

# VÆRDI KOMMUNIKATION

- LEDELSE AF VÆRDIPROCESSER I PRAKSIS

ANN RANDRUP  
FRANS GRANDJEAN



Børsens  
FORLAG

## VÆRDIKOMMUNIKATION

– ledelse af værdiprocesser i praksis

Af Ann Randrup og Frans Grandjean

© Børsens Forlag, 2006

Et selskab i Bonnier Forlagene A/S

Børsens Forlag  
Pilestræde 52  
Postboks 114  
1004 København K  
Tlf.: 33 43 30 00  
Fax: 33 43 30 10  
[www.borsensforlag.dk](http://www.borsensforlag.dk)

Omslag og sats: Super Stuntfire v/Søren Ditlefsen

Tryk: Aka-print A/S

1. udgave, 1. oplag, 2006

ISBN-10: 87-7664-111-2

ISBN-13: 978-87-7664-111-5

Printed in Denmark

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt  
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.





# Indhold

## Forord · 7

### KAPITEL 1

#### Derfor skal du beskæftige dig med værdier · 11

- Værdier er det, I er bedst til ... · 12
- Værdier og organisationens image · 13
- Værdiernes plads i trekantsmodellen · 15
- Sammenhæng i kommunikationen · 17
- Faglige og menneskelige værdier · 17
- Værdierne og det sociale ansvar · 18
- CSR udbredt i virksomhederne · 20
- Bløde værdier i vækst · 20

### KAPITEL 2

#### Værdibaseret ledelse giver engagement og retning · 23

- Fordele ved værdibaseret ledelse · 24
- Værdier og stress · 25
- Den indirekte ledelse · 26
- Værdierne og den danske ledelsesstil · 27
- Medarbejdere og loyalitet · 28
- Test og efterfølgende handling · 28
- Hvilke problemer kan opstå? · 29
- Særlige udfordringer · 30
- Ulemper ved værdibaseret ledelse · 31

### KAPITEL 3

#### Værdigrundlaget – definitioner og målsætning · 33

- Identitet · 34
- Mission · 34
- Vision · 35
- Værdier · 35
- Slogan · 36
- Værdiledelse · 36



- Relation · 37
- Værdispredning · 38
- Ledelsen bør forpligte sig selv · 39
- Organisationens udfordringer · 40

#### KAPITEL 4

##### Sådan igangsætter du en værdiproces · 45

- Planlægning af en bottom-up proces · 46
- Input fra medarbejdere · 47
- Input fra kunder · 52
- Planlægning af en top-down proces · 55
- Fordele ved top-down · 55
- Indspark fra udenforstående · 56
- Vær kritisk og test undervejs · 57

#### KAPITEL 5

##### De velformulerede værdier · 59

- Forkortelse af formuleringerne · 60
- Redigeringsfasen · 60
- Aktive værdier · 61
- At skabe appel · 62
- Accept blandt medarbejderne · 63
- Duer de i hverdagen? · 63
- Sammenhængen er vigtig · 65
- Uddybning i Danske Bank · 66
- Fra vedtægter til vision · 67
- Fra værdier til slogan · 69
- Godt slogan i Sampension · 70
- Implementeringen i Danske Bank · 71
- Værdier – også i praksis · 72
- Det (selv)kritiske personaleblad · 73
- Arla – formen dominerer indholdet · 73
- Indhold i balance med formen hos Novo Nordisk · 75

##### Refleksionspunkter · 77



## KAPITEL 6

### Værdierne skal også kommunikeres · 79

- Storytelling som værdikommunikation · 80
- Historie om tilgængelighed · 81
- Det skal give mening · 82
- Følelsen af at være del af noget stort · 83
- Eksternt rettet storytelling · 84
- Lynkursus i storytelling · 85
- Masser af gode historier · 86
- Indsamling af historierne · 87
- Falck · 89
- Historien om BG Bank · 90
- Superfortællingen · 91
- Fortællingen versioneres · 92
- Medievalg og researchform · 93

## KAPITEL 7

### Den praktiske udrulning af værdierne · 95

- Hvad er konsekvensen af værdierne? · 96
- Ledere skal kommunikere værdierne mundtligt · 97
- Hvordan ruster man mellemledere til at kommunikere værdier? · 98
- Workshop · 99
- Sådan gør du som mellemleder · 100
- Hvis implementeringen ikke går let · 101
- Hvorfor skal værdierne offentliggøres? · 103
- Åben kommunikation betaler sig · 103
- Lad værdierne arbejde · 104

## KAPITEL 8

### Værdikommunikation og visionsledelse · 107

- Evaluering af visionen · 108
- Har vi nået vores mål? · 109
- Den nye lederrolle · 110
- Coaching som støtte til værdierne · 112
- Værdier og fremtiden · 113



Refleksionspunkter · 115

Anbefalet litteratur · 116

Anvendte hjemmesider · 119





# Forord

Denne bog er blevet til, fordi tidssvarende og effektiv virksomhedsdrift kræver formulerede værdier. Og fordi de færreste virksomheder har et bevidst og velformuleret værdigrundlag – hvis noget overhovedet.

Uanset om man som organisation har formuleret (og nedfældet) sine værdier eller ej, er medarbejdernes handlinger i realiteten styret af værdier: Kundeservice eller mangel på samme, ledelsesstil, kommunikation og meget andet er et resultat af summen af virksomhedens holdninger – eller værdier. Sagen er, at hvis virksomheden ikke selv har implementerede værdier, så vil den del af hverdagen, som ikke er regelstyret, være overladt til relativt tilfældige og individuelle værdier.

Således kan man sige, at en moderne virksomhed er sine værdier; medarbejdere kommer og går, mens værdierne består. Og virksomhedens kunder, medarbejdere og øvrige interessenter kræver, at det (i deres øjne) er de rette værdier, hvis de skal investere deres tid og penge i et samarbejde.

For værdier er ikke kun holdninger. Det er også ambitioner. Ambitioner på værdiform hedder visioner – og at tænke sig en virksomhed uden vision er som at forestille sig en rejse uden mål. Stilstand er tilbagegang, som der står i bestyrelseslokalet hos et af vore store rederier; i en dynamisk verden vil alle virksomheder konstant være på farten. Og så skal man vide, hvor man vil hen.

Alt dette er vi blevet temmelig bevidste om gennem mange års arbejde med konsulentytelser, som har hjulpet virksomheder med at omforme sig fra regelbaseret drift til holdningsbaseret. Og derfor – som nævnt – denne bog, som samler erfaringer og gode råd fra denne indsats.

Det var en positiv overraskelse, da det i slutningen af 2005 gik op for



os, at nogle forstandige mennesker havde siddet og arbejdet en del med de samme emner – blot ud fra en forskningsmæssig vinkel. Det drejer sig om Anders Bordum og Jacob Holm Hansen fra CBS, der sidste år udgav bogen *Strategisk Ledelseskommunikation. Erhvervslivets ledelse med visioner, missioner og værdier*.

Der er nærmest tale om en forskningsrapport baseret på et meget stort empirisk materiale. D'herrer har analyseret værdikommunikationen hos de 50 mest omsættende danske virksomheder (ifølge dagbladet Børsens liste over de 500 største virksomheder i Danmark). Og de kom til den nedslående konklusion, at ”ingen af de 50 virksomheder (formår) i både vision, mission og værdigrundlag at formulere sig udelukkende i distinkte træk”, og at erhvervslivet ”tilsyneladende ikke til fulde udnytter kommunikationens koordinerende og integrerende effekter”.

Hvor ovennævnte bog slutter – altså med konstateringen af problemer med utilstrækkeligt formulerede og formidlede værdier – starter denne bog: Med konkrete anvisninger på, hvordan man udvikler, formulerer og formidler virksomhedens værdigrundlag. I den forstand er dette en håndbog – eller et ledelsesværktøj om man vil – der hjælper dig som leder gennem en succesfuld værdiproces i din virksomhed.

Undervejs bringer vi mange eksempler fra virksomheder, som gør det godt på værdiområdet. En del af disse virksomheder har vi hjulpet med værdiprocesserne – andre ikke.

Du kan læse bogen fra ende til anden, hvis du står over for at skulle starte en proces. Eller du kan shoppe rundt i den, hvis du allerede er i gang og ønsker inspiration til de enkelte procesdele. Værdiarbejde er et individuelt og situationsbestemt forløb, hvor bogen kan være en fornuftig guide undervejs; men der findes ingen universalløsninger og ingen facitliste.



Under alle omstændigheder vil vi ønske dig held og lykke med værdiprocesen. Den er vigtig for din virksomheds konkurrenceevne – og dermed for konkurrencekraften i dansk erhvervsliv som helhed.

*Ann Randrup*

*Frans Grandjean*





## KAPITEL 1

# Derfor skal du beskæftige dig med værdier

At lede uden at have klart definerede værdier er som at navigere uden kompas. Altså på må og få eller ud fra intuition. Det fører sjældent til noget godt resultat. Tilsvarende vil det at lede, uden at virksomheden har en erklæret vision, være som at støvne ud uden destination – uden at vide, hvor man vil sejle hen. Det kan godt ende med, at det bliver en god tur, men særlig målrettet er den unægtelig ikke.

Måske lidt flotte og generaliserende indledningsbemærkninger til denne bog. Men sikkert er det, at præcise og velformulerede værdier har stor indflydelse på, om din organisation udvikler sig positivt og i den retning, du ønsker dig.

For mange virksomheder vil værdierne kunne bidrage væsentligt til, at medarbejderne vil og kan yde en god og ekstra indsats. For andre vil de medføre, at kunder – eller borgere i offentlige virksomheder – vil blive ved med at være loyale. Og for andre igen at investorer eller bevillingsgivere vil blive ved med at satse på organisationen. Kunsten er at få alle tre dele til at gå op i en højere enhed. Der er med andre ord en del gode grunde til at beskæftige sig med værdier. Værdierne kan:



- skabe sammenhæng i en organisation, et fælles fokus
- skabe motivation blandt medarbejderne
- skabe troværdighed over for eksterne interessenter
- skabe et fundament for og sammenhæng i al kommunikation
- være et grundlag for evaluering af opnåede resultater
- fortælle nye medarbejdere om organisationens ånd
- sende signal til kunder og investorer m.fl. om organisationens fremtidige retning

Du kan motivere dine medarbejdere ved at give dem et meningsfuldt værdigrundlag at arbejde ud fra – og give dem handlefrihed og mulighed for at skabe gode resultater. Motiverede medarbejdere følger ikke kun en ordre, men tænker også selv og fører 'ånden' i ordren optimalt ud i livet – til gavn for virksomheden. Og medarbejdere, der på den måde føler, at de har indflydelse på deres hverdag, vil opleve mindre stress. Altså en gevinst for begge parter.

Således kan en værdibaseret ledelsesform få medarbejderne til at egen drift at fremme virksomhedens interesser – uden brug af ordrer eller 'tvang'. Med værdierne bliver det naturligt for den enkelte medarbejder at handle selvstændigt inden for de nærmere definerede værdimæssige rammer. Resultatet bliver, at værdierne bidrager til at skabe et fokus for alle organisationens interessenter. Også selvom værdierne måske blot formulerer det, som allerede findes, og som for nogen kan virke som selvfølgeligheder.

### **VÆRDIER ER DET, I ER BEDST TIL ...**

Selvfolgelige værdier er nemlig ikke mindre sande. Hvis værdierne virker selvfolgelige og naturlige, har man måske ramt organisations ånd meget præcist. Samtidig med, at de peger på nogle ganske bestemte kvaliteter, skærer de nemlig 'sekundære værdier' fra. Områder som måske kan siges at være reelle og positive, men ikke er så væsentlige for kerneforretningen.



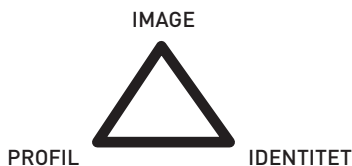
En organisation kan altså også godt i det daglige fungere ud fra overskrifter som tillid, passion eller nytænkning, selvom fokus i værdiprocesen bliver lagt et lidt andet sted – med værdier som for eksempel kompetence, engagement og værdiskabelse. Som helhed kan værdigrundlaget betragtes som en formulering af virksomhedens essens – hvad organisationen er og gerne vil! Processen med at finde frem til disse formuleringer handler derfor om, hvad der egentlig er organisationens positioner og ambitioner: Hvad er den forretningsmæssige eller driftsmæssige kerne, og hvad er perspektiverne for den?

Samtidig handler en værdiproces også om at definere, hvordan organisationen vil positionere sig i fremtiden. Det handler måske om at holde fast ved nogle kernekompetencer i stedet for at sprede sig over for mange indsatsområder. Eller omvendt at præcisere, at der skal sættes på helt nye områder i fremtiden.

Det er en vigtig proces, der kan tage længere tid, end man måske umiddelbart skulle tro. Ikke kun fordi det handler om at definere fremtidens fokus, men også fordi man dermed må sige farvel til noget af det, som organisationen hidtil har identificeret sig med.

### VÆRDIER OG ORGANISATIONENS IMAGE

Værdigrundlaget kan have indflydelse på flere af en organisations helt centrale områder. Det kan og bør blandt andet påvirke organisationens image, dens profil og dens identitet. De tre elementer kan sammenstilles i en 'trekantsmodel', som den Mie Femø Nilsen har opstillet i bogen *Under lup i offentligheden*:



*Image:* Med begrebet image mener vi det indtryk, omverdenen har af organisationen; altså det billede en ekstern iagttager danner sig ud fra alle de informationskilder, han har til rådighed. Dette billede kan være skabt af reklamer, omtale i medier, direkte kontakt med organisationen, hvad enten den er skriftlig eller mundtlig, eller består af tredje-håndsførelser fra venner og bekendte.

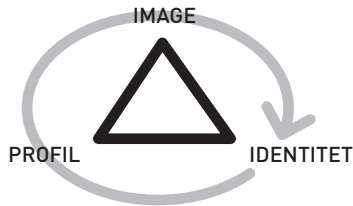
*Profil:* Organisationens profil er den bevidste selvfremstilling, som direktion, marketing- og kommunikationsafdeling m.fl. skaber. Det kan gøres via internettet, på print, i lyd og billeder, men også via de fysiske rammer om organisationen. Det vil sige i den arkitektur, man er omgivet af, og den stil, der er lagt i indretning og beklædning. En stor del af den samlede kommunikation afspejler bevidst eller ubevidst organisationens identitet.

*Identitet:* Hvor image er det indtryk, folk har af organisationen, og profil er det udtryk, som organisationen gerne vil skabe, er identitet det, som organisationen rent faktisk er – dens reelle indhold. Identiteten er altså et udtryk for kernen i produkter, historik, medarbejdere, vedtægter, lovgrundlag samt den ånd og organisationskultur, der hersker. Altså summen af både det objektive og det mere subjektive i organisationen.

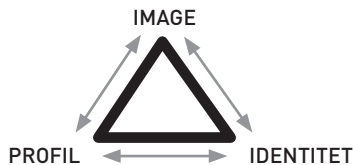
Alle tre elementer har en gensidig indvirkning på hinanden. Når der skal laves et kommunikationsforløb i din organisation, er det derfor



oplagt at tage udgangspunkt i organisationens identitet og benytte den til at skabe en troværdig profil, der så kan præge organisationens image blandt interessenterne. Dette image kan herefter aflæses af organisationen, der har mulighed for at inddrage det i en videreudvikling af identitet og kultur – hvilket igen vil gøre det relevant at kommunikere en ny profil.



En organisations image er altså både præget af den profil, der skabes, og den identitet organisationen faktisk har. Men image virker også tilbage på den profil, der kommunikeres. Lige så vel som profilen smitter af på organisationens selvforståelse og påvirker dens identitet. Modellen kan derfor udbygges så den illustrerer denne gensidige påvirkning:



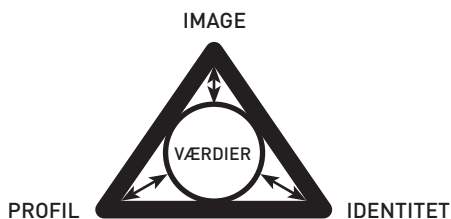
### VÆRDIERNES PLADS I TREKANTSMODELLEN

Organisationens værdier skal forholde sig konstruktivt til alle tre elementer. Først og fremmest skal de naturligvis afspejle organisationens identitet. Men som nævnt skal de også kunne rumme den profil og de image-ambitioner, som organisationen har.



I organisationer, hvor hver enkelt medarbejder har tæt kundekontakt, er det interessant at høre kundernes opfattelse af organisationen. Det kan være væsentligt at skabe et værdigrundlag, som ruster medarbejderne til at varetage en konstruktiv kundekontakt. Med værdierne kan man nemlig understøtte de af organisationens kvaliteter, som kunderne finder unikke.

Der er altså vigtige input at hente fra både image, profil og identitet i forbindelse med udviklingen af værdierne:



Værdierne kan placeres i centrum af trekanten, hvilket illustrerer, at værdierne kan betragtes som udtryk for organisationens kerne. Når denne kerne er veldefineret, kan den danne et solidt grundlag for den samlede kommunikation og skabe et fokus for hele organisationen.

Efter at du har fået organisationens værdier identificeret, er målet naturligtvis at få dem i spil. Ved at få værdierne gjort levende for interessenterne kan de virke tilbage på identiteten, præge organisationskulturen og påvirke det image, organisationen har i den omkringliggende verden. Værdierne kan herved blive det fikspunkt, som alle i din organisation kan bruge som reference for sig selv og hinanden til daglig. Og det omdrejningspunkt, som skaber dynamik i den daglige kommunikation. I generisk sammenhæng kan værdierne siges at være den organisatoriske DNA, som skal styre den videre vækst.



## **SAMMENHÆNG I KOMMUNIKATIONEN**

Ved at formulere værdierne kan ledelsen altså sætte en proces i gang, der kan samle og fokusere organisationen. På den måde skaber du også et klart og veldefineret felt, som både den interne og eksterne kommunikation kan udspringe fra. Værdierne er derfor et redskab til at opnå en sammenhængende og konsekvent kommunikation, hvor alle signaler peger i samme retning, og organisationen taler med én stemme. Man kan sige, at værdierne vil kunne skabe retning og kvalitet for kommunikationen.

En sådan samlet kommunikationsprofil sender naturligvis langt klarere og stærkere signaler om virksomheden end en flertydig. På den måde kommer virksomhedens kommunikation til at skabe mere troværdighed over for både interne og eksterne interessenter. Værdigrundlaget vil derfor styrke hele organisationens kommunikation. Derfor er det vigtigt, at du som leder samler hele organisationen i en værdiproces. Det betyder ikke nødvendigvis, at du skal involvere hver eneste medarbejder, men at repræsentanter for især de kommunikerende afdelinger inddrages. Det vil sige, at det ikke kun drejer sig om bestyrelse, direktion og evt. kommunikationsafdeling, men også salg, marketing, HR og diverse linjefunktioner.

## **FAGLIGE OG MENNESKELIGE VÆRDIER**

Det er kun naturligt, at overvejelserne om en værdiproces tager udgangspunkt i organisationens faglige kompetencer. Det vil for eksempel sige teknisk indsigt, markedsfølsom viden og administrative processer. Den type af værdier skal præcisere det, som I kan og er allerbedst til. Det er jo den faglige kompetence, som skal give accept blandt kunder, investorer, (potentielle) medarbejdere og de øvrige interessenter. Hvis det professionelle grundlag ikke er defineret, eller der ikke er kvalifikationer og kompetencer bag ord og handling, har hverken værdier eller organisation nogen berettigelse.



Det er dog ikke nok at forholde sig til og formidle organisationens faglige kompetencer. Også de menneskelige kvaliteter er betydningsfulde. Disse værdier bør suppleres med, hvordan organisationens medarbejdere bidrager, for eksempel med rummelighed, fleksibilitet, virkelyst eller et særligt engagement i organisationen. Et sådant mere emotionelt supplement kan blandt andet styrke kundernes tillid til, at organisationen kan løfte kundeforholdet eller være med til at sikre, at din organisation tiltrækker mennesker med den rette ånd i rekrutteringssammenhæng. Eksempelvis hjælper det ikke meget, at en it- eller telekomvirksomhed har de mest avancerede produkter og de skarpeste hjerner i udviklingsafdelingerne, hvis man ikke overholder sine aftaler, eller man behandler sine kunder arrogant og ikke forklarer dem, hvordan produkterne virker.

En virksomheds evne til at klare sig godt og tjene penge handler altså ikke blot om de såkaldt hårde kompetencer, men også om de bløde: Hvordan dens medarbejdere fungerer – herunder hvilken kultur og ånd, der hersker. Det er derfor væsentligt at tage et afbalanceret udgangspunkt i både det faglige og det menneskelige værdigrundlag – og se det i forhold til både interne og eksterne interesser.

### **VÆRDIERNE OG DET SOCIALE ANSVAR**

Apropos bløde værdier er der også i den internationale offentlighed en stigende interesse for den del af organisationernes værdimæssige grundlag, der kan defineres som det etiske standpunkt. Undersøgelse på undersøgelse viser, at langt de fleste forbrugere har forventninger om, at virksomhederne 'opfører sig ordentligt' – udviser en etisk og social adfærd. Senest mente et pænt flertal af den danske befolkning, at der skal slås hårdt ned på korruption. Noget andet er så, om forbrugere også er villige til at betale for eventuelle fordyrelser, som kan blive et resultat af en mere ideel corporate governance.



---

## Undersøgelse

Flertallet af forbrugerne i EU mener, at virksomhederne ikke gør nok ud af deres samfundsansvar, og næsten halvdelen er villige til at betale mere for varer, der er produceret bæredygtigt. Det viser den første samlede undersøgelse af forbrugernes holdning til arbejdspladsens samfundsansvar, som er gennemført i EU. Danmark er det land, hvor flest forbrugere er villige til at betale mere for produkter, der er produceret bæredygtigt (*CSR Europe Survey, september 2000*).

---

Under alle omstændigheder kan vi vist godt slå fast, at forbrugere og investorer interesserer sig for, hvordan en virksomhed forholder sig til bløde værdimæssige parametre som miljøhensyn, arbejdsbetingelser, socialt ansvar og forretningsmoral. I dag sammenfattes det i virksomhederne under overskriften Corporate Social Responsibility eller bare CSR.

Det diskuteres ivrigt i mange virksomheder, om CSR i virkeligheden bare er spild af penge, eller om det skal betragtes som en nødvendig eller ligefrem vigtig investering. På den ene side siger tilhængerne, at kunder/forbrugere, investorer og medarbejdere stiller større krav end tidligere, og at der ligger mange besparelser i fx energioptimering og bedre arbejdsmiljø. Omvendt mener kritikerne, at CSR skaber højere omkostninger, dyrere priser, mindre udbytte for aktionærer, lavere skatteindtægter og færre jobs.

Under alle omstændigheder er det en realitet, at Erhvervs- & Selskabsstyrelsen i 2005 lancerede portalen CSR-Kompasset. Det skyldtes en kraftig efterspørgsel på CSR-værktøjer fra danske virksomheder, der har behov for at dokumentere deres CSR-standing over for udenlandske kunder.



## CSR UDBREDT I VIRKSOMHEDERNE

Naturligvis er det ikke alle brancher, der føler lige stort behov for at udvise ansvarlighed, ligesom det ikke er alle virksomheder, der kan risikere at blive konfronteret med miljøkrav eller spørgsmål om korrupsion. Der kan dog nævnes en lang række eksempler på virksomheder, der finder det uhyre vigtigt, at deres interessenter kender deres værdier og på de områder får et godt indtryk af virksomheden.

Tænk for eksempel på den finske telegigant Nokia. De ser en klar sammenhæng mellem etik og indtjening. Under overskriften 'Vision and Strategy' skriver Nokia: "Sound company ethics make business sense by helping to minimize risk, ensuring legal compliance, enhancing company efficiency and building reputation amongst our stakeholders." CEO og bestyrelsesformand for Nokia, Jorma Ollila, supplerer: "By conducting business in a responsible way, Nokia can make a significant contribution to sustain development, and at the same time building a strong foundation for economic growth." ([www.nokia.com](http://www.nokia.com)).

## BLØDE VÆRDIER I VÆKST

Den opfattelse, som ganske almindelige mennesker har af en given organisations menneskelige værdier, påvirker altså deres valg – både når de optræder som kunder, medarbejdere og aktionærer. Social ansvarlighed kan være en nyttig forretningsparameter. Det er ikke mindst vigtigt, fordi vi lever i en tid, hvor:

- produkterne på markedet rent teknisk – altså ud fra deres 'hårde' videnindhold – ligner hinanden i stigende omfang.
- forbrugere – også af den grund – i stigende grad handler ud fra emotionelle og ikke-materielle bevæggrunde.
- der således skabes en særlig stærk relation mellem organisationen og dens kunder, medarbejdere eller tilhængere.



Alt det kræver en kongruens mellem virksomheden og dens interesser. Til gengæld vil den efterfølgende 'værdikommunikation' alt andet lige være mere kraftfuld og troværdig. Effekten kan fx blive en påvirkning af prisdannelsen på virksomhedens aktier, og at organisationen bliver mere tillokkende for kunder, samarbejdspartnere og dygtige nye medarbejdere.

.....

### **NN finans i forandring – 1. del**

Virksomheden NN Finans har 250 medarbejdere. Det er en videntung virksomhed med en flad struktur organisatorisk. Der er netop ansat en ny direktør i firmaet. Han ser en forbedring af virksomhedens omdømme som vejen til vækst. Altså har han ambitioner om at ændre NN Finans' image gennem en skarpere profilering, som i højere grad skal være i overensstemmelse med virksomhedens identitet.

Udgangspunktet er en usammenhængende kommunikation, hvor man det meste af året får indtrykket af en konservativ finansiel virksomhed, mens man op til nytår oplever et pågående investeringsfirma, der markedsfører sig over for skatteplagede velhavere.

Den ny direktør ønsker sammenhæng i adfærd og kommunikation – blandt andet at virksomheden bliver mere synlig ved hjælp af sammenhængende etik og budskaber på investeringsområdet. Han nedsætter en projektgruppe, der skal komme med forslag til proces og produkt. Den består af en kommunikationschef, en investeringschef, en personalechef, en chefsekretær samt ham selv.

.....