

Synopsis: Ledelse, værdier og kommunikation i LEGO

Af Gruppe 6

1. Redegørelse for dansk ledelsesstil og kommunikation i danske virksomheder med udgangspunkt i Geert Hofstedes undersøgelser

- Lav magtdistance (decentralisering)
- Privilegier og statussymboler
- Individualistisk
- Uformel kommunikation
- Feminin ledelsesstil
- Usikkerhedsundvigelse er lav
- Normativt samfund

2. Analyse og vurdering af Jørgen Vig Knudstorp som leder i forhold til den danske ledelsesstil med udgangspunkt i Geert Hofstede, McGregor og Adizes

Analyse

Danske træk	Ikke-danske træk
• Åben og klar kommunikation med medarbejdere - intern blog • Ærlige meninger • Åben og uformel kommunikation i medierne • Fokus på kompetencer, værdier og indstilling • Intellectuel nysgerrighed - fokus på forbedring • Sympatisk personlighed og personlig involvering • Kreativ, innovativ og nysgerrig • Kompromiser og alternative løsninger	• Stram styring af virksomheden • Magtbevidst • Kompromisløs i forhold til arbejdstider • Performance-, profit- og målorienteret - robotisering af medarbejdere • Mere leder end coach - Jørgen fyrer Kirk Kristiansen • Positionering • Analytisk, systematisk og strategisk

McGregor:

- **X-leder:** Knudstorp kendetegnet ved ikke-danske træk
- **Y-leder:** Knudstorp kendetegnet ved danske træk

Adizes: PAEI

- **Producent:** Performance- og resultatorienteret. Kortsigtet
- **Administrator:** Magtbevidst og systematisk
- **Entrepreneur:** Innovativ, nysgerrig og kreativ
- **Integrator:** Sympatisk, kompromiser, kompetencer og værdier

Vurdering

- Stereotyp dansk leder værdimæssigt
- Ikke-dansk leder i styringen af virksomhed

- X-leder: internt, Y-leder: eksternt
- PaEi

3. Redegørelse og argumentation for funktionen af værdier og kultur i en virksomhed

Kultur:

- Organisationens DNA
- Skabes i virksomhedens første levetid
- En rettesnor for medarbejderne
- Sidder på rygraden
- Især lederne er med til at præge kulturen

Værdier:

- Opstår ud fra den givne kultur (f.eks. feminin/maskulin)
- Et indre kompas for medarbejdere
- Kan hurtigt blive 'hurra-ord'

Edgar Scheins isbjerg beskriver virksomhedskulturen:

- Artefakterne - den synlige del
- Værdierne - nogen er sagte, andre er usagte
- De grundlæggende antagelser - den ikke synlige del
- Kulturen er svær at ændre i de grundlæggende antagelser

4. En argumenteret vurdering af, hvorledes der bliver kommunikeret i LEGO med udgangspunkt i LEGOs værdier, LEGO-filmen og relevante artikler

Den interne kommunikation i LEGO

- Massekommunikationen i LEGO: LEGOs medarbejderblad 'LEGO life' og Jørgen Vig Knudstøps blog på LEGO's intranet
- Blog: Erstatte ikke linjekommunikation, men et godt supplement
- LEGOs kultur er baseret på åbenhed og tillid
- LEGOs værdier: Kreativitet, fantasi, sjov, læring, kvalitet og omsorg
- Kommunikationstrekanten: Identitet, image og profil
- Det splittede LEGO
- Kommunikationsveje i LEGO: linjekommunikation, two-step-flow-modellen, vertikal- og horisontal kommunikation, top-down og bottom-up

5.

a) Vurdering af de mest centrale issues for LEGO netop nu

- Pres på LEGO-kulturen
- Dansk bestyrelse
- **Børn vil lege med digitalt legetøj**

b) PR-strategi

- **Situationsbeskrivelse:** Digitalisering - børn leger mindre med fysisk legetøj
- **Mål:** CSR - LEGO tager ansvar for børns udvikling
- **Mål- og modtagergruppe:** Børn i alderen 2-10 år. Mødre, 25-40 år, moderne segment, hele verden, dyrker digitalisering

- **Budskab:** Rettet mod modtagergruppe. Trend - fysisk legetøj. Konkret handling og accept
- **Kommunikationsmidler (kanal-/medievalg):** Morbloggere, sociale medier, kvindemagasiner, events
- **Tidsplan:** Trendskaelse: langsigtet plan

Refleksionsrapport

Af Gruppe 6

Refleksion over sammenhængen mellem organisationsteori og kommunikationsteori

Overordnet set komplementerer organisationsteori og kommunikationsteori hinanden rigtig fint. Det er fagområder, der er sammenhængende og ikke kan stå hver for sig. Det er umuligt at have en velfungerende organisation uden optimal kommunikation, og det er kompliceret at kommunikere optimalt uden en indgående viden om den specifikke organisation. Den grundlæggende viden om kommunikation, dens muligheder og platforme er essentiel i vurderingen af, hvilke kanaler, i hvilket omfang og på hvilken måde en organisation skal kommunikere.

Viden om de organisatoriske forhold er både vigtig for det interne kommunikationsarbejde såvel som det eksterne, der henvender sig til interessenter. Samtidig er både den interne og eksterne kommunikation som regel også det, der definerer en organisations kultur og værdier. Det hele hænger således sammen i kommunikationstrekanten, hvor identitet, profil og image har direkte indvirkning på hinanden og helst skal være i overensstemmelse for at sikre en velfungerende organisation.

Specifikt i forhold til casen

Til at besvare problemformuleringen har vi anvendt teorier fra både kommunikation og organisationsteori. Vi oplevede dog en klar opdeling af, hvornår de forskellige fagområder skulle benyttes, hvortil det øvrige fag kunne anvendes til besvarelse af opgaven.

I første problemstilling skulle der tages udgangspunkt i Geert Hofstede, hvorfor det udelukkende var organisationsteori, der var i spil. I forlængelse heraf udarbejdede vi i spørgsmål to en analyse af ledelsesstilen i LEGO, der gav indblik i organisationen, og måden hvorpå den kommunikerer. På den måde ses en tydelig kobling mellem de to fagområder. I spørgsmål tre redegjorde vi for værdier og kultur i en virksomhed og gjorde brug af Edgar Scheins Isbjergsteori, og her var det igen primært organisationsteori, der lå til grund for besvarelsen. I fjerde problemstilling havde vi fokus på den interne kommunikation i LEGO. Her benyttede vi både teori fra kommunikation og organisationsteori.

I forlængelse af spørgsmål tre gjorde vi brug af teori om værdier og kultur til at kortlægge kommunikationen i LEGO-koncernen. Herudover inddrog vi blandt andet kommunikationstrekanten og så på de forskellige kommunikationsveje i LEGO. I spørgsmål fem tog vi udgangspunkt i SWOT'en for at kortlægge kritiske issues. Derefter valgte vi at fokusere på det mest væsentlige af de kritiske issue for derefter at udarbejde en PR-strategi. På den måde tog vi udgangspunkt i organisationsteori i form af SWOT-analyse og brugte så kommunikation i udarbejdelsen af PR-strategien til at besvare den resterende del af opgaven.

Refleksion over læringspunkter

I udarbejdelsen af denne opgave har vi tilegnet os ny viden i flere forskellige henseender. Som udgangspunkt har vi en god forståelse for, hvorfor de forskellige teorier er relevante. I denne opgave er vi blevet yderligere opmærksomme på, hvordan teorien kan anvendes

som analyseredskab i forhold til allerede etablerede virksomheder og deres måde at kommunikere på. Desuden er overgangen fra analysen til den praktiske løsning blevet tydeliggjort i arbejdsprocessen. Et eksempel på at løse et problem er udarbejdelsen af en PR-strategi. Her blev vi også skarpere på de forskellige discipliner inden for PR. En stor del af læringsprocessen i denne opgave bestod blandt andet af at kunne kombinere de forskellige teorier i besvarelsen af delopgaverne. Dette er vi blevet markant bedre til og ser en tydelig sammenhæng i opgaven, der hvor teorierne supplerer hinanden. Vi har desuden lært utroligt meget af at gå i dybden med Geert Hofstedes teori. Teorien har givet et nuanceret billede af en sammensat ledelsesstil. Herudover har vi lært meget om, hvordan kulturen og værdierne i en virksomhed hænger sammen med måden, der kommunikeres på. Læringen har gjort os opmærksomme på, hvordan en ændring i kultur og værdi i en stor organisation kan skabe en splittet virksomhed, når image og identitet pludselig ikke stemmer overens.

En af de processer, vi har lært meget af undervejs, er at specificere og konkretisere hele synopsen på grund af kravene til formalia. På den måde var vi nødsaget til at være skarpe og kritiske i vores udvælgelse af de mest væsentlige pointer. Generelt har vi haft et frugtbart læringsudbytte, som vi vil tage med os videre.

Refleksion over arbejdsprocessen

Arbejdsprocessen er forløbet uden de store udfordringer. Vi har haft et godt samarbejde og en god forståelse for hinandens behov undervejs i arbejdsprocessen. Vi har været gode til at respektere det faktum, at vi alle har forskellige arbejdsmetoder, der skal tages højde for i et gruppearbejde for at nå frem til det bedst mulige produkt i sidste ende. Samtidig har vi komplementeret hinanden rigtig fint og ligeledes formået at opnå det bedste udbytte af hinandens forskellige kompetencer. Vi har hver vores force, som vi har forsøgt at gøre brug af for at opnå et resultat, der er indholdsrigt på flere forskellige fronter.

Vi greb opgaven an ved at lave en klar opdeling og uddelegering af problemstillinger. Desuden lavede vi en udførlig arbejdsplan med samtlige arbejdsdage, tidspunkter og lokationer, så vi fra begyndelsen var afklaret med dette. Vi satte ligeledes deadlines for de forskellige arbejdsopgaver i form af selve synopsen, selve præsentationen etc. Det gav en konsekvent følelse af at vide, hvor i processen vi befandt os, hvor langt der var igen og på den måde blev opgaven løst og afviklet enormt effektivt.

Vi mødte dog undervejs enkelte udfordringer, der i perioder besværliggjorde arbejdsprocessen. Da vi indledte arbejdet med opgaven havde vi svært ved at kortlægge præcis hvilke teorier, der var relevante i udarbejdelsen af de forskellige problemstillinger. Det brugte vi derfor en del tid på at reflektere over og læse op på. Desuden fandt vi det udfordrende og uklart hvilken mængde teori, der rent faktisk skulle anvendes i de enkelte opgaver. I selve opgavebeskrivelsen var der enkelte formuleringer, hvor vi var usikre på, hvad der egentlig blev forventet i opgavebesvarelsen. Det skabte lidt forvirring undervejs, men blev afklaret og specificeret gennem vejledning og mailkorrespondance.

På mange måder har det været fordelagtigt at have vores klare opgavefordeling til de forskellige gruppemedlemmer, men der er også nogle væsentlige udfordringer ved dette. Det er enormt svært at have viden om øvrige gruppemedlemmers arbejde og opgavebesvarelse, når man har fokus på at løse sin egen opgave. Det er derfor svært at have det samlede overblik over den fælles opgave. Det har vi forsøgt at løse ved at have

opsamling og løbende diskussioner i plenum. Desuden vil vi gerne pointere den væsentlige støjfaktor i form af det netop udskrevne Folketingsvalg. Det resulterede af flere omgange i koncentrationsbesvær for samtlige gruppemedlemmer. Overordnet set er arbejdsprocessen forløbet rigtig fint, og vi har ydet vores bedste og er tilfredse med det færdige produkt.