findes i underholdningsbranchen, hvor Kjølner også påpeger, at det kan være godt for en topleder at besidde et højt profileret image.¹³⁴

¹³⁴ Kjølner, K., "Manipulation", s.32

At både PSE og Østergaard har en usympatisk profil på baggrund af samme dyde-besiddelse siger måske også en del om underholdningsbranchen. Nemlig at identitet i denne branche kan være et vigtigere aktiv end idealisme og ærlighed, fordi identitet tiltrækker opmærksomhed.

5.7.1 Status-overførings-funktionen for Østergaard

Da Østergaard starter i FCK, går han fra en forholdsvis anonym direktørpost i møbelfirmaet Kinnarps til en organisation, der ofte er i medierne, hvilket tilfører Østergaard en del opmærksomhed og højner bevidstheden om hans image i offentligheden. I dag er PSE er identisk med Østergaard, og hans person er mindst lige så kendt som organisationens varemærke.

De to ”varemærker” tilfører hinanden værdi. Man kan ikke sige, at Østergaard suger næringen ud af PSE’s omdømme. Men hvis Østergaard beslutter sig for at stoppe sit virke i PSE, vil organisationen højst sandsynligt miste en del på image-kontoen. Organisationen har stadig sit varemærke, men den magi Østergaard tilfører organisationen i form af identitet, profil, kompetence og gennemslagskraft i medierne er uvurderlig. Han har opbygget profilen med en stærk, bevidst selvfremsstilling, og den kompetence han udviser, giver organisationen rygrad. Internt giver han stabilitet til identiteten, fordi han også fokuserer på det økonomiske grundlag.

Før Østergaard tiltræder i PSE, er virksomheden kendt for skiftende sportslige resultater, stor udskiftning på ledelsessiden og en generel negativ indstilling fra medierne. Det er Østergaard med til at vende, blandt andet på grund af sit eget image, som han sideløbende opbygger. Han formår at skabe et positivt fokus på organisationen, hvilket gør identiteten stærkere og profilen tydeligere. Men den måde hvormed han opbygger PSE som et varemærke betyder, at værdien heraf er stor og efterhånden kræver en høj grad af fokus fra mediernes side for at holde sin værdi. Derfor er det også vigtigt, at han ofte optræder i medierne.

Østergaard havde dog aldrig fået opbygget sit eget image til det nuværende, hvis det ikke var for PSE. Så effekten af status-overførings-funktionen har virket begge veje. Til sammen har det givet et mere positivt image for begge parter.

6. Perspektiverende analyser

Her i de perspektiverende analyser vil jeg ligeledes søge at finde ud af, om toplederes image har betydning for deres organisationer, og i givet fald hvilken betydning toplederens image har for organisationens image. Analyserne munder ud i en komparativ analyse sammen med Østergaard og PSE.

Det er fortsat et mål at finde frem til organisationernes identitet og profil, hvilket muliggør en afkodning af det endelige image. Metoden adskiller sig fra den foregående analyse, idet jeg ikke har mulighed for at analysere de to studieobjekters kultur lige så indgående, da jeg ikke har kendskab til hverken SAS og Lundbeck indefra.

For at komme så tæt på en definition af identiteten synliggør jeg skueværdierne for de to organisationer ved hjælp af nedskrevne værdier i årsberetningerne. Dermed bliver identiteten en tilnærmet identitet.

Det betyder, at jeg anvender profilen, mediernes udlægning og dele fra den tilnærmede identitet som baggrund til at finde organisationernes endelige image.

Toplederne image afkoder jeg ud fra frontstage, middle region og mediernes udlægning. Det primære mål i disse mindre analyser er at komme frem til topledernes og organisationernes image og se på det indbyrdes forhold.

6.1 Analyse af SAS og Jørgen Lindegaard

SAS er et skandinavisk flyselskab og tillige Nordens største børsnoterede fly- og rejsekoncern.¹³⁵ Koncernen blev dannet i 1946 af flyselskaber fra Danmark, Norge og Sverige og har aner så langt tilbage som i 1918 i Danmark.

Qua årsrapporten 2002 er målet for organisationen at kunne tilbyde billigere rejser til gæsterne end tidligere. Det sker ved at holde omkostningerne nede. Samtidig skal koncernen være kendetegnet ved pålidelighed, omtanke og værdiskabelse. SAS har fire hovedmålsætninger for fremtiden, som skal danne grundlag for koncernens udvikling, og som også skal være grundstenene for fremtiden.

Konkurrenceevne: SAS skal være konkurrencedygtig inden for et økonomisk, miljømæssigt og socialt perspektiv og have en konkurrencedygtig prisfastsættelse.

Vækst: flyselskaberne under SAS skal søge at tilbyde mere fleksible og enkle produkter til fordelagtige priser.

Værdiskabelse: kommunikationen skal være præget af åben informationsformidling.

Underselskaberne skal arbejde selvstændigt, men samtidig være underlagt de positive sider ved et samarbejde med SAS.

Engagement: intern information og lederskab skal være præget af åbenhed. Medarbejderne skal opleve, at de er med til at skabe en udvikling for koncernen, og der skal være bonussystemer for medarbejderne.¹³⁶

¹³⁵ SAS'S årsrapport, bagsiden af forsiden (kommer før side 1!).

¹³⁶ SAS'S årsrapport, s.6

Ifølge medierne er Lindegaard ubestridt koncernens nummer ét i koncernen. Den tidligere nummer to (Marie Ehrling) træder tilbage i forbindelse med en omstrukturering, og i medierne bliver det udlagt som en duel mellem Lindegaard og Ehrling.¹³⁷

6.1.2 Skueværdierne

SAS har et nedskrevet mål om at bibeholde og styrke deres position i flybranchen blandt andet gennem billigere flyrejser. De vil dog stadig bibeholde deres kvalitet og fokusere på kundernes ønsker. Visionerne er karakteriseret ved, at SAS skal koncentrere sig om at udvikle sig som flyselskab og udvikle tjenester i kundernes interesse og ligeledes skabe opmærksomhed om sig selv som et attraktivt investeringsobjekt. Desuden har SAS nogle definerede mål om at øge omsætningen over de næste fem år. Samtidig opstiller koncernen også selv nogle retningslinier for, hvilke værdier de ønsker for SAS, nemlig værdiskabelse, pålidelighed og omtanke.

Omtanke skal især komme til udtryk gennem respekt for miljøet ved initiativer, der skal mindske forureningen og åbenlyst skitsere omfanget af forureningen. Desuden tydeliggøres skueværdien 'omtanke' gennem ønsket om at engagere medarbejderskaren mere i udviklingen af SAS gennem bedre kommunikation og en højere grad af information.

Pålideligheden må komme til udtryk gennem offentlighedens tro på flybranchen igen, idet SAS ikke på nuværende tidspunkt kan betegnes som pålidelig ud fra offentlighedens opfattelse, hvilket er generelt for hele flybranchen. Det udspringer af terrorkatastrofen i New York og det efterfølgende uheld i Milano lufthavn oktober 2001.

Terrorkatastrofen den 11. september 2001 rammer stort set alle flyselskaber i verden, fordi mange passagerer efterfølgende ikke har tillid til flyselskabernes sikkerhedsprocedurer – alle flyselskaber rammes over en kam.

Uheldet i Milano lufthavn skyldes en uerfaren pilot i et Cessna fly, der ikke har tilladelse til at lette, men alligevel vælger at køre ud på samme landingsbane/opstartsbane som et SAS-fly, der er ved at lette, hvorved Cessna flyet og SAS ruteflyet kolliderer og alle 118 ombordværende i SAS flyet bliver dræbt i den værste ulykke i SAS's historie. Selv om SAS er uden skyld i ulykken, kan flyselskabet ikke komme udenom, at et af deres fly var indblandet.¹³⁸ Det er nok til, at flyselskabets pålidelighed svækkes i offentligheden.

¹³⁷ Berlingske Tidende, "Lindegaard isoleret i SAS", den 16. maj 2002

¹³⁸ Berlingske Tidende, "Cessna-piloter udpeges som skyldige i Milano-ulykke", 20. juni 2003

Værdiskabelse er baseret på at ville optimere de potentielle værdier, der findes inden for koncernen, samt at ville fokusere på åben ekstern information, så offentligheden nemmere kan orientere sig om fremtidige forventninger, miljørelaterede informationer og koncernens bidrag til en positiv samfundsudvikling.

6.1.2.1 Skueværdier

- Omtanke for medarbejdere
- Omtanke for omverdenen
- Intern og ekstern information skal være præget af åbenhed
- Engagement fra medarbejdere, så de oplever, at de er med til at skabe udvikling

6.1.3 Tilnærmet definition af SAS's identitet

SAS koncernens identitet er præget af en forholdsvis ny ledelse samt bestyrelse, der ikke alle har baggrund i flybranchen, hvilket har medført strukturændringer. Terrorkatastrofen og uheldet i Milano har ført til fyringsrunder grundet manglende omsætning i SAS. Derfor iværksætter man fra ledelsens side initiativer, der skal bringe SAS på ret kurs igen.

SAS ser ud til at have en svag identitet. Men også en identitet, der er under opbygning, og derfor gennemgår store forandringer for at styrke og synliggøre identiteten internt såvel som eksternt.

6.1.4 Årsrapporten under lup

”SAS's koncernens årsregnskab 2002 og Miljøregnskab” er en større sag på 120 sider, som findes på de fire sprog: engelsk, dansk, svensk og norsk. Årsregnskabet er delt op i forskellige afsnit om SAS koncernen herunder årsregnskabet.

Rapporten er forholdsvis nem at orientere sig i, men store dele af indholdet mister hurtigt sin betydning for den udenforstående, fordi sprogkoden er baseret på flyspecifikke udtryk og megen teknisk opremsning. Sproget er skrevet i et indforstået sprog, som for udenforstående må være svært. Der er mange flyspecifikke udtryk som for eksempel: CFROI, EBITDAR og AV, der løbende indgår i den generelle tekst.¹³⁹

¹³⁹ CFROI = EBITDAR i relation til AV; EBITDAR = driftsresultat før afskrivninger og leasingomkostninger; AV = justeret investeret kapital!

Desuden er stilen upersonlig, og generelt set er der en del lange sætninger: *”Den operative styring udøves gennem koncernledelsens repræsentation i virksomhedernes bestyrelser for aktieselskaberne eller interne ledelser for forretningsenhederne.”*¹⁴⁰

Desuden er en del af ordene og begreberne lånt fra det engelske sprog. Der er mange fremmedord og lange ord, herunder: omstruktureret, interkontinentale og afvigelsesrapporteringssystem – hvilket bevirker, at årsrapporten får et højt lixtal. Selvfølgelig kan man påpege, at rapporten henvender sig til sine interessenter og ikke til en hvilken som helst læserskare. På trods af sine ideer om åbenhed og tanker om et højt informationsniveau har SAS organisationen svært ved at fremstille årsrapporten som vedkommende information til den brede offentlighed. Det harmonerer ikke med udtalelserne i årsrapporten om at forbedre kommunikationen med og for offentligheden. Den store brug af tekniske udtryk og flyspecifikke udtryk giver ikke et billede af en åben og informerende virksomhed, men karakteriserer nærmere sprogbrugen i SAS som indforstået og upersonlig.

Det fremgår tydeligt af teksten, at afsenderen er ledelsen og bestyrelsen, der er nødt til at søsætte nogle mål for SAS's fremtid, fordi koncernen i lighed med de fleste andre flyselskaber har været ude i vanskeligheder grundet lavkonjunktur, terrorkatastrofer og flyuheld. I starten af årsrapporten kan den tænkte modtagergruppe være stort set hvem som helst, men efter side otte indskrænkes gruppen betragteligt, da teksten her bliver mere teknisk med mange flyspecifikke udtryk.

Formålet med årsrapporten er tydeligvis at synliggøre, at man fra ledelsen/bestyrelsen side er klar over, at man skal vende den negative udvikling og vise omverdenen, at man har sat sig nogle nye mål og er i gang med udviklingen. Det fremgår tydeligt, at afsenderen har til formål at fortælle omverdenen, at man har kontrol over sagerne i organisationen, og at man er klar over, at der er nogle ting, der skal rettes op på for at styrke organisationen.

Det fremgår også af årsrapporten, at SAS ændrer deres visioner, omstrukturerer koncernen og mindsker miljøforureningen. Sidstnævnte måske for at lægge fokus et andet sted end på indtjeningen.

Miljøregnskabet er et frivilligt regnskab, som SAS selv vælger at inddrage i årsrapporten – selvfølgelig med et ønske om at profilere sig som en ansvarlig og politisk korrekt koncern.

6.1.5 SAS og dyderne

Ved at anvende dyderne til at kortlægge SAS's image træder organisationens karaktertræk tydeligere frem.

¹⁴⁰ SAS Årsrapport, s.8

Ærlighed: er et vigtigt område for SAS til at genvinde tabte markedsandele med. Årsrapporten fremstår ærlig om koncernens miljørelationer og giver offentligheden kendskab til information om koncernen – det skaber grobund for, at omverdenen igen fatter tiltro til flybranchen.

”Den eksterne kommunikation skal være præget af åben informationsformidling, bedre sektorinformation og øget tydelighed omkring fremtidige forventninger.”¹⁴¹

SAS er ærlig om sit arbejde med at styrke organisationens omdømme, da man fra organisationens side er klar over, at der har været flere ridser i lakken de seneste par år. Blandt andet omtaler koncernen sit program ”Turnaround” (hovedmålsætningen for programmet er at gennemføre aktiviteter, der har til formål at øge konkurrenceevnen og styrke lønsomheden¹⁴²), og det giver SAS en god portion ærlighed, at de står ved deres negative situation.

Ærlighedsdyden udspringer af en lyst fra SAS’s side til at styrke åbenheden fra koncernens side og spille med åbne kort inden for eksempelvis miljø.

Idealisme: SAS gør et stort stykke arbejde for at fortælle, at de som organisation er meget fokuserede på deres kunder. At kunderne er de vigtigste ses blandt andet ud fra, at man udvikler medarbejdere og tjenester inden for områder, som kunderne efterspøger. Organisationens vil lægge mere vægt på informationsmateriale både internt og eksternt, så SAS kommer til at fremstå mere åben.

Koncernen vil have engagerede medarbejdere, så det personlige incitament kommer frem og præger medarbejdernes individuelle arbejdsrolle. SAS har en personalefilosofi, hvor koncernens kultur skal være præget af ledere og medarbejdere, som skaber værdier, viser omtanke og er pålidelige.¹⁴³

Desuden har koncernen et overordnet mål om at være førende inden for flybranchen med hensyn til miljøtilpasning og integrering af miljøledelse og effektiv ressourceudnyttelse. Miljøregnskabet viser omtanke for andre end organisationen selv. Der er en øget fokus på de bløde værdier blandt andet gennem deres program ”Sustainable Development” (bæredygtig udvikling).

Idealismedyden er stærk, fordi koncernen har stor fokus på omtanke. Det er en af hovedsætningerne for koncernen, at man skal have omtanke for medarbejdere og omverdenen.

Identitet: Det er vigtigt for koncernen at skabe et udtryk baseret på en god og tryk identitet for at komme væk fra de seneste års utryghed i flybranchen. SAS vil gerne være førende inden for flytransport. Organisationens har tidligere meldt ud, at man vil arbejde for billigere flyrejser, og det

¹⁴¹ SAS’S årsrapport, s.6

¹⁴² SAS’S årsrapport, s.9

¹⁴³ SAS’S årsrapport, s.23

er nu lykkes for organisationen at skabe billigere flyrejser, hvilket viser kontinuitet over tid og handling i organisationens arbejde. SAS koncernen siger selv, at den har et af de mest kendte og velrenommerede varemærker i Skandinavien.

”Et varemærke for service bliver skabt i sandhedens øjeblik, det vil sige hver gang en af SAS koncernens medarbejdere møder en kunde. Medarbejderne er med andre ord de vigtigste, når det gælder formidlingen og opbygningen af SAS koncernens varemærke.”¹⁴⁴

Derfor lægges der også megen vægt på medarbejdernes rolle i SAS – blandt andet skal der være megen åbenhed om ledelsens initiativer, for at medarbejderne kan følge med i organisationens udvikling.

Det er vigtigt for koncernen, at deres nedskrevne værdier; værdiskabelse, pålidelighed og omtanke, gennemsyrrer organisationens arbejde.¹⁴⁵ Det er svært at definere en egentlig identitet, fordi koncernen har været ude i så megen modvind, at den stadig prøver at finde fodfæste. Ledelsen og bestyrelsen ønsker om, at SAS skal fremstå som det mest attraktive investeringsprojekt blandt europæiske flyselskaber, og det er blandt andet en af de ting, ledelsen arbejder hen i mod. Identitetsdyden er den svageste af dyderne, selvom der er kontinuitet mellem udmeldingerne om miljøregnskabet og de opnåede resultater. Men da SAS står mellem de tidligere opfattelser af selskabet og de nye strukturer, må identitetsdyden stadig betragtes som skrøbelig.

Kompetence: Koncernen prøver at koncentrere ekspertisen til få områder og især fokusere på flytransporten. SAS viser dermed over for offentligheden, at koncernen lægger vægten på kundebetjening og flytransport.

Flybranchen er et svært felt at operere i, fordi der har været megen negativ fokus de seneste par år. Faktorer som har lammet store dele af flytrafikken, kostet mange penge og medført store nedskæringer.

Den sprogbrug, der er i årsrapporten, signalerer, at der er megen teknisk kompetence, og at man fra SAS's side lægger vægt på teknisk kompetence i medarbejderstanden. I rapporten berettes der også om det store sikkerhedsmæssige tjek, som finder sted i lufthavnen, hvilket er med til at styrke koncernen over for de bekymrede passagerer.

Kompetencyden virker stærk og bunder i den teknisk stærke sprogkode, som er anvendt i årsrapporten.

¹⁴⁴ SAS'S årsrapport, s.24

¹⁴⁵ SAS'S årsrapport, s.6

6.1.5.1 Troværdighedsdyderne kontra kompetencyden

Når dyderne sættes over for hinanden, bliver det tydeligt, at kompetencyden vægter tungt i forhold til troværdighedsdyderne, selvom ærlighed og idealisme er stærke. Men identitetsdyden er meget svag, og det får troværdigheden til at falde over for kunderne og offentligheden. Det fremgår tydeligt, at SAS er inde i en periode, hvor koncernen prøver at stabilisere deres position.

Disse faktorer bevirker, at SAS ikke fremstår med en entydig sympatisk profil, selv om man i årsrapporten prøver at opfylde kravene for ligelig vægtning af dyderne. Men den generelle opfattelse i offentligheden giver stadig SAS negative vibrationer.

6.1.6 Sammenfatning af SAS's profil

Koncernen er præget af nytænkning. Ledelsen er nødt til at handle anderledes i flybranchen, og derfor ønsker SAS også at sende andre signaler til omverdenen. De prøver at skabe positiv energi omkring flyselskabet ved at sætte fokus på kunderne, bedre ydelser og billigere flytransporter. Men i og med at ledelsen og bestyrelsen ikke har været ved roret så længe, har de også haft svært ved synligt skabe den nye profil, der er nødvendig. Initiativerne er til stede, og ledelsen kan så småt begynde at afvente resultater.

6.2 Sammenfatning af SAS's samlede image

Det samlede image for koncernen SAS er ikke særlig positivt – problemet er blandt andet de udefra kommende handlinger som terror-angrebet i New York, uheldet i Milano lufthavn, samt de interne fyringsrunder og stridighederne i ledelsen, hvor højt placerede personer er gået, blevet fyret eller ofret for en omstrukturering. Det betyder en del negativ spaltepads i medierne, som uvilkårligt påvirker afkodningen af SAS's image.¹⁴⁶

SAS har brug for en periode uden for megen slinger i valsen, så de kan blive synlige med deres nye budskaber, der går på omtanke for både medarbejdere og omverdenen.

Især dyderne sætter karakteristika for koncernen, hvor det tydeligt ses, at det er troværdigheden, SAS kæmper for. Den svage identitetsdyd betyder, at koncernen har svært ved at sælge sig selv over for offentligheden.

Derfor har det stor betydning for SAS, at de igen genvinder deres stærke position inden for flybranchen. SAS har haft lige så megen modvind som de fleste andre flyselskaber, men det virker til, at SAS prøver at imødegå problemerne og handler ud fra dem, så de kan vendes til en styrke.

¹⁴⁶ Berlingske Tidende, "SAS-image har fået et knæk" 8. august 2001.

Blandt andet gennem en øget fokus på åbenhed både internt og eksternt. Det er en måde at skabe positiv respons på hos medarbejdere og hos potentielle investerings emner.

Pressen har fokuseret mere på enkeltpersoner og interne stridigheder i ledelsen end på virksomheden, og derfor har offentligheden heller ikke fået kendskab til selskabets mange initiativer.

Profilen er endnu ikke så tydelig som ønsket og ej heller særlig eksponeret, så ledelsen har ikke haft særlig stor indflydelse på det endelige image afkodet i offentligheden. Identiteten har heller ikke kunne yde megen kraft til det endelige image, fordi der har været en del opbrud i koncernen, som har præget SAS internt. Dermed har diverse splittelser også haft betydning for en svag identitet.

SAS's image kendetegnes af generel usikkerhed ved flybranchen og for megen negativ omtale, hvor ledelsen ikke er dygtige nok til at tydeliggøre en ændret profil for SAS.

6.3 Jørgen Lindegaards image

Her vil jeg redegøre for Lindegaards personlige image ved at inddrage frontstage, middle region og mediernes udlægning.

Lindegaard har været ansat i den nordiske luftfartskoncern SAS siden 8. maj 2001. Mens han har været hos SAS, har organisationen haft en del interne og eksterne problemer. Der har været en kartelsag om aftalte priser på bestemte ruter og fordeling af ruter internt flyselskaberne i mellem. Der er mange nedskæringer og deraf mange fyringer. Desuden er ledelsesproblemer, som medfører, at en meget respekteret svensk topleder, Marie Ehrling, forlader sin stilling i starten af 2002. Officielt på grund af strukturændringer, men nok nærmere fordi hendes position truer Lindegaard.¹⁴⁷

Impression management: Foregår mest i forhold til koncernen, hvor han prøver at fremtræde ens, hver gang han er i fronten. I forhold til medierne er han meget tilbageholdende og skaber ikke selv opmærksomhed.

Front stage: Erhvervsmagasinet Direct Office bringer et portræt af Lindegaard, hvor han får lov til med egne ord at fortælle om de seneste to års arbejde i SAS. En opgave der måske var for stor ifølge Lindegaards overvejelser. Men som han også siger, så har han meget godt styr på den nu.¹⁴⁸ Fra sin lange periode i telekommunikationsbranchen er Lindegaard kun gået mod højere poster,

¹⁴⁷ Berlingske Tidende, ”Kaspiloten lander”, 15.maj 2002

¹⁴⁸ Erhvervsmagasinet DirectOffice, nr.4, september 2003

hvor han på et tidspunkt bliver vraget til fordel for en anden kandidat til en toppost i KTAS. Et fravalg der betyder, at han hurtigt siger ”ja tak” til tilbuddet om at fortsætte i GN Store Nord og senere til tilbuddet om topjobbet i SAS.

Hans fremtoning er ofte rolig, imødekommende og velafbalanceret, og han viger ikke uden om medierne. Institut for Konjunktur-Analyse har gennemført en analyse af virksomheders og deres leders relationer til medierne, og her kommer Lindegaard ind på en andenplads, fordi han beredvilligt stiller op, når medierne har brug for svar, og fordi han har gode medierelationer.¹⁴⁹ Han virker ikke til at have forudindtaget opfattelse af sit eget image.

Middle region: I interviewet med DirectOffice beskæftiger intervieweren sig i første omgang med den arbejdsmæssige side af Lindegaards liv, men efter en stund kommer interviewet til at handle om Lindegaards kærlighed til biler, blandt andet om Jaguaren derhjemme i garagen. Et typisk eksempel på sammenblanding af det professionelle liv og den private side af en topleder, hvor både offentligheden og den portrætterede bevæger sig mellem frontstage og backstage. Desuden spørger intervieweren også til, hvordan Lindegaard mentalt lader op, når hans beslutninger har så stor betydning for mange medarbejdere. Lindegaard svarer beredvilligt på spørgsmålet, at han har en god psyke, er god til at slappe af, og at det er vigtigt for ham at koble af fra arbejdet. Han svarer og svarer alligevel ikke rigtig på spørgsmålet, og på en smart måde fremhæver han nogle kvaliteter hos sig selv og kommer samtidig uden om den følelsesmæssige involvering, et sådan job også kræver.¹⁵⁰

Back stage: Lindegaard er kendt for sit professionelle virke og ikke for sit private liv. Derfor har jeg heller ikke mulighed for at skitsere en egentlig backstage for ham.

6.3.1 Lindegaard og dyderne

Ærlighed: I kartel-sagen for SAS kommer Lindegaard ikke straks på banen og placerer skyldsspørgsmålet, men derimod ændrer han forklaring flere gange, og derfor mister han noget af sin troværdighed.¹⁵¹ Desuden er der også efterdønninger fra hans tid i GN Store Nord, hvor han var meget respekteret, men senere har det vist sig, at nogle af hans værdifulde erhvervelser til virksomheden ikke alle var lige sunde for virksomhedens økonomi.¹⁵²

¹⁴⁹ www.ifka.dk samt Berlingske Tidende, ”Straarup mediernes darling”, den 13. oktober 2003

¹⁵⁰ Erhvervsmagasinet DirectOffice, nr.4, september 2003

¹⁵¹ Berlingske Tidende, ”Luftkaptajnen”, 2. september 2001

¹⁵² Børsen Executive Image 2003, s.30

Idealisme: Dyden er svær for Lindegaard, for han er klemmt mellem to negle. Umiddelbart er han ikke egoistisk præget, men grundet hans høje placering i SAS er det vigtigt for ham at bevise, at han handler ud fra koncernens interesse, som består i overlevelse og højere indtjening. Dermed støder han medarbejdere fra sig, fordi de kan blive ofret for at sikre koncernens fortsatte eksistens.

Identitet: Der er kontinuitet i Lindegaards arbejde – han siger selv, at når han har sagt noget, så handler han også derefter. Ud fra handlingsplanerne i SAS er han med til at sætte flere af de såkaldte ”Turnarounds” i gang. Han går målrettet efter at forbedre SAS koncernens regnskaber, og det skinner også igennem i hans handlinger og i de interview, han har givet siden starten af 2002.

Kompetence: Lindegaard har de sidste mange år været kendt som en dygtig og fremsynet leder, og det er da også de egenskaber, SAS øjensynligt hyrer ham på baggrund af. Efterfølgende viser det sig, at han måske alligevel ikke er så dygtig, som han har givet udtryk for eller som medierne har fremstillet ham. Desuden har han altid arbejdet inden for telekommunikation og er som sådan ukendt inden for flybranchen, hvilket ikke skaber større positiv stemning om ham i medierne. På det tidspunkt, hvor Ehrling vælger at gå i forbindelse med en omstrukturering, bliver han stærkt kritiseret for sin manglende erfaring i flybranchen.¹⁵³ Grundet baggrunden i tele- og kommunikationsbranchen har Lindegaard svært ved at træde i karakter som førstemand.

6.3.1.1 Troværdighed kontra kompetence

Lindegaards troværdighed er ikke særlig høj, hvilket især skyldes hans håndtering af kartelsagen og tidligere handlinger i GN Store Nord – handlinger som ikke er glemt, fordi de måske viser sig at være ikke-holdbare. Lindegaards ærlighedsdyd har også lidt under opholdet hos SAS, blandt andet kartel-sagen påvirker hans ærlighed. Her går Lindegaard ikke tydeligt nok ind i sagen og placerer skyldsspørgsmålet, og det sætter spørgsmålstegn ved hans ærlighed, dømmekraft og magtudfoldelse.

Hermed bliver hans profil ikke entydigt sympatisk. Samtidig har han problemer med sin kompetencedyd, som skyldes hans baggrund i en helt anden branche. Det har især været et stort problem i medierne, men efterhånden bliver hans kompetencedyd styrket af de tiltag, han er med til at søsætte i SAS, også fordi han stadig sidder ved roret i SAS. Samtidig ser det ud til, at han er ved at styrke sin identitet og generelt øge troværdigheden.

¹⁵³ Berlingske Tidende, ”Lindegaard isoleret i SAS”, 16.maj 2002

6.4 Sammenfatning af Lindegaards image

Lindegaard er en forholdsvis privat mand og lader ikke medierne komme særlig tæt på. Det virker ikke som om, der er impression management i hans fremtoning. Lindegaard gør ikke noget for at eksponere sin profil, selv om han er en forholdsvis kendt topleder. Men han værner også om sine private sider, så det primært er de professionelle sider, der er vist i medierne.

Det ser ud til, at Lindegaard er ved at finde sin plads SAS, blandt andet fordi han står fast på sine ideer og står i spidsen for initiativer, der skal sikre koncernens overlevelse. Han er ikke en særlig synlig leder i modsætning til den tidligere SAS-direktør Jan Carlzon, der er administrerende direktør i 1980'erne. Til gengæld har han andre visioner og det ser ud til, at han vil gøre meget for at "få vendt skuden" og bevise sit værd. Men han bruger ikke sit personlige image på at optimere SAS's image. Alligevel tyder flere ting på, at hans image ender med at blive samlende for SAS's image på baggrund af hans rolige og velovervejede fremtoning – blandt andet også set ud fra, at hans dyder alle ser ud til at optimeres, så hans profil bliver mere sympatisk.

Lindegaards image er kendetegnet ved en professionalisme, hæderlighed og hårdt arbejde.

6.5 Sammenfatning af Lindegaards image og SAS's image

Da jeg ikke har mulighed for at lave en kulturanalyse af SAS, kan jeg heller ikke bevise eller afvise Lindegaards betydning for de grundlæggende antagelser for kulturen i organisationen, men jeg har svært ved at forestille mig, at han har haft større indflydelse på dem i løbet af de to første år, blandt andet fordi SAS er en meget fragmenteret organisation med mange forskellige faggrupper.

SAS har en svag identitet og deres profil er ikke særlig veldefineret, hvilket er med til at påvirke afkodningen af image i negativ retning. Organisationens har ikke haft held til at profilere sig i medierne, fordi fokus på dem er præget af en negativ indstilling.

Lindegaards anvender ikke en tydelig impression management, og hans frontstage er præget af professionalisme. Hans profil er i mindre grad usympatisk, idet hans ærlighedsdyd er lav og ligeledes er kompetencyden. Men over tid sker der det, at kompetencyden højnes og påvirker profilen i positiv retning.

Fra start er Lindegaards image ikke særlig veldefineret, og det betyder, at status-overføringsfunktionen bliver negativ fra Lindegaard til SAS, idet at hans profil udstilles som om,

kompetencedyden mangler. Det udspringer af fagligheden fra tele-branchen, men det er negativt i forhold til SAS, som er i krise og har brug for positiv feed-back.

Der kan ikke herske tvivl om, at Lindegaard er hentet til SAS for at styrke koncernens image og tilføre dem positiv omtale, fordi han besidder nogle kvaliteter, der kan styrke SAS's omdømme. Men det når han ikke, inden han bliver kastet ud i flybranchens værste periode.

På trods af Lindegaards store erfaring i velrenommerede virksomheder som GN Store Nord, Fyns Telefon og KTAS, har han det svært i SAS efter alle de negative sager, selvfølgelig set i lyset af, at medierne fokuserer på hans baggrund i anden branche. Især de svenske medier har været negativt indstillet over for Lindegaard. Det bliver meget tydeligt, da den tidligere nummer to i SAS, Marie Ehrling, forlader sin post.¹⁵⁴

Fra midten af 2003 bliver flere af artiklerne dog præget af positiv kritik af Lindegaard, fordi det ser ud til, at han har held med sin plan A, B og C, som skal hjælpe SAS til at spare adskillelige milliarder på omsætningen.

Men i lange perioder virker Lindegaard mere som "en rød klud" på omverdenen end som en redningsmand. Lindegaards lave troværdighed styrker ikke SAS i en svær tid, til gengæld har han vist, at han kan agere i flybranchen, og det styrker hans kompetencedyd.

Samlet set har Lindegaard ikke været den rigtige mand som topchef i SAS på kort sigt, fordi han har brugt utrolig lang tid på at blive accepteret i branchen, og fordi han startede ud med forholdsvis mange problemer.

Lindegaards image danner grobund for et mere roligt billede af SAS efter en katastrofal periode. Fordi han efter den første meget urolige periode har formået at bevare roen og fokusere på de ting, der har betydning i forhold til SAS. Dermed indikerer det også, at Lindegaards image har en betydning for SAS's image – den betydning, der kommer frem i forholdet, har ændret sig over den sidste to års periode fra først at være negativ til at blive mere positiv.

6.6 Analyse af Lundbeck og Erik Sprunk-Jansen

Lundbeck er en dansk medicinalkoncern, der koncentrerer sin virksomhed om medicin til mennesker, der har med en psykisk eller neurologisk sygdom. Koncernen er børsnoteret på Københavns Fondsbørs og har en ni mand stor koncernbestyrelse.

Analysen er lavet på baggrund af tiden med Sprunk-Jansen som administrerende direktør – han gik officielt af 1. november 2003 og overlod posten som administrerende direktør til Claus Bræstrup.

¹⁵⁴ Ekstra Bladet, "SAS mod afgrunden: Så dårligt går det", den 17. marts 2003

6.6.1 Analyse af Lundbeck

Skueværdier: Koncernens vigtigste værdi er missionen om øge livskvaliteten for de mennesker, der lider af psykiske og neurologiske sygdomme.¹⁵⁵ Desuden har Lundbeck en vision om at blive ”The World leader in psychiatry and neurology”.¹⁵⁶ Hvilket er en forlængelse er førnævnte vision, dog mere baseret på den forskningsmæssige side, hvor førstnævnte udsagn er baseret på patientsiden.

Da Lundbeck ønsker at være førende inden for neurologisk medicin, indebærer det, at koncernen har de bedste forskere ansat, og derfor gør koncernen også meget for at tiltrække medarbejdere og fastholder dem til koncernen via medarbejderpleje og omtanke for medarbejdere. Blandt andet har ledelsen indført medarbejderaktier og en optionsbaseret incitamentsordning for at fastholde nøglemedarbejdere til virksomheden.

Desuden vil ledelsen gerne indføre et nyt lægemiddel hvert tredje til femte år, hvilket selvfølgelig først og fremmest må ses som en fastholdelse af Lundbecks placering på medicinalmarkedet, men samtidig også at gøre indtjeningen.

Der fokuseres meget på patientskaren i årsrapporten, hvilket giver et indtryk af en organisation, der lægger meget vægt på de patienter, den skaber medicin til, og som har et stort overskud mentalt set. Koncernen Lundbeck koncentrerer sig om at øge livskvaliteten for deres patienter i forhold til medicin, men også i andre sammenhænge koncentrerer virksomheden sig om at øge livskvaliteten. For eksempel gennem en prioritering af arbejdsmiljø og det omgivende miljø.

Formålet for Lundbeck er først og fremmest patienternes ve og vel, men ingen organisation kan bestå, hvis der ikke tilføres kapital, og det er da blandt andet også derfor, at virksomheden har et ønske om at lancere et nyt lægemiddelprodukt hvert tredje til femte år. Men umiddelbart sender Lundbeck et signal om, at det vigtigste for dem er at udvikle medicin, der kan give patienterne øget livskvalitet.

6.6.1.1 Skueværdier

- At være førende inden for neurologisk medicin
- Skabe opmærksomhed på patientgruppen
- Skabe opmærksomhed på medarbejderskaren
- Generere åbenhed om organisationens tiltag.

¹⁵⁵ Lundbecks årsrapport 2002, bagsiden

¹⁵⁶ Lundbecks årsrapport 2002, s.48

6.6.2 Tilnærmet definition af Lundbecks identitet

Umiddelbart fremstår koncernen, som om den hviler i sig selv og har overskud til at fokusere på andre. Imidlertid påvirkes organisationen også internt af det øgede mediefokus. Som den sidstnævnte skueværdi viser, har virksomheden indset, at en øget informationsudveksling kan medvirke til at højne kendskabet til organisationen og skabe mere opmærksomhed i medierne.

6.6.3 Årsrapporten under lup

Lundbecks årsrapport 2002 fylder 116 sider og præsenteres med flot design. Årsrapporten er delt op i først ledelsens beretning, vigtige begivenheder i 2002 og en produktportefølje. Herefter følger en omtale af de sygdomme, virksomheden søger at afhjælpe, derefter følger miljøforhold og på side 58 starter regnskabet.

Den sproglige stil indfanger og fastholder læserens opmærksomhed. Sproget bevirker, at man som udenforstående hurtigt kan følge med i udviklingen hos Lundbeck. Efter produktporteføljen fortæller virksomheden indgående om de forskellige sygdomme. Indføringen i de forskellige sygdomsforløb er beskrevet på en sober måde og med samme tone som den resterende del af årsrapporten. I omtalen kommer organisationen ind på baggrund, sygdomsforløb og historier fra den virkelige verden. Der tales ikke ned til læseren, selv om stoffet er svært og mange ikke har forhåndsviden om emnet. Den sproglige stil bevirker også, at modtageren får en god fornemmelse af virksomheden, fordi der er lagt vægt på at skrive til en blandet modtagergruppe. I årsrapporten fremgår det meget tydeligt, at Lundbeck er optaget af sine patientgrupper og samarbejdspartnere. De prøver at skabe forskningssamarbejde med andre medicinalfirmaer og universiteter for at komme et skridt videre i forskningen. Lundbeck skriver på en facon, så ingen lades i tvivl om, at de har ægte motiver for at øge livskvaliteten for deres patienter og ikke kun økonomiske interesser. Modtagerne vil typisk være interessenter, der måske vil investere i Lundbeck. Det kan også være brugere af et af medikamenterne eller journalister.

Umiddelbart lyder det oprigtigt, når jeg som modtager læser om Lundbecks initiativer til at øge livskvaliteten for de mennesker, der er ramt af psykiske og neurologiske sygdomme. I hvert fald formår koncernen hele vejen igennem årsrapporten at fastholde fokus på en forbedring af de sygdomsramte personers levevilkår. De mange lægevidenskabelige ord virker ikke forstyrrende for læseren, fordi organisationen så vidt muligt har delt lægemidlerne op i egne rubrikker og ladet teksten være meget glidende i sit forløb.

Lundbeck vil gerne lede gennem værdier, hvor koncernen fortæller at:

”Lundbecks nye værdier er: Imaginative – dare to be different, Passionate – never give up og Responsible – do the right thing.¹⁵⁷

Begreberne er skrevet på engelsk sikkert for at understrege, at Lundbeck er en verdensomspændende organisation med en international medarbejderskare. Men samtidig også for at implementere de samme værdier i hele koncernen, fordi det både indadtil og udadtil viser en samhørighed. I årsrapporten skriver Lundbeck koncernen da også, at man fra ledelsens side arbejder for, at alle medarbejdere er bekendte med og har en klar fornemmelse af ovennævnte værdier, da det er disse, Lundbeck ønsker at blive identificeret med hos læger, patienter og samarbejdspartnere.¹⁵⁸

6.6.4 Lundbeck og dyderne

Ærlighed: Måden hvormed Lundbeck formidler sit stof bevirker, at de fremstår ærlige, hvilket også beror på, at virksomheden oprigtigt virker interesseret i at forbedre patienternes levevilkår. Men medierne har flere gange skrevet om sager, der tynger Lundbecks troværdighed. Blandt andet i forbindelse med en sag i England, hvor Lundbeck i en reklame skrev, at man ved brug af et bestemt antidepressivt præparat kunne undgå indlæggelse på et plejehjem, men da det ikke var videnskabeligt dokumenteret, mente myndighederne heller ikke, at Lundbeck kunne skrive det i deres reklame for præparatet.¹⁵⁹ Det gælder også i en sag fra Sri Lanka, hvor Lundbeck i skriftligt materiale til sygehusvæsenet benyttede sig af tre psykiateres navne som belæg for skrivelsens troværdighed, uden at de implicerede psykiatere var klar over det og i øvrigt ville godkende det lægemiddel, Lundbeck skrev om i brevet.¹⁶⁰

Ærlighedsdyden er meget tydelig og et vigtigt redskab for Lundbeck i deres kommunikation, og det har ikke givet Lundbeck store problemer i Danmark, at de har haft nogle uheldige sager i andre lande.

Idealisme: Her har Lundbeck et forspring, idet deres produkter i sagens natur handler om andres ve og vel, nemlig medicin til kronisk syge personer, og organisationen fremtræder på ingen måde egoistisk. Der er ingen tvivl om, at Lundbecks budskab med årsrapporten er at fortælle læseren om organisationens næstekærlighed og slå fast, at det er motivationen for arbejdet – det at øge livskvaliteten for deres patienter.

¹⁵⁷ Lundbecks årsrapport 2002, s.48

¹⁵⁸ Lundbecks årsrapport 2002, s.48

¹⁵⁹ Politiken, ”Britisk kritik af Lundbeck”, 18. oktober 2003

¹⁶⁰ Politiken, ”Lundbeck undskylder opførsel i Sri Lanka”, 24. maj 2002

I adskillelige artikler fra den skrevne presse fokuseres der dog ofte på den store omsætning og den deraf høje indtjening til organisationen, og på om virksomheden har en værdig arvtaget for deres mest kendte medicin; lykkepillen Cipramil. Idealismedyden påvirkes af den megen omtale af Cipramil, som indtil nu har indbragt store summer til virksomheden, og derved ryger fokus over på økonomi i stedet for patientbehandling. Men det ændrer ikke, at Lundbecks ledelse godt er klar over, at Cipramil er den største indtjeningskilde for tiden.¹⁶¹ Sådanne emner kan godt være negative for virksomheden, for så kommer det økonomiske aspekt indover, og fokus flyttes fra det medmenneskelige aspekt til det økonomiske, hvor de enkelte patienter bliver meget små brikker.

Identitet: Ud fra årsrapporten at dømme står Lundbeck forholdsvist stærkt. Det store fokus på patienterne giver læseren et positivt indtryk. At der ofte søges nye patenter til nye præparater fremgår af årsrapporten, og at organisationen har taget initiativ til at udvide samarbejdet med førende forskere inden for neurologiske sygdomme. Hvilket alt i alt indikerer, at der er sammenhæng mellem Lundbecks ytringer og deres handlinger.

Det er dog først med en relancering af Lundbeck i starten af 2003, at der kommer et menneskeligt ansigt på virksomheden. En relancering den nye kommunikationsdirektør Jens Gaardbo er med til at sætte i værk og som skal vise et mere personligt billede af Lundbeck og give offentligheden et bedre kendskab til virksomhedens aktiviteter.¹⁶²

Det påvirker identiteten negativt, at der har været så megen snak om industrispionage i forbindelse med et af de tyske selskaber, Lundbeck har været i kontakt med.¹⁶³

Gennem medierne får man kendskab til, at Lundbeck lever i det skjulte og ikke er gode nok til at informere offentligheden om organisationen. Fra Lundbecks side er der helt klart en strategi om at vise mere menneskelige sider end tidligere.

Kompetence: Netop fordi Lundbeck er så dygtig i sin kommunikation og kommer rundt om de sygdomme, som den skaber medicin til, får modtageren et indtryk af en organisation, der ved, hvad den har med at gøre. Organisationens formår at forklare læseren grundigt om både sygdomme og regnskaber på en klar og forståelig måde og sender således et signal om, at organisationen ikke bare er dygtige til at formidle, men også besidder en viden og erfaring, hvilket er en af grundingredienserne i kompetencyden. Medierne fokuserer ofte på, om Lundbeck kan lave andet end lykkepiller, og hvad virksomheden skal tjene penge på, når patentet på lykkepillen

¹⁶¹ Politiken, "Erik Sprunk-Jansen: Kamp til det sidste", 14. februar 2003

¹⁶² Fyens Stiftstidende, "Alle mod Lundbeck", 2. september 2003

¹⁶³ Politiken, "Den varme stol: Lundbeckchefen: Barsk branche", 10. august 2003

Cipramil udløber.¹⁶⁴ Derved er medierne med til skabe opmærksomhed om, hvorvidt organisationen er dygtig nok til at skabe nye produkter og også overleve som virksomhed.

Men Lundbeck forsøger med deres nyansatte direktør (Bræstrup) at imødegå kritikken på det faglige felt ved at ansatte en mand, der er uddannet inden for faget.

”Hvor Erik Sprunk-Jansen er kendt for sit temperament og store armbevægelser, er Claus Bræstrups ry knap så farverigt. Men han hyldes for sin faglige kompetence.”¹⁶⁵

Kompetencyden understøttes af den gode formidling, som bunder i en stor viden om kommunikation, men må alligevel siges at være den svageste af dyderne..

6.6.4.1 Troværdighed kontra kompetence

Lundbeck er i besiddelse af positiv idealisme i ringe målestok, fordi de ikke er dygtige nok til at informere offentligheden – først ved læsning af årsrapporten finder læseren ud af, hvad Lundbecks mission er. Deres ærlighedsdyd er overvejende negativ, fordi de har været indblandet i sager, hvor de har vildledt offentligheden. Identitetsdyden er svag og ligeså er kompetencyden på grund af manglende information om nye produkter. Derfor bliver Lundbecks profil overvejende usympatisk.

6.6.5 Sammenfatning af Lundbecks profil

Lundbeck forsøger at give et billede af sig selv som idealistisk og organisationens store interesse i at bedre livskvaliteten for deres patientgrupper. Lundbeck fremtræder med en sympatisk profil, og vil gerne have offentligheden til at karakterisere Lundbeck ud fra deres værdier. Årsrapporten får organisationsstrukturen til at virke flad, men mediernes billede afslører noget andet, idet der fortælles om hurtige udskiftninger i ledelsen og Sprunk-Jansen som enevældig.

6.7 Sammenfatning af Lundbecks samlede image

Det samlede image fremstår lidt tvetydigt, da der er forskel på organisationens egen fremstilling og på offentlighedens opfattelse af Lundbeck. Medicinalvirksomheden har levet en forholdsvis anonym tilværelse i skyggen af Novo Nordisk. Forskellen mellem profil og image bevirker tidligere på året, at koncernen vælger at vise en mere menneskelig og personlig side af Lundbeck blandt andet ved at sætte ansigt på ledelsen.

¹⁶⁴ Jyllands-Posten, ”Preset øges på Lundbeck”, 7. maj 2003

¹⁶⁵ Berlingske Tidende, ”Lundbecks chefskifte: Stil: Forskellen er cigarføringen”, 23. september 2003

Inden for det seneste år er det lykket for Lundbeck at blive synlig som virksomhed, hvilket især skyldes ledelsen. Det øgede fokus på ledelsen har medført både positiv og negativ respons. Den positive udspringer primært af, at virksomheden har fået opmærksomhed, mens den negative skyldes, at medierne har svælget i dårlige historier om Lundbeck.

Virksomheden har derimod ikke formået at slå sine ellers idealistiske visioner fast i offentligheden. Koncernen vil gerne forbindes med opfindsomhed, fantasi, passion og ansvarlighed. Medierne har megen mere fokus på ledelsen end på organisationen, hvilket kan synes pudsigt, da organisationen selv bevidst ikke fremhæver ledelse eller bestyrelse. Lundbeck forsøger at skabe en samhørighed mellem alle medarbejdere i organisationen og ikke skelne mellem høj og lav.

Lundbecks image kendetegnes ved en lidt kedelig fremtoning, hvor seriøsiteten er i højsædet. Ledelsen har svært ved at eksponere profilen i medierne og fortælle om den store fokus på medmenneskelighed, de ellers gerne ser offentligheden få kendskab til.

6.8 Erik Sprunk-Jansens image

Sprunk-Jansen har været i Lundbeck siden 1987 og har siden formået at løfte virksomheden op på et andet niveau i økonomisk forstand. Omsætning og indtjening er mangedoblet siden hans tiltræden. Den sidste turbulente tid medfører dog, at han går på pension før end forventet.¹⁶⁶ Hele perioden har Sprunk-Jansen været karakteriseret som den gammeldags leder, der ofte skifter ud i sin lederstab. Men han har også været kendt som en leder, der har vidst, hvad han ville med virksomheden.

Impression management: Den første lange periode hos Lundbeck fremtræder Sprunk-Jansen ens hver gang i medierne, men i 2003 ændrer det sig samtidig med, at Lundbeck vil have en mere menneskelig profil. Fra da er der ikke længere kontinuitet i Sprunk-Jansens fremtoning.

Frontstage: Han har i stort set hele perioden hos Lundbeck optrådt meget professionelt. I og med at han sidder på ”tronen” i hen ved 16 år, opbygger han også et vist omdømme både internt og eksternt. I hans ”regeringstid” formår han at løfte Lundbeck op på et helt andet niveau end tidligere, og øger dermed omsætningen betragteligt. Han kan være barsk, og er ofte karakteriseret som en ”hård negl med en brutal ledelsesstil” og forventer, at medarbejderne yder det maksimale.¹⁶⁷ Det er først inden for det seneste år, at omverdenen kommer til at kende den private Sprunk-Jansen – tidligere har det udelukkende drejet sig om den professionelle side. Kendskabet til det private betyder, at der er kommet anderledes ting frem omkring Sprunk-Jansen. Emner, som har vist en hel

¹⁶⁶ Oprindeligt er Sprunk-Jansens afgang berammet til foråret 2004, men bliver i stedet sat til den 1. november 2003.

¹⁶⁷ Jyllands-Posten, ”Portræt: Han vækkede Lundbeck”, 23. september 2003

anden side af ham, end man forventer. Personlige emner, der ikke har en positiv indvirken på Lundbeck eller direkte tilknytning til virksomheden, og disse rykker ved omverdenens opfattelse af Sprunk-Jansen, fordi han måske kommer til at optræde i rollen som en kendis. Altså en person der er interessant, fordi personen er kendt. Sprunk-Jansen er ellers kun kendt for sit professionelle virke – pludselig bliver en masse ting blandet sammen, og det kan rykke ved hans troværdighed som ambitiøs forretningsmand. Anne Marie Bülow-Møller, professor ved Handelshøjskolen i København siger, at det ikke så meget er alle de private detaljer om Sprunk-Jansen, der skader hans omdømme, men derimod ord som industrispionage. Ting, der sker med virksomheden, falder tilbage på toplederen, fordi han står i spidsen og har fingeren på pulsen. At der så også kommer ting frem, der ikke umiddelbart harmonerer med offentlighedens opfattelse af ham som direktør, får billedet af Sprunk-Jansen til at krakelere.¹⁶⁸ Og det kan medføre en negativ indstilling fra medierne.

Middle region: Tidligere kendte omverdenen ikke rigtig noget til Sprunk-Jansen, men det sidste års fokus bevirker, at offentligheden får et stort kendskab til ham. Blandt andet gennem en mængde interview, hvor han er meget personlig og fortæller ting, der ellers er forbeholdt privatlivet.

”»Det virker, som om Sprunk-Jansen har været sin egen værste fjende. Samtidig med at han i reklamekampagnen fortæller om en fætter, der er sindslidende, fortæller han Berlingske Tidende, at hans kone synes, at han er en god elsker. Den går i et herreselskab, men ikke i en større, seriøs morgenavis. Filmen knækker, hvor han krydser grænsen mellem det menneskelige og det latterlige; pludselig er han blevet så offentlig, at man forventer at se ham på en rød løber til en biografpremiere. Han er ikke længere en erhvervsmand, men en kendis.«”¹⁶⁹

Pludselig bliver private emner offentliggjort i en af omnibusaviserne, hvorved det private rum ophører.

Back stage: Han udstiller sit private helle ved at fortælle om meget private emner. Dermed viser han sine bløde sider frem til offentligheden, hvilket der i og for sig ikke er noget galt med – men i Sprunk-Jansens tilfælde skader omtalen hans profil som karismatisk erhvervsleder. Blandt andet bliver også hans private økonomi genstand for megen skriveri, og sådanne emner har stor betydning for offentlighedens opfattelse af ham som topleder, og for de ansatte på Lundbeck

¹⁶⁸ Berlingske Tidende, ”Hold vejret: Stilhed under mediestormen”, 2. september 2003

¹⁶⁹ Berlingske Tidende, ”Hold vejret: Stilhed under mediestormen”, 2. september 2003

6.8.1 Sprunk-Jansen og dyderne

Ærlighedsdyden: Sprunk-Jansen har stort set altid været karakterfast og arbejdet ud fra Lundbecks interesser. Men pludselig dukker der beskyldninger op om rod i økonomien, sammenblanding af private og firmaets interesser, køb af store gaver til medarbejdere og kunder samt indkøb af ting til eget hus til brug i repræsentationsøjemed. Disse emner tynger Sprunk-Jansen, fordi han ikke får beskyldningerne fejlet til side, men derimod kommer til at rode sig ud i nogle lange forklaringer, som journalisterne ikke kan hitte rede på og derfor stadig fremstår som om, han har rod i sin private økonomi.¹⁷⁰ Samtidig er ærlighedsdyden præget af hans beregnende og til tider bryske facon, og står ikke stærkt.

Idealismedyden: Sprunk-Jansen er topleder i en virksomhed, der er omgærdet af store hemmeligheder og vigtige patenter. Virksomheden kommer ind imellem tæt på kanten af det lovlige. Han siger selv, at virksomhedens medarbejdere skal holde sig inden for de respektive landes love, og at Lundbeck sætter grænsen der, hvor loven sætter grænsen.¹⁷¹ Men det tyder også på, at Sprunk-Jansen var klar til at gå videre for sin organisation. Hans idealismedyd synes svag.

Identitetsdyden: Sprunk-Jansen har opbygget en karismatisk ledelsesfigur og en gammeldags ledelsesstil gennem sine 14 år i Lundbeck, som han har holdt i hævd. Han har ofte fyret nøglemedarbejdere, så der har været forholdsvis stor udskiftning på ledelsesniveau. Han er bestemt ikke en vendekåbe, men fuld af tro på sig selv og sine ideer. En handlekraftig leder, der har gjort Lundbeck verdenskendt (for lykkepillen Cipramil). Der har været kontinuitet i Sprunk-Jansens ideer med Lundbeck.

”Billedet af ham som »slagteren fra Grønland«, den hårde, kyniske, magtfulde og tilknappede chef, klistrer til ham som en ubuden gæst.

Eller som han selv siger: »Jeg er meget ked af det image. Det hænger ved, selv om jeg synes, jeg er meget andet«.»¹⁷²

Senere er megen af al den vægt, der lå bag det image også forsvundet, fordi andre emner har overskygget det oprindelige image.

Sprunk-Jansen fortæller selv, at det aldrig har generet ham at være upopulær og hans udtalelse signalerer også, at han hviler i sig selv.¹⁷³

¹⁷⁰ Jyllands-Posten, ”Direktør Sprunk-Jansens Flying Circus”, 26. august 2003

¹⁷¹ Politiken, ”Den varme stol: Lundbeckchefen: Barsk branche”, 10. august 2003

¹⁷² Politiken, ”Interview: Erik Sprunk-Jansen - Følelser i jakkesæt”, 6. april 2003

¹⁷³ Politiken, ”Interview: Erik Sprunk-Jansen - Følelser i jakkesæt”, 6. april 2003

Sprunk-Jansen fremtræder umiddelbart med et stærkt image, men på grund af den seneste tids negative fokus i medierne, falder den stærke identitet fra hinanden og efterlader Sprunk-Jansen med en reduceret identitet.

Kompetencyden: Sprunk-Jansen har stort set hele karrieren været kendt som en dygtig leder. Ingen kan rykke ved den kendsgerning, at han har formået at øge Lundbecks omsætning og indtjening markant i sin tid som chef. Sprunk-Jansen har for Lundbeck formået at skabe positive resultater og haft en dynamisk fremtræden. Men i den sidste periode har alle udenoms skrivelserne påvirket ham meget, så den tidligere dynamiske person er blevet mere selvudslettende. Han formår ikke at indfange tilhørerne i den sidste ophedede periode og kontakten til modparten er ikke i top, så kompetencyden er ikke en stærk dyd for Sprunk-Jansen.

6.8.1.1 Troværdighed kontra kompetence

Sprunk-Jansens troværdighed er ikke særlig høj – den har mistet en del værdi over det forgangne års tid. Han er gået fra at være en af erhvervslivets tunge drenge til at blive kædet sammen med industrispionage og økonomisk uføre. Endelig kommenteres lederskabet af Lundbeck på en måde, som viser, at tiden måske løbet fra gammeldags lederskab, hvor den bryske facon er kendetegnende.¹⁷⁴

Sprunk-Jansens profil er ikke entydigt sympatisk, fordi de fire dyder ikke besiddes i lige store mængder. Havde jeg set på Sprunk-Jansens dyder for to år siden, havde hans profil været mere sympatisk og entydig, men nu har profilen taget skade af al den medievirak, der har været om Sprunk-Jansen. Stort set alle fire dyder har mistet indhold og vægt gennem den sidste hektiske periode. Identitetsdyden er den af dyderne, der har mistet mest indhold, blandt andet fordi identiteten tidligere sendte det kraftigste signal til omverdenen. Men også ærlighedsdyden har taget skade af den megen medieinteresse. Kompetencyden er heller ikke så stærk mere, fordi Sprunk-Jansen har mistet en del af sin kompetence i forhold til fagligheden.

6.9 Sammenfatning af Sprunk-Jansens image

Der er stor forskel i oplevelsen af Sprunk-Jansens nuværende og tidligere image. Tidligere har han stået som den gammeldags leder med en professionel indstilling til tingene og koncentreret sit virke om Lundbeck. Men med de personlige interview hvor hans mere private sider kommer frem i lyset, bliver det åbenlyst, at han måske alligevel ikke er så hård. Og de mange nærgående artikler om

¹⁷⁴ Politiken, ”Erik Sprunk-Jansen: Den ensomme direktør”, 30. august 2003

Sprunk-Jansens private økonomi og industrispionagen i Tyskland giver pludselig et knæk i forhold til den stærke og handlekraftige Sprunk-Jansen, offentligheden ellers kendte til. Det har betydet, at Sprunk-Jansens image er blevet påvirket og har ændret karakter i offentligheden. Det impression management Sprunk-Jansen har arbejdet ud fra, har ikke været entydigt, og det har også været med til at volde problemer.

Sprunk-Jansens image kendetegnes ved en professionalisme og anonymitet, for siden hen at blive for åbenmundet og personlig med medierne. Hans image kan karakteriseres som nedadgående.

6.10 Sammenfatning af Sprunk-Jansens image og Lundbecks image

Lundbecks profil er overvejende baseret på idealisme, og selv om organisationen ikke besidder alle fire dyder i lige mængder, er profilen ikke negativ, men bærer snarere præg af manglende information til offentligheden.

Sprunk-Jansens profil har ændret sig over en relativ kort periode, selv om den i mange år var entydig og stærk. Hans ærlighedsdyd og kompetencedyd bliver dårligere, og det betyder, at hans profil bliver usympatisk.

Lundbeck har længe været synonym med Sprunk-Jansen og dennes lederskab. Siden 1987 har Sprunk-Jansen stået i spidsen for Lundbeck, hvor han har gjort en stor indsats for at bedre Lundbecks økonomi. Inden for det sidste års tid sker der det, at Sprunk-Jansens image får en negativ klang grundet diverse beskyldninger om urent trav, og det image smitter af på Lundbeck, hvorfor Sprunk-Jansens afgang bliver fremskyndet. Han udtaler, at hvis bestyrelsen mener, at hans tilstedeværelse har betydning for Lundbecks omdømme, er han rede til at gå¹⁷⁵.

Bestyrelsen bag Lundbeck fremskynder hans afgang for at få ”en mere munter medieprofil”, som bestyrelsesformand Flemming Lindeløv udtaler¹⁷⁶.

Flere steder lægger erhvervspressen ikke skjul på, at de mener, Sprunk-Jansen direkte er en belastning for Lundbeck og organisationens videre overlevelse.¹⁷⁷ Endvidere mener flere aktieanalytikere, at hvis Sprunk-Jansen ikke stopper i Lundbeck, vil det påvirke virksomhedens aktiekurs negativt.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Politiken. ”Portræt: Erik Sprunk-Jansen (Den ensomme direktør)”, 30. august 2003

¹⁷⁶ Ekstra Bladet, ”Sprunken stikker af”, 23. september 2003

¹⁷⁷ Berlingske Tidende, ”Lundbecks chefskifte: Uortodoks: En indædt fighter takker af”, 23. september 2003

¹⁷⁸ Politiken, ”Dumpekarakter til Erik Sprunk-Jansen”, 16. september 2003

At der er en klar sammenhæng mellem Sprunk-Jansen og Lundbecks image ses tydeligt i medierne. Faktisk mener dagbladet Politiken, at Sprunk-Jansen mere er dødvægt end et aktiv for Lundbeck, samt at hans forretningsmetoder ikke længere hører hjemme i toppen af dansk erhvervsliv.¹⁷⁹ Alle de anklager, der kommer mod Sprunk-Jansen, har også en betydning for Lundbeck, blandt andet fordi Sprunk-Jansen længe er været synonym med virksomheden og været organisationens hjerte og talende organ. I det øjeblik negative sager rammer lederen, rammer det også organisationen bag.

7. Komparativ analyse

Her i afsnittet sammenligner jeg resultaterne fra analysen af Østergaard og PSE med resultaterne fra den perspektiverende analyse. Formålet med den komparative analyse er at vise forholdene mellem topledere og organisationer og eventuelt fremdrage generelle tendenser.

Jeg lægger ud med en sammenligning ud fra Kjøllers dyde-lære.

Når jeg sammenligner dyderne for de tre topledere og deres organisationer, er det interessant, at ingen, hverken topledere eller organisationer, besidder en entydig sympatisk profil, fordi ingen af dem har dyderne i ligelige mængder. Og så er det symptomatisk, at alle tre ledere har en lav ærlighedsdyd, som foringer troværdigheden.

Kun Østergaard er i besiddelse af en stærk kompetencedyd. Sprunk-Jansen mister stor værdi på sin kompetencedyd, fordi han ikke længere har en dynamisk fremtræden, mens Lindegaard, ifølge medierne, mister kompetence på grund af brancheskift. Lindegaards kompetence ser dog ud til at vende til det positive. Idealismedyden er der ikke for alvor nogen af lederne, der besidder, men det skal ses i lyset af, at de analyserede virksomheder hører til i den private sektor, hvor omsætning og indtjening er i højsædet.

Østergaard er den af toplederne, der besidder mest identitetsdyd. Sprunk-Jansen taber på sin identitetsdyd, fordi han ikke længere virker stabil i sine meninger og holdninger i forhold til de negative historier om hans person. Lindegaards identitetsdyd er lidt tvetydig, for på sin vis er der kontinuitet imellem det udtalte og handlingerne, men da det ikke rigtig kommer til offentlighedens kendskab, bliver afkodningen af hans identitet forholdsvis svag.

¹⁷⁹ Politiken, ”Portræt: Erik Sprunk-Jansen (Den ensomme direktør)”, 30. august 2003

Ser jeg udelukkende på organisationernes dyder, opstår den usympatiske profil på baggrund af lav ærlighed for PSE og Lundbecks vedkommende, mens SAS's lave troværdighed skyldes manglende identitet.

At SAS henter Lindegaard, hænger sikkert sammen med, at SAS's bestyrelse i ansættelsesprocessen formodentlig går efter en chef med et uplettet image og med erfaring fra store organisationer. At Lindegaard kort efter sin start hos SAS kastes ud i store problemer, er en helt anden sag, som ingen kan forudse. Internt i SAS spiller det en rolle, at han forsøger at skabe ro og sætte procedurer i gang, som kan hjælpe SAS på fode igen. Medierne fokuserer på Lindegaards manglende erfaring i flybranchen, hvilket betyder, at SAS står med en topleder, der på papiret måske er dygtig, men som ud ad til ikke har den store pondus.

I Lundbeck sker der det, at Sprunk-Jansens navn ikke længere er et positivt aktiv for virksomheden, derimod begynder de negative sager om Sprunk-Jansen at påvirke Lundbecks image, hvorfor bestyrelsen bliver nødt til at handle hurtigt og ansætte en anden topleder tidligere end beregnet. Virksomheden skiller sig af med de snavsede sager ved at fralægge sig ansvaret og lade Sprunk-Jansen overtage alle sagerne, om end flere af dem går på Lundbecks eget renommé. Men fordi Sprunk-Jansen gennem en lang årrække har stået i spidsen for Lundbeck, er han nærmest synonym med virksomheden, og sagerne personificeres. Efterfølgende er de negative sager en del af Sprunk-Jansens image.

Der er en forskel i, at Lindegaards negative image fra starten nu går mod det positive, mens Sprunk-Jansens gode image går mod et negativt. Ses Lundbeck og SAS i forhold til Østergaards betydning for PSE er det umiddelbare udgangspunkt anderledes, idet Østergaard ikke på forhånd er kendt af offentligheden som leder. Han indser tidligt den store værdi med personificeringer i medierne, og det udnytter han til at opbygge PSE's image i forhold sit eget image.

Når toplederen er kendt af offentligheden, skaber det en øget opmærksomhed på både topleder og virksomhed. En opmærksomhed, der kan indvirke både positivt og negativt på virksomheden. I tilfældet med SAS og Lindegaard er det i første omgang et positivt forhold, men i det øjeblik SAS kommer i vanskeligheder, ændrer forholdene sig, hvilket forstærkes af, at det bliver almindelig kendt, at Lindegaard ikke har erfaring inden for flybranchen, som måske eller måske ikke ville have givet ham en fordel. Men fordi han er kendt i forvejen, fokuserer pressen på ham hele tiden.

Lindegaard selv rider lidt af stormen af ved at bevare sin professionalisme og ikke udstille sit private liv, og på den måde bevares fokus på opbygningen af SAS.

Sprunk-Jansen gør det i omvendt rækkefølge, idet han i mange år forholder sig yderst professionelt til medierne og udelukkende fokuserer på Lundbeck. Men i starten af 2003 indleder Lundbeck en profilering af virksomheden baseret på de menneskelige relationer bag koncernen, hvilket også øger mediernes opmærksomhed på Sprunk-Jansen – for lever Sprunk-Jansen selv op til værdierne? Da der samtidig er mange negative artikler om industrispionage og Sprunk-Jansens personlige økonomiske forhold plus de følelsesmæssige, personlige interview, giver det et helt andet billede af Sprunk-Jansen, som ikke gavner Lundbeck.

Østergaard kommer mere i fokus, blandt andet fordi han indser den positive effekt, medierne har på PSE. Det er dog ikke alle historier i medierne, der er positive over for Østergaard og PSE, men Østergaards til tider arrogante fremtoning passer tydeligvis godt ind i offentlighedens krav til personers ageren i sports- og underholdningsbranchen med stor fokus på den individuelle optræden. Generelt er Lindegaard en anden type end både Sprunk-Jansen og Østergaard, hvilket også fremgår af analyserne. Lindegaard fokuserer mere på professionalisme og bruger ikke meget tid på at styrke sin personlige profil, han koncentrerer sig mere om at nærme sig organisationens kultur og få styrket både organisationens identitet og profil. Men styrkes de to områder, højnes organisationens image også, og så vil der øjensynligt også ske en status-overførings-funktion fra SAS's image til Lindegaards image. Lindegaard virker til at være den af de tre topledere, hvis personlige image ligger nærmest organisationens image i perceptionen. Hvorimod Østergaard og Sprunk-Jansen fokuserer på at profilere sig selv for den vej at skabe fokus på organisationen. En mission, der lykkes bedre for Østergaard end for Sprunk-Jansen. Og en forskel, der højst sandsynligt bunder i, at nok er offentligheden interesseret i personerne, men personificeringen er mest interessant i underholdningsbranchen, hvor Østergaard hører hjemme, mens Sprunk-Jansens image skades af den store fokus på sin person i forhold til Lundbeck.

Østergaards bevidste brug af impression management mod frontstage sker i langt højere grad end hos Lindegaard og Sprunk-Jansen. Det ser ud til, at Lindegaard slet ikke koncentrerer sig om sin impression management og ej heller om frontstage, i stedet vender han fokus ind ad mod virksomheden, mens Sprunk-Jansen efter mange års entydig og stærk impression management ændrer holdning og begynder at fokusere på emner, der ikke har relevans i forhold til hans position som topleder i Lundbeck.

Status-overførings-funktionen har betydning i alle tre forhold, men på forskellig vis. Østergaard har en meget direkte fremtoning med en bevidst promovning af egen profil, der har til formål at styrke PSE. Et forhold, der er ligeværdigt, fordi status-overførings-funktionen bølger frem og tilbage mellem parterne – primært med positiv effekt som resultat. Sprunk-Jansen er ude i samme spor, idet Lundbecks ledelse og bestyrelse beslutter, at de vil synliggøre Lundbeck med en mere menneskelig fremtoning, hvor Sprunk-Jansen går forrest. Men dermed ændrer han også radikalt sin profil. Hans frontstage ændrer karakter i offentligheden, og det kommer til at præge hans image også set i forhold til de negative historier i medierne. Så hvor Sprunk-Jansens image tidligere giver Lundbeck en positiv status-overførings-funktion, vender den nu til at give Lundbeck en negativ status-overførings-funktion. Og Lundbeck koncernen formår ikke at give en positiv status-overførings-funktion den anden vej til Sprunk-Jansen, fordi Lundbeck i forvejen ikke har et særligt positivt image. Lindegaard starter ud med at overføre positiv status-effekt til SAS, men på grund af de mange vanskeligheder, stopper status-overførings-funktionen fra Lindegaards side til SAS, og der kommer ingen overføring den anden vej fra SAS til Lindegaard. Men langsomt stabiliseres forholdene, og det ser alligevel ud til, at SAS stadig har lidt af deres stærke image tilbage, selvom det ikke er tydeligt i medierne. I hvert fald er både Lindegaards image og SAS's image så småt på vej op igen, og jeg formoder, at der igen vil ske en status-overførings-funktion, dog nok mest fra SAS til Lindegaard. Det skyldes, at Lindegaards image er opbygget i en anden branche, og derfor har han umiddelbart svært ved at overføre styrke til SAS. Samtidig gør han ikke meget for at styrke sit eget image i offentligheden.

Det er mest Østergaard og Sprunk-Jansen, der bevæger sig i Joshua Meyrowitz' "middle region" rum, hvor offentligheden får kendskab til mere private sider af toplederen. Det er også Østergaard og Sprunk-Jansen, der gør mest ud af deres profiler og jævnligt optræder i medierne, hvor deres optræden ikke altid har relevans i forhold til deres organisation. I Sprunk-Jansens tilfælde har det ikke været en fordel at optræde så ofte i medierne, mens det for Østergaard har skabt øget positiv opmærksomhed. Men Østergaard er også topleder i en virksomhed, der er en del af sport- og underholdningsindustrien i Danmark, og det har en positiv betydning for ham.

Mens Lundbeck er kendt fra medicinalbranchen, hvor seriositeten er i højsædet. Så i afkodningen af henholdsvis Sprunk-Jansen og Lundbeck opstår der en negativ klang, fordi det er sværere at forene de to emner end i tilfældet med Østergaard og PSE, som er en del af underholdningsbranchen.

Offentlige personer bliver i dag vurderet på deres personlige egenskaber og ikke kun deres holdninger eller virke.¹⁸⁰

7.1 Sammenfatning af den komparative analyse

Det ser ud til, at branchetilhørsforholdet har stor betydning for, hvordan medierne fokuserer på toplederne, samt for hvordan toplederne optræder i medierne.

Østergaard er tydeligt den af toplederne, der er mest bevidst om brugen af impression management og det faktum, at en tydelig frontstage fremmer opmærksomheden om ens person. Modsat virker Lindegaard ikke interesseret i opmærksomhed om sin person, og har mere fokus på organisationens identitet og profil. Sprunk-Jansen er bevidst om den opmærksomhed, han får som topleder, og fremfører også sit frontstage tydeligt, men hans opfattelse af eget image er ikke kontinuerligt, så hans impression management er ikke klart for modtageren, fordi det ofte skifter karakter.

Dyderne viser, at disse tre topledere har en usympatisk profil, dog på forskellig baggrund, og pudsigt nok besidder ingen af toplederne ærlighedsdyden, hvilket forringer deres troværdighed.

Sprunk-Jansen har den dårligste identitetsdyd på baggrund af ustabile holdninger, mens Østergaard har den tydeligste identitetsdyd på grund af stabilitet i sine meninger. Lindegaard ligger midt imellem, fordi der er kontinuitet mellem tale og handling, men det kommer bare ikke til offentlighedens kendskab.

Tendensen er, at medierne koncentrerer sig om enkeltpersoner, hvilket betyder, at status-overførings-funktionen har stor betydning. Det gælder blandt andet den negative status-overførings-funktion i tilfældet med Sprunk-Jansen og Lundbeck. Her er der tale om en negativ effekt, så selv bestyrelsen reagerer på den og lader Sprunk-Jansen gå af før tid. I forholdet mellem Sprunk-Jansen og Lundbeck, har Sprunk-Jansen overført mere positiv status til Lundbeck end omvendt. Kort efter Lindegaards tiltræden i SAS sker der en negativ overførelse af status fra SAS til Lindegaard, men senere ser det ud til, at Lindegaard igen kommer i besiddelse af kompetence og opbygger en mere troværdig profil, og ad den vej begynder han at kunne overføre positiv status til SAS. I forholdet mellem Østergaard og PSE sker status-overførings-funktionen begge veje. I starten mest fra PSE til Østergaard, derefter er fordelingen af status-overførings-funktionen ligelig for til sidst at tendere mod, at Østergaard overfører mere positiv status til PSE end omvendt.

I alle tre forhold ser det ud til, at toplederens image påvirker organisationens image. For eksempel er SAS's image på vej op blandt andet med hjælp fra Lindegaards image, mens Lundbecks image

¹⁸⁰ Thyri, I., "Medierne og den øgede personfokusering", CFJE

bliver påvirket negativt af Sprunk-Jansens image, og Østergaards image giver øget opmærksomhed på PSE's image.

Dog er der forskel på, hvilken indflydelse topledernes image har på organisationernes image. Selvfølgelig ved bevidst og strategisk anvendelse af toplederens image, er organisationen ikke garanteret et positivt udfald. Det afhænger endvidere af den branche, organisationen er i.

Når jeg tolker ovenstående analyser, er der en klar tendens til, at toplederens image spiller en vigtig rolle for den enkelte virksomheds image. Det mener jeg at have vist med den komparative analyse. Desuden kan jeg pege på, at forholdet mellem Østergaards image og PSE's image ikke er enestående – også andre toplederes image påvirker deres organisationers image.

8. Diskussion

Her i diskussionen vil jeg holde udfaldet af den komparative analyse op mod den anvendte teori samt diskutere specialet som helhed i forhold til analyserne og mine teoretiske redegørelser.

Som den komparative analyse viser, har mediedækningen stor betydning for opmærksomheden om toplederne og deres organisationer. Branchetilhørsforholdet betyder en del for mediernes opmærksomhed på topledere og organisationer – en interessant branche som eksempelvis underholdningssektoren tildeles mere opmærksomhed.

Med definitionerne af de teoretiske redegørelser in mente viser resultatet af ovenstående analyse ligeledes, at topledernes interesse i at agere i middle region også er med til at afgøre, i hvor høj grad medierne kaster fokus på toplederen. Østergaard og Sprunk-Jansen udstiller beredvilligt deres middle region, mens Lindegaard ikke udviser interesse i at benytte sin person for at få opmærksomhed fra medierne og ej heller handler ud fra en impression management strategi.

I teoriafsnittet gør jeg rede for tredelingen af den imageopfattelse, jeg vælger at arbejde med i specialet. Tredelingen benytter jeg i mine analyser, hvor jeg belyser organisationernes identitet, profil og image og ligeså for toplederne: frontstage, backstage og image. Goffmans begreb 'backstage' er dog svært at finde frem til, og det bevirker, at jeg i stedet anvender Meyrowitz' begreb 'middle region', der ligger mellem frontstage og backstage, og som desuden er et rum afledt af mediernes efterhånden store rolle i samfundet. Middle region er et godt redskab i arbejdet med at karakterisere topledernes image.

Desuden har Kjølbers dyde-lære vist en høj grad af anvendelighed i praksis, idet jeg i arbejdet med karakteristikken af dyderne for både organisationer og topledere kortlægger egenskaber, der giver indblik i troværdigheden for ovennævnte.

Femø Nielsens opfattelse af imagebegrebet skaber overgange i mine analyser af identitet, profil og image, så deres indbyrdes betydning bliver klar. Det viser sig også, at selv med en tilnærmet identitet er det muligt at sige noget om en organisations profil og image.

Kulturanalysen bygger på mine observationer samt samtaler med tidligere kollegaer. Den har til formål at lede frem til PSE's identitet ud fra Scheins funktionalistiske kultursyn. I forhold til kulturanalysen vil det havde været interessant, om jeg havde haft mulighed for at lave kulturanalyser i SAS og Lundbeck, men da en kulturanalyse kræver observationer de pågældende steder over en længere periode, udelukker jeg hurtigt den mulighed. Ikke desto mindre har kulturanalysen af PSE stadig et formål, som er vigtigt for specialets problemformulering, nemlig at afklare forholdet mellem identitet, profil og image – både for PSE og på et overordnet plan.

I en tid hvor medierne generelt er personfokuserede i deres mediedækning, får topledernes image en langt større betydning end tidligere.

Det synes relevant at kaste mere fokus på de mekanismer, der udspringer af danskfagets faglighed: de sproglige forhold og begreberne identitet, profil og image. Fra en danskfaglig vinkel er det interessant, hvilken betydning sproget har i forhold til image og profilering. Eksempelvis ser det ud til, at SAS i deres årsrapport gør for meget ud af det tekniske fundament og dermed ikke er opmærksomme på de signaler, rapporten sender i form af ringe kommunikation til offentligheden. Samtidig er SAS også den af organisationerne, der skaber størst afstand mellem virksomheden og offentligheden på trods af intentioner om bedre formidling til offentligheden.

9. Konklusion

Mit formål med specialet er at undersøge, hvilken specifik rolle topledernes image spiller for organisationens image. Men for at undersøge det, er jeg nødt til først at besvare, om topledernes image har betydning for organisationens image.

Hermed kan jeg på baggrund af mine analyser konkludere, at topledernes image har en betydning for deres organisations image. Tiden er en væsentlig faktor, fordi medierne fokuserer mere på enkeltpersoner frem for store koncerner. Hvis man kan sætte et ansigt på en virksomhed, får

virksomheden et mere personligt udtryk og tiltaler flere mennesker end billedet af en kedelig virksomhedsfacade.

Toplederens image har betydning for identiteten (kulturen) i organisationen, for profilen og for imaget i perceptionen. I nogle virksomheder vil toplederen eksempelvis præge kulturen helt ned til de grundlæggende antagelser, hvilket jeg formoder er det, der sker i Sprunk-Jansens og Lundbecks tilfælde, fordi Sprunk-Jansen længe har været enevældig i Lundbeck. Nogle organisationer vælger bevidst at handle efter toplederens image i fremstød for organisationens profil for at skabe opmærksomhed, som det ses i tilfældet med Østergaard og PSE. Umiddelbart må det også være SAS koncernens formål med at ansætte Lindegaard som øverste chef.

Det andet formål er at undersøge, hvilken specifik rolle toplederens image spiller for organisationens image. Hertil kan jeg konkludere, at toplederens image har betydning internt i forhold til kulturen i organisationen, men også eksternt i relation til organisationens profiler. Det er her, status-overførings-funktionen viser sin relevans, men effekten er størst i det tilfælde, hvor toplederen eller organisationen er kendt af offentligheden, fordi medierne højner overførings-funktionen.

Det ses tydeligt i forholdet mellem Østergaard og PSE og i forholdet mellem Sprunk-Jansen og Lundbeck. I forholdet mellem SAS og Lindegaard har toplederens image også en betydning, eller det vil sige, den har haft en betydning, men det virker som om, at Lindegaard er ved at optage SAS's image, så han fremstår som en del af SAS. De andre to topledere er præget af deres impression management i forhold til frontstage, og det er nemt at afkode toplederens separate image i forhold til organisationens image. Østergaard spiller bevidst på at have en iøjnefaldende profil, så ingen lades i tvivl om hensigten med profilen i afkodningsøjeblikket. Toplederens image har stor betydning for den respektive organisations image, for i forhold til tidligere er der et større personfokus de senere år, som betyder, at medierne oftere koncentrerer sig om lederen end om selve virksomheden. Det er selvfølgelig rart for de topledere, som har en tydelig og sympatisk profil med en ligelig fordeling af dyder. Men som min analyse af toplederens profil ud fra dyderne viser, er tendensen i den private sektor, at det er fåtallet, som besidder en ligelig fordeling af dyderne og dermed kan præstere en sympatisk profil.

Østergaard har hverken en sympatisk endsige troværdig profil, nærmere en profil, der er lidt arrogant og utroværdig. Til gengæld skaber hans optræden opmærksomhed, og det er vigtigt i underholdningsbranchen.

Jeg tror, Østergaard er på det rette sted på det rette tidspunkt i den rette branche. Jeg tror ikke, at offentlighedens interesse i så høj grad skyldes hans person, men snarere den kendsgerning, at han godt vil profilere PSE og gør det med store visioner. Han arbejder målrettet med impression management og styrer mediernes måde at skildre hans person på i forhold til PSE. Det er forskellen til eksempelvis Sprunk-Jansen, som ikke handler målrettet og ikke har blik for, hvordan han med sit personlige image kan skabe positiv indflydelse på Lundbecks image. I sagen mellem Lundbeck og Sprunk-Jansen bliver det meget tydeligt, hvilke emner der influerer på image, og at toplederens personlige image har betydning for organisationens image. Mediernes store fokus på Lundbeck og Sprunk-Jansen er med til at udskifte toplederen før tid, fordi det negative fokus på Sprunk-Jansen smitter af på Lundbeck, som i forvejen har et svækket image.

Forholdet mellem toplederens image og organisationens image bliver især tydeligt i medierne, fordi fremstillingsformen er mere kontant og skærper fokus på enkeltpersoner. Derved får toplederens image også stor betydning for afkodningen af organisationens image, fordi toplederens image er med til at tegne organisationens profil og også har betydning i afkodningsøjeblikket. I den komparative analyse ses det, at toplederens image kan have forskellig betydning for organisationen, afhængig af branchetilhørsforholdet.

Som jeg kort var inde på i ovenstående afsnit, betyder branchetilhørsforholdet en del for mediernes opmærksomhed på toplederen og den respektive organisation. En farverig sports- og underholdningsbranche appellerer mere til medierne end eksempelvis den mere tillukkede medicinalbranche. Flybranchen er i den henseende mere anonym, men de sidste par år vælger man bevidst ikke at tiltrække opmærksomhed for at få ro om organisationen SAS, der har været meget påvirket af udefrakommende handlinger.

Et af mine underliggende spørgsmål lyder, hvordan en definition af det personlige og det organisatoriske image udmønter sig. Her mener jeg, at jeg først med udlægningen af selve imagebegrebet og derefter med den teoretiske gennemgang af henholdsvis det organisatoriske og det personlige image udreder to definitioner.

Det organisatoriske image er karakteriseret ud fra tre forskellige vinkler defineret ved: en identitet, som er lig med kultursynet i organisationen; en profil, som er lig med ledelsens erklærede imagemål; og et image, som er omgivelsernes opfattelse af organisationen. Profilen og identiteten udgør sammen med offentlighedens afkodning organisationens image.

Mens det personlige image er karakteriseret ved et frontstage, der er individets fremtræden og lig med lederens opfattelse af eget omdømme. Backstage er ikke synlig for andre og er den afslappede situation, hvor man ikke optræder. Derimellem ligger middle region, som et rum, hvor der sker en sammenblanding af både det private og det offentlige rum. Lederen kan ved impression management påvirke sit frontstage.

Ydermere undersøger jeg, hvad det betyder for en organisation at have en topleder med et kendt image – altså hvordan det påvirker organisationen. Til det kan jeg svare, at status-overførfunktions er et godt eksempel. Som eksemplet med SAS viser, så fører en kendt topleder opmærksomhed med sig, som organisationen kan drage fordel af i de fleste tilfælde, med mindre toplederen kommer fra en anden branche, for så opstår der forvirring i krisesituationer. Hvilket også viser sig i SAS med Lindegaard, som kommer fra tele- og kommunikationsbranchen.

Jeg mener gennem specialet at have vist, at toplederes image har betydning for organisationers image gennem en udfoldelse af imagebegrebet, en teoretisk gennemgang af det personlige og det organisatoriske image samt analyser af forholdene mellem tre større virksomheder og deres topledere ud fra imagebegrebet, men også med fokus på det sproglige element.

Det siger jeg ud fra den betragtning, at toplederens personlige image smitter af på organisationens image i afkodningsøjeblikket. Det skyldes især mediernes interesse for at fokusere på personerne i erhvervslivet, men også flere af toplederne selv, som lader sig portrættere og overskrider grænsen mellem det private rum og det offentlige rum. Men det ser ud til at være et faktum, at toplederens image får større betydning for deres organisationers image, og giver toplederne en specifik rolle i forhold til organisationernes image. Den specifikke rolle, som toplederens image spiller for organisationens image, bunder i mediernes øgede opmærksomhed på enkeltpersoner, hvor branchetilhørsforholdet samt toplederens impression management mod frontstage er de vigtigste bevæggrunde for mediernes interesse. Sidstnævnte forklarer, hvorfor nogle personer bliver topledere – og altså ikke (kun!) fordi de ligner direktører.

9.1 Perspektivering

Jeg kan selvfølgelig påpege, at det er svært at sige noget generelt på baggrund af en analyse af tre organisationer og deres topledere, ikke desto mindre viser mine analyser, at der er generelle tendenser at spore. Det kan skyldes den kendsgerning, at de tre organisationer hører til i den private sektor, der har større bevågenhed fra medierne på grund af blandt andet børsnoteringer.

Det er også interessant, hvilke organisationer der gør brug af kendte topledere, når det handler om opmærksomhed og bundlinietal. Både inden for det offentlige og det private erhvervsliv er der eksempler på, at virksomheder vælger at ansætte en kendt person som topleder. Flere virksomheder har med fordel ansat eksempelvis tidligere politikere med en kendt profil, hvor det giver ekstra opmærksomhed. Forbrugerstyrelsen ansatte tidligere folketingsmedlem Christine Antorini, som efter nedlæggelsen af Forbrugerstyrelsen bliver headhunted til DR2. Af andre eksempler kan jeg nævne Kris Gudiksen (kollega under Det Internationale Melodi Grand Prix 2001), der på grund af sin optræden i DR2, ofte bliver tilbudt job i højt placerede informationsstillinger. Det samme gælder i sportsverdenen, hvor tidligere sportsstjerner gør deres indtog i ledende roller. Det ses med blandt andre Bjarne Riis og Preben Elkjær.

Som afslutning på specialet vil jeg give et bud på, hvordan en topleders image forenes med en organisations image, så det fremstår homogent. Det behøver ikke skabe konflikter, at toplederens image adskiller sig fra organisationens image. Imidlertid er det svært at skabe en homogen udgang i tilfældet med Lundbeck og Sprunk-Jansen. Det skyldes, at Sprunk-Jansens image er så ”skadet” af medieomtalen, og at bestyrelsen ikke vil bruge Lundbecks image til at styrke Sprunk-Jansens image med. Der kan være forhold, hvor det synes nytteløst at reparere på enten det ene eller det andet image. I forholdet mellem SAS og Lindegaard er der derimod sket et skred mod en homogen løsning, hvor de to imager langsomt fletter sig ind i hinanden, blandt andet fordi Lindegaard prøver at anonymisere sin profil og i stedet tilegne sig SAS’s identitet og profil.

Forholdet mellem Østergaard og PSE er homogent i den forstand, at begge imager er dynamiske og rettet mod samme publikum. De matcher hinanden og har begge brug for en høj grad af opmærksomhed. Men samtidig har Østergaard også brug for PSE for at skabe berettigelse for sin profilering. PSE kan blive nødt til at finde fodfæste uden at lukrere på Østergaards image, idet Østergaard på et tidspunkt stopper at sit virke i organisationen.

Men det ser ud til, at det er godt for en organisation, hvis toplederens image og organisationens image fremstår homogent, selvom det kan være svært i en tid med så stort fokus på enkeltpersoner. Derfor kan det være en fordel for større virksomheder i mediernes søgelys, hvis der er en bevidst stillingtagen til toplederens impression management mod frontstage samt en bevidsthed om organisationens profil. Det gør ikke noget, at der er forskel, men hvis der skabes en positiv status-overførings-funktion begge veje, bliver forholdet mellem topleder og organisation styrket både internt og eksternt.

Abstract

"Has the image of a figurehead any influence on the image of his or her firm?"

This master thesis treats the question of whether or not the image of a figurehead has an influence on the image of his or her company. In doing so I am interested in finding out which specific kind of influence we are talking about – is it positive or negative? The basis of my empirics is focusing mainly on Flemming Østergaard and the sports and entertainment industry PARKEN Sport & Entertainment.

I start out by unfolding the image concept constructed by Klaus Kjøller - Kjøller's so called virtue doctrine and I describe the approach I have chosen. I hereafter present the two theoretical groundings that I use in my analysis of respectively the image of the organisation and the personal image of the figurehead.

The theoretical basis in my analysis of the organisation is based on the works of Mie Femø Nielsen, Edgar H. Schein og Majken Schultz, while the basis of my analysis of the personal image is based on the works of Erwing Goffman and Joshua Meyrowitz.

After presenting the theoretical foundation, I empirically work around figurehead Flemming Østergaard and the company PARKEN Sport & Entertainment. To put things in perspective I also look at the Scandinavian airline SAS and their figurehead Jørgen Lindegaard together with Lundbeck, a Danish medical company, and their former figurehead Erik Sprunk-Hansen. These three analyses all end in a comparative analysis, where I compare the different outcomes to see where they differ and where they do not.

In my discussion I show the applicability and practicability of my theoretical combinations by holding the theory up against the outcome of my analysis. Finally I conclude, that the image of a figurehead indeed has an influence on the image of a company. I also show what specific roles the various figureheads have on their respective companies.

I find that different branches have different influence on the amount of attention given by the media, and the attention given by the media reflects whether the image of the figurehead has an influence on the image of the company.

Litteraturliste

- Andersen, H., Kaspersen, L., "Klassisk og moderne samfundsteori", Hans Reitzels Forlag 1996
- Andersen, J.E., "Sproghandlinger – på dansk", Dansk lærerforening 1989
- Andersen, J. Goul m.fl. (red.), "Den demokratiske udfordring", Hans Reitzels Forlag 1999
- Andersson, E. Friis (red.), "Hvem er det der bestemmer?", JobDanmark 2000
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E., "Organisationsteori – Struktur, kultur, processer", Handelshøjskolens Forlag 1999
- Bourdieu, P., "Om TV og journalistikkens magt", Samlerens Bogklub 1998
- Brandt-Pedersen, F., Rønn-Poulsen, A., "Metodebogen", Nøgleforlaget 1996
- Børsens guldnummer 2000
- Dahl, H. F. (red.), "Massekommunikasjon", Gyldendals Norsk Forlag 1973
- Goffman, E., "The presentation of self in everyday life", Penguin Books 1959
- Goffman, E., "Communication in Face to Face Interaction", Penguin Books 1972
- Goffman, E., "Interaction Ritual", Panthenon Books 1967, 1982
- Gregersen, B., "Om Goffman", Hans Reitzel 1975
- Grunwald, E., "Journalistens sprog", Forlaget Ajour 1992
- Højbjerg, J., Blach, T., "PR – håndbog i information og kommunikation", Borgen 1989
- Jensen, R., "The dream society", Jyllands-Postens Erhvervsbøger 1999
- Jørgensen, K.G., "Stilistik – Håndbog i tekstanalyse", Gyldendal 1996
- Jørgensen, P.S., Rienecker, L., "Specielt om specialer", Formidlingscentrets skrifter 10/1999
- Kjølner, K., "Få din vilje! – tal og skriv effektivt", Akademisk Forlag 1996
- Kjølner, K., "Image", Akademisk Forlag 1997
- Kjølner, K., "Manipulation", Borgens Forlag 1992
- Kjølner, K., "Skriv bedre opgaver", Borgens Forlag 1995
- Kunde, J., "Corporate religion", Børsens Forlag 1997
- Meyrowitz, J., "No sense of Place", New York/Oxford, Oxford University Press 1985
- Nielsen, M. Femø, "Under lup I offentligheden", Samfundslitteratur 2001
- Nielsen, M. Femø, "Profil og offentlighed", Samfundslitteratur 2001
- Poulsen, A., Harder, P., "Hvad går vi ud fra", Gyldendals Sprogbiibliotek 1980
- Rasmussen, F., "Massemedier", Columbus 1996
- Riel, C. B. M.van, "Principles of Corporate Communication", Prentice Hall 1992

- Petersen, H., Lund, A.K., ”Det sku’ vær’ så godt”, Samfundslitteratur 1999
- Petersen, H., Lund, A.K., Lemée, P., ”De 12 bud – danske topledere om kommunikation”, Samfundslitteratur 2003
- Petersen, L. Kjerulf, ”Tekst- og diskursanalyse som sociologisk fremgangsmåde”, ”Dansk Sociologi”, nr. 2, 9. årgang, juni 1998
- Schein, E. H., ”Organisationskultur og ledelse”, Forlaget Valmuen 1994
- Schultz, M., ”Kultur i organisationer”, Handelshøjskolens Forlag 2000
- Schultz, M., ”Organisationers kultur, identitet og image” i ”Forskning og Identitet”, IOA-årbog 1996
- Schultz, M., Larsen, M.H., ”Den udtryksfulde virksomhed”, Bergsøe 4 1998
- Schramm, W. (red.), ”Mass Communications”, Board of Trustees of the University of Illinois 1960
- Steenbach, K., Thye-Petersen, C., ”Spillet om FCK”, JP Bøger 2002
- Thyrrø, I., ”Medierne og den øgede personfokusering”, CFJE, Vidensbase om journalistik – <http://www.cfje.dk/cfje/VidBase.nsf/0/1695a975fe7eb582c125672d005d45cc?OpenDocument>, offentliggjort 18-03-1999, senest redigeret 01-04-2001, downloadet 3.oktober 2003
- Østergaard, F., Werge, L., ”Don Ø”, Ekstra Bladets Forlag 2002

Empirisk materiale

PARKEN Sport & Entertainment A/S Årsrapport 2001

SAS koncernens Årsregnskab 2002

TDC Årsrapport 2002

Artikler

Aktuelt, "Kursen er sat", 7. november 1997

Berlingske Tidende, "Sprunkens kvantespring", 22. maj 1994

Berlingske Tidende, "Gambling i galehuset", 15. marts 1998

Berlingske Tidende, "Fodbold i stor størrelse", 18. april 1999

Berlingske Tidende, "Fondsbørsen sylter sag om Laudrup", 20. februar 2000

Berlingske Tidende, "Jeg vil altid være nummer et", 11. juni 2001

Berlingske Tidende, "SAS-boss afviser ansvar", 31. juli 2001

Berlingske Tidende, "SAS-image har fået et knæk", 8. august 2001

Berlingske Tidende, "Luftkaptajnen", 2. september 2001

Berlingske Tidende, "Den sorteste dag i SAS's historie", 9. oktober 2001

Berlingske Tidende, "Kritik af SAS-udrensning", 1. november 2001

Berlingske Tidende, "Kaospiloten lander", 15. maj 2002

Berlingske Tidende, "Lindegaard isoleret i SAS", 16. maj 2002

Berlingske Tidende, "Stor sejr for Lindegaard", 8. august 2002

Berlingske Tidende, "Den store kommunikator", 10. august 2002

Berlingske Tidende, "Nej til gigantisk multihal", 24. oktober 2002

Berlingske Tidende, "Kritikken er noget vrøvl", 25. oktober 2002

Berlingske Tidende, "Konservativt dødsstød til multihal", 26. oktober 2002

Berlingske Tidende, "Erik Sprunk-Jansen - På fuld tid: Sundheden kommer først", 19. marts 2003

Berlingske Tidende, "Gennembrud: Milepæl for SAS-ledelsen", den 1. april 2003

Berlingske Tidende, "Synspunkt: Sprunkens umage exit", 7. april 2003

Berlingske Tidende, "Turnaround; SAS klar til take-off", den 12. april 2003

Berlingske Tidende, "Rekordminus: det værste i SAS's historie", 14. maj 2003

Berlingske Tidende, "Runde øjne: Den bløde side af en hård negl", 23. maj 2003

Berlingske Tidende, "Cessna-piloter udpeges som skyldige i Milano-ulykke", 20. juni 2003

Berlingske Tidende, "Linedans: SAS-chefens egen manddomsprøve", 13. august 2003

Berlingske Tidende, "Fortiden tynger SAS-chef", den 14. august 2003

Berlingske Tidende, "Tak for dansen: Lundbeck har ikke plads til topchefen", 21. august 2003

Berlingske Tidende, "Guld og tæpper: Lundbeck-chef i stormvejr", 27. august 2003

Berlingske Tidende, "Forklaringer: »Det her er meget uheldigt for Lundbeck«", 29. august 2003

Berlingske Tidende, "Vingskudt: Alle mod Lundbeck", 2. september 2003

Berlingske Tidende, "Hold vejret: Stilhed under mediestormen", 2. september 2003

Berlingske Tidende, "Lundbecks chefskifte: Stil: Forskellen er cigarføringen", 23. september 2003

Berlingske Tidende, "Sprunk-Jansens exit", 23. september 2003

Berlingske Tidende, "Uortodoks: En indædt fighter takker af", 23. september 2003

Berlingske Tidende, "Skiftedag: Den nye chef tilfredsstillende aktiemarked", 23. september 2003

Berlingske Tidende, "Straarup mediernes darling", den 13. oktober 2003

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, "Magteliten 2003", nr. 12, 31. marts 2003

BT, "Flemming Østergaard: Klubben er mig", 27. august 2002

BT, "Fodbold er også en mærkevare: enjoy Don Ø", 27. august 2002 (Allingstrup, M.)

BT, "Politiker: Østergaard er selvoptaget", 25. oktober 2002

BT, "Don Ø i dobbelt-rolle", 28. maj 2003

Børsen, "Toplederens image afgør succes", 21. november 2001

Børsen, "Toplederens image måles på bundlinjen", 15. februar 2002

Børsen, "Topchefens image smitter af", 19. april 2002 (Susanne Tholstrup)

Børsen, Fallesen, L., "Det betaler sig med image", 19. april 2002

Børsen Executive Imageundersøgelse, april 2003

Børsen Executive, 25. april 2003

Børsens Nyheds Magasin, nr.16, 6.maj 2002

Børsen Magasiner, GULD nummeret, maj 2000

Ekstra Bladet, "SAS mod afgrunden: Så dårligt går det", den 17. marts 2003

Ekstra Bladet, "Man kan ikke elske FCK", Gotfredsen, S., 18. maj 2003

Ekstra Bladet, "Elsk din næste, Sørine", Østergaard, F., 26. maj 2003

Ekstra Bladet, "Pille-boss er skatteål", 3. september 2003

Ekstra Bladet, "Fort Sprunk kulegraves", 4. september 2003

Ekstra Bladet, "Sprunken stikker af", 23. september 2003

Erhvervsmagasinet DirectOffice, "SAS-chefen", nr.4, september 2003

Fyens Stiftstidende, "Alle mod Lundbeck", 2. september 2003

Journalisten, nr.2 2003

Jyllands-Posten, "Forfængelighedens mål", 20. september 1998

Jyllands-Posten, "Gyngerne og karrusellen", 6. februar 2000

Jyllands-Posten, "Markedsføring: Medicinalchef er blikfang i kampagne", 7. april 2003

Jyllands-Posten, "SAS på rette kurs", 11. april 2003

Jyllands-Posten, "Priskrig i luften", den 12. april 2003

Jyllands-Posten, "SAS gør op med fortiden", den 14. april 2003

Jyllands-Posten, "Presset øges på Lundbeck", 7. maj 2003

Jyllands-Posten, "Kursfald presser topchef", 25. august 2003

Jyllands-Posten, "Direktøren Sprunk-Jansens Flying Circus", 26. august 2003

Jyllands-Posten, "Lundbeck: Privatøkonomi under lup", 28. august 2003

Jyllands-Posten, "Portræt: Han vækkede Lundbeck", 23. september 2003

Politiken, "Løven med den store appetit", 18. november 1998

Politiken, "Lundbeck undskylder opførsel i Sri Lanka", 24. maj 2002

Politiken, "Erik Sprunk-Jansen: Kamp til det sidste", 14. februar 2003

Politiken, "Lundbeck: Baggrund: Det lykkelige patent smuldrer", 14. februar 2003

Politiken, "Erik Sprunk-Jansen – Lykkeridderen", 10. marts 2002

Politiken, "Erik Sprunk-Jansen: Den varme stol: »Vi har ikke forklaret os godt nok«", 16 marts 2003

Politiken, "Interview: Erik Sprunk-Jansen - Følelser i jakkesæt", 6. april 2003

Politiken, "Mens vi venter på plan D", den 11. april 2003

Politiken, "Den varme stol: Lundbeckchefen: Barsk branche", 10. august 2003

Politiken, "Erik Sprunk-Jansen: »Jeg er ikke på fallittens rand«", 27. august 2003

Politiken, "Portræt: Erik Sprunk-Jansen (Den ensomme direktør)", 30. august 2003

Politiken, "SAS's topchef i åben konfrontation", den 4. september 2003

Politiken, "Dumpekarakter til Erik Sprunk-Jansen", 16. september 2003

Politiken, "Britisk kritik af Lundbeck", 18. oktober 2003

TV2, "Utzon", 20. juni 2001