

# Organisationsintern offentlighed i Jyske Bank

## *En analyse af Nyhedsmagasinet Fredag<sup>1</sup>*

ANDERS HORSBØL

I oktober 2006 lancerede Jyske Bank sin egen tv-kanal, *Nyhedsmagasinet Fredag*, som et nyt medie for den interne kommunikation. Nyhedsmagasinet Fredag (NF) blev produceret af professionelle journalister og distribueret til bankens ca. 3.500 medarbejdere via intranettet hver fredag morgen. NF afløste det prisbelønnede personaleblad (JB) og fungerede frem til juni 2007, hvor det blev afløst af et koncept, der ligeledes var baseret på distribution af levende billeder via intranettet. NF blev indført samtidig med en større organisationsomlægning, den såkaldte Jyske Forskelle Generation 2, som bl.a. indebar en mere butiktsagtig og oplevelsesorienteret indretning af bankens kundeområder.

I forhold til gængse former for medieformidlet intern organisationskommunikation skilte NF sig ud både ved brugen af tv-mediet og ved den journalistisk som skulle præge udsendelserne. Ifølge Jyske Bank skulle NF ikke være ledelsens talerør eller fortælle solstrålehistorier om banken, men i stedet bedrive uafhængig og kritisk journalistik. Og i kanalens selvpræsentation på den første sendedag hedder det at ”vi afspejler livet i Jyske Bank på godt og ondt, og uden politisk korrekt filter. Vi stiller de spørgsmål som alle tænker, men som ingen siger højt. Vi tager *også* de ubehagelige emner op, og vi giver *også* ordet til dem der *ikke* deler den herskende mening på bjerget.” (NF d. 6.10.06).<sup>2</sup>

Med afsæt i ovennævnte selvforståelse vil jeg i denne artikel undersøge NF som en *organisationsintern offentlighed*. Når organisationskommunikation sættes i forbindelse med offentlighed, drejer det sig i almindelighed om organisationers *eksterne* kommunikation, om kommunikation med ’offentligheden’, fx i form af PR eller markedsføring. NF giver imidlertid anledning til at betragte forholdet mellem offentlighed og organisationskommunikation

på en anden måde. Med NF blev der tilsyneladende installeret en form for offentlighed internt i organisationen, hvor organisationen ikke orienterede sig mod ’offentligheden’, men selv producerede offentlighed. Eller gjorde den? Og hvilken form for offentlighed var der i givet fald tale om?

Inden jeg går videre med disse spørgsmål, er det værd at gøre opmærksom på to oplagte begrænsninger ved NF som offentlighed. For det første var NF kun tilgængelig for bankens egne ansatte, mens den ’store’ offentlighed ikke havde adgang.<sup>3</sup> Den principielle åbenhed over for forskellige deltagere og porøsitet i forhold til andre arenaer som kendetegner offentligheder i en ’klassisk’ eller ’emfatisk’ forstand, var dermed ikke til stede. Man kan således sige at NF repræsenterede en *offentligt utilgængelig offentlighed*. At det klinger paradoksalt, skyldes at forskellige betydninger af offentlighed er i spil; offentlighed som kritisk ræsonnerende praksis og offentlighed som en arena der er tilgængelig for alle. I Jyske Banks tilfælde blev indskrænkningen af sidstnævnte netop begrundet med hensynet til førstnævnte; hvis hele offentligheden kunne lytte med, ville det lægge bånd på debatten, bl.a. fordi strategiske hensyn til virksomhedens omdømme ville spille en større rolle.<sup>4</sup>

Det leder frem til den anden åbenlyse begrænsning ved NF som offentlighed. Teorihistorisk er offentlighed primært et politologisk eller sociologisk begreb, der forbindes med et samfunds politiske institutioner. Den offentlige diskussion vedrører ’offentlige anliggender’ og skal ideelt set øve indflydelse og kvalificere beslutninger hos politikere og offentlige myndigheder. Men i tilfældet Jyske Bank er rammen en ganske anden: Jyske Bank er en arbejdsplads og en privat virksomhed, der konkurrerer på et marked. De centrale beslutninger træffes af en ledelse, ikke

af folkevalgte, politiske repræsentanter. Hvor offentligheden i den klassiske aftapning hos Habermas adskiller sig fra både stat og marked, befinder Jyske Bank sig naturligvis på markedet.<sup>5</sup> Det betyder at der er vigtige økonomiske interesser og afhængigheder på spil, som meget vel kan stå i vejen fra den position som fri borger der ideelt set kendetegner aktørerne i offentligheden. Fx er det temmelig tvivlsomt om man vil sige sin uforbeholdne mening, hvis det risikerer at koste én jobbet eller positionen som (mellem)leder. Det ville således være naivt at tro at NF realiserede (ideal)forestillingen offentlighed som en kritisk ræsonnerende praksis. Eller set med analytiske briller; det ville være et uinteressant resultat af en empirisk analyse blot at få dette bekræftet.

Det interessante spørgsmål for en empirisk undersøgelse er derfor ikke *om* NF levede op til forestillingen om en kritisk offentlighed – det gjorde NF givetvis ikke.<sup>6</sup> Til gengæld kan man spørge i *hvilken udstrækning* offentlighedsfunktioner blev realiseret i NF. Og man kan spørge hvordan dette indgik i NF sammen med *andre* (konkurrerende) funktioner – fx knyttet til ledelse og/eller kommunikationsarbejde. Det vil være grundspørgsmålene i denne artikel.

For at besvare disse spørgsmål vil jeg anlægge fire forskellige offentlighedsteoretiske optikker på NF. I den første optik anskues offentlighed som en journalistisk praksis der resulterer i offentliggørelse af journalistisk redigerede (in casu audiovisuelle) tekster. Her ser man på journalistikken som en ”redigerende magt” (Lund 2002), der udvælger (og fravælger) deltagere og emner på mediedagsordenen og omsætter disse til medietekster ud fra kriterier for nyhedsværdi og genremønstre for fremstillingsform- og forløb. Ret beset er dette ikke en offentlighedsteoretisk funderet forestilling, men trækker i stedet på en udbredt dagligsproglig betydning af offentlighed som det der offentliggøres af de journalistiske massemedier. Den anden optik er inspireret af Luhmanns beskrivelse af offentlighed som en iagttagelsesformel igennem hvilken noget betragtes på vegne af ’det almene’. Offentlighed forstås her som en overskridelse af en partikulær interesse der bringes i spil med hensynet til det almene, uden at det på forhånd kan defineres hvori dette almene består (Luhmann 1990, Baecker 1996). Den tredje optik, som kommer til udtryk i kritikken af den tidlige Habermas og senere tages op af denne, fokuserer på offentlighed som transport og udveksling af diskursivt materiale mellem forskellige arenaer. Offentlighed forstås her ikke som et enkelt forum, men som et netværk af fora, der har porøse grænser således at temaer kan bevæge sig fra et forum til et andet (Habermas 1990, Olesen 2006). Endelig anskues offentlighed i den fjerde op-

tik, forankret i Habermas og John Dewey, som en deliberativ, ræsonnerende praksis (Dewey 1927, Habermas 1962/1990, Loftager 2004, Gutmann/Thompson 2004). Vi er her fremme ved offentlighed i den ’emfatiske’ eller ’klassiske’ betydning som meningsdannelse via et kritisk ræsonnement der kvalificerer eller forædler argumenter og således bidrager til den alsidige belysning af en sag og understøtter saglig beslutningstagen.

Jeg vil i det følgende analysere NF ud fra disse fire offentlighedsoptikker og dermed beskrive forskellige måder hvorpå NF kan siges at fungere som offentlighed. De fire optikker vil blive beskrevet lidt nærmere undervejs, dog er hensigten ingenlunde at give en teoretisk gennemgang af offentlighedsbegrebet (se i stedet Calhoun 1992, Loftager 2004, Horsbøl 2004), men netop at anvende en flerspektret offentlighedsteoretisk metode i en empirisk analyse. Rækkefølgen i gennemgangen vil svare til den ovennævnte, hvilket har den pointe at analysen af offentlighed som deliberativ praksis kan basere sig på de forudgående analyser der opererer med mindre restriktive og normativt ladede forestillinger om offentlighed. Dette afsnit har således også en konkluderende status. De deliberative begrænsninger der her kommer til udtryk, giver sluttelig anledning til at vende offentlighedsperspektivet om og spørge hvad NF er når det ikke er en deliberativ offentlighed. I forlængelse heraf munder artiklen ud i en karakteristik af forholdet mellem journalistik og kommunikationsarbejde i NF.

Analysen empiriske grundlag vil være de faktiske tv-udsendelser, dvs. NF som et *tekstligt produkt*, suppleret med inddragelse af produktions- og receptionsbetingelser. Som sådan er tilgangen empirisk funderet såvel som begrænset, fx inddrager jeg ikke receptionsstudier eller analyser af journalistiske praksisser. Analysens korpus omfatter alle udsendelser af NF fra premieren d. 6.10.2006 til og med d. 27.4.2007. Hvad angår den tekstanalytiske detaljeringsgrad, vil analysen operere på et *mesoniveau* der i en kombination af kvalitative og kvantitative greb vil karakterisere NF uden at foretage en decideret næranalyse af enkelte udsendelser.

## Den redigerede offentlighed

**Opbygning og fremstillingsform:** NF har mange træk til fælles med medier fra den nationale og regionale journalistisk offentlighed. Navnet indikerer med ”nyhed” en forpligtelse på en journalistisk kerneværdi og med ”magasin” samtidig en vis specialisering. Det giver muligvis associationer til ”Berlingske Nyhedsmagasin”, et erhvervsmagasin som pudsig nok også udkommer hver fredag. NF produceres

af professionelle journalister, kamerafolk m.fl. og præsenterer sig som nævnt som et uafhængigt medie, redigeret efter journalistiske principper.

Ser man nærmere på udsendelsernes opbygning og fremstillingsform, viser der sig også mange lighedspunkter med tv-nyheder. Udsendelserne *indledning* følger et fast mønster, som markerer genren; visuelt indledes med et sæt grafisk-dynamiske kendemærker i grønne nuancer (farver som Jyske Bank bruger i logo og anden selvfrestilling), hvori navnet ”Nyhedsmagasinet Fredag” indgår, auditivt ledsaget af en kendingsmelodi. Mens musikken fortsætter på lavere styrke, introduceres med voice over (studieværtens) hovednyhederne i overskrifter, ledsaget af visuelle og evt. auditive smagsprøver. Musikkens afsluttes, og der blændes op for studieværten, som byder seerne ”velkommen til Nyhedsmagasinet Fredag” og tager fat på den første nyhedshistorie. *Studiet* er en anden fast bestanddel. Det er lukket bagtil, holdt i grønne nuancer og semiotisk temmelig roligt. På en skærm bag studieværten vises et stillbillede som henviser til den nyhed der netop præsenteres, og i gulvet bag studieværten kan man skimte et lysskilt med teksten ’Jyske Bank’. *Studieværten* ses enten i (næsten) total, stående foran et mørkt, rundet træbord (formentlig en reference til den såkaldte ’SpørgBar’ som indgår i Jyske Banks nye butiksmiljø), eller i en nær indstilling, hvor kun ansigt og skuldre ses. Rollen som studievært varetages i hele perioden stort set af kun to personer, en mand og en kvinde, som således også bliver en slags genremarkør man som seer bliver fortrolig med. Udsendelserne varer i reglen 8-12 minutter og består typisk af tre længere *indslag* (a flere minutters varighed) og tre korte (i en samlet sekvens med 15-25 sekunder per indslag), der som i nyhedsgenren oftest er uden tekstlig sammenkædning. De længere indslag forankres af og i studieværten for så vidt som han/hun indleder og afslutter disse. Mens de korte indslag kun præsenteres af studieværten, kommer stort set alle de længere indslag ud af studiet i form af redigerede klip med billeder og stemmer fra eller med relation til Jyske Bank. Disse bærer generelt præg af professionelt journalistisk håndværk hvad angår lys, lyd, kameravinkler, zoom og klipning m.m. I nogle tilfælde omfatter indslagene også *interviews i studiet*, der foregår stående ved træbordet. Som med indledningen *afsluttes* udsendelserne efter et fast mønster i form af slutord af studieværten (a la ”Det var Nyhedsmagasinet Fredag, ha’ en rigtig god weekend”) samt kendingsmelodi, grafisk-dynamiske kendemærker og horisontalt løbende rulletekst med angivelse af de produktionsansvarlige.

Ved siden af de mange lighedspunkter med nationale og regionale tv-nyheder, er der også træk som

skiller sig ud. Det gælder henvisningerne til Jyske Bank i form af skiltet i studiet, brugen af grønne nuancer, SpørgBar-referencen og selvfølgelig den tematiske begrænsning til Jyske Bank-relevante emner. Desuden optræder studieværten også som almindelig journalist, der selv har produceret flere indslag, og hvis stemme man her hører i voice over.

**Selektion af aktører:** Al kommunikation er be-tinget af valg og fravalg af emner og deltagere. Journalistiske medier er desuden kendetegnede ved at journalister foretager disse (fra)valg; journalister udvælger aktører og emner og redigerer udsagn til sammenhængende medietekster. NF taler i deres selvrepræsentation på premieredagen om at de ”afspejler livet i Jyske Bank”, men denne afspejling indebærer naturligvis en betydelig selektion. Der sker umådeligt meget i en organisation som Jyske Bank på en uge, og NF har omtrent 10 minutter til at ’afspejle’ dette. Skal man danne sig et overblik over denne selektion, er det nødvendigt med kvantitativ analyse. Jeg har foretaget en sådan for selektionen af aktører og emner. Analysen omfatter alle længere indslag i udsendelser fra premieren d. 6.10.2006 til og med d. 27.4. 2007 (i alt 29 udsendelser med 81 længere indslag) med undtagelse af nytårsudsendelsens gentagelser af tidligere viste klip. Figur 1 opregner antallet af aktører som er repræsenteret med udtalelser i NF, fordelt over forskellige typer af aktører (fraregnet NF-journalisterne selv). Der er tale om *ikke-indlejrede* udtalelser i den forstand at de kommer fra personer der *selv udtaler sig* (eller som kun er indlejret af den journalistiske redigeren om man vil). Det sker langt overvejende i en form hvor man ser personen i billedet mens udtalelsen falder, i enkelte tilfælde dog også i telefoninterview eller via en skriftlig repræsentation af et citat. At der er tale om ikke-indlejrede udtalelser, indebærer at personer der blot omtales, ikke er talt med. Antallet er opgjort på den måde at hver aktør er talt én gang per indslag hvor vedkommende er repræsenteret med en udtalelse. Der skelnes således ikke mellem kortere og længere udtalelser. Som kriterium for kategorisering af aktørerne har jeg i vid udstrækning brugt NF’s egen ’skiltning’ af de interviewede.

Figur 1 fokuserer på to centrale forskelle: Forskellen mellem interne og eksterne aktører (her i betydningen +/- ansættelsesforhold i Jyske Bank), og forskellen mellem ledere og medarbejdere uden formel ledelsesposition. Hvad førstnævnte angår, viser det sig at interne aktører er repræsenteret med udtalelser 4,7 gange så hyppigt som eksterne aktører. Det er således primært ansatte i Jyske Bank som af NF inddrages til at ’afspejle’ livet i Jyske Bank. Det kan næppe overraske, og man kan således omvendt

**Figur 1.** Aktører repræsenteret med udtalelser i Nyhedsmagasinet Fredag

<b>Aktører, interne:</b>	<b>Antal repræsentationer med udtalelse</b>	<b>Heraf interviews i studiet<sup>7</sup></b>
Anders Dam, Ordførende Direktør	8	4
Direktører	17	3
Afdelingsledere	18	3
Funktionsledere	21	–
Ledere af anden type	6	–
Medarbejderrepræsentanter	9	2
Medarbejdere uden ledertitel	75	–
I alt	154	12
<b>Aktører, eksterne:</b>	<b>Antal repræsentationer med udtalelse</b>	<b>Heraf interviews i studiet</b>
Kunder	5	–
Leverandører	2	–
Aktionærer	2	–
Politikere	4	1
Journalister	3	–
Aktieanalytikere	3	–
Andre eksperter	3	1
Repræsentanter for andre organisationer	6	-
Brugere af Jyske Banks kulturarrangementer	3	-
Familiemedlemmer til ansatte	1	-
Tidligere ansatte	1	-
I alt	33	2

notere sig at udtalelser fra eksterne aktører trods alt udgør en andel på 17,7 % af de samlede repræsentationer. NF bruger således også i nogen udstrækning stemmer udefra til at sige noget om Jyske Bank. Disse stemmer kommer endvidere fra en bred vifte af forskellige aktørtyper. Sammenligner man med nationale og regionale journalistiske medier, er det desuden påfaldende at en aktørtype som 'politikker' er markant underrepræsenteret i NF; rollen som relevant beslutningstager varetages åbenbart af andre aktørtyper.

Hvad angår forskellen leder-medarbejder, kan man i første omgang konstatere en nærmest lige-lig fordeling med 75 repræsentationer af 'menige' medarbejdere (hvortil kommer 9 af medarbejderrepræsentanter) og 70 af ledere af forskellige slags. Gruppen af medarbejdere uden ledertitel omfatter stillingstyper som telefonist, investeringsrådgiver, erhvervstraine, bankbetjent, vært, systemkonstruktør, fuldmægtig, aktiedealer, lønkonsulent, kommunikationsmedarbejder, erhvervsrådgiver, bankrådgiver, it-servicesupporter, sikkerhedsmedarbejder, skattemedarbejder, kundemedarbejder m.m. NF kommer således bredt omkring i organisationen og fremstår hvad deltagere angår som et relativt inkluderende forum. Fordelingen mellem ledere og medarbejdere er

dog ikke repræsentativ i numerisk forstand for så vidt som der i Jyske Bank er betydeligt færre ledere end 'menige' medarbejdere. Relativt set er det således dem der formelt set har mest at sige, som også siger mest i NF, hvilket også gør sig gældende hvis man graduerer lederrollen fra funktionsleder til ordførende direktør. Det forhold skærpes hvis man inddrager interviews i studiet, hvor aktørerne generelt har mere tid til at udtale sig. Ud over to medarbejderrepræsentanter er det her kun afdelingsledere og opefter der er repræsenteret.

**Selektion af emner:** Valget af emner udgør en anden central journalistisk selektion. Analytisk giver inddelingen af emner ikke sig selv og kan foretages efter forskellige kriterier og på forskellige abstraktionsniveauer. Figur 2 opregner selektionen af emner på en måde der så vidt muligt er skilt ud fra forhold såsom aktører, valoriseringer, tekstfunktioner og gen-træk i øvrigt. Fokus ligger således alene på hvilke aspekter af Jyske Bank der tales om, ikke på hvem der udtaler sig, om indslagene fremstiller emnet i et positivt eller negativt lys, om de er informerende snarere end problematiserende, eller hvilke æstetiske virkemidler de bruger. Der opereres for nemheds skyld med ét emne per indslag, og som ved selektionen af aktører er kun de længere indslag medtaget.

**Figur 2.** Emner i Nyhedsmagasinet fredag

Tema	Antal
1. Produkter og markeder, herunder 'Jyske Forskelle 2. Generation'	15 (heraf JF2G: 10)
2. Organisationsstrukturelle ændringer, herunder afskedigelser	12 (heraf omtale af afskedigelser: 6)
3. En enkelt afdeling eller del af organisationen	10
4. Teknologisk infrastruktur, herunder it	9
5. Medarbejdere der har en anderledes baggrund, eller som går andre veje end de fleste	6
6. Overordnet status, årsregnskab, generelforsamling	5
7. Markedsføring fra Jyske Bank	5
8. Jubilæer, fester	4
9. Tiltag fra tillidsfolk	3
10. Medarbejdersgoder (aktier, internet)	3
11. Familie og arbejde	2
12. Mad og drikke	2
13. Nyhedsmagasinet Fredag	2
14. Røveri	1
15. Sprog	1
16. Kundeportræt	1
I alt	81

Figur 2 vidner om en betydelig bredde i NF's dækning, men samtidig om klare prioriteringer. De første 7 emneområder tegner sig således for til sammen over  $\frac{3}{4}$  af dækningen. Disse 7 emner omfatter indslag af varierende konkretion, men gennemgående er det historier fra det daglige arbejde, snarere end spektakulære enkeltbegivenheder der står i centrum. De 7 topemner omfatter både indslag som fokuserer på enkelte afdelinger eller personer (mest udpræget 3 og 5, men også dele af 1 og 2) og indslag som har direkte relevans for det meste af organisationen (mest udpræget 4 og 6, men også 1, 2 og 7). Jeg vil i det følgende gøre rede for de 7 emner enkeltvis og i den forbindelse inddrage de aktører, tekstfunktioner og tv-æstetiske virkemidler der kendetegner behandlingen af emnerne:

**Behandling af de enkelte emner:** Emnet med flest indslag er *produkter og markeder*. Jyske Bank lancerede i efteråret 2006 'Jyske Forskelle 2. Generation' (JF2G), der indebar en omkalfatring af måden at præsentere sig som bank på, fx med en ny fysisk indretning, kaffeautomater til fri afbenyttelse, bankprodukter der blev samlet materielt i 'pakker' og en ny arbejdsfunktion som vært til at byde kunderne velkommen og hjælpe dem på vej i 'butikken'. Det slår tydeligt igennem i NF, hvor indslag om 'produkter' (serviceydelser) i forbindelse med JF2G tegner sig for 2/3 af emnet 'produkter og markeder'. Indslagene om JF2G udmærker sig i NF-sammenhæng

ved en høj andel af eksterne aktører, fx kunder der udtaler sig om deres oplevelse af og holdning til JF2G. Kunderne filmes i banken eller i deres hjem samt repræsenteres i grafer over kundetilgangen. Den kunde- og salgsorientering der ligger i at 'produkter og markeder' er emnet med flest indslag, forstærkes således af brugen af aktører. Billedet af omverdenens billede af JF2G er overvejende positivt, men også kritiske røster forekommer ("det er konceptvenlighed" og "bankrådgiveren skal ikke være min ven", siger en af kunderne), ligesom der vises satiriske klip fra andre medier om det latterlige i konceptet.<sup>8</sup> De hyppigst forekommende interne aktører er de nye værter og andre frontlinje-medarbejdere der vises og interviewes ude i feltet.

Emnet med næstflest indslag, *organisationsstrukturelle ændringer*, afspejler den sparerunde og de sammenlægninger Jyske Bank gennemførte i efteråret 2006 med afskedigelser, primært af kommunikations- og marketingsmedarbejdere, til følge. Fyringerne skiller sig ud fra de allerfleste andre emner i NF ved at have et oplagt konfliktpotentiale. De udgør samtidig en art lakmusprøve for NF's ambitioner om en uafhængig journalistik. Dækningen blev imidlertid hæmmet af selvcensur, idet den ene part – de berørte medarbejdere – ikke ønskede at udtale sig. NF greb det i første omgang an ved at rapportere foran en bygning hvor der samtidig fandt samtaler sted mellem medarbejdere og ledelse om fyringerne.

Man ser her undtagelsesvis for NF's reportager en journalist i billedet, som til kameraet fortæller at de berørte medarbejdere ikke vil udtale sig, samt refererer hvad medarbejderne har sagt mens kameraet var slukket ("hvad får vi ud af det [at udtale sig]?" og "hæderlig kommunikation, det var noget vi troede på engang").<sup>9</sup> I en senere udsendelse udtaler et par af de ikke-berørte medarbejdere sig undrende overfor ledelsens beslutning om at afskedige, men i en temmelig spagfærdig tone som journalistens voice over må anstrenge sig for at parafrasere som kritik. Endelig interviewer NF i flere indslag nogle af de ansvarlige ledere (herunder den ordførende direktør), til dels i studieinterview. Det sker på en måde som giver lederne mulighed for at forklare og redegøre for rationalet bag afskedigelserne uden at disse redegørelser og forklaringer i sig selv problematiseres.

NF nævner i deres premiereprogram at de vil sende "fjernsyn om dig". Det viser sig i høj grad også at indebære et "fjernsyn med dig". Indslagene i NF kommer nemlig ofte ud i afdelingerne hvor medarbejderne ses og interviewes i deres arbejdsomgivelser. Det gælder ikke mindst for emnerne 3 og 5 der har en *enkelt afdeling* eller en *enkelt medarbejder* i fokus. Anledningen kan være udmærkelser udefra (Børsenpris til Jyske Markets), 'best practice' inden for virksomheden (hvilken afdeling er bedst til sælge Jyske Bank-aktier til kunderne?), at en afdeling er blevet forfordelt, eller at man et sted har grebet tingene an på en anderledes måde. Indimellem er der ingen umiddelbar anledning – en nyhed om man vil – og pointen synes mere at være at komme 'landet rundt' og ud i 'hjørner' af virksomheden. Eller rettere; indslagene nøjes i mange tilfælde ikke med at rapportere om det der for en snæver betragtning har nyhedsværdi, i stedet gives der plads til et kig ind i hverdagen i afdelingen, ofte i en humoristisk tone som når en medarbejder viser rundt i sin "museumsafdeling" (den der ikke kom med på Jyske Forskelle) eller når drillende bemærkninger om kolleger søges indfanget. Det er i den forstand også "fjernsyn om de andre", de andre i Jyske Bank. Ydermere har den audio-visuelle form på dette punkt en oplagt merværdi i forhold til et medie som personalebladet; ganske som tv-mediet medvirker til at personliggøre den politiske kommunikation i den fundamentale forstand at vi uvilkårligt får 'personlig' information om politikeren (udseende, påklædning, stemmeføring, gestik osv.) ud over det standpunkt vedkommende ytrer (jf. Meyrowitz 1985), bidrager tv-mediet i sig selv til at give et indtryk af personerne i Jyske Bank som ikke udtømmes af deres verbale udsagn. NF's brug af tv-mediet med hyppige glimt af aktiviteter og interaktioner forstærker dette.

Det personorienterede rendyrkes i de indslag der har en enkelt medarbejder i fokus. Udgangspunktet kan både være noget (usædvanligt) vedkommende har gjort (fx været erhvervstraineet hos en landmand) eller en (usædvanlig) egenskab ved vedkommende (indvandrer, anden uddannelsesmæssig baggrund, enarmet). Indslagene er mere fortællende og tangerer portrættet, men med et klart fokus på relevansen for arbejdet i Jyske Bank; hverken visuelt eller verbalt er det privatpersonen der er omdrejningspunktet. Der suppleres ofte med udsagn fra kolleger eller kunder, og indslagene er altid solidariske med 'hovedpersonen'.

Emnet *teknologisk infrastruktur* omfatter indslag om den fysiske indretning (fx nye skuffer eller lys-systemer) og ikke mindst it (fladskærme, IP-telefoni, it-sikkerhed). Indslagene tager ofte udgangspunkt i nyindretninger som ikke fungerer eller ikke bruges efter hensigten. Der vises 'vox pop' med brugerne og længere sekvenser med de fagkyndige og ansvarlige for systemerne, som får tid til at forklare baggrunden for problemet og beskrive evt. tiltag til at udbedre det. Indslagene pointere tydeligvis ikke at placere et ansvar eller udpege en skyldig, men at få forklaret baggrunde og sammenhænge. Nogle gange fokuseres på konsekvenser for medarbejdere som påvirkes af at andre ikke bruger teknologien efter hensigten, fx telefonisterne i omstillingen som overbelastes og må spise frokost ved computeren (kameraet viser den ventende frokosttallerken). Udover at være forklarende er flere af indslagene også direkte instruerende på en måde som er sjælden i de nationale nyheder, idet seerne får konkrete anvisninger på hvordan de skal håndtere den nye teknologi, gerne i auditiv og visuel punktform. Tit indgår der også humoristiske elementer i behandlingen af dette emnefelt, som når en tekniker forklarer hvordan de nye lyskontakter virker, mens det af billedsiden fremgår at de ikke arter sig efter hans forklaring, eller når der tages "www.bikinibabes.com" i computerskærmens adressefelt – men dog ikke klikkes – som eksempel på uønsket it-adfærd.

Emnet *overordnet status* har en anden tidshorisont end de øvrige. Her ses tilbage på (regnskabs)året der gik og frem på det der kommer. Anledningen kan være generalforsamlingen, årsskiftet og offentliggørelsen af års- og kvartalsregnskaber. Den klart mest citerede aktør er den ordførende direktør, Anders Dam, flere gange i form af studieinterview. I tilfældet regnskab informerer Anders Dam om hovedindholdet, vurderer det og udtaler sig om forventninger til fremtiden. Det sker i relativt lange taleture som svar på åbne journalistiske spørgsmål såsom "hvad er de

store nyheder i årsregnskabet?” og ”er du tilfreds når du kigger på vores konkurrenter?”. For den der er vant til nationale tv-nyheder, er fraværet af journalistisk initieret debat om de store linjer ganske slående. Det skal dog også nævnes at NF i klip fra generalforsamlingen bringer nogle aktionærers kritik (af Jyske Banks markedsføring), efterfulgt Anders Dams respons.

NF er et forum for den interne kommunikation, men Jyske Banks *markedsføring* indgår heri som et emneområde. I flere tilfælde præsenteres kommende marketingtiltag, fx en ”tilbudsavis”, og der informeres om indholdet af og baggrunden for disse, fx via interviews med marketingsansvarlige. Effekten af tilbudsavisen tages op i et senere evaluerende indslag som modstiller flere værter personlige oplevelse af manglende effekt med marketingsafdelingens positive vurdering, baseret på en tilfredshedsundersøgelse. Et enkelt indslag inden for dette emnefelt skiller sig ud ved at tematisere negativ medieomtale – ligefrem en ”mediestorm”, som det hedder – af Jyske Banks markedsføring, som er blevet beskyldt for at opfordre til skattesnyd. Indslaget er med sine ca. 14 min. overlangt og har som centrum en diskussion i studiet mellem en akademisk ekspert i organisation og ledelse og en direktør fra Jyske Bank. Diskussionen suppleres og fodres med kritiske udtalelser fra skatteeksperter og politiske skatteordførere samt med et tilbageblik på sager med tilsvarende negativ medieomtale. Den akademiske ekspert indtager vedholdende en anklagende position, og journalisten optræder mere aggressivt end ellers i NF, fx afbrydes direktøren og spørgsmål gentages. Samtidig får direktøren lejlighed til at fremlægge sin version af sagen og korrigerer ”usandheder” som har cirkuleret i pressen. I modsætning til de andre mere informerende og instrumentelle indslag er dette således udpræget problematiserende og debatterende. Indslaget går desuden ud over det snævert markedsføringsmæssige ved at diskutere det (u)etiske i Jyske Banks praksisser omkring skatterådgivning, set i forhold til bankens eksplicite værdier om fx hæderlig kommunikation – med indvirkningerne på bankens omdømme som et sidetema.

**Nyhedskriterier:** Forsøger man at uddrage de nyhedskriterier som gør sig gældende i NF's valg og vinkling af emner, viser der sig, set i forhold til kriterierne konflikt, aktualitet, sensation, identifikation og væsentlighed, følgende billede:<sup>10</sup> Nyhedskriteriet *konflikt* spiller i NF ikke nogen central rolle. Det gør sig gældende enkelte steder, men generelt er indslagene ikke præget af modstilling af personer, grupperinger eller interesser. Beslægtet hermed kan man iagttage andre forskelle til især de nationale medier,

der har det politiske system som central leverandør af nyhedsstof: Der er i NF ingen permanent uenighed mellem relativt faste grupperinger a la højre-venstre eller regering-opposition; i diskussioner kan det sågar forekomme at deltagerne bliver enige. I den forstand repræsenterer NF ingen ”virksomhedens politisering” (Frankel 2004). Der er heller ingen afslørende journalistik, ingen skandaler eller mediestorme. NF refererer som nævnt fra en mediestorm om Jyske Bank i de nationale medier, men initierer hverken den eller andre. Endelig er der ingen klient- eller offerjournalistik hvor enkeltskæbner sætter rammerne for debatten og beslutningstagere afkræves handling her og nu.

*Aktualitet* spiller ikke overraskende en væsentlig rolle i den grundlæggende forstand at det i reglen er indslag af en vis *nyhedsværdi* der bringes. Dog er NF som ugemagasin naturligt nok ikke orienteret mod det dagsaktuelle, men NF er også langtfra bundet til det ’ugeaktuelle’; ikke sjældent tages emner op som også ville have været ’nyheder’ ugen forinden. Endelig rummer NF også et mindre antal indslag hvor aktualitetskriteriet ikke spiller nogen rolle, fx portrætterne af anderledes medarbejdere.

Det er tvivlsomt om *sensation* gør sig gældende som nyhedskriterium i NF. Hvis overhovedet, så i en afdæmpet form hvor betegnelsen ’sensation’ giver forkerte associationer. Et illustrativt eksempel er indslaget om et bankrøveri – det eneste i materialet – som yderst kort sammenfatter begivenhedsforløbet, uden på nogen måde at udfolde det som narrativ eller dvæle ved dramatiske momenter, for derefter at bruge resten af indslaget til anvisninger på hvordan man bedst forholder sig i tilfælde af bankrøveri. Man kan ganske vist sige at flere af indslagene tematiserer det lidt anderledes eller usædvanlige, men netop på en måde som ikke dyrker det sære, men i stedet menneskeliggør og åbner op for identifikation.

Det leder frem til de to nyhedskriterier som efter min vurdering er de dominerende i NF: Identifikation og væsentlighed. *Identifikation* gør sig gældende i behandlingen af adskillige temaer, mest oplagt i beretningerne om enkelte medarbejdere eller afdelinger, men også i tematiseringen af den teknologiske infrastruktur og Jyske Banks produkter. Identifikationskriteriet kommer til udtryk i den forankring i hverdagslige arbejdssituationer, ansigter, stemmer og erfaringer der generelt præger behandlingen af disse emner. Der er imidlertid interessant at identifikation spiller en langt mindre rolle når det gælder emnerne organisationsstrukturelle ændringer og overordnet status, som primært præges af kriterierne væsentlighed og aktualitet. Identifikation dukker op i det omtalte indslag om afskedigelser, men NF vælger ikke

at forfølge fyringssagen – eller andre organisationsstrukturelle ændringer – med en dækning der lægger op til identifikation med de berørte medarbejdere.

*Væsentlighed* gør sig gældende i behandlingen af de fleste tophemner, især overordnet status, organisationsstrukturelle ændringer, teknologisk infrastruktur, produkter og markedsføring. Som nyhedskriterium er væsentlighed på sin vis en problematisk analytisk kategori fordi det i sig selv er et indholdstomt eller tautologisk kriterium (Schultz 2006: 61); enhver nyhed kan i en eller forstand siges at være væsentlig. Det afgørende er i stedet hvordan væsentlighedskriteriet indholdsudfyldes – kun som sådan lader det sig sammenligne med andre kriterier. Hvad det angår, fungerer væsentlighed i NF som nyhedskriterium i betydningen 'væsentlighed for Jyske Bank som virksomhed og arbejdsplads'. Dvs. det der vedrører den hensigtsmæssige organisering af de daglige arbejdsopgaver og Jyske Banks position som en privat virksomhed på et marked med konkurrenter og kunder.

## Offentlighed som iagttagelse på vegne af det almene

I det foregående er offentligheden i NF blevet beskrevet som det (for de ansatte i Jyske Bank) offentliggjorte produkt af en journalistisk redigering. Hvorvidt dette produkt har andre offentlighedskvaliteter eller realiserer offentlighed på andre måder, er ikke indgået i overvejelserne. Det spørgsmål vil blive taget op nu, idet jeg vender mig mod andre, mere restriktive, måder at forstå offentlighed på.

Man kan betragte offentlighed som et rum med særlige kvaliteter, knyttet til et samfunds demokratiske institutioner. Men man kan også betragte offentlighed som noget forskellige systemer kan blive udsat for. I sidstnævnte betydning, der er inspireret af Luhmann (1990 & 1996), forstås offentlighed som en overskridelse af noget der ikke i forvejen er offentligt. Offentlighed kommer i stand ved at noget *gøres* offentligt. I denne offentliggørelse ligger ikke at blot noget bliver synligt for flere, men at det iagttages på en anden måde. Offentlighed er således en *anden* betragtningmåde eller et *perspektivskifte* i forhold til noget allerede givet. Dette perspektivskifte indebærer at noget rykkes ud af sin givne, partikulære kontekst og betragtes på vegne af det almene. Hvordan dette perspektivskifte faktisk tager sig ud og hvordan iagttagelsen på vegne af det almene indholdsudfyldes i en konkret offentlighed, er et andet spørgsmål. Men netop et spørgsmål som kan danne udgangspunkt for en analyse.

En måde at operationalisere denne optik på, er at spørge til de 'oversættelser' af det partikulære til

mere almene betragtningmåder som nødvendigvis må forekomme, samt til de problematiseringer af det partikulære som kan forekomme. Offentlighedens perspektivskifte kan således skaleres fra minimalbetydningen 'oversættelse' til maksimalbetydningen 'problematisering'. Til NF kan man følgelig spørge: Hvilke partikulære systemer oversættes med offentlighedens blik – og hvordan? Og finder der endvidere problematiseringer sted – og i så fald hvoraf og hvordan?

*Oversættelse* finder i hovedsagen sted i forhold til to instanser: Den enkelte afdeling og den øverste ledelse. Den enkelte afdeling kan være geografisk defineret eller varetage en bestemt funktion i Jyske Bank, det være sig it, investering eller madlavning. Oversættelse indebærer krav om at afdelingen fremstiller sig selv på en måde som overskrider afdelingens specialviden og indforståede koder og bliver tilgængelig for de øvrige medarbejdere i Jyske Bank. Også i de tilfælde hvor afdelingens særpræg står i centrum, skal det formidles i en almen, 'afdelingsoverskridende' form. For den enkelte medarbejder er der tillige tale om en øvelse i at formidle sin egen professionalisme i interprofessionelle sammenhænge hvor af-specialiseret kommunikation er påkrævet (Iedema 2003). Den øverste ledelse møder oversættelseskrav i form af krav om at redegøre for indholdet i og rationalet bag ledelsesbeslutninger på en tilgængelig og relativt kortfattet måde. Det er oplagt at det også vil kunne tjene som øvelse for hårdere, men lignende træfninger i den 'store' offentlighed.

Oversættelserne danner, vedligeholder og udvikler en "fællesverden" (Qvortrup 1998, kapitel 11), dvs. et repertoire af temaer, figurer og historier som deles af organisationen på tværs af afdelinger, specialiseringer og hierarkier. Det indebærer hverken konsensus eller konflikt, men blot et større tematisk forråd som tværgående kommunikation kan knytte an til. NF har – med introduktionen af levende billeder, den udbredte brug af optagelser ude i afdelingerne og den hyppigere sendefrekvens – formentlig udvidet denne fælles verden i Jyske Bank et godt stykke.

*Problematisering*, hvor NF sætter kritisk lys på dette eller hint, forekommer – i en velvillig fortolkning – i 24 af de længere indslag, dvs. i knap 30 % af disse. På den ene side kan man således sige at NF i de fleste indslag ikke sætter problemer til debat. På den anden side kan man ikke beskyldte NF for ikke (også) at forholde sig kritisk. Det er forskellige ting der problematiseres; hyppigst rammes overordnede ledelsesbeslutninger (9 indslag), men også medarbejdernes arbejdsgange (5 indslag), tekniske indretninger (4 indslag) og JFG2-konceptet (3 indslag) står for skud. Som allerede antydnet er de fleste af disse



problematiseringer ikke videre pågående, snarere får de implicerede mulighed for at forklare sig, og baggrunden for problemet belyses. Problematiseringerne retter sig i reglen mod praksisser, systemer og beslutninger frem for mod enkeltpersoner, og NF afholder sig konsekvent fra at hænge nogen ud.

Indholdet af '*det almene*', dvs. den synsvinkel der fungerer som selvfølgelig henvisningsbaggrund for oversættelserne og legitimationsgrundlag for de begrundelser der gives og afkræves i forbindelse med problematiseringerne, er altovervejende Jyske Bank som virksomhed og arbejdsplads. I enkelte tilfælde tales der dog også ud fra en bredere forståelse af det almene, som når Jyske Banks markedsføring diskuteres i forhold til en samfundsmæssig forpligtelse, eller når medarbejderinteresser der ikke lader sig aflede af arbejdsfunktionen, tematiseres. Men en "ansvarets eksplosion" (Frankel 2004: 10) bærer NF ikke præg af. I overensstemmelse med beskrivelsen af nyhedskriterier, kan man konstatere at NF ikke italesætter Jyske Bank som et konfliktuelt rum, præget af interessemodsatninger mellem afdelinger, ledelse-medarbejdere, faglige specialiseringer m.m. Bortset fra den omtalte sag om fyringer artikuleres interessemodsatninger meget sjældent, og i givet fald på en måde der lægger op til pragmatiske løsninger på et fælles grundlag. NF fremstår således ikke i nævneværdig grad som et forum for diskussion af ubehagelige prioriteringsproblemer om fordelingen af knappe ressourcer.

Som grænse for det almene står det offentligheden ikke skal blande sig i, de *private* anliggender. En offentlighed kan afgrænse sig over for det private som det der ikke vedrører offentligheden. Eller den kan inddrage det private som det der alligevel har offentlig interesse. Det sidste er kun muligt i kraft af det første, og nogle medier lever af at overskride en grænse mellem privat og offentligt som andre offentligheder opretholder. Ser man på hvordan den grænse konstrueres i NF, altså hvordan der etableres skille- og/eller forbindelseslinjer mellem arbejdsliv og privatliv, kan man konstatere at privatlivet uden for arbejdstiden ikke konstrueres som relevant for medarbejderidentiteten. Det private dukker op enkelte steder i portræt-lignende indslag, men NF er ikke et sted hvor man lærer sine kolleger at kende som privatpersoner uden for arbejdslivet. Som sådan kan man sige at dækningen i NF implicit udgrænser de enkelte medarbejdernes privatliv som den organisationsinterne offentlighed uvedkommende.

Dog sker der i generelle termer en tematisering af forholdet arbejdsliv-familieliv. NF helliger således en hel udsendelse til *familiepolitik* i form af en studiedebat med panel og publikum, hvilket er et

enestående format i NF-sammenhæng (panelet har bl.a. deltagelse af daværende familieminister Carina Christensen!). Med udgangspunkt i konkrete erfaringer (forberedte indspark fra salen) tematiseres og udbydes her generelle problemer (fx med børnepasning, tidsmæssige rammer, stress for de 'tilbageblevne' ved barsel) og mulige løsninger (børnehave i Jyske Bank regi, ændrede åbningstider i dagsinstitutioner, bedre bemanning i afdelingerne) drøftes. Heri indgår også diskussioner af forholdet mellem virksomhedens og det politiske systems familiepolitiske ansvar. I diskussionen gøres privatlivet således gældende som relevant for de ledelsesmæssige beslutninger i Jyske Bank, men netop i en generel form, hvor den enkelte medarbejders privatliv ikke kommer i fokus.

Blandt de ting offentligheden kan overskride er offentlighedens egen overskridelse; offentligheden kan vende det offentlige blik mod sig selv og tematisere sine egne tematiseringer. Dette metaniveau fylder ganske meget i nogle offentlige sammenhænge, fx diskussionsfora på internettet og dagspressens kommentarspalter, men spiller så godt som ingen rolle i NF. Seerne opfordres flere gange til at give ris og ros, men journalistikken i NF handler ikke om journalistikken i NF.

## Offentlighed som netværk

Et af de kritikpunkter der er blevet rettet mod offentlighedsbegrebet hos den tidlige Habermas, har været at offentlighed hos denne er blevet forstået i bestemt form ental, som noget der var knyttet til en enkelt, eksklusiv offentlighedsform – den borgerlige offentlighed – frem for til en pluralitet af offentligheder (se fx Fraser 1992). Med udgangspunkt i denne kritik, som Habermas siden har taget til sig (Habermas 1990 & 1992) kan man betragte offentlighed som noget der finder sted i en udveksling mellem forskellige offentlige fora med porøse grænser. Det lægger op til et analytisk fokus på udvekslingsrelationer mellem disse fora, dvs. et fokus på hvordan temaer og diskursive former bevæger sig fra et forum til et andet og 'rekontekstualiseres' (Fairclough/Chouliaraki 1999) i dette. NF adskiller sig som allerede nævnt ved være at lukket udadtil. Som sådan er det i en netværksforstand en amputeret offentlighed. NF er dog kun lukket for 'eksport' udadtil, ikke for 'import'. Man kan således spørge hvorvidt der inddrages stof fra den 'store' offentlighed, og hvordan dette rekontekstualiseres i NF. Og man kan spørge til udvekslingsrelationer mellem NF og andre 'offentlige' fora internt i Jyske Bank.

Holder man sig til de tilfælde hvor NF eksplicit nævner andre *eksterne* medier, viser dette sig at fore-

komme i 12 af de længere indslag, dvs. i godt ca. 15 % af disse. Der er tale om aviserne *Børsen*, *Berlingske*, *Jyllands-Posten* og *Urban* samt tv-stationerne TV 2 (News) og DR. De sager der 'importeres' har i langt de fleste tilfælde Jyske Bank som tema, såvel i form af positiv (en pris til en afdeling/person i Jyske Bank) og negativ (fx kritik af bankens "aggressive markedsføring") omtale. NF fungerer her som kanal for og forstærker af et udefrakommende blik på Jyske Bank, der samtidig anvendes til at facilitere det offentlige blik NF selv anlægger på Jyske Bank. NF rekontekstualiserer bl.a. ved at tilføje nye elementer til dækningen; den prisbelønnede medarbejder og et par kolleger interviewes om baggrunden for succesen, og den aktuelle kritik af Jyske Banks markedsføring sættes ind i en større tidshorisont og tages op i en problematiserende studiediskussion. I begge tilfælde får bankens egne medarbejdere på forskellig måde mulighed for at forholde sig til offentlighedens blik på Jyske Bank.

Eksplícitte referencer til andre *interne* medier forekommer sjældnere, i 7 af de længere indslag. Det drejer sig dels om debatforummet "Ordet er frit"<sup>11</sup>, dels om Jyske Banks intranet i det hele taget. Henvisningerne fungerer i indslagene på to måder: Enten afsluttende som tilbud om (eller opfordring til) yderligere information eller, i forbindelse med "Ordet er frit", som (del)begrundelse for relevansen af emnet. Diskussionerne i "Ordet er frit" er således i glimt, men tilsyneladende også kun det, med til at præge NF's dagsorden.

Endelig forekommer der referencer til andre medier i en tredje form, nemlig til Jyske Bank egen markedsføring. Det sker i 6 af de længere indslag. I indslagene informeres enten om indholdet af kommende markedsføringstiltag – NF fungerer her som kanal for Jyske Banks autokommunikation om man vil – eller allerede gennemførte tiltag evalueres og problematiseres.

## Offentlighed som deliberativ praksis

Den deliberative forståelse af offentlighed adskiller sig fra de foregående ved at have klare normative træk. Offentlighed forstås her som en kritisk, ræsonnerende praksis, der skal afprøve og kvalificere argumenter som basis for beslutningstagning i et oplyst, demokratisk samfund.<sup>12</sup> Kernen i den deliberative forståelse er ikke at synspunkter og interesser blot repræsenteres offentligt (som i en liberalistisk eller økonomistisk offentlighedsforståelse), men at de underkastes en saglig og grundig argumentativ afprøvning. Det afgørende er ikke at meninger kommer til udtryk, men at mening dannes ved at meninger brydes i en

offentlig samtale. Den offentlige mening er således – ideelt set – et resultat af sådanne 'forædlinger' eller 'kvalificeringer' af individuelle meninger (Habermas 1962). I moderne, komplekse samfund, præget af et væld af organiserede interesser og ekspertsystemer, er offentlighedens sensibilitet overfor svagere organiserede interesser og livsformer og dens evne til at artikulere disse dog også en vigtig forudsætning for et dueligt offentligt ræsonnement.<sup>13</sup> Man kan i den forstand tale om offentlighedens sensorfunktion som en betingelse for dens ræsonnementsfunktion.<sup>14</sup>

At den deliberative offentlighedsforståelse er normativ, udelukker ikke at den kan gøres til genstand for en empirisk analyse. Men der er ingen let eller entydig procedure til at vurdere graden af deliberation, og en vis forsigtighed er påkrævet inden man opkaster sig til moralsk overdommer. Jeg vil i den følgende trække på de foregående offentlighedsanalyser som et deskriptivt, empirisk grundlag, og herudfra pege på væsentlige deliberative træk og mangler ved NF.

Billedet er blandet. På den ene side er der deliberative træk ved NF. For det første *problematiserer* NF i betydeligt omfang beslutninger og praksisser i Jyske Bank, herunder også overordnede ledelsesbeslutninger, og lægger således op til at sætte disse til diskussion. Det er ikke kun 'de gode historier' (dvs. de positive historier) der slipper igennem det redaktionelle filter. Heri ligger for det andet at beslutningstagere udsættes for *begrundelseskrav*; beslutninger skal begrundes i et forståeligt sprog, og formel autoritet er ikke tilstrækkelig til at opnå legitimitet i NF. For det tredje rummer NF en ganske *bred repræsentation* af forskellige ledere og medarbejdere i Jyske Bank, hvilket er et indicium på et åbent forum med plads til forskellige synspunkter. Det indebærer også at flere i banken får erfaring med at ytre sig offentligt og således formentlig vil være lidt bedre udrustede til at deltage i en senere debat. Endelig kan man for det fjerde nævne den upolemiske journalistiske stil, hvor kampagne- eller sensationsjournalistik ikke spærrer for sagligheden.<sup>15</sup>

På den anden side er der nogle oplagte deliberative mangler ved NF. Sagen med fyringer af medarbejdere i kommunikationsafdelingen peger illustrativt på problemet *selvcensur*. Selv om NF i princippet stod til rådighed som et forum hvor man kunne udtrykke uenighed og diskutere beslutningerne om at omlægge og afskedige, undlod medarbejderne at benytte sig af denne mulighed, fordi de ikke mente at offentlighed ville gavne deres sag. Man kan således notere sig at eksistensen af et offentligt forum ikke nødvendigvis fører til offentlig debat om ellers nok så påtrængende emner. De der "ikke deler den her-

skende mening på bjerget”, tager ikke nødvendigvis ordet selv om de får det. Det afhænger åbenbart af andre (magt)forhold, som journalisterne ikke har direkte indflydelse på. Her kan man dog også notere sig at selvcensuren i fyringssagen blev tydeliggjort i NF i form af et markeret fravær; journalisterne bidrog således til at synliggøre at noget ikke kunne synliggøres.

Herved blev det til gengæld også, idet NF ikke i den senere dækning tog emnet selvcensur op og/eller gik bag om den aktuelle sag. Det ville ellers have været relevant, fordi sagen satte et væsentligt spørgsmålstejn ved NF's mulighed for at realisere sit erklærede formål. Og ud fra en deliberativ betragtning ville det være afgørende at reflektere over de deliberative begrænsninger der kom til udtryk i den konkrete sag. Alle deliberativt anlagte fora har begrænsninger af den eller anden art (mht. tid, emner og personer), men de adskiller sig ikke kun ved disse første ordens-begrænsninger, men også ved evnen og viljen til at se dem i øjnene og måske få øje på måder at flytte grænserne på.<sup>16</sup> Det ville ikke mindst have været vigtigt for NF fordi NF ikke var eksternt tilgængeligt og derfor ikke kunne tematiseres af andre offentlige fora.

En anden deliberativ mangel ved NF er at overordnede politikker og prioriteringer kun i meget begrænset omfang gøres til genstand for diskussion. NF er et forum hvor disse politikker og prioriteringer formidles og forklares, ikke et forum hvor de drøftes og udvikles. Med udsendelsen om familierpolitik som undtagelse bidrager NF således heller ikke til at inkludere større dele af Jyske Bank i politik- og strategiuudviklinger. Tilsvarende kommer de interessekonflikter som må formodes at eksistere mellem forskellige grupperinger i organisationen, ikke på dagsordenen i NF. Dermed, og det er for en deliberativ betragtning nok så vigtigt, udsættes de ikke for offentlighedens kritiske lys og tvinges til at hævde sig med argumenter over for modargumenter. Sammenfattende kan man sige at NF lægger op til at beslutninger om de overordnede linjer i Jyske Bank skal begrundes for at være legitime, men ikke at de skal begrundes, endside udvikles, i relation til konkurrerende begrundelser.<sup>17</sup>

Endelig benyttes NF kun i meget begrænset omfang til det man kunne kalde innovativ eller *imaginativ* deliberation. Hermed sigtes ikke til kritisk afvejning mellem allerede eksisterende argumenter, men til en afsøgning af alternative forestillinger, betragtningmåder og fremtidsbilleder. Den imaginative deliberation er en finden-på-noget (beslægtet med retorikkens 'inventio', se fx Fafner 2005), der kan udvide det argumentative forråd og det forestillings-

univers, man handler og begrunder ud fra. Pointen er ikke i første omgang at producere konsensus, men at udvide tanke- og handlerummet med anderledes identitets-, situations- og problembeskrivelser. NF er relativt pluralt rum hvad angår deltagere, men det er i langt mindre grad et *diskursivt* pluralt rum, der fungerer som et væksthuis for forskellige forestillinger om Jyske Bank. Det hænder i det små at NF sætter alternative forestillinger i omløb (fx indslaget hvor en medarbejder kastrerer grise som erhvervstraineer hos en lokal landmand, eller indslaget hvor en kunde leverer et modspil til ideerne i JFG2-konceptet), men ud fra en deliberativ betragtning er der god plads til mere.<sup>18</sup>

## Deliberation og/eller kommunikationsarbejde

Jeg har i det foregående anlagt et offentlighedsteoretisk perspektiv på NF, udmøntet i en konklusion på NF som deliberativ offentlighed. I forlængelse af ovennævnte begrænsninger i denne offentlighed vil jeg runde af med at spørge hvad der positivt begrænser NF som deliberativ offentlighed, dvs. hvilke andre organisationskommunikative funktioner der kommer til udtryk i NF. Jeg vil fremhæve tre, som alle er forskellige varianter af kommunikationsarbejde.

For det første og mest banale synes NF også at fungere som *intern informationskanal*. Dvs. en kanal for meddelelser fra ledelsen, fx om nye planer eller tiltag, eller fra en bestemt afdeling, fx om den rette brug af ny it-telefoni, til resten af organisationen.<sup>19</sup> Der er her tale om informationsarbejde i en helt fundamental forstand som formidling af informationer nogle gerne vil have bragt videre til nogle andre. Den journalistiske historie udgør i denne sammenhæng den form hvori informationerne formidles. Som informationskanal er tv-mediet et hurtigt medie med en betydelig gennemslagskraft, formentlig fordi det har flere sansekvaliteter til fælles med den interpersonelle kommunikation. Hvis formidlingen skal være effektiv, kræver det selvfølgelig at udsendelserne bliver set. Det tyder Jyske Banks egne optællinger dog på.<sup>20</sup> Ydermere bliver de set inden for et relativt begrænset tidsrum, og NF bidrager således til at etablere en *kollektiv samtidighed* på tværs af afdelingsgrænserne.

En anden central funktion består i at udvikle og præge et *organisatorisk 'vi'*, dvs. nogle fælles forestillinger om hvad det vil sige at arbejde i Jyske Bank. Her er der tale om kommunikationsarbejde som medkonstruktion af virksomhedskultur. Man kan beskrive denne kultur som bestående af (implicite) forestillinger om mål, normer, problemer, udfordringer og værdier, men det interessante er at indslagene

i NF ikke handler om abstrakte værdier og normer. De handler om mennesker i konkrete arbejdsituationer. Værdierne formidles i den forstand indirekte, som eksempler på hvordan man (også) kan være erhvervstraine, optræde som 'vært' over for kunderne eller iværksætte et samarbejde mellem to små filialer. Samtidig giver indslagene et indtryk af hvordan 'de andre' i organisationen er – med identifikation som bærende nyhedskriterium – og kan som sådan bidrage til forståelse for andre afdelingers arbejdsvilkår. Og endelig formidles de implicite værdier ikke som værdier der skal formidles, men som indlejret i journalistisk redigerede nyheder, der sætter en dagsorden for hvilke emner der fortjener fælles opmærksomhed. Denne form giver formentlig en større troværdighed, men det er en samtidig en troværdighed der let kan forspildes, hvis den journalistiske uafhængighed ikke opleves som reel.<sup>21</sup> Formentlig er betingelsen for at journalistikken kan fungere som kommunikationsarbejde i betydningen 'medproducent af et organisatorisk vi' således paradoksalt nok en vis uafhængighed af kommunikationsarbejdet.

For det tredje fungerer NF som et forum for *intern PR*. PR skal her ikke forstås i betydningen 'skønmaleri' eller 'binden-på-ærmet', men som en målrettet bestræbelse på at opnå legitimitet hos interessenter ved at pleje relationer til disse (Heltoft 1993, Blach/Højberg 1995, Grunig/Grunig/Dozier 2002).<sup>22</sup> PR-funktionen kommer især til udtryk i de indslag hvor ledelsen reagerer på ekstern kritik af Jyske Bank, og i de indslag hvor ledelsen skal redegøre for (potentielt) kontroversielle beslutninger. Men man kan også sige at PR-funktionen ligger i overhovedet at oprette og stille sig til rådighed for et forum som NF. Den interne PR er et mellemværende mellem den øverste ledelse og alle medarbejdere samt i nogen grad mellem enkelte funktionsledelser og resten af

organisationen. NF udgør her et forum hvor denne PR-aktivitet kan finde sted, både med "udgående" PR (Blach/Højberg 1995: 15) hvor ledelsen kan søge forståelse og accept hos medarbejderne, og "indgående" PR (ibid.), hvor ledelsen kan iagttage hvordan den(s) handlinger og politikker iagttages af medarbejderne. Dette forum er ikke konstrueret som en gnidningsfri kommunikationskanal for ledelsen, men som en journalistisk redigeret instans, der *ikke* handler ud fra et PR-rationale. PR-funktionen realiseres således – og det kan igen synes paradoksalt – ved at etablere instans der leverer et modspil til PR-aktiviteterne. Ser man intern PR som et ledelsesredskab, er der her tale om en højst indirekte ledelsesform, hvor ledelsen lader sig 'irritere' af journalistikken som et fremmed, men selvpåført system. Styring sker ved at man *lader sig forstyrre*. Men netop forstyrrelsen giver mulighed for en legitimitet som 'bestilt' kommunikationsarbejde ikke ville kunne levere. Igen er denne legitimitet dog afhængig af at journalisterne faktisk fremstår som uafhængige journalister der tør yde modspil og tage de emner op som folk taler om ude ved kaffemaskinerne.

Disse tre funktioner bidrager afgørende til begrænsningerne i NF som deliberativ offentlighed, men de viser samtidig at forholdet mellem journalistik og kommunikationsarbejde i NF ikke lader sig forstå som et simpelt modsætningsforhold. Mere dækkende kan man tale om et *delvist betingelsesforhold*, hvor journalistikken på den ene side er en forudsætning for at NF kan fungere som kommunikationsarbejde, men på den anden side også blive for meget af det gode og stå i vejen for det den ellers ville betinge. Journalistikken er således både en betingelse for og en risiko for kommunikationsarbejdet. 'Modspil med måde' kunne stå som overskrift for NF's forvaltning af dette vilkår.

## Noter

1. Tak til Jyske Bank for at stille materiale til rådighed for analyse.
2. Det er vanskeligt at sige i hvilken grad dette koncept er 'avantgarde', idet den danske forskning i intern medieformidlet kommunikation (fx i personaleblade) er yderst beskeden. Interesserede må i stedet ty til kommunikationsbranchens egne medier såsom [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk) og [dpechen](http://dpechen), Dansk Personalebladsforenings (tidligere) blad. Dertil kommer mere praktisk-anvisende litteratur, fx Balle 1998 og Riis Kistrup/Mølgaard Toft 2006.
3. Spørgsmålet om offentlighed fik derfor også betydning for denne artikel på et meget grundlæggende plan, idet NF ikke umiddelbart var tilgængelig for analyse. Lars Aarup Jensen, leder af kommunikationsafdelingen i Jyske Bank, har stillet udsendelserne til rådighed på betingelse af at de ikke distribueres videre og at analysen ikke indeholder personfølsomme emner eller forretningshemmeligheder. Lars Aarup Jensen har også haft mulighed for at læse artiklen igennem inden publicering.
4. Jf. interview med Lars Aarup Jensen. Offentligt utilgængelige offentligheder er dog ingen ny foreteelse.

- Således henviser Habermas i sin historiske analyse af dannelsen af en borgerlig offentlighed til at den 'offentlige' diskussion flere steder var henvist til at fungere i hemmelighed for at beskytte sig mod overgreb fra statsmagten (Habermas 1962/1990: 96).
5. I terminologien for den danske reception af Habermas befinder Jyske Bank qua arbejdsplads sig i "socialsfæren" (se fx Mortensen/Møller 1976).
  6. Dette være sagt uden at idealisere den nationale medieoffentlighed, der også i vid udstrækning er præget af aktører som varetager privatøkonomiske interesser.
  7. Paneldeltagerne i en diskussion om familierpolitik er rubriceret under interviews i studiet.
  8. Hvilket dog er i tråd med Jyske Banks egen markedsføring af JF2G, som i tv-spots lader en arrogant rapportør ved navn John B. berette hovedrystende om bankens nye tiltag.
  9. 'Hæderlig kommunikation' er en af Jyske Banks formulerede værdier.
  10. Dvs. i forhold til de nyhedskriterier der refereres til i danske, journalist(teoretiske) kredse, se fx Kramhøft 2000 – eller Schultz 2006 for en kritisk diskussion. Det solo- eller eksklusivitetskriterium som Schultz peger på, spiller for NF som 'monopolmedie' ingen særlig rolle.
  11. Efter sigende "et forum, hvor alle kan skrive ud til alle andre medarbejdere i banken – uden nogen form for redigering og censur" (Lægaard/Mouritsen 2007: 62).
  12. Der er her tale om en oplysningstænkning som kommer til udtryk i Kants berømte opsats "Besvarelse af spørgsmålet: hvad er oplysning?" og udfoldes – om end med en tvivlsom forfaldsforestilling – i Habermas' tidlige hovedværk om "Strukturwandel der Öffentlichkeit". Se også Loftager 2004 for en glimrende fremstilling af en deliberativ demokrati- og offentlighedsforståelse, til dels også baseret på John Dewey (1927).
  13. Som påpeget af den sene Habermas (1990 eller 1992).
  14. Der er i høj grad sensorfunktionen journalisterne i NF påkalder sig når de i premiereudsendelsen som allerede citeret taler om at stille "de spørgsmål som alle tænker, men som ingen siger højt" og også give "ordet til dem der ikke deler den herskende mening på bjerget." (NF d. 6.10.06).
  15. Hvilket formodentlig hænger sammen med at journalisterne 'ofte' også er kolleger.
  16. Habermas taler i den forbindelse om et *selvtransformerende* potentiale som et særkende ved offentligheder (Habermas 1990).
  17. Det ville være interessant at foretage en sammenlignende analyse af NF og den trykte forgænger, [JB]. Ud fra gennemlæsning af enkelte eksemplarer af [JB] er det mit indtryk at de deliberative træk er stærkere i [JB]. Det gælder både emnevalget, som i højere grad synes at fokusere på 'tunge' emner inden for den organisationskulturelle infrastruktur (fx evalueringspraksisser og stress), og behandlingen af de enkelte emner, som synes præget af flere dybdeborende spørgsmål, mere historisk baggrund og flere synsvinkler. Det sker til gengæld på bekostning af den hurtige, brede nyhedsformidling og de mange kig ind i de andres hverdag.
  18. Herved adskiller NF sig dog næppe afgørende fra mange journalistiske massemedier. Blot kan disse samlet set udgøre et meget pluralt rum.
  19. Den ordførende direktør, Anders Dam, nævner selv som det første evnen til hurtigt og effektivt at formidle informationer ud til Jyske Banks mange afdelinger, da han i NF bliver spurgt om hvad en bank skal med en tv-station (NF, d. 6.10.06).
  20. Tæller man klik på NF på intranettet, ligger tallet på mellem 1400 og 2200 per udsendelse, altså ca. 40-60 % (ifølge interview med Lars Aarup Jensen). Dertil kommer det antal der ser NF sammen med andre, hvilket i Jyske Banks opgørelser kun er registreret én gang.
  21. Her kunne en receptionsanalyse naturligvis give et mindre spekulativt fundament. Den ville også kunne belyse hvad receptionssituationen betyder – i mange afdelinger har man således set NF sammen fredag morgen.
  22. Betegnelsen PR er i denne sammenhæng foreslået af min kollega Tove Arendt Rasmussen. De kommunikationsansvarlige i Jyske Bank er ikke begejstrede for betegnelsen, hvilket formentlig skyldes at PR netop forstås som kortsigtet skønmaleri.

## Litteratur

- Baecker, D. (1996) *Oszillierende Öffentlichkeit*. I: Maresch, R. (Hrsg.) *Medien und Öffentlichkeit*. Klaus Boer Verlag.
- Balle, Knud Erik (1998) *Personalebladet – sådan!: styrk den interne kommunikation i din virksomhed*. Højbjerg: TBI.
- Blach, Thomas & Højberg, Jesper (1995) *PR – håndbog i information og public relations*. København: Borgen.
- Calhoun, C. (ed.) (1992) *Habermas and the Public Sphere*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Chouliaraki, L. & Fairclough, N. (1999) *Discourse in Late Modernity. Rethinking Critical Discourse Analysis*. Edinburgh University Press.
- Dewey, J. (1927) *The Public and Its Problems*. Denver: Alan Swallow.
- Fafner, J. (2005) *Retorik. Klassisk og moderne*. København: Akademisk Forlag.
- Frankel, C. (red.) (2004) *Virksomhedens politisering*. København: Samfundslitteratur.
- Fraser, N. (1992) Rethinking the Public Sphere. A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy, in Calhoun, C. (ed.): *Habermas and the Public Sphere*. MIT Press.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gutmann, Amy & Thompson, Dennis (2004) *Why Deliberative Democracy*. Princeton UP.
- Habermas, J. (1962/1990) *Strukturwandel der Öffentlichkeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1990) Vorwort zur Neuauflage 1990, in Habermas, J.: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Habermas, J. (1992) *Faktizität und Geltung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heltoft, L. (1993) Offentlighed og Public Relations. I: *Mediekultur* (20)
- Horsbøl, A. (2004) *Diskursiveringer af politisk anderledes-hed – en diskursanalytisk undersøgelse af offentlig meningsdannelse ud fra et debatforløb i de østrigske medier*. Aalborg Universitet: Institut for Sprog og Internationale Studier.
- Iedema, R. (2003) *Discourses of Post-Bureaucratic Organization*. Amsterdam: John Benjamins.
- Kant, I. 1987 (1784) Besvarelse af spørgsmålet: hvad er oplysning?, *Slagmark* 9.
- Kramhøft, Peter (2000) *Journalistik med omtanke: arbejds-metoder i udredende og analytisk journalistik*. Århus: Ajour.
- Loflager, Jørn (2004) *Politisk offentlighed og demokrati i Danmark*. Aarhus Universitetsforlag.
- Luhmann, N. (1990) Gesellschaftliche Komplexität und öffentliche Meinung. I: Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung, 5. Konstruktivische Perspektiven*.
- Luhmann, N. (1996) *Die Realität der Massenmedien*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lund, Anker B. (2002) *Den redigerende magt. Nyhedsinstitutionens politiske indflydelse*. Aarhus Universitetsforlag.
- Lægaard, J./Mouritsen, P.K. (2007) *Jyske Bank på det blå ocean – om at gøre en forskel*. København: Jyllands-Postens Forlag.
- Meyrowitz, J. (1985) *No Sense of Place. The Impact of Electronic Media on Social Behavior*. Oxford UP.
- Mortensen, Frans, Møller, Jørn (1976) Offentlighed og massekommunikation. I: Olivarius, Peter/Rasmussen, Ole/Rugholm, Peter (red.) *Massekommunikation. Introduktion til et undervisningsområde*. Dansk lærerforening/Det faglige udvalg for dansk.
- Olesen, Thomas (2006) Den porøse offentlighed, *Turbulens.net* (9).
- Qvortrup, Lars (1998) *Det hyperkomplekse samfund*. København: Gyldendal.
- Riis Kistrup, Louise, Mølgaard Toft, Pernille (2006) *Intern kommunikation i praksis – en guide til strategisk dialog*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Schultz, Ida (2006) *Bag nyhederne – værdier, idealer og praksis*. København: Forlaget Samfundslitteratur.