CATHRINE HOLM-NIELSEN · DAVID LAUNGAARD LOSE · STINE LYKKE VESTERGAARD
JESPER SLOTH MØLLER · CHARLOTTE KONGSTED · PELLE NILSSON (red.)

HVIDBOG

NÅR KOMMUNIKATION ER MAGT

FAGETIK, TILLID, ANSVAR OG HANDLEKRAFT I EN GLOBAL TILLIDSKRISE

NÅR KOMMUNIKATION ER MAGT
Fagetik, tillid, ansvar og handlekraft i en global tillidskrise

2. udgave, 1. oplag, august 2026
1. udgave, juni 2026

© DM Kommunikation og Kommunikationsforeningen, 2026

Forfattere: Cathrine Holm-Nielsen, David Laungaard Lose, Stine Lykke Vestergaard, Jesper Sloth Møller, Charlotte Kongsted og Pelle Nilsson (red.)

Udgivet af: DM Kommunikation og Kommunikationsforeningen

Grafisk tilrettelæggelse: Maja Laungaard Andersson

Vi har brugt AI-værktøjer i arbejdet med hvidbogen: til research, til at give feedback på konsistens i formuleringer og begrebsanvendelse samt til korrektur. Analyserne, vurderingerne og ordene er vores egne, og ansvaret for teksten ligger alene hos forfatterne.

Hvidbogen må frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Indhold

04 **Forord**

06 **10 centrale budskaber**

08 **Executive summary**

16 Kapitel 1
Baggrund og problemets karakter

30 Kapitel 2
Roller og ansvar

46 Kapitel 3
Kommunikativ magt

54 Kapitel 4
Tør vi være vores egen vagthund?

60 Kapitel 5
Fremtidens kompetencer

66 Kapitel 6
Faglig handlekraft

82 Appendix
Overblik over kommunikatører i Danmark

88 **Kilder**

Forord

Når kommunikation er magt, bliver etik, tillid og ansvar ikke valgfrie, men fundamentale vilkår for faget.

Kommunikation spiller en afgørende rolle i samfundets evne til at fungere. Gennem kommunikation deler vi viden, træffer beslutninger, løser konflikter og skaber tillid mellem mennesker, organisationer og institutioner. Men i disse år er kommunikationens rolle under markant forandring.

Den digitale udvikling har accelereret hastigheden, rækkevidden og volumen af kommunikation i et hidtil uset omfang. Information, holdninger og fortællinger spredes globalt på få sekunder, og grænsen mellem journalistik, strategisk kommunikation, personlige ytringer og automatiseret indhold er blevet stadig vanskeligere at skelne. Samtidig peger internationale analyser på, at misinformation og desinformation i stigende grad udgør en trussel mod tillid, demokrati og samfundets evne til at træffe fælles beslutninger.

I dette landskab spiller professionelle kommunikatører en afgørende rolle. De rådgiver ledelser, myndigheder og organisationer, producerer indhold, rammesætter fortællinger og bidrager til at definere de dagsordener, som borgere, medarbejdere og beslutningstagere orienterer sig efter. Kommunikationsfaget er dermed ikke blot et støttefag, men en profession med reel samfundsmæssig magt.

Denne hvidbog er udarbejdet på initiativ af Kommunikationsforeningen og DM Kommunikation med det formål at skabe et solidt grundlag for en fælles samtale om fagetik i kommunikationsbranchen. Hvidbogen bygger på analyser af eksisterende forskning og rapporter, kvalitative interviews med praktikere samt dialog med centrale aktører i faget.

Tak til alle, der har taget sig tid til at diskutere bogens problemstillinger med os. Særligt tak til Anker Brink Lund, Dorthe Petersen, Henriette Døssing, Ida Ebbensgaard, Inger Petersen Thalund, Johanna Lindell, Katrine Rud von Sperling, Mette Refshauge, Noa Redington, Sebastian Holmen, Thomas Dybro Lundorf, Anders Schroll og Winni Johansen.

Ambitionen er ikke at levere endelige svar, men at bidrage til et fælles udgangspunkt for en professionel fagetik, der kan styrke både kommunikationsfagets legitimitet og dets positive bidrag til samfundet.

10 centrale budskaber

1. **Kommunikation er en strukturbærende/-nedbrydende kraft i moderne samfund.**
   Den former relationer mellem borgere, organisationer, virksomheder og institutioner og påvirker, hvordan beslutninger forstås og legitimeres.

2. **Kommunikation er i praksis også magt.**
   Valg af framing, timing, perspektiv og fortælling påvirker, hvordan mennesker forstår virkeligheden, og hvilke handlemuligheder der fremstår legitime.

3. **Kommunikatører spiller en mere beslutningsnær rolle end tidligere.**
   De rådgiver ledelser, producerer indhold og bidrager til at forme organisationers relation til omverdenen.

4. **Samtidig er kommunikationslandskabet blevet mere komplekst og konfliktfyldt.**
   Polarisering, misinformation, teknologisk acceleration og kunstig intelligens stiller nye krav til professionel dømmekraft.

5. **Mange kommunikatører oplever i praksis etiske dilemmaer.**
   De står ofte mellem organisatoriske mål, strategisk kommunikation og hensynet til troværdighed og samfundsansvar.

6. **Der eksisterer i dag et tydeligt gab mellem kommunikationens betydning og fagets etiske rammer.**
   Kommunikatører forventes at håndtere komplekse dilemmaer, men mangler ofte fælles standarder og faglige referencepunkter.

7. **Der er behov for et stærkere professionelt etisk kompas i kommunikationsfaget.**
   Ikke for at begrænse kommunikation, men for at styrke kvaliteten og troværdigheden i den.

8. **Fagetik handler ikke om regler – men om professionel dømmekraft.**
   Et fælles etisk grundlag kan give kommunikatører bedre støtte i situationer, hvor kommunikationen har store konsekvenser.

9. **Organisationer spiller også en central rolle.**
   Etisk kommunikation kan ikke alene være et individuelt ansvar; den skal understøttes af ledelse, kultur og organisatoriske rammer.

10. **Stærkere faglige standarder kan styrke kommunikationens legitimitet.**
    Når kommunikation praktiseres ansvarligt, kan den bidrage til større gennemsigtighed, bedre dialog og højere tillid i samfundet.

Executive summary

Kommunikation er blevet en af de mest indflydelsesrige kræfter i moderne samfund. I dag spiller professionelle kommunikatører en central rolle i virksomheder, organisationer, myndigheder og politiske institutioner. De rådgiver ledelser, producerer indhold, rammesætter fortællinger og påvirker de dagsordener, som borgere, medarbejdere og beslutningstagere orienterer sig efter.
Denne udvikling har styrket kommunikationsfagets strategiske betydning – men også øget dets etiske ansvar.

Samtidig befinder samfundet sig i en kommunikativ tillidskrise. Internationale analyser peger på, at misinformation og desinformation er blandt de største globale risici i de kommende år. Tilliden til institutioner er faldende, og mange borgere oplever stigende usikkerhed om, hvilke informationer der er troværdige. Den teknologiske udvikling, herunder sociale medier og generativ kunstig intelligens, har yderligere accelereret tempoet og kompleksiteten i den offentlige samtale.

I dette landskab bliver professionelle kommunikatører centrale aktører i den måde, hvorpå virkeligheden forstås og fortolkes. Kommunikationsfaget er ikke blot et teknisk håndværk, men en profession med reel indflydelse på demokratiets informationsgrundlag, organisationers legitimitet og borgernes tillid.

Denne hvidbog analyserer kommunikationsfagets rolle og ansvar i dette landskab og undersøger, hvordan en stærkere fagetik kan styrke både professionen og samfundet.

HOVEDFUND

Analysen peger på fem centrale udviklingstendenser:

- **For det første** er kommunikationsfaget rykket tættere på organisationers strategiske beslutningsrum. Kommunikatører rådgiver i dag ledelser om afgørende forhold vedrørende organisationernes omdømme. Dermed påvirker kommunikation ikke blot formidlingen af beslutninger, men også de beslutninger, der træffes.

- **For det andet** viser undersøgelser, at etiske spørgsmål fylder stadig mere i kommunikationsarbejdet. Andelen af kommunikatører, der arbejder direkte med etik, social ansvarlighed eller gennemsigtighed, er steget markant i de senere år. Samtidig oplever mange kommunikatører, at de står alene med etiske dilemmaer i komplekse organisatoriske situationer.

- **For det tredje** peger både interviews og undersøgelser på en række strukturelle barrierer for etisk refleksion i kommunikationsarbejdet. Tempo, korte deadlines, ledelsespres og uklare roller kan gøre det vanskeligt at bringe etiske hensyn ind i beslutningsprocesser.

- **For det fjerde** mangler kommunikationsfaget i dag i høj grad fælles standarder og institutionelle rammer for fagetik. Hvor andre samfundsbærende professioner – som journalistik, jura og medicin – har udviklet klare etiske principper og klageinstanser, håndteres etik i kommunikationsfaget ofte individuelt og situationsbestemt.

- **For det femte** mangler faget i dag et fælles sprog og et fælles rum for at se kritisk på sig selv. Etisk refleksion bliver ofte til praktiske dilemmaer, men sjældent til fagkritik. Fagkritikken - den indadvendte selvrefleksion - er en uomgængelig modvægt til fagetikken og en forudsætning for, at faget kan bære sin magt med integritet.

KOMMUNIKATIONSFAGETS FIRE ROLLER

Hvidbogen identificerer fire centrale roller, som professionelle kommunikatører typisk indtager:

- **Rådgiveren,** der bidrager til strategiske beslutninger og vurderer risici og konsekvenser.

- **Gatekeeperen**, der prioriterer, filtrerer og rammesætter information over for medier og offentlighed.

- **Strategen**, der udvikler organisationers fortællinger, positionering og relationer til interessenter.

- **Producenten,** der omsætter data og strategier til konkret indhold i tekst, billeder, kampagner og digitale formater.

Disse roller overlapper ofte i praksis, og det er netop i spændingsfelterne mellem dem, at mange af kommunikationsfagets etiske dilemmaer opstår.

BEHOVET FOR EN STÆRKERE FAGETIK

Hvidbogens analyser peger på et tydeligt behov for at styrke den fælles fagetiske praksis i kommunikationsfaget. En fagetik, der kun ser udad mod praksis, er imidlertid ikke nok. Hvidbogen rummer derfor også et selvkritisk blik på fagets egne rutiner.

En stærkere fagetik kan bidrage til at:

- styrke kommunikationsfagets legitimitet og ansvar i samfundet
- ruste kommunikatører bedre til at håndtere magt, påvirkning og etiske dilemmaer
- fremme gennemsigtighed og ansvarlig kommunikation i organisationer og institutioner
- styrke tilliden mellem samfundets aktører og den offentlige samtale

Derfor er spørgsmålet ikke længere, om kommunikationsfaget har et ansvar, men hvordan dette ansvar omsættes til konkret professionel praksis. Denne hvidbog peger på en række handlinger, der kan styrke kommunikationsfagets etiske fundament og handlekraft.

CENTRALE ANBEFALINGER

På baggrund af analysen peger hvidbogen på en række centrale anbefalinger.

- **For kommunikatører:** Kommunikatører bør aktivt arbejde med etiske refleksioner i deres rådgivning og praksis. Det indebærer blandt andet at efterspørge sparring, bringe etiske overvejelser ind i beslutningsrum og bidrage til en åben faglig debat om gråzoner og dilemmaer.
- **For virksomheder og organisationer:** Virksomheder/organisationer bør udvikle klare interne retningslinjer for ansvarlig kommunikation og skabe rammer, hvor etiske overvejelser kan indgå som en naturlig del af strategiske beslutningsprocesser.
- **For branchen:** Kommunikationsbranchen bør arbejde hen imod et fælles fagetisk grundlag, der kan understøtte professionel dømme- og handlekraft på tværs af sektorer. Det kan blandt andet ske gennem et fælles etisk kodeks, øget efteruddannelse og etablering af faglige fora for etiske drøftelser.
- **For uddannelsesinstitutioner:** Etik bør integreres mere systematisk i kommunikationsuddannelser, så kommende kommunikatører allerede under uddannelsen udvikler et fælles sprog og en professionel forståelse af kommunikationsfagets ansvar.

EN FÆLLES OPGAVE

Kommunikationsfaget står i dag ved et vadested. Med stigende indflydelse følger stigende forventninger fra både organisationer, borgere og samfundet som helhed.

Spørgsmålet er derfor ikke, om kommunikationsfaget har et ansvar for den måde, virkeligheden fremstilles og forstås på. Spørgsmålet er, hvordan dette ansvar bedst kan løftes i praksis.

Denne hvidbog er et bidrag til en samtale, der skal lede til større faglig ansvarstagen og handlekraft.

Fire bærende præmisser

1.

Kommunikation er en samfundsbærende magtfaktor.

2.

Vi står i dag i en global tillidskrise.

3.

Etiske dilemmaer er primært strukturelle, men en moden profession må også turde se kritisk på sin egen praksis.

4.

Udviklingen kræver fælles fagetiske principper, en indadvendt fagkritik og større professionel handlekraft.

Kapitel 1

Baggrund og problemets karakter

KOMMUNIKATION UNDER PRES

Kommunikation har altid spillet en afgørende rolle i samfundets evne til at fungere. Det er gennem kommunikation, at relationer, samarbejde, vidensdeling, demokrati og tillid mellem mennesker og institutioner opstår. Men i dag er kommunikationens rolle i samfundet forandret af aktører, hastighed, global rækkevidde og digitalisering. Aldrig før har så mange aktører haft mulighed for at påvirke offentlige dagsordener via så mange forskellige kanaler, og aldrig har information, holdninger og fortællinger bevæget sig så hurtigt og så ureguleret.

Denne udvikling har store konsekvenser – både i form af nye muligheder for deltagelse, gennemsigtighed og udvidet adgang til viden, men desværre også i form af store problemer med mis- og desinformation, informationsoverload, manipulation, uklarhed og ikke mindst den forstærkning af polarisering, ekkokamre og erosion af tillid, som udviklingen kan medføre.

Udviklingen åbner for en dybere analyse af paradokset omkring, hvordan nutidens kommunikationsformer besidder evnen til både at styrke og underminere tilliden i samfundet på samme tid. Her kommer vi ikke udenom kommunikation som en helt afgørende faktor for, hvordan vores samfund vil udvikle sig i fremtiden.

I dette landskab spiller professionelle kommunikatører naturligvis en nøglerolle. De fungerer som rådgivere, gatekeepere, strateger og producenter for virksomheder, organisationer, myndigheder og politiske aktører. Dermed er de ikke blot neutrale formidlere, men aktive medskabere af den offentlige samtale og bærer qua deres særlige kompetencer og roller et særligt ansvar.

Det rejser et grundlæggende spørgsmål, som denne hvidbog tager afsæt i: *Hvordan sikres en stærk, fælles og hensigtsmæssig fagetisk identitet og praksis for professionelle kommunikatører i en tid, hvor kommunikationens magt og konsekvenser er større end nogensinde før?*

Dette kapitel har til formål at beskrive problemets karakter og de samfundsmæssige, organisatoriske og faglige forhold, der har gjort arbejdet med fagetik i kommunikationsfaget både nødvendigt og presserende. Fokus er rettet mod kommunikationsfagligheden og mod samspillet mellem kommunikation, etik og magt, sådan som det udfolder sig i professionel kommunikationspraksis.

Afgrænsningen er væsentlig: Selvom baggrund og analyse inddrager bredere kommunikative tendenser, der præger den offentlige debat, er fokus afgrænset til det handlingsrum, der knytter sig til den professionelle kommunikatørs rolle, mandat og indflydelse.

EN GLOBAL TILLIDSKRISE OG KOMMUNIKATIONENS ROLLE

Den aktuelle samfundsmæssige kontekst kan beskrives som en global tillidskrise. Tilliden er i stigende grad under pres i flere relationer: mellem brugere og institutioner, mellem forbrugere, medarbejdere og virksomheder, mellem borgere og NGO'er, mellem vælgere og politiske systemer – og for den sags skyld mellem mennesker i hverdagen. Denne udvikling er ikke diffus eller noget, der først viser sig på længere sigt. Den er veldokumenteret, mærkbar her og nu og eskalerende.

World Economic Forum har i sin seneste Global Risks Report peget på *misinformation* og *desinformation* som den største globale risiko i 2027 – vurderet som mere destabiliserende end både væbnede konflikter, klimakrise og økonomiske chok[1].

Det er første gang, informationsforurening eksplicit placeres som den mest alvorlige trussel mod global stabilitet. Begrundelsen er klar: Når fælles virkelighedsforståelser opløses, svækkes samfundets evne til at træffe kollektive beslutninger, løse konflikter og mobilisere om fælles mål.

De konkrete eksempler har aldrig været mere præsente, fx når Donald Trump, fra en af verdens mest magtfulde positioner helt uden skrupler lyver, kommer med sexistiske og racistiske udsagn og latterliggør politiske modstandere.

> *"Bare ved at ytre en holdning står du for skud. … se f.eks. bare et Facebook-spor, det kan jo være omgivet af så mange vilde mennesker med vilde kommentarer... Så man spørger sig selv: Hvad er det så for et demokrati og en demokratisk samtale, vi har?"*
>
> – Inger Petersen Thalund, vicedirektør for Kommunikation, DI

Denne tillidskrise uddybes af Edelman Trust Barometer, som over en årrække har dokumenteret et markant fald i tillid til både regeringer, virksomheder, medier og NGO'er. I den seneste rapport angiver et flertal af respondenter globalt, at de *ikke stoler på*, at centrale institutioner handler sandfærdigt og i offentlighedens interesse[2].

Særligt alvorligt er det, at:

- 67 % af de adspurgte frygter, at misinformation anvendes bevidst som et strategisk våben af både stater, virksomheder og interessegrupper ved at fordreje fakta, udelade væsentlige oplysninger eller kommunikere strategisk uklart.

1 World Economic Forum, The Global Risks Report 2025, 20th Edition

2 Edelman: 2025 Edelman Trust Barometer, Trust and the Crises of Grievance

» En stigende andel – 40 % i 2025 og 53 % blandt unge – vurderer, at manglende tillid til institutioner kan retfærdiggøre såkaldt *hostile activism*[3], der bevæger sig på kanten af eller direkte over lovens grænser, hvis formålet opleves som legitimt.

Edelman dokumenterer dermed en afgørende pointe: Når tilliden forsvinder, ændres borgernes adfærd. Mistillid fører ikke til passivitet, men til parallelle sandheder, radikalisering og en accept af handlinger, der tidligere ville være blevet opfattet som uacceptable. Denne udvikling drives fremad af den måde, magtfulde aktører kommunikerer på. Kommunikation er i denne forstand ikke blot en afspejling af samfundets tilstand – den er en direkte medvirkende årsag.

"I en tid med stigende kompleksitet, en galopperende tillidskrise og nye teknologier, der buldrer frem og hastigt forandrer vilkårene for den demokratiske samtale og samfundet som helhed, er det ikke nok med gode intentioner. Der er brug for, at vi løbende diskuterer de fagetiske rammer for vores arbejde, hvad ansvarlig kommunikation er, og hvad den ikke må blive."

– Johanna Lindell, förbundsdirektör, DIK

3 Edelman definerer hostile activism som handlinger, der kan inkludere: Civil ulydighed, digital chikane, målrettet pres mod organisationer og ledere samt handlinger, der kan bevæge sig over gældende normer eller lovgivning

Det giver professionelle kommunikatører en magtfuld rolle. Hvor kommunikation tidligere ofte blev betragtet som et støttefag i organisationer, er den i dag et *samfundsbærende fag*. Kommunikatører er ikke blot formidlere, men aktive medskabere af professionelle aktørers fortællinger: De udvælger og prioriterer virkelighedsudsnit, definerer problemer og løsninger og er dermed med til at forme, hvad der fremstår legitimt, troværdigt og sandt i de offentligheder, hvor kommunikationen foregår.

Det betyder også, at kommunikatører bærer et særligt ansvar. Ikke kun for det, der siges, men for det, der udelades. Ikke kun for intentionen, men for de reelle effekter af kommunikationen. Så når professionel kommunikation bidrager til at sløre fakta, udskyde ansvar eller bevidst spille på følelser frem for oplysning, bliver kommunikatører bærere af brænde på mistillidens bål.

Kommunikatører kan – med de samme værktøjer – enten:

- styrke gennemsigtighed, forståelse og fælles beslutningsgrundlag eller
- accelerere polarisering, mistillid og demokratisk erosion.

I en tid, hvor desinformation og misinformation er udpeget som den største globale risiko inden for få år, kan kommunikationsfaget ikke nøjes med individuelle moralske vurderinger. Det kræver et fælles, eksplicit og normativt fagetisk ståsted. Et ståsted, hvor professionen tager magten på sig og tager ansvar for sin position.

> *"Det kan over årene være eksempler som 'Mørkelygten' eller cherry picking af data og fakta til at passe ind i et bestemt narrativ. Hvor man kommunikerer på en måde, der ikke kan siges at være retvisende. Det kan være dybt manipulerende."*
>
> – Thomas Dybro Lundorf, bestyrelsesmedlem, ProPublica

MEDIELANDSKABET, DIGITALISERING OG AI

Medielandskabet har i løbet af få år ændret karakter fra at være redaktionelt filtreret til i høj grad at være platformsstyret, algoritmisk prioriteret og fragmenteret. Hvor journalistiske medier tidligere fungerede som centrale gatekeepere, er kommunikationen i dag distribueret på tværs af sociale medier, søgemaskiner, influencere og direkte kanaler. Det har øget tempoet, volumen og rækkevidden af kommunikation – men samtidig svækket fælles normer for sandhed, dokumentation og proportionalitet.

Undersøgelser af danskernes nyhedsforbrug viser, at en stor andel af befolkningen i dag får nyheder via sociale medier, ofte uden tydelig skelnen mellem journalistisk indhold, strategisk kommunikation og personlig

meningsdannelse. Undersøgelserne viser, at 46 % af danskerne ofte eller nogle gange har svært ved at vurdere, om nyheder på internettet er troværdige[4].

Samtidig angiver 43 %, at de har vanskeligt ved at skelne mellem journalistik, reklame og andet strategisk indhold – et tal, der stiger til omkring 50 % blandt unge. Tilliden til nyheder på sociale medier er samtidig lav, med kun 24 %, der angiver høj tillid[5].

Denne usikkerhed er ikke tilfældig, men et strukturelt vilkår i et medieøkosystem, hvor opmærksomhed belønnes højere end sandhed og nøjagtighed.

Udviklingen forstærkes markant af kunstig intelligens. Generativ AI har gjort det muligt at producere tekst, billeder, video og lyd i en skala og hastighed, som tidligere var utænkelig. For kommunikationsfaget indebærer det både effektiviseringsgevinster og etiske risici.

> *"Deepfake og brugen af AI-genereret indhold generelt rejser en række væsentlige etiske spørgsmål. For blot at nævne et par eksempler: Hvor kommer dataene fra? Appellerer indholdet til non-rationelle psykologiske mekanismer, fx stærke følelser eller kognitive bias? Overbringes der information som burde overbringes af et menneske frem for af en AI?"*
>
> – Sebastian Holmen, Ph.d. & Postdoc, Roskilde Universitet

Internationale undersøgelser fra 2025 viser, at op mod 88 % af organisationer bruger AI i mindst én forretningsfunktion[6], og sektorspecifikke data fra kommunikations- og PR-fagfeltet viser, at mellem 64 % og 75 % af fagfolk aktivt bruger AI-værktøjer til opgaver som indholdsproduktion, analyse og kampagnearbejde i deres daglige praksis[7]. Samtidig viser en international forbrugerundersøgelse, at 53 % udtrykker manglende tillid til AI-genererede søgeresultater[8].

Et centralt etisk dilemma opstår, når teknologiske muligheder overhaler normative rammer. AI muliggør:

- Informationssøgning, der fremstår som leksikal viden, men er genereret fra indhold på tværs af platforme
- Ekstrem målretning af budskaber baseret på adfærdsdata
- Personalisering af politiske og værdibaserede budskaber
- Simulering af autenticitet, følelser og menneskelige erfaringer

Uden klare fagetiske principper for deres praktiske kommunikationsmæssige anvendelse risikerer disse teknologier at blive brugt på måder, der undergra-

4 Reuters Institute Digital News Report – Denmark: Danskernes brug af nyhedsmedier 2025

5 Reuters Institute Digital News Report – Denmark: Danskernes brug af nyhedsmedier 2025

6 McKinsey & Company (2025). The State of AI: Global Survey 2025

7 Muck Rack (2025). State of AI in PR 2025 Report

8 Gartner (2025). Survey on Consumer Trust in AI-Generated Search Results.

ver borgernes autonomi og den demokratiske samtales forudsætninger. Det skærper kommunikatørers ansvar for gennemsigtighed, proportionalitet og respekt for modtagerens mulighed for kritisk stillingtagen.

> *"Med anvendelsen af nye teknologier som AI i kommunikationsarbejdet følger et større ansvar. Ikke kun for at bruge værktøjerne effektivt, men for at udvikle kompetencerne og have dømmekraften til at anvende dem ansvarligt, hvor det professionelle ansvar ligger i at kunne forstå, håndtere og stå på mål for dem – og acceptere at der kan opstå fejl og misforståelser i sondringen og samspillet mellem det menneskeskabte og det maskinlærte."*
>
> – Ida Ebbensgaard, journalist, forfatter til bogen Ægte og tidl. Fellow i AI på SDU

KOMMUNIKATIONSFAGET I FORANDRING

Kommunikationsfaget har gennem de seneste årtier bevæget sig fra en primært operationel disciplin til en strategisk ledelses- og samfundsfunktion. Kommunikatører rådgiver i dag direktioner, bestyrelser og politiske beslutningstagere om værdier, positionering, legitimering, krisehåndtering, bæredygtighed og samfundsansvar.

Ifølge de danske brancheundersøgelser har udviklingen medført et øget fokus på etiske dilemmaer i kommunikationsarbejdet[9]. Data viser, at knap to ud af tre kommunikatører, der arbejder med etik, også arbejder med virksomheds- eller kommunikationsstrategi, ledelsesrådgivning eller forretningsudvikling. Det samme gælder for kommunikatører, der arbejder med PR, presse, public affairs og politisk kommunikation. Etik er med andre ord rykket helt ind i kernen af strategisk kommunikation – dér, hvor beslutninger træffes, og hvor konsekvenserne er størst.

I dag arbejder 36 % af kommunikatørerne direkte med etik[10] i form af kommunikationsetik eller strategi for etik i organisationen. Det er en markant stigning på blot to år og vidner om, at fagetiske kompetencer er blandt de områder med størst vækst i kommunikationsfaget, kun overgået af kunstig intelligens[11].

Udviklingen er særligt tydelig blandt yngre kommunikatører. 41 % af kommunikatører under 40 år angiver, at etik er en del af deres arbejdsopgaver, sammenlignet med 29 % blandt kommunikatører over 55 år. Det peger på et markant generationsskifte i fagets selvforståelse: Hvor etik tidligere blev opfattet som et implicit hensyn eller et personligt anliggende, opfattes det i stigende grad som en integreret del af disciplinen.

Paradoksalt nok står denne udvikling i skarp kontrast til fagets formelle rammer, hvor etik fortsat primært er behandlet som et individuelt anliggende frem for et strukturelt og professionelt ansvar. Hele 68 % af de

9 DM Kommunikation, K-fagsundersøgelsen 2025

10 +11 Ibid.

kommunikatører, der arbejder med etik, angiver i DM Kommunikations K-fagsundersøgelse behov for nye kompetencer for at kunne løse opgaver inden for etik, socialt ansvar og gennemsigtighed. Her angiver kun 4 %, at de har modtaget egentlig uddannelse eller efteruddannelse, der adresserer de etiske implikationer af kommunikationens stigende samfundsmæssige betydning.

Det peger på et strukturelt misforhold: Kommunikationsfaget har fået et stadigt større samfundsmæssigt ansvar, men uden tilsvarende fælles standarder, uddannelsesmæssige fundamenter eller institutionelle støttepunkter. Etik håndteres i høj grad ad hoc, personafhængigt og situationsbestemt – ofte under tidspres og i komplekse interessentlandskaber.

> *"Det man jo har gjort i andre fag, det er at starte helt grundlæggende... inden for medicinsk etik... identificerede man blandt andet, at nogle af de helt centrale værdier var at vise respekt for autonomi og ikke at skade unødigt. Det er blandt andet en af grundene til, at kravet om informeret samtykke blev kodificeret, og efterfølgende også er blevet til lov."*
>
> – Sebastian Holmen, Ph.d. & Postdoc, Roskilde Universitet

Kommunikationsfaget befinder sig dermed i en overgangsfase. Fra at være et fag, der primært blev vurderet på effektivitet og gennemslagskraft, er det i stigende grad et fag, der også må vurderes på legitimitet, ansvarlighed og samfundseffekt. Denne bevægelse er ikke valgfri. Den er en konsekvens af fagets voksende magt – og den tillid eller mistillid, som denne magt kan skabe.

Udviklingen understøttes af fund fra en pilotundersøgelse blandt kommunikatører gennemført af Kommunikationsforeningen i 2024[12], som indikerer et markant og bredt oplevet etisk pres i faget. Respondenterne angiver blandt andet følgende etiske udfordringer:

- **Tre ud af fire** oplever, at kommunikationsfaget har etiske problemer, som ikke håndteres tilstrækkeligt i dag.
- **To ud af tre oplever**, at kriser bliver mere og mere komplekse at håndtere, og 53 % oplever, at det er blevet sværere at forklare sig redeligt i krisesituationer og 49 % i stigende grad har undladt at udtale sig i krisesituationer.
- **En ud af fire oplever** et direkte pres for at kommunikere med manipulation eller fortielse, og ligeledes oplever en ud af fire, at det er upopulært eller karriereskadende at fastholde etiske argumenter under pres.

12 Kommunikationsforeningen: Pilotundersøgelse af professionelle kommunikationsfolks erfaringer med fagetiske

Samlet set tegner tallene et tydeligt billede: Etiske udfordringer i kommunikationsfaget er ikke enkeltstående hændelser eller individuelle samvittighedsspørgsmål. De er udbredte, strukturelle og tæt forbundet med fagets rolle, vilkår og magtposition.

Det styrker argumentet for, at løsninger ikke kan overlades til den enkelte kommunikatørs personlige dømmekraft alene. Der er behov for fælles faglige rammer, et eksplicit etisk sprog og kollektive standarder, som kan understøtte ansvarlig forvaltning af kommunikativ magt, også når presset er størst.

GRÅZONER, PRES OG PROFESSIONEL INTEGRITET

Langt størstedelen af de etiske dilemmaer, som kommunikatører står over for, opstår ikke i åbenlyst ulovlige situationer, men i gråzoner, hvor flere legitime hensyn kolliderer. Data fra både brancheundersøgelser og kvalitative interviews peger på, at kommunikatører i stigende grad oplever et krydspres mellem faglig integritet, organisatoriske mål og eksterne forventninger[13].

Ovennævnte undersøgelser viser, at et flertal af kommunikatører jævnligt befinder sig i situationer, hvor de:

- skal kommunikere om komplekse forhold under betydeligt tidspres
- oplever forventninger om at forenkle, forskønne eller strategisk nedtone problematiske forhold
- navigerer i spændingsfeltet mellem det lovlige og det legitime

Særligt i krise-, klima- og værdikommunikation er gråzonerne tydelige. "Washing"-sager som Arlas "Klimakontrollerede mælk" eller Zalandos "bæredygtighedsmærkning" af tøj illustrerer, at selv teknisk korrekte udsagn kan være etisk problematiske og i strid med markedsføringsloven, hvis de skaber et misvisende helhedsbillede. Tilsvarende gælder for politisk og offentlig kommunikation, hvor grænsen mellem oplysning og påvirkning kan være vanskelig at definere entydigt.

Manglen på fælles fagetiske referencepunkter betyder, at vurderingen af, hvad der er "rigtigt", ofte individualiseres. Det øger risikoen for inkonsistens, usikkerhed og personligt ansvarspres, og svækker samtidig fagets samlede legitimitet. Professionel integritet bliver i praksis et individuelt karaktertræk frem for en kollektiv standard, hvilket stiller den enkelte kommunikatør i en sårbar position over for en interessent (fx kunde, leder), der ser en interesse i at "fifle lidt med sandheden".

13 DM Kommunikation, K-fagsundersøgelsen 2025

ETISKE GRÅZONER ÅBENBARER ET STRUKTURELT DILEMMA

Kommunikationsfaget har bevæget sig fra at basere fagetiske vurderinger på personlige værdier eller uskrevne normer til at operere i et digitaliseret og accelereret landskab, hvor beslutninger træffes hurtigt og med vidtrækkende konsekvenser. Denne udvikling gør det utilstrækkeligt at lade fagets etik bero på uskrevne regler og individuelle værdier alene. Når kommunikatører desuden fungerer som strategiske rådgivere og samfundsaktører, opstår der et legitimt krav om fælles, eksplicitte og anvendelige fagetiske rammer.

Erfaringer fra andre professioner såsom læger, journalister og jurister viser, at fælles fagetiske kodekser i praksis har potentialet til at fungere som:

- støtte for faglig dømmekraft i komplekse situationer
- fælles sprog i dialogen med ledelse, kunder og offentlighed
- grundlag for læring, refleksion og faglig udvikling

For kommunikationsfaget handler behovet ikke om at indføre censur eller detailregulering, men om at tydeliggøre professionens værdigrundlag og ansvar.

Uden fælles rammer risikerer faget enten at blive styret af de mest magtfulde og aggressive aktører – eller at blive mødt af unødvendig ekstern regulering, der risikerer at tilsidesætte fagets kompleksitet.

CASE 1

ARLA
"Klimakontrolleret" mælk

Arla Foods har gennem en årrække kommunikeret om klimaindsatser og markedsført produkter med budskaber om bl.a. CO_2-neutralitet. Særligt har Arla været i søgelyset for markedsføringen af mælk og andre økologiske produkter som CO_2e-neutral med henvisning til, at produkterne er kompenseret med klimakreditter.

Udfordringen er her todelt. Ser vi på bæredygtighed fra et kommunikativt perspektiv, kan det være problematisk at betegne et produkt CO_2e-neutralt, når denne betegnelse er funderet udelukkende på klimakreditter. Altså at man har købt sig til en klimaneutral produktion i stedet for at mindske produktionens reelle klimapåvirkning. Et stort "CO_2e-neutral"-mærkat på mælken kan altså give forbrugeren indtryk af, at produktets egen klimapåvirkning er meget lav eller elimineret, selv om produktionen fortsat medfører udledning af drivhusgasser.

Samtidig er der en juridisk dimension. Klimaudsagn i markedsføring skal kunne dokumenteres, og virksomheden må ikke give forbrugerne et misvisende indtryk af produktets miljø- eller klimamæssige egenskaber. I den konkrete sag vurderede Forbrugerombudsmanden, at Arlas markedsføring af økologiske produkter som CO_2-neutrale var egnet til at vildlede forbrugerne, fordi dokumentationen ikke opfyldte kravene til et sådant klimaudsagn. Markedsføringen af Arlas "CO_2e-neutrale" produkter begyndte i november 2020 og blev udfaset i foråret 2022 efter kritik og myndighedernes behandling af klimaudsagnene.

Etisk pointe

Sagen rejser dermed et spørgsmål om, hvordan man fremhæver en virksomheds klimaindsats og et produkts klimaaftryk i sin formidling, uden at kommunikationen bliver mere positiv, end der reelt er grundlag for.

Set fra et kommunikationsetisk perspektiv er det centrale dilemma ikke alene, om Arlas klimaberegninger var korrekte, men hvordan kommunikatøren bør handle, når organisationens ønske om at fremhæve positive resultater kan komme i konflikt med hensynet til præcision, gennemsigtighed og modtagerens mulighed for at forstå budskabet korrekt.

CASE 2

ZALANDO
"Bæredygtighedsmærkning" af tøj

Zalando har siden 2022 kommunikeret om bæredygtighed på sin platform og markeret produkter med forskellige bæredygtighedsmærker og symboler. På produktsiderne blev bl.a. anvendt et grønt banner med ordet "Sustainability" samt symboler som blade og træer for at signalere, at bestemte produkter havde miljømæssige eller bæredygtige fordele. Sagen blev taget op af det europæiske forbrugerbeskyttelsesnetværk CPC, efter at myndighederne fandt, at mærkningerne kunne give forbrugerne et misvisende indtryk af produkternes miljøegenskaber.

Zalando argumenterede for, at bæredygtighedsmærkningen skulle gøre det lettere for forbrugerne at identificere produkter med konkrete bæredygtighedsegenskaber. Et produkt kunne derfor få mærkningen, hvis det opfyldte mindst ét af Zalandos kriterier, f.eks. brug af økologisk bomuld, genanvendte materialer, bestemte produktionsprocesser eller certificeringer som GOTS og Fairtrade.

Udfordringen opstod imidlertid, fordi disse konkrete og afgrænsede, men Zalando-specifikke, egenskaber blev kommunikeret gennem et overordnet visuelt signal som et grønt mærke eller et blad. Mærkningen kunne dermed få forbrugeren til at opfatte produktet som generelt "bæredygtigt" eller uden belastning for klima og miljø, selvom mærkningen alene dokumenterede én bestemt egenskab ved produktet. Myndighedernes kritik var derfor, at de generelle betegnelser og symboler ikke tydeligt nok forklarede, hvilken konkret miljøfordel produktet havde, eller hvor omfattende denne fordel var.

I dialogen med EU-Kommissionen og nationale forbrugermyndigheder forpligtede Zalando sig derfor til at fjerne både det oprindelige bæredygtighedsbanner og efterfølgende miljøsymboler, som blade og træer. Zalando skulle i stedet give mere konkrete oplysninger om de enkelte produkters miljøegenskaber, f.eks. hvor stor en procentdel af produktet der består af genanvendte materialer. Virksomheden forpligtede sig også til ikke længere at anvende "sustainability" som en generel betegnelse uden en konkret forklaring i umiddelbar tilknytning til udsagnet.

Etisk pointe

Sagen rejser et spørgsmål om, hvor grænsen går mellem at gøre bæredygtighedsinformation enkel og tilgængelig for forbrugeren og at forsimple informationen så meget, at den bliver misvisende.

Set fra et kommunikationsetisk perspektiv er det centrale dilemma ikke alene, om de enkelte produkter faktisk levede op til Zalandos interne kriterier, men hvordan kommunikatøren bør formidle komplekse bæredygtighedsegenskaber, når organisationens ønske om at gøre produkterne attraktive for forbrugeren kan komme i konflikt med modtagerens mulighed for at træffe et informeret valg.

ETISKE GRÅZONER ÅBENBARER ET STRUKTURELT DILEMMA

Kommunikationsfaget har bevæget sig fra at basere fagetiske vurderinger på personlige værdier eller uskrevne normer til at operere i et digitaliseret og accelereret landskab, hvor beslutninger træffes hurtigt og med vidtrækkende konsekvenser. Denne udvikling gør det utilstrækkeligt at lade fagets etik bero på uskrevne regler og individuelle værdier alene. Når kommunikatører desuden fungerer som strategiske rådgivere og samfundsaktører, opstår der et legitimt krav om fælles, eksplicitte og anvendelige fagetiske rammer.

Erfaringer fra andre professioner såsom læger, journalister og jurister, viser, at fælles fagetiske kodekser i praksis har potentialet til at fungere som:

- støtte for faglig dømmekraft i komplekse situationer
- fælles sprog i dialogen med ledelse, kunder og offentlighed
- grundlag for læring, refleksion og faglig udvikling

For kommunikationsfaget handler behovet ikke om at indføre censur eller detailregulering, men om at tydeliggøre professionens værdigrundlag og ansvar.

OPSUMMERING: PROBLEMETS KARAKTER
På baggrund af analyserne i dette kapitel kan problemets karakter sammenfattes i en række centrale pointer:

- **Et accelererende informationsmiljø:** Digitalisering, sociale medier og AI har fundamentalt ændret vilkårene for kommunikation og øget risikoen for misinformation, manipulation og tillidstab.

- **En dokumenteret tillidskrise:** Nationale og internationale data viser faldende tillid til institutioner og kommunikerende aktører – med konsekvenser for demokratisk deltagelse og social sammenhængskraft.

- **Et fag i strukturel forandring:** Kommunikationsfaget har bevæget sig ind i beslutningsnære, forretningskritiske og samfundsbærende roller, hvor etik er blevet en central arbejdsopgave for en stor del af faggruppen.

- **Udbredte etiske gråzoner:** Kommunikatører oplever systematisk pres og komplekse dilemmaer, som ikke kan løses gennem individuel dømmekraft alene.

- **Manglende fælles rammer:** Der eksisterer i dag et tydeligt misforhold mellem fagets ansvar og de fælles etiske standarder, værktøjer og kompetenceudviklingstilbud.

Samlet set viser analysen, at udfordringerne ikke er isolerede eller midlertidige. De er strukturelle og systemiske og kalder derfor på kollektive svar. Denne hvidbog bidrager til en fælles refleksion over kommunikationsfagets etiske grundlag og peger på principper og anbefalinger, der kan styrke fagets videre udvikling.

Kapitel 2

Roller og ansvar

Professionelle kommunikatører indtager i dag en position, der rækker langt ud over den klassiske forståelse af kommunikation som formidling og budskabsafsendelse. Kommunikationsfaget er blevet en integreret del af beslutningsprocesser i virksomheder, organisationer, myndigheder og politiske sammenhænge og dermed også en del af de mekanismer, der former den offentlige samtale og det demokratiske rum.

Kommunikatører bidrager til at definere problemer, prioritere dagsordener, oversætte kompleks viden og skabe fortællinger, som borgere, medarbejdere, kunder og beslutningstagere orienterer sig efter. Det betyder, at kommunikationsfaget i praksis fungerer som et bindeled mellem magt og offentlighed. Denne position rummer betydelige muligheder, men også et tilsvarende ansvar.

Kommunikationsforeningen og DM Kommunikation mener, at professionelle kommunikatører har et særligt ansvar for at værne om fakta, gennemsigtighed og meningsfuld dialog samt for aktivt at modvirke misinformation, manipulation og "washing"-tendenser i professionel kommunikation. Kommunikationsfaget bør ikke være værdineutralt i hverken sit selvbillede eller i de forventninger, som omverdenen stiller til faget. Det er normativt forpligtet både fagligt og samfundsmæssigt.

Dette kapitel udfolder de centrale roller, som professionelle kommunikatører indtager i dag, og analyserer de etiske forpligtelser, dilemmaer og barrierer, der knytter sig til disse roller som alt fra politiske spindoktorer til intranetredaktører, presserådgivere og informationsmedarbejdere.

KOMMUNIKATØRENS ROLLE I DEMOKRATIET

Kommunikatørers rolle i demokratiet bør ikke forstås alene som et spørgsmål om offentlig debat og politisk kommunikation. Demokratiet udfolder sig på langt flere niveauer: i samfundet, i virksomheder og organisationer, i de daglige relationer mellem ledelse og medarbejdere, i foreninger m.m. I mange af disse lag spiller professionelle kommunikatører en central rolle og udøver det, vi her i hvidbogen kalder "kommunikativ magt"[14].

DEMOKRATIET SOM KOMMUNIKATIONSINFRASTRUKTUR

I ethvert demokrati er adgang til korrekt, forståelig, sandfærdig og relevant information og kommunikation en grundlæggende forudsætning for aktørernes mulighed for at deltage, tage stilling og udøve indflydelse. Internationale analyser viser imidlertid, at denne kommunikationsinfrastruktur er under pres.

Som nævnt mener et globalt flertal blandt respondenterne, at ledere i politik, erhvervsliv og medier bevidst vildleder offentligheden, og op mod halvdelen mener, at aktivisme på kanten af eller ud over lovens grænser

14 Se kapitel 3.

kan retfærdiggøres,[15] hvilket dokumenterer, at kommunikation ikke blot former holdninger, men direkte påvirker demokratisk adfærd i samfundet og organisationerne.

Kommunikatører bidrager i praksis til at:

- definere, hvilke problemstillinger der bliver synlige
- oversætte kompleks viden til forståelige narrativer
- rammesætte konflikter, ansvar og handlemuligheder

Dermed fungerer kommunikatører som arkitekter af meningsdannelsen. Når kommunikationen er præget af gennemsigtighed, ordentlighed og dokumentation, styrkes demokratiet. Når den derimod er præget af uklarhed eller selektiv sandhed, kan den være ødelæggende for demokratiet.

> *"Det første, der står i den finske statslige kommunikationspolitik,[16] er: "The purpose of central government communications is to support democracy". Det er ikke at forsvare din direktør. Det er ikke at forsvare din minister. Det er at understøtte demokratiet."*
>
> – Thomas Dybro Lundorf, bestyrelsesmedlem, ProPublica

INVOLVERING: ORGANISATIONER SOM DEMOKRATISKE RUM

Demokrati udspiller sig ikke kun mellem borgere og stat, men også i virksomheder og organisationer. Her handler demokrati om medarbejderes mulighed for at blive informeret, hørt og taget alvorligt i beslutninger, der påvirker deres arbejde og arbejdsliv.

Undersøgelser af organisatorisk tillid og medarbejderengagement viser en klar sammenhæng mellem åben intern kommunikation, oplevet retfærdighed og produktivitet. Ifølge Gallup oplever organisationer med høj grad af medarbejderinddragelse op til 18 % højere produktivitet og 23 % højere lønsomhed sammenlignet med organisationer med lav inddragelse[17]. Samtidig viser europæiske arbejdsmiljøundersøgelser[18], at manglende gennemsigtighed og oplevet pseudoinddragelse øger risikoen for stress, kynisme og lav tillid til ledelsen.

Kommunikatører spiller her en nøglerolle i at forme det interne demokrati ved at:

- sikre rettidig og sand information
- facilitere dialog frem for envejsformidling
- designe processer, hvor medarbejderinput faktisk kan påvirke beslutninger

15 Edelman Trust Barometer 2024/2025

16 Finlands regerings kommunikationsstrategi for centraladministrationens kommunikation kan findes her: https://valtioneuvosto.fi/en/government-communications-guidelines#/

17 Gallup, Employee Engagement Meta-Analysis

18 Eurofound, EWCS 2021; Eurofound, Employee involvement and participation in decision-making.

Når intern kommunikation reduceres til top-down-budskaber, indsnævres både medbestemmelse og den kommunikative kapacitet til at forme og målrette information til målgruppen. Når den derimod understøtter reel dialog, styrkes den organisatoriske sammenhængskraft og beslutningerne kvalificeres og legitimeres.

> *"Kommunikationsafdelingen... de er jo limen. De er en midtbanespiller – de skal jo gribe stort set alle bolde... Hvis de ikke har et stærkt samarbejde med min impact-afdeling, der sidder og får tal... så er det jo lige vidt."*
>
> – Dorthe Petersen, direktør, PlanBørnefonden

KOMMUNIKATØRENS DEMOKRATISKE ANSVAR

På tværs af det eksterne og interne demokrati som beskrevet ovenfor, kan vi sammenfatte kommunikatørers demokratiske ansvar i tre centrale forpligtelser:

- **Informationsansvar:**
  At sikre korrekthed, kontekst og proportionalitet i formidlingen.
- **Deltagelsesansvar:**
  At understøtte meningsfuld dialog og reel involvering.
- **Integritetsansvar:**
  At modvirke manipulation, misinformation og symbolsk inddragelse.

Dette ansvar er ikke abstrakt. Det er operationelt og knyttet til konkrete valg om framing, timing, transparens og målretning. Når undersøgelser fra Reuters fx viser, at 46 % af danskerne har vanskeligt ved at vurdere troværdigheden af nyheder online, og 43 % har svært ved at skelne mellem journalistik, reklame og strategisk kommunikation[19], så øges betydningen af kommunikatørers faglige dømmekraft både i samfundet og i organisationer.

Kommunikatører er dermed ikke blot formidlere, men medforvaltere af demokratisk kapacitet. Deres arbejde påvirker, om borgere og medarbejdere oplever sig som informerede deltagere eller som passive modtagere, hvilket er essentielt for bevaringen af troværdigheden og tilliden til magthaverne.

> *"Kommunikatører er ikke et lag uden på demokratiet – de er en forudsætning for det. Uden kvalificeret og tilgængelig information kan borgere ikke deltage, forstå eller handle. Netop derfor følger der også et særligt ansvar med rollen som professionel kommunikatør – for at sikre åbenhed, troværdighed og lige adgang til viden."*
>
> – Johanna Lindell, förbundsdirektör, DIK

19 Reuters Institute, Danskernes brug af nyhedsmedier 2025

CASE 3

NOVO NORDISK
To interne mails

Mike Doustdar tiltrådte som administrerende direktør i Novo Nordisk i august 2025 og afløste Lars Fruergaard Jørgensen. Kort efter nedlagde virksomheden omkring 5.000 danske stillinger, hvilket skabte interne reaktioner og i oktober bredte uroen sig til bestyrelsen.

Med en uges mellemrum sendte den nye topchef to interne mails til alle medarbejdere, og de blev vurderet meget forskelligt i den faglige debat, der fulgte. Den første orienterede kortfattet om udskiftningerne i bestyrelsen uden at forholde sig til, hvad de betød for organisationen. Den anden mail, der havde HR-direktøren som medafsender, forklarede nødvendigheden af organisationsomlægningen og det historisk høje antal afskedigelser og beskrev, hvilken organisation virksomheden fremover skulle være. Den præciserede samtidig de forventninger, medarbejderne ville blive mødt med fremadrettet. Forskellen mellem de to mails er fagligt interessant, fordi den ikke handler om formuleringsevne, men derimod om hvilket hensyn der vejer tungest.

Medarbejdere, der har mistet tusindvis af kolleger, læser naturligt enhver ledelsesmeddelelse som et svar på, hvad situationen betyder for den enkelte. Udebliver svaret, ophører meningsdannelsen ikke. Den finder sted uanset hvad, men flytter blot over i uformelle kanaler og dermed uden ledelsens medvirken. Det er den mekanisme, der gør en kort orientering til en risiko frem for en neutral handling. Tilbageholdenhed er ikke i sig selv fagetisk problematisk, og den kan være velbegrundet af hensyn til børsretlige forpligtelser. Men den har en omkostning, som sjældent gøres eksplicit, fordi den bæres af medarbejderne og ikke af afsenderen. Netop derfor er det en fagetisk opgave at gøre omkostningen synlig i beslutningsgrundlaget.

Hertil kommer spørgsmålet om, hvem en formulering reelt henvender sig til. Da organisationsomlægningen blev begrundet med ønsket om at videregive et stærkere Novo Nordisk til den næste administrerende direktør, blev adressaten en anden end den medarbejder, der læste mailen. Det er en lille sproglig glidning med stor betydning, og det er præcis den type detalje, kommunikatøren er ansat til at fange. Handlemulighederne er større, end rollen ofte tilskrives. Kommunikatøren kan gøre det til en fast standard, at ingen orientering udsendes uden en angivelse af retning og konsekvens, uanset hvor kort den er. Hertil kommer, at mellemlederne kan have brug for en "kommunikativ oversættelse", før beskeden går bredt ud, fordi det er dem, medarbejderne henvender sig til efterfølgende.

Etisk pointe

Havde den første mail indeholdt en kort begrundelse for omlægningen og en angivelse af, hvad der ikke ville ændre sig, havde ugen mellem de to mails ikke været et tomrum. Fagetik i intern kommunikation handler her ikke om at sige mere, men om at sige det, modtageren skal kunne handle på.

CASE 4

DRONESAGEN

Da kommunikationen gik i luften

Den 22. september 2025 blev luftrummet over Københavns Lufthavn lukket i omkring fire timer efter observationer af flyvende objekter. 31 fly blev omdirigeret, omkring 100 afgange aflyst eller forsinket, og cirka 20.000 passagerer blev berørt. Næste morgen vurderede Københavns Politi, at der formentlig stod en "kapabel aktør" bag. Statsminister Mette Frederiksen kaldte samme dag hændelsen "det hidtil mest alvorlige anslag mod dansk kritisk infrastruktur".

Efter nye observationer ved andre lufthavne og militære områder beskrev statsministeren få dage senere Danmark som udsat for hybride angreb. Det skete, selv om myndighederne endnu ikke kendte aktøren, motivet eller havde fastslået sammenhængen mellem hændelserne. Politiet modtog efterfølgende mere end 7.000 anmeldelser om mulige droner. Langt de fleste kunne henføres til blandt andet rutefly, vindmøllevinger og andre genstande. Da efterforskningen blev afsluttet i juni 2026, kunne politiet hverken påvise eller afvise, at der havde været droner ved Københavns Lufthavn. Ingen gerningspersoner var fundet. Sagen er fagligt interessant, fordi den viser forskellen mellem den viden, der er nødvendig for at handle, og den viden, der er nødvendig for at fastslå, hvad der er sket. Det kan være ansvarligt at lukke luftrummet på baggrund af en mulig risiko, uden at man dermed ved, om objekterne er droner, eller hvem der står bag. Problemet opstår, når forsigtigheden i den operative beslutning ikke følger med over i kommunikationen.

Arbejdshypotesen bevægede sig fra uidentificerede objekter til droner, fra droner til en kapabel aktør og videre til hybride angreb. Hvert led kunne være en rimelig mulighed, men i den samlede fortælling kom mulighederne til at fremstå med større sikkerhed, end efterforskningen gav grundlag for. Den sproglige eskalering havde en omkostning. Den kunne skabe frygt, påvirke nye observationer og binde myndighederne til en forklaring, som senere ikke kunne dokumenteres. Omkostningen blev båret af borgerne og af den langsigtede tillid til myndighedernes oplysninger.

Kommunikationsrådgiverens handlemulighed ligger forud for pressemødet og den politiske udmelding. Rådgiveren kan udfordre ord som "anslag" og "angreb", hvis de går længere end vidensgrundlaget, og koordinere formuleringerne på tværs af politiet, Forsvaret, regeringen og luftfartsmyndighederne. Opgaven er ikke at svække myndighedernes handlekraft men at sikre, at alvor og sikkerhed ikke forveksles.

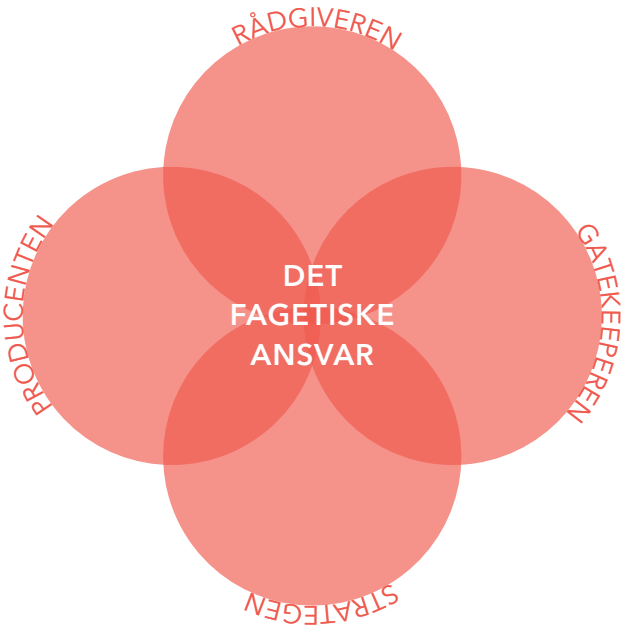
Etisk pointe

Havde myndighederne konsekvent skelnet mellem observationer, vurderinger og ubekræftede hypoteser, kunne de have fastholdt både handlekraften og accepteret uvisheden. God etik og dømmekraft i sikkerhedskommunikation handler ikke om at vente på fuld sikkerhed, men om at undgå, at kommunikationen bliver mere sikker end den viden, den bygger på.

FIRE CENTRALE ROLLER I KOMMUNIKATIONSFAGET

Professionelle kommunikatørers ansvar kan ikke forstås ud fra én entydig funktion. I praksis varetager kommunikatører flere forskellige roller og utallige typer af arbejdsopgaver samtidig – ofte uden at disse roller er eksplicitte eller klart afgrænsede.

Til brug for analysen har vi opstillet fire centrale roller, der uddybes nedenfor:



A. Kommunikatøren som rådgiver

Rådgiverrollen placerer kommunikatøren tæt på organisationens strategiske og politiske beslutningsrum. Her forventes kommunikatøren ikke blot at oversætte beslutninger til kommunikation, men aktivt at bidrage med vurderinger af risici, konsekvenser og samfundsmæssig betydning.

Denne rolle rummer et særligt etisk ansvar, fordi rådgivningen ofte gives før beslutninger træffes og dermed kan påvirke både handling og efterfølgende legitimitet. Rådgiverrollen indebærer:

- ansvar for at identificere og italesætte fagetiske risici,
- ansvar for at gøre ledelsen opmærksom på langsigtede legitimitetskonsekvenser, herunder "license to operate", samt
- ansvar for at give fagligt modspil, også når det er upopulært eller udfordrer magthavere.

DM Kommunikations K-fagsundersøgelser[20] viser, at mange kommunikatører oplever netop rådgiverrollen som den mest krævende og samtidig den mindst klart definerede og som potentielt vil tjene mest på at kunne støtte sig til fagetiske retningslinjer. Uden fælles referencepunkter risikerer rådgivningen at blive reduceret til udelukkende individuel samvittighed frem for at følge professionelle standarder.

> *" Vi kan sagtens mene en hel masse, også med en vis kraft, uden at sætte etikken over styr... Det er i min optik noget af det allervigtigste i hele den demokratiske samtale; at man er tydelig, at man er til at forstå, men at man udtrykker sig relativt respektfuldt. For ellers tror jeg simpelthen ikke, at man har nogen legitimitet."*
>
> – Inger Petersen Thalund, vicedirektør for Kommunikation, DI

B. Kommunikatøren som gatekeeper

I gatekeeperrollen fungerer kommunikatøren som filter mellem organisationens beslutningsprocesser og den indre og ydre omverden, der modtager information. Denne rolle er tæt knyttet til håndteringen af interne platforme og eksterne medier, både i form af udarbejdelse af strategier, planer og content, mediehenvendelser, baggrundsbriefinger og valg af, hvornår og hvordan ledelsen går i dialog med medarbejdere og journalister.

Kommunikatøren prioriterer, rammesætter og timer information og er dermed med til at definere, hvad der bliver genstand for opmærksomhed, hvilke vinkler der bringes i spil, og hvilke oplysninger der forbliver i direktionslokalet.

Gatekeeperrollen indebærer en række klassiske fagetiske spørgsmål:

- Hvornår er udeladelse legitim prioritering i relation til interne og eksterne interessenter, og hvornår bliver den vildledning?
- Hvor går grænsen mellem nødvendig forenkling til interne og eksterne formater og egentlig fordrejning af virkeligheden?
- Hvornår bør kritisk eller negativ information deles proaktivt med medarbejdere og medier, også når det skader omdømme, kortsigtede interesser eller legitimitet?

Særligt i krisesituationer bliver gatekeeperrollen afgørende. Tidspres, juridiske hensyn, medielogik og omdømmerisici kan føre til defensiv kommunikation, selektiv åbenhed eller bevidst uklarhed. Uden etablerede fagetiske rammer risikerer gatekeeperrollen at glide fra ansvarlig filtrering for at skabe klarhed til aktivt at skjule noget, med negative konsekvenser for tillid, integritet og interessenters mulighed for indsigt og involvering.

20 DM Kommunikation, K-fagsundersøgelsen 2025

C. Kommunikatøren som strateg
Som strateg arbejder kommunikatøren med langsigtede narrativer, positionering og relationer til centrale interessenter. Denne rolle har fået stigende betydning i takt med, at evnen til professionel positionering er blevet et afgørende konkurrenceparameter for politikere, organisationer og virksomheder, og i takt med at disse felter i højere grad smelter sammen og interagerer, så fx virksomhedsledere afkræves at tage stilling til samfundsmæssige spørgsmål som klima, diversitet, teknologi og geopolitik.

Strategrollen indebærer:

- at sikre konsekvent sammenhæng mellem aktørens værdier, handlinger og kommunikation.
- at undgå strategier baseret på selektive sandheder eller symbolske handlinger uden reel substans.
- at vurdere, hvornår kommunikation reduceres til ensidig påvirkning frem for at bidrage til forståelse og legitimitet.

Her opstår nogle af de mest komplekse etiske dilemmaer, fordi strategisk kommunikation ofte er langsigtet, indirekte og svær at efterprøve. Risikoen for washing eller populistisk værdipositionering uden forankring er særlig høj i denne rolle.

D. Kommunikatøren som producent
I producentrollen omsætter kommunikatøren strategier og beslutninger til konkret indhold: tekster, billeder, film, kampagner og digitale formater. Det er i denne rolle, at kommunikationen bliver synlig – og hvor konsekvenserne for modtagere er mest direkte.

Udviklingen i digitale medier og AI har markant udvidet producentrollens rækkevidde og kompleksitet. Producentrollen indebærer:

- transparens om afsender, metode og brug af AI
- korrekt og fair repræsentation af mennesker, grupper og virkelighed
- balance mellem emotionel appel og respekt for modtagerens autonomi.

Sager om manipulerende billedbrug, skjult reklame eller manglende deklaration af AI-genereret indhold viser, at producentrollen ikke er teknisk neutral. Den er etisk ladet – også ud over EUs AI Act – og kræver klare principper for, hvad der er acceptabel praksis.

BARRIERER FOR ETISK ANSVARLIG KOMMUNIKATION

Selvom etiske overvejelser fylder stadig mere i kommunikatørers daglige arbejde, viser undersøgelser[21], at barrierne for etisk ansvarlig kommunikation i høj grad er strukturelle. De handler mindre om manglende vilje hos den enkelte kommunikatør og mere om de vilkår, roller og incitamenter, som faget udøves under.

> *"Jeg tolker den foreliggende forskning sådan, at negativt manipulerende adfærd ikke primært kan tilskrives den enkelte kommunikatør. Det handler meget mere om de rammer, kommunikatører arbejder inden for, herunder strategiske magtspil, hvor det først og fremmest handler om at vinde."*
>
> – Anker Brink Lund, professor emeritus, dr.phil

Den strukturelle pointe er vigtig, men den må ikke aflæses som en frikendelse af faget. I kapitel 4 vender vi tilbage til den med en mere selvkritisk linse. Nedenfor udfoldes de væsentligste barrierer understøttet af konkrete data og kilder.

Barriere 1: Tempo prioriteres over eftertanke

Etisk refleksion kræver tid. For at identificere relevante hensyn, vurdere konsekvenser og overveje alternative handlemuligheder er der brug for refleksionstid. I det nuværende kommunikationslandskab er denne tid ofte en knap ressource. Kommunikationsarbejde foregår i stigende grad under vilkår præget af korte deadlines og både interne og eksterne forventninger om nærmest øjeblikkelig respons.

Samtidig er kommunikatørernes opgaveportefølje udvidet markant, hvilket – i kombination med uændrede eller reducerede tidsrammer – øger risikoen for, at beslutninger træffes, før konsekvenser og fortolkninger kan gennemspilles ordentligt.

Barriere 2: Ledelsespres og rolleuklarhed

Kommunikation er i stigende grad koblet direkte til organisatoriske mål som omdømme, legitimitet og konkurrenceevne. Det skaber et pres for at kommunikere på måder, der understøtter bestemte narrativer, altså framing.

En gennemgående barriere er oplevelsen af pres fra ledelse, bestyrelse eller politiske beslutningstagere. Kommunikatører befinder sig ofte tæt på magtens centrum, men også ofte uden formel beslutningskompetence. Det betyder, at de forventes at eksekvere eller legitimere beslutninger, som de ikke selv har været med til at træffe, og som de fagligt kan have etiske betænkeligheder ved.

21 Kommunikationsforeningen: Pilotundersøgelse af professionelle kommunikationsfolks erfaringer med fagetiske udfordringer og DM Kommunikation, K-fagsundersøgelsen 2025

Undersøgelser tyder på, at mange kommunikatører oplever vanskeligheder ved at bringe etiske hensyn ind i beslutningsrummet, særligt når disse hensyn kolliderer med kortsigtede mål om omdømme, synlighed eller strategisk gevinst[22].

Dertil peger de kvalitative interviewudsagn fra hvidbogens udarbejdelse på, at mange kommunikatører oplever usikkerhed om, hvornår de forventes at give kritisk modspil, og hvornår de forventes at levere loyalt. Denne uklarhed forstærkes i hierarkiske sammenhænge, når kommunikation er placeret lavt i hierarkiet, eller hvor succes primært måles på output frem for kvalitet.

"Det er klart, at der er masser af situationer, hvor en kommunikatør står i den svære rolle: 'Jamen det her har bestyrelsen eller direktionen altså sagt, det vil de bare ud med'. Så er der heldigvis mange kommunikative muligheder for at turnere det, så man kan få noget spiseligt ud i den sidste ende. Og der er det utroligt vigtigt, at der er en professionel kommunikatør, som også har den strategiske evne og gennemslagskraft til at sige: Det der, det giver svært god mening, men vi gør det på den her måde."

Inger Petersen Thalund, vicedirektør for Kommunikation, DI

22 Kommunikationsforeningen: Pilotundersøgelse af professionelle kommunikationsfolks erfaringer med fagetiske udfordringer.

Barriere 3: Kommercielle og politiske incitamenter
En tredje væsentlig barriere er de økonomiske og politiske incitamenter, som kommunikationsindsatser ofte er underlagt. I både private virksomheder, interesseorganisationer og politiske sammenhænge belønnes kommunikation, der skaber opmærksomhed, engagement og mobilisering. Dette kan skabe et pres i retning af forenkling, polarisering eller emotionel eskalering – simpelthen fordi det tiltrækker opmærksomhed.

Internationale analyser fra Edelman Trust Barometer[23] viser, at et flertal af borgere globalt oplever, at ledere bevidst vildleder eller kommunikerer strategisk uklart. Dette skaber en kontekst, hvor organisationer, ledere og kommunikatører kan opleve, at strategisk uklarhed normaliseres som et legitimt og nødvendigt virkemiddel. Når succes kun måles på gennemslagskraft frem for langsigtet tillid og legitimitet, svækkes incitamentet til fagetisk konduite.

> *"Fra et forretningsmæssigt perspektiv er du også nødt til at have det etiske aspekt med, for at det faktisk giver mening... Verden bliver bare mere gennemsigtig."*
>
> – Dorthe Petersen, direktør, PlanBørnefonden

Barriere 4: Manglende formelle rammer og retningslinjer
Endnu en veldokumenteret barriere er fraværet af klare, fælles fagetiske retningslinjer. Danske undersøgelser viser, at kun et mindretal af organisationer har nedskrevne etiske retningslinjer for kommunikation, og at mange kommunikatører efterlyser klare principper og sparringsfora.

Omkring hver tredje kommunikatør arbejder med etik, men to ud af tre oplever behov for nye kompetencer for at kunne løse etiske opgaver forsvarligt, mens kun en lille andel har modtaget efteruddannelse i dette[24]. Det indikerer et strukturelt gab mellem ansvar og kompetenceudvikling.

Når etiske retningslinjer mangler, håndteres dilemmaer ofte ad hoc og baseret på personlige erfaringer og moral. Det skaber inkonsistens, usikkerhed og risiko for, at grænser flytter sig over tid, særligt i organisationer med høj udskiftning eller stærkt pres.

> *"Ideelt, helt ideelt, så vil I kunne ende ud med at have en eller anden form for kommunikationsetiske komiteer, som på en eller anden måde prøver at kigge på og kunne vurdere de sager, hvor I selv er i tvivl. Altså, så man havde nogle kodificerede regler, man var enige om, som man kunne referere tilbage til."*
>
> – Sebastian Holmen, Ph.d. & Postdoc, Roskilde Universitet

23 Edelman Trust Barometer 2024/2025

24 DM Kommunikation, K-fagsundersøgelsen 2025

INDIVIDUALISERING AF ANSVAR

På tværs af barriererne tegner der sig et fælles mønster: Etisk ansvar individualiseres. Når fælles rammer, ledelsesmæssig opbakning og strukturel forankring mangler, bliver det den enkelte kommunikatørs personlige værdier, erfaring og mod, der afgør udfaldet i etiske dilemmaer.

Denne individualisering er problematisk af flere grunde:

- Den skaber ulighed i praksis og standarder.
- Den øger risikoen for stress og moralsk belastning.
- Den svækker fagets samlede legitimitet.

Samlet set viser analysen, at barrierne for etisk ansvarlig kommunikation ikke kan løses gennem appel til individuel faglig moral alene. De kræver kollektive, organisatoriske og faglige svar, hvilket danner det naturlige afsæt for de følgende kapitler om handlemuligheder og behovet for et fremtidigt fælles rammeværktøj for de fagetiske dilemmaer i kommunikationsfaget.

> *"At lægge det ud til den enkelte kommunikatør, de kommer til at stå i en helt umulig situation. De skal jo også kunne leve, de vil ikke miste deres arbejde."*
>
> – Sebastian Holmen, Ph.d. & Postdoc, Roskilde Universitet

Kapitel 3

Kommunikativ magt

HVAD ER MAGT?

I et dansk perspektiv ser vi ofte mod *Magtudredningen*[25], når vi søger rammer for definitionen af reel magt i samfundet. Forskerteamet bag Magtudredningen afviser en enkelt definition af magt og arbejder i stedet ud fra en forståelse af magt som et flerdimensionelt fænomen, også beskrevet som magtens fem ansigter.

Her samler de magtudøvelse i fem kategorier, der strækker sig fra (1) stærk synlig magtudøvelse til (2) magt baseret på adgang til ressourcer, (3) relationer mellem aktører, (4) kapaciteten til at mobilisere samt (5) indvirkning på formelle og uformelle beslutningsprocesser.

Pointen i deres udredning er, at magt ikke kun udøves der, hvor der træffes synlige beslutninger; den udfolder sig især også der, hvor dagsordener fastlægges, muligheder begrænses og handlehorisonter formes – ofte i de usynlige rum og bånd mellem aktører.

INDFLYDELSE ER MAGTENS KERNE

Med udgangspunkt i Magtudredningens definition kan magt forstås som et komplekst fænomen bestående af flere dimensioner og underkategorier. På tværs af disse kan magt dog analytisk samles omkring et fælles kernebegreb: indflydelse, hvor magt i sidste ende handler om:

- hvem der i relationer med andre kan påvirke samtaler, dagsordener og beslutninger.
- hvem der kan fastlægge rammerne for handlemuligheder.
- hvem der har større mulighed end andre for at få deres interesse realiseret.

Altså defineres magt ud fra, hvem der har størst mulighed for at udøve indflydelse i samfundet.

KOMMUNIKATIV MAGT

Når vi kommunikerer professionelt, er det med henblik på at forme fortællinger. Vi ønsker at påvirke, hvordan modtageren tænker, føler og handler; altså søger vi at udøve indflydelse. I kernen af kommunikation ligger således brug af magt.

Professionelle kommunikatørers roller og ansvar kan derfor ikke forstås fuldt ud uden også at adressere den kommunikative magt, der følger med faget i praksis. Magten er sjældent formel eller synlig, men kommer til udtryk gennem kommunikationsformer, processer og prioriteringer. Magten kommer til udtryk, når kommunikatører arbejder tæt på topledelse, embedsværk og politiske beslutningstagere, som rådgivere, og bliver en del af de rum, hvor virkelighedsforståelser formes, problemer defineres, og handlemuligheder bliver skitseret og afgrænset.

25 Thomsen (2000), Nyt skrift fra Magtudredningen, pressemeddelelse.

Magtudredningen 2.0 peger netop på, at professionel kommunikation i dag fungerer som en selvstændig magtfaktor i både politik og organisationsliv – ikke fordi kommunikatørerne alene træffer beslutninger, men fordi de påvirker, hvordan beslutninger forberedes, begrundes og legitimeres[26].

Kommunikativ magt er dermed ikke en afvigelse fra demokratiet, men et vilkår i et medialiseret og komplekst samfund. Denne magt udfolder sig ikke abstrakt, men konkret gennem de fire roller, som er identificeret i kapitel 2 her i hvidbogen: *rådgiveren, gatekeeperen, strategen og producenten*.

Ved at knytte magtbegrebet direkte til disse roller kan vi se nærmere på, hvordan magten opstår i praksis – og hvor de fagetiske dilemmaer bliver særligt skærpede.

RÅDGIVEREN

Magt før beslutningen

I rådgiverrollen udøves kommunikativ magt før beslutninger træffes. Kommunikatører bidrager her til problemdefinitioner, risikovurderinger og prioriteringer længe før en sag kommunikeres offentligt. Denne indflydelse er ofte uformel og indirekte, men kan have stor betydning for både handling og efterfølgende legitimitet. Magtudredningen 2.0 viser, hvordan kommunikation i stigende grad indgår i selve beslutningsforberedelsen og ikke kun i den efterfølgende formidling[27].

Rådgiveren har dermed magten til at udvide beslutningsrummet ved at synliggøre konsekvenser, interessenter og samfundsmæssige effekter – men den kan også indskrænke rummet, hvis bestemte hensyn systematisk fremhæves på bekostning af andre, som forbliver usagte.

Det fagetiske ansvar i rådgiverrollen består derfor ikke i loyalitet alene, men i at bruge sin indflydelse til at kvalificere beslutninger. Rådgiverens magt er magten til at stille spørgsmål, bringe ubehagelige fakta frem og insistere på langsigtede tillidskonsekvenser – også når det udfordrer magthavere eller mere kortsigtede interesser.

GATEKEEPEREN

Magt over synlighed og adgang

Gatekeeperrollen er et klassisk og tydeligt udtryk for kommunikativ magt. Her afgør kommunikatøren, hvilke informationer der deles, hvornår de deles, og i hvilken form. Denne rolle er velbeskrevet i både journalistisk og kommunikativ teori som magt over synlighed og adgang[28].

Som bindeled mellem organisation, medier og offentlighed påvirker kommunikatøren, hvilke stemmer der bliver hørt, og hvilke perspektiver

26 Johansen & Thøis Madsen, 2023

27 Johansen & Thøis Madsen, 2023

28 Shoemaker & Vos, 2009

der får gennemslag. Johansen og Thøis Madsen understreger i Magtudredningen 2.0, at kommunikativ magt i høj grad udøves gennem selektion og prioritering – ikke gennem direkte manipulation[29].

Det etiske dilemma opstår, når selektiv åbenhed bevæger sig fra legitim prioritering til systematisk fortielse eller strategisk uklarhed. I sådanne tilfælde bliver gatekeeperrollen ikke blot en praktisk funktion, men et demokratisk problem, fordi offentlighedens mulighed for indsigt og kritisk stillingtagen begrænses.

STRATEGEN

Magt over fortællinger og legitimitet

Som strateg har kommunikatøren magten til at forme og eksekvere på politikeres og organisationens langsigtede fortællinger og positioner i samfundet. Denne magt knytter sig dels til framing og dagsordenssættende kommunikation; dvs. til, hvilke temaer der fremstår vigtige, og hvordan de forstås[30].

Strategisk kommunikation har også betydning for legitimitet og dermed magten til at påvirke, hvorvidt handlinger og udmeldinger bliver opfattet som legitime. Her er det relevant at inddrage Jürgen Habermas' forståelse af demokratisk legitimitet, som forudsætter, at magt kan begrundes gennem åben og ufordrejet offentlig kommunikation[31]. Når strategisk kommunikation fx løsriver sig fra praksis og bruges til at kompensere for manglende handling, risikerer den at blive instrumentel og kan nedbryde tillid og legitimitet.

Som Habermas formulerer det, opstår kommunikativ magt i offentligheden gennem processer af diskussion og meningsdannelse, og kan kun opretholdes igennem processer, hvor parterne søger gensidig forståelse. Demokratiets styrke beror således på sprogets evne til at skabe legitimitet. Når kommunikation reduceres til instrumentel påvirkning, undergraves netop den legitimitet, som magten hviler på.

Som strategisk kommunikatør har man derfor et fagetisk ansvar for at sikre, at der er sammenhæng mellem ord og handling, mellem værdier og praksis og mellem strategiske ambitioner og samfundsmæssige konsekvenser. Det fagetiske kompas skal være i orden, ellers risikerer vi som kommunikatører at bidrage til øget manipulation, der fordrejer og forvrænger billedet af politikeren, organisationen, virksomheden eller produktet uden at styrke den gensidige forståelse i offentligheden, og det koster på troværdigheden og tillidskontoen.

29 Johansen & Thøis Madsen, 2023

30 McCombs, 2004; Entman, 1993

31 Habermas, 1996

PRODUCENTEN

Magt i ordvalg og formgivning

Den producerende kommunikatør har magt gennem detaljen; gennem ordvalget, billedbeskæringen, citatudvælgelsen og fortællingens struktur. Producentrollen er altså der, hvor kommunikativ magt bliver mest konkret og umiddelbar, og hvor der udøves magt i selve formgivningen af budskaberne. Ordvalg, framing, billedbrug og dramaturgi påvirker, hvordan afsenderens stemme materialiseres og dermed, hvordan budskaber forstås og føles. Entmans framing-begreb tydeliggør, hvordan selv små sproglige og visuelle valg kan forme modtagerens fortolkning af problemer, ansvar og løsninger[32].

Udviklingen i digitale medier og generativ AI har yderligere forstærket producentens magt og ansvar. Algoritmisk forstærkning betyder, at valg af format, timing og emotionel appel kan få uforholdsmæssigt stort gennemslag[33]. Samtidig understreger både Magtudredningen 2.0 og internationale analyser, at teknologien ikke flytter ansvaret væk fra kommunikatøren, tværtimod forstærker den behovet[34].

Producentens fagetiske udfordring består således i at balancere effektiv kommunikation med respekt for modtagerens autonomi og i at sikre transparens om afsender, metode og brug af teknologi.

> *"I en verden præget af geopolitisk uro, værdimæssige forskydninger og stigende polarisering skal man virkelig holde tungen lige i munden for at beskytte virksomhedens omdømme. Her er det vores opgave at støtte ledelsen i at navigere i spændingsfeltet mellem virksomhedens ansvarsområder og de mange varierende – endda konfliktende - forventninger fra stakeholders. Det kræver, at vi graver dybt i forståelsen af, hvad der er virksomhedens rolle, hvilke forventninger er legitime og rimelige, samt hvordan disse forventninger udvikler sig. Vi skal helt ind i diskussionerne omkring, hvilke værdier og standarder vi bekender os til, når der ikke længere er en konsensus eller en kendt spilleplade at spille på."*
>
> – Mette Refshauge, Head of Corporate Communication & Sustainability, A.P. Moller - Maersk

KOMMUNIKATIV MAGT SOM FAGETISK ANSVAR

Set i et demokratisk perspektiv er kommunikativ magt ikke i sig selv illegitim. Som Habermas påpeger, er kommunikation en forudsætning for demokratisk legitimitet, men kun når den understøtter åbenhed, begrundelse og mulighed for deltagelse[35]. Problemet opstår, når kommunikativ magt udøves ensidigt instrumentelt og reducerer modtagere til målgrupper frem for deltagere.

32 Entman, 1993

33 Gillespie, 2018

34 Johansen & Thøis Madsen, 2023

35 Habermas, 1984; 1996

Ved at knytte magtbegrebet tæt til de fire roller bliver det tydeligt, at fagetik ikke handler om at frasige sig indflydelse, men om at kvalificere dens udøvelse. Etiske retningslinjer for professionelle kommunikatører skal derfor understøtte ansvarlig brug af kommunikativ magt – som et bidrag til oplysning, tillid og en mere meningsfuld demokratisk samtale.

INDFLYDELSE UDEN BESLUTNINGSKOMPETENCE

Kommunikatørers magt adskiller sig fra klassisk beslutningsmagt. Professionelle kommunikatører – særligt i rådgiverrollen – træffer ikke selv alle de endelige beslutninger. Alligevel har vi som rådgivere ofte indflydelse på, hvordan beslutninger bliver mulige, legitime og forståelige. Denne form for magt er indirekte, men ikke ubetydelig.

Kommunikativ magt handler dermed ikke om at udstede ordrer eller træffe beslutninger, men om at forme de rammer, inden for hvilke beslutninger træffes. Habermas beskriver denne magtform som en påvirkning af selve forudsætningerne for dømmekraft og beslutningstagning:

> *"Kommunikativ magt udøves som en belejring. Det påvirker forudsætningerne for dømmekraft og beslutningstagning uden at have til hensigt at erobre systemet."*
>
> Habermas, J. (1996)

For professionelle kommunikatører er dette et centralt fagetisk vilkår. Rådgiverens magt består ikke i at bestemme udfaldet, men i at påvirke problemforståelser, risikovurderinger, sproglige rammer og fortolkningsmuligheder og derved skabe de bedst mulige rammer for beslutninger, der er både kvalificerede og legitime.

Det er netop her, det fagetiske ansvar opstår: Når kommunikativ magt bruges til at åbne beslutningsrummet gennem oplysning, nuancering og gennemsigtighed, styrkes både legitimitet og tillid. Når den derimod bruges til at lukke rummet gennem ensidig framing, selektiv information eller strategisk uklarhed, undergraves det demokratiske grundlag, som magten hviler på.

Det fagetiske dilemma for kommunikatører handler derfor ikke om, hvorvidt de har magt, men om omfanget af magten, om hvordan denne magt udøves og med hvilket formål. Når kommunikatørers magt sjældent er formel, men alligevel har stor reel betydning, bliver spørgsmålet ikke, om magten er legitim, men under hvilke betingelser den er det. Disse betingelser varierer afhængigt af, hvilket niveau kommunikationen udfolder sig på.

KOMMUNIKATØRERS LEGITIME MAGT

Tre niveauer af ansvar

At kommunikation er magt, er ikke i sig selv et problem. Tværtimod er kommunikativ magt en nødvendig forudsætning for, at komplekse samfund, organisationer og demokratiske processer kan fungere. Problemet opstår først, når magten udøves uden tydelige normer, uden gennemsigtighed eller uden refleksion over dens konsekvenser.

For professionelle kommunikatører består det fagetiske spørgsmål derfor i, *under hvilke betingelser den kommunikative magt bør udøves*. Dette varierer afhængigt af, på hvilket niveau kommunikationen udfolder sig: individniveau, organisationsniveau eller samfundsniveau. På hvert niveau knytter der sig særlige former for magt og særlige fagetiske forpligtelser.

INDIVIDNIVEAU

Professionel dømmekraft og etisk integritet

På individniveau er kommunikatørens magt primært knyttet til faglig dømmekraft, rådgivning og fortolkning. Kommunikatører udøver her indflydelse gennem deres evne til at analysere situationer, identificere risici, oversætte kompleks viden og foreslå handlemuligheder. Denne magt er ofte uformel og usynlig, men den kan have stor betydning for, hvilke beslutninger der fremstår mulige og legitime.
Den legitime magt på individniveau hviler derfor på *faglighed og integritet*.

Kommunikatørens ansvar er ikke blot at være loyal over for opdragsgiver eller ledelse, men at bidrage til, at beslutninger træffes på et oplyst og reflekteret grundlag. Det indebærer et ansvar for at bringe relevante kommunikationsperspektiver frem, også når de er ubehagelige, komplekse eller strider mod kortsigtede interesser.

De undersøgelser blandt professionelle, som tidligere er nævnt, peger netop på dette niveau som et etisk spændingsfelt. Mange kommunikatører beskriver situationer, hvor de oplever at stå alene med ansvaret for at sige fra, nuancere eller problematisere. Uden anerkendte faglige støttepunkter risikerer denne form for magt at blive reduceret til individuelle præferencer frem for professionel standard.

> *"Kommunikationsfolk og pressefolk undervurderer deres egen rolle... og indvirkningen på den demokratiske samtale. At deres job sådan set spiller en supervigtig rolle, og den måde, de udfører det på, har en indvirkning. Om den så er positiv eller negativ."*
>
> – Thomas Dybro Lundorf, bestyrelsesmedlem, ProPublica

Legitimiteten i kommunikatørens magt på individniveau forudsætter derfor, at deres fagetik ikke blot forstås som personlig moral, men som *en del*

af anerkendt professionel dømmekraft, der kan begrundes fagligt og deles med andre. Et fælles fagetisk kompas styrker netop denne legitimitet ved at give kommunikatører et sprog og et grundlag for at udøve magt ansvarligt, særligt når de møder modstand.

ORGANISATIONSNIVEAU

Legitimitet, beslutningsrum og internt demokrati

På organisationsniveau bliver den kommunikative magt strukturel. Her er kommunikatører med til at forme de processer, rammer og fortællinger, som organisationens beslutninger træffes og forstås inden for. Kommunikativ magt udfolder sig gennem valg og fravalg af information, timing, framing og design af interne og eksterne kommunikationsprocesser.

Den legitime magt på dette niveau handler ofte om *at åbne beslutningsrum frem for at lukke dem*. Kommunikation bliver etisk problematisk, når den bruges til at skabe falsk delagtighed, pseudoinddragelse, strategisk uklarhed eller foregivet strategisk fokus; også selvom den er teknisk eller juridisk holdbar og velformuleret efter alle kunstens regler. Omvendt styrkes organisationers legitimitet, når kommunikationen bidrager til kontinuitet i organisationens grundlæggende narrativer, reel forståelse, meningsfuld involvering og sammenhæng mellem ord og handling.

Forskning i tillid, arbejdsmiljø og engagement viser tydeligt, at oplevet gennemsigtighed og fairness i intern kommunikation har direkte indflydelse på medarbejderes trivsel, produktivitet og tillid til ledelsen. Kommunikatører spiller her en nøglerolle som arkitekter for det interne demokrati: De kan enten understøtte dialog og medbestemmelse eller reducere kommunikation til envejsformidling og legitimering af allerede trufne beslutninger[36].

På samme måde viser forskning i offentlig tillid, mediebrug og demokratisk deltagelse, at åbenhed, konsistens og troværdighed i ekstern kommunikation har direkte betydning for borgeres, kunders og interessenters tillid til organisationer og institutioner. Kommunikatører spiller også her en nøglerolle som arkitekter for ekstern legitimitet: De kan enten bidrage til oplysning, forståelse og ansvarlig meningsdannelse – eller reducere kommunikationen til strategisk påvirkning, selektiv synlighed og efterrationalisering af allerede trufne beslutninger[37].

Den kommunikative magt på organisationsniveau er legitim, når den anvendes til *at kvalificere og legitimere beslutninger og relationer*, ikke blot til at optimere budskaber eller beskytte omdømme. Det kræver klare fagetiske rammer, som gør det muligt for kommunikatører at sige fra over for processer, der formelt set ligner dialog, men reelt underminerer tillid og ansvarlighed.

36 Men, 2014; Mishra, Boynton & Mishra, 2014; Gallup, 2023

37 Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Suchman, 1995; Reuters Institute, 2023; Edelman, 2024

"Jeg tror, at kommunikatørerne måske kunne lære af DJØF'erne, der virker meget skarpe på, at de skal ud og spille en rolle i magtfulde rum allerede, når de forlader studiet, og hvor de læner sig op ad koryfæer blandt fx stærke departementschefer som rollemodeller, det er en anden identitet".

– Noa Redington, politisk kommentator

SAMFUNDSNIVEAU

Offentlighed, demokrati og kommunikativ legitimitet

På samfundsniveau udfolder kommunikativ magt sig i relationen mellem organisationer, institutioner, medier og borgere. Her påvirker professionel kommunikation, hvilke problemstillinger der bliver synlige, hvordan konflikter forstås, og hvilke handlemuligheder der fremstår legitime. Kommunikatører fungerer dermed som medforvaltere af den offentlige samtale og demokratiets beslutningsgrundlag.

Den legitime magt på samfundsniveau er tæt knyttet til begrebet *kommunikativ legitimitet*, som blandt andet er analyseret af Habermas, som allerede er nævnt ovenfor. Her forstås magt som legitim, når den kan begrundes offentligt, tåler kritik og bidrager til gensidig forståelse frem for ensidig påvirkning. Kommunikativ magt bliver derimod illegitim, når den reducerer modtagere til målgrupper og erstatter oplysning med fx manipulation, uklarhed eller (bevidst) følelsesmæssig eskalering.

I en tid præget af misinformation, polariseret debat og teknologisk acceleration er dette niveau særligt udfordret. Professionelle kommunikatører arbejder på dette niveau ofte i spændingsfeltet mellem legitime interesser og samfundsmæssige konsekvenser. Når kommunikationen bidrager til at sløre fakta, forskyde ansvar eller undergrave borgeres mulighed for kritisk stillingtagen, er der ikke blot tale om et fagligt problem, men om et demokratisk problem.

Den kommunikative magt på samfundsniveau er legitim, når den styrker offentlighedens mulighed for indsigt, forståelse og deltagelse. Det indebærer et ansvar for transparens, proportionalitet og respekt for modtagerens autonomi, også når kommunikationen er strategisk, værdibaseret eller politisk.

SAMLET PERSPEKTIV

Magt som ansvar, ikke som undtagelse

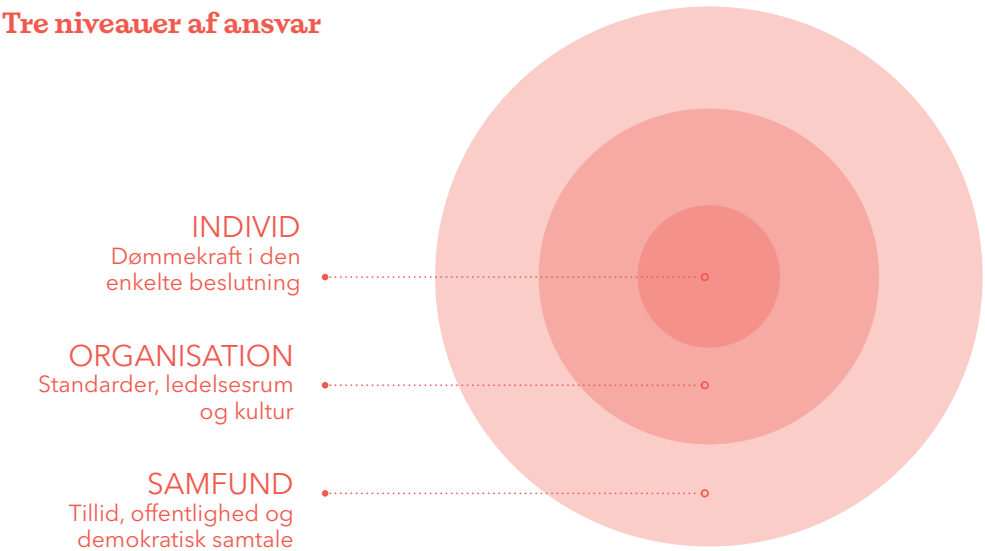
På tværs af de tre niveauer tegner der sig et fælles mønster: Kommunikatørers magt er uformel, indirekte og ofte usynlig – men dens konsekvenser er meget konkrete. For uanset hvilket kommunikationsniveau der er tale om, vil en kommunikationsindsats til hver en tid rumme valg og fravalg. Hvilke kilder citeres? Hvilke vinkler fremhæves? Hvilke metaforer og billeder anvendes? Disse valg påvirker, hvordan modtagerne forstår afsenderens handlinger og intentioner.

Netop her bliver det tydeligt, at kommunikation ikke blot er formidling, men magt. Når man bevidst eller ubevidst i sine valg og fravalg definerer, hvad der er relevant, hvem der får taletid, og hvordan en sag sprogligt indrammes, påvirker man modtagerens forståelseshorisont og dermed også de handlemuligheder, der fremstår legitime og rimelige. At erkende dette betyder også, at kommunikativ magt ikke er en undtagelse, der opstår i særlige situationer; den er indlejret i selve den kommunikative praksis.

Netop derfor kan denne magt ikke overlades til individuelle vurderinger alene. Det kræver fælles ansvar, faglige normer, et fælles fagligt sprog og forventninger til, hvad ansvarlig udøvelse af kommunikativ magt indebærer.

At arbejde professionelt med kommunikation er også at arbejde med magt. Kommunikationsfaglige valg påvirker, hvilke perspektiver der bliver synlige, og hvordan virkeligheden forstås. Formålet med fagetiske principper og de initiativer, som denne hvidbog peger på, er at kvalificere kommunikationens indflydelse. Ambitionen er at styrke kommunikatørers professionelle dømmekraft og handlekraft i udøvelsen af deres arbejde til gavn for virksomheder, organisationer, samfund og den demokratiske samtale.

Tre niveauer af ansvar



Kapitel 4

Tør vi være vores egen vagthund?

Det foregående kapitel etablerede, at kommunikation er magt. I dette kapitel træder vi et skridt tilbage fra den udvendige beskrivelse og spørger, hvordan faget forvalter den magt set indefra. Spørgsmålet i dette kapitel er ikke, hvad andre kan eller bør forvente af os. Spørgsmålet er, hvad vi forventer af os selv, og hvor vi har en blind vinkel.

Fagetik handler om, hvad professionen gerne vil leve op til. Fagkritik handler om, hvor den ikke altid gør det. De to discipliner forudsætter hinanden, men de er ikke det samme. Hidtil har hvidbogen primært arbejdet med den første. I det følgende ser vi på den anden.

En profession, der vælger ikke at se kritisk på sig selv, risikerer før eller siden at blive set kritisk på af andre. Forskellen mellem de to former for kritik er, hvor meget magt over fortællingen faget har tilbage, når kritikken lander. Et selvkritisk fag står stærkere, fordi det allerede har taget de pointer ind, som kritikken kunne ramme det med.

Det klassiske billede for det dilemma, fagkritikken må arbejde med, er valget mellem det, Anker Brink Lund, professor, dr.phil. på CBS Center for Civil Society Studies, betegner *'de rene hænder'* og *'de tomme køleskabe'*. Den rene principrytter forsvarer altid sin samvittighed, men risikerer at miste sin handlekraft. Den, der altid leverer resultater, risikerer at miste sin moralske retning. Et fag, der alene består af det første, bliver irrelevant. Et fag, der alene består af det andet, bliver farligt. Det er i mellemrummet mellem de to yderligheder, at kommunikationsfaget har sit arbejde, og det er dér, fagkritikken må sætte sig ned.

TRE INDRØMMELSER

Tre forhold gør sig gældende, når vi vender blikket indad.

- **For det første** kan en fagetik uden en fagkritik blive en del af problemet. Når en profession sætter rammerne for sig selv, uden at udfordre de grundlæggende diskurser, den selv er med til at reproducere, fungerer dens etiske retningslinjer ikke længere som korrektiv. De fungerer som en del af magtens infrastruktur. De legitimerer faget, men de problematiserer ikke nødvendigvis fagets rolle i, hvordan 'sandhed' produceres. Den franske filosof Michel Foucault formulerede det sådan, at *magten er stærkest dér, hvor den ikke opleves som magt, men som professionel praksis*[38].

- **For det andet** rummer dilemma-tænkningen i sig selv en risiko. Dilemmaer er konkrete, afgrænsede og lader os finde et svar. Men selve tilbøjeligheden til at oversætte etiske spørgsmål til afgrænsede dilemmaer kan blive en måde

38 Foucault, M. (1980). Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977. New York: Pantheon Books.

at undvige det dybere spørgsmål: ikke hvad gør jeg i den enkelte situation, men hvordan er jeg som kommunikatør med til at forme, hvad der overhovedet bliver til en situation? Hvilke virkelighedsforståelser, kategorier og dagsordener viderebringer jeg, ofte uden at lægge mærke til det? Det er et spørgsmål, der ikke har et entydigt svar, men som hører til kernen i den faglige dømmekraft, hvidbogen i øvrigt anbefaler.

» **For det tredje** er kommunikatøren ikke kun aktør i et system, men også bærer af de diskurser, systemet hviler på. Det betyder, at ansvaret ikke alene handler om intentioner og valg. Det handler også om de strukturer og det sprog, vi viderebringer, ofte uden at lægge mærke til det. En kommunikationsafdeling, der konsekvent omformulerer 'fyringer' til 'tilpasninger', er ikke neutral. Den former, hvad der overhovedet kan tænkes om det, der sker. Den producerer en bestemt slags virkelighed. Det er ikke nødvendigvis en bevidst handling, men det er aldrig en uskyldig en.

DET ORGANISEREDE HYKLERI

Spændet mellem fagetikkens normative ideal og hverdagens realitet er behandlet teoretisk i flere sammenhænge. Et af de mest produktive bud findes hos den svenske organisationsforsker Nils Brunsson[39], hvis begreb om 'organiseret hykleri' har fået fornyet aktualitet i nordisk kommunikationsforskning, blandt andet hos Anker Brink Lund i bogen *Politisk interessevaretagelse*[40], hvor begrebet indgår i en bredere ramme sammen med Foucaults magtkritik og Habermas' diskursetik.

Brunssons pointe er ikke, at hykleri er godt. Den er, at et vist mål af dobbeltmoral er uundgåeligt, når man arbejder i en virkelighed med modsatrettede krav. Politikeren skal balancere mellem vælgerne og statskassen. Direktøren mellem aktionærer og ansatte. Kommunikatøren mellem ledelsens budskab og den verden, hvor budskabet skal lande. I situationer, hvor værdier udelukker hinanden, må noget siges, andet gøres, og en tredje ting besluttes, der ikke nødvendigvis flugter helt med hverken det ene eller det andet. Det er, hvad Brunsson kalder dekobling. Det er det vilkår, faget arbejder under, og som fagkritikken må forholde sig til frem for at lade som om, det ikke findes.

Det afgørende skel går derfor ikke mellem det rene og det urene, mellem principfastheden og kompromiset. Det går mellem det hykleri, der er organiseret, italesat, transparent og ansvarligt, og det hykleri, der er opportunistisk, skjult og tillidsnedbrydende. Det første kan en profession leve med, fordi den kan stå ved det, dokumentere det og forklare det. Det andet æder dens legitimitet indefra. Løgnen er og bliver et illegitimt

39 Brunsson, N. (2002). The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. 2. udgave. København: Copenhagen Business School Press.

40 Brink Lund, A. (2022). Politisk interessevaretagelse – mere end lobbyisme og mediehåndtering. København: Samfundslitteratur.

virkemiddel, uanset hvor velorganiseret den er. Inden for den linje er der til gengæld et stort, voksent rum for praktisk klogskab. Dybest set handler fagkritikken om at vinde og fastholde tillid, og dermed om at gøre faget legitimt set udefra og bæredygtigt set indefra.

HVERDAGENS PRØVE

Det stiller nogle konkrete spørgsmål til arbejdsdagen. Står vi fast på balanceret og troværdig kommunikation, når muligheden for at slå igennem trækker den anden vej? Siger vi fra, når en fed tagline udvander helhedsbilledet, så vi ender med at love mere, end vi kan levere? Nægter vi at bruge kun den del af statistikken, der taler vores sag op? Tør vi miste lidt synlighed for at vinde lidt sandfærdighed? Giver vi pushback, når ledelsen, medierne eller algoritmen ønsker en skarpere vinkel, end virkeligheden bærer?

Det er spørgsmål, der ikke har et svar, før det gives i en konkret situation. Men det er dér, fagkritikken bliver praksisnær. Den kommer ikke som et regelsæt, der kan slås op i. Den kommer som et sprog og en vane, der opbygges. En vane med at standse op, ikke kun før der sendes, men før der tænkes. En vane med at spørge, om det, vi er i færd med, er en organiseret balance eller en stille glidning.

MENING, IKKE KUN FORMIDLING

Den amerikanske organisationsteoretiker Karl Weicks arbejde med sensemaking[41] minder os om, at kommunikation ikke kun formidler virkeligheden, men også er med til at skabe den. Vi finder først ud af, hvad vi mener, ved at se, hvad vi siger. Vi finder først ud af, hvad organisationen gør, ved at se, hvad den fortæller.

For en kommunikatør er det en både uhyggelig og frigørende indsigt. Uhyggelig, fordi den minder om, at vi ikke står uden for det, vi taler om. Frigørende, fordi den minder om, at vi har en hånd med på roret. Vi former, hvad der bliver til virkelighed for vores organisationer og for offentligheden. Det er en magt, og som al magt skal den indrømmes, før den kan bruges ansvarligt.

DET MODNE FAGS MÅDE AT BÆRE SIN MAGT

Fagkritik er ikke selvpisk. Den er en form for selvbevidsthed. Den er det modne fags måde at bære sin magt på. Den er et alternativ til både de rene hænder, der ikke vil have noget med sagen at gøre, og de tomme køleskabe, der har glemt, at sagen havde en pris.

Den kræver noget af faget. Den kræver, at vi som profession fastholder de habermasianske gyldighedskrav om sandfærdighed, oprigtighed, forståelighed og etisk forsvarlighed, samtidig med at vi indrømmer, at vi kun

41 Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

i varierende grad handler efter dem. Den indrømmelse er ikke en svaghed. Den er forudsætningen for, at kravene kan stilles seriøst. Et fag, der forestiller sig at være uden for sin egen kritik, fortjener heller ikke sin egen tillid.

I de følgende kapitler ser vi på, hvilke kompetencer det kalder på, og hvordan vi kan organisere både samfund, organisation og individ omkring dem.

Kapitel 5

Fremtidens kompetencer

FRA PERSONLIG DØMMEKRAFT TIL PROFESSIONELT ANSVAR

Det er utilstrækkeligt at betragte etik som et individuelt anliggende, der overlades til den enkelte kommunikatørs personlige erfaringer eller moralske kompas. Etik må forstås som en central, professionel kompetence, der på linje med analyse, strategi og formidling skal forankres tidligt og systematisk i uddannelsen af fremtidens professionelle kommunikatører.

I dag uddanner vi i nogen udstrækning kommunikatører til magtudøvelse uden en tilsvarende etisk dannelse. "Kørekortet" til at forvalte den magt, man besidder som kommunikatør, bør derfor integreres i kommunikationsuddannelserne.

Dette kapitel argumenterer for, at etik skal integreres som en eksplicit og obligatorisk del af kommunikationsuddannelser på universiteter og professionshøjskoler. Ikke som et isoleret tillægsfag, men som et gennemgående element, der kobler teori, metode og praksis samt understøtter udviklingen af et fælles fagetisk sprog, dømmekraft og identitet.

"Vi lærer de studerende teknikkerne til at manipulere men glemmer ofte at undervise i den etiske 'sikkerhedsmanual', der hører til de værktøjer, de får."

– Sebastian Holmen, Ph.d. & Postdoc, Roskilde Universitet

ET VOKSENDE FAGETISK ANSVAR UDEN ET UDDANNELSESMÆSSIGT FUNDAMENT

Analyser af kommunikationsfagets praksis viser, at etik i dag fylder væsentligt mere i arbejdslivet end tidligere. DM Kommunikation fremhæver etik som et af de hurtigst voksende arbejdsområder blandt kommunikatører, næst efter kunstig intelligens[42].

K-fagsundersøgelsen viser desuden, at arbejdet med etik ofte er tæt forbundet med strategiske funktioner såsom kommunikationsstrategi, ledelsesrådgivning og forretningsudvikling. Etik er således ikke begrænset til normformuleringer, men indgår direkte i beslutningsprocesser og rådgivning på strategisk niveau[43].

Dette peger på et misforhold mellem fagets aktuelle praksis og det uddannelsesmæssige fundament. Etikken er flyttet ind i kommunikationsafdelingerne, men uden at være tilsvarende forankret i uddannelserne. Det gælder i forhold til alle de fire nøgleroller, som vi fremhæver i denne bog, men i udpræget grad for rollen som rådgiver, som der på nuværende tidspunkt uddannes meget lidt til, og som dermed ikke klæder de studerende på til at kunne indgå i strategiske ledelsesrum.

Studier fra kommunikations-, journalistik- og erhvervsuddannelser viser, at fraværet af eksplicit fagetisk undervisning øger risikoen for situationsbestemt og inkonsistent dømmekraft, hvor beslutninger træffes ud fra organisatoriske normer snarere end professionelle standarder[44].

> *"Vi har jo ikke noget uddannelsesprogram eller kurser... der skal forberede folk specifikt på at få kendskab til regelsæt og retningslinjer... Det skal folk ligesom selv skrabe sammen. Det er et kludetæppe."*
>
> – Thomas Dybro Lundorf, bestyrelsesmedlem, ProPublica

ETIK SOM PROFESSIONEL KOMPETENCE

Et centralt argument for at integrere fagetik i uddannelserne er, at professionel etik adskiller sig væsentligt fra privat moral. Professionel etik handler ikke om individuelle holdninger, men om fælles normer, ansvar og forpligtelser knyttet til en bestemt faglig rolle. Et tydeligt eksempel er kommunikatører i den offentlige sektor, der skal balancere borgeroplysning og politisk spin under ofte stærkt ledelsesmæssigt pres fra ministre eller borgmestre.

Hvornår bliver strategisk forenkling til vildledning? Hvornår er interessevaretagelse legitim – og hvornår bliver den manipulerende? Hvordan balanceres loyalitet over for arbejdsgiver med ansvar over for offentligheden? Dette er bare nogle af de spørgsmål, som vi skal uddanne fremtidens kommunikatører i at kunne svare på.

42 DMs K-fagsundersøgelse 2025

43 https://reports.weforum.org/docs/GFC_White_Paper_on_New_Leadership_Models_for_Future_Generations_2026.pdf

44 https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265552

TILLIDSKRISEN SOM UDDANNELSESPOLITISK ARGUMENT

Vi har allerede i kapitel 1 etableret, at vi befinder os i en tillidskrise, og at både mis- og desinformation er blandt de største globale risici for samfundsstabilitet.

Som professionelle kommunikatører kan vi gå to veje: Vi kan enten bidrage (bevidst eller ubevidst) til yderligere erosion af tillid – eller fungere som et redskab til gennemsigtighed, oplysning og legitimitet.

I denne henseende er uddannelsesinstitutionernes rolle central. Universiteter og professionshøjskoler uddanner ikke alene til beskæftigelse, men også til samfundsdeltagelse og professionelt ansvar. European University Association peger på, at universiteter har et ansvar for at styrke studerendes etiske og samfundsmæssige dømmekraft særligt i professionsrettede uddannelser[45]. Men også virksomhederne og organisationerne har brug for kommunikatører, der kan navigere i en hyperkompleks verden, så uddannelse i de etiske aspekter af faget, skaber man kommunikatører med høj "employability" i fremtiden.

ERFARINGER FRA ANDRE SAMFUNDSBÆRENDE PROFESSIONER

Andre professioner med væsentlig samfundsmæssig indflydelse har gennem årtier integreret fagetik som en strukturel del af både uddannelse og professionsforståelse. For både læger og journalister er etiske principper en obligatorisk del af uddannelserne og fungerer som fælles faglige referencepunkter for professionel dømmekraft og ansvar.

Fagetikken understøttes desuden af formaliserede normer samt institutionelle klage- og tilsynssystemer, der fastlægger grænserne for legitim professionel praksis. Også inden for offentlig forvaltning i Danmark er etiske principper og embedsmandspligter klart formuleret og indgår systematisk i både uddannelse og praksis.

Selvom kommunikationsfaget adskiller sig fra regulerede professioner som jura og forvaltning, viser erfaringerne fra disse fag, at etikundervisning kan styrke både faglighed og professionsidentitet. Desuden bør vi sikre, at professionelle kommunikatører uddannes til at forstå den magt, de besidder, herunder at kommunikation ikke alene tjener organisatoriske formål, men også har samfundsmæssige konsekvenser.

HVORDAN KAN ETIK INTEGRERES I KOMMUNIKATIONSUDDANNELSER?

En effektiv integration af etik forudsætter, at den indgår tidligt i uddannelsen som en del af fagets grundlag, går igen på tværs af fag gennem cases, projekter og praktik samt kobles til både teori, metode og teknologisk udvikling, herunder kunstig intelligens og dataetik.

45 (European University Association, 2021, https://www.eua.eu/images/universities20without20walls2020a20vision20for 2020301.pdf)

Etik bør ikke isoleres i ét kursus, men fungere som et gennemgående refleksionslag i uddannelsen. Konkrete forslag kunne fx være:

- Fagetik skal ind i casearbejdet, når der produceres konkrete kommunikationsprodukter, fagetisk refleksion i specialer, arbejde med dilemmascenarier/kommunikationskriser eller eksterne input. De studerende skal træne fagetikken som en muskel.

- Der er ikke tale om etisk teori (fx Kant og filosofihistorie). Derimod skal der være fokus på den anvendte fagetik, så man får træningen, simulationsøvelserne, refleksionen og bliver styrket i at argumentere for og kvalificere de professionelle valg, man vil blive stillet over for i den virkelige verden.

- Der skal uddannes og trænes i de svære og praksisnære dilemmaer inklusive 'modspillet' fra øvrige interessenter (fremtidens "kunder"), ikke kun i udførelsen af kommunikationsopgaver.

ETIK SOM FORUDSÆTNING FOR FAGETS FREMTIDIGE LEGITIMITET

Kommunikationsfaget står i et vadested. Med stigende indflydelse følger stigende forventninger fra borgere, beslutningstagere og samfundet som helhed. Hvis faget skal bevare og styrke sin legitimitet, kræver det mere end sporadiske individuelle intentioner om at "gøre det rigtige".

At integrere etik som en central del af kommunikationsuddannelserne er ikke et normativt luksusprojekt, men en strukturel nødvendighed. Det er her, fundamentet for fælles faglighed, professionel integritet og ansvarlig dømmekraft lægges, før de studerende møder arbejdslivets gråzoner. Kommunikationsfaget adskiller sig dog fra mange klassiske professioner ved, at man ikke nødvendigvis har en formel kommunikationsuddannelse som adgangsbillet. Mange udøver kommunikationsfaglige funktioner med baggrund i fx marketing, samfundsvidenskab, humaniora eller tilegnet erhvervserfaring. Det betyder, at den fagetiske dannelse kan være fraværende, ikke som en mangel på vilje, men som et resultat af uddannelses- eller karrierevejen.

Denne virkelighed stiller krav til både efteruddannelse og interne kompetenceudviklingsforløb i organisationer, hvis en fælles fagetisk standard skal fastholdes. Et fagetisk fundament kan dermed ikke alene overlades til uddannelser på BA/KA-niveau, men bør også tænkes ind i professionens løbende praksisudvikling.

Kapitel 6

Faglig handlekraft

De foregående kapitler har dokumenteret, at kommunikation i dag er en strukturbærende kraft i samfundet og alle dets institutioner:

- **Kapitel 1** har sat scenen med en kontekst præget af tillidskrise, polarisering, misinformation og accelererende teknologisk udvikling.
- **Kapitel 2** har analyseret kommunikatørers roller og ansvar i dette landskab.
- **Kapitel 3** har udfoldet, hvordan kommunikation i praksis er magtudøvelse: framing, selektion, timing, dagsordensætning og indflydelse.
- **Kapitel 4** har spurgt, om faget tør se kritisk på sig selv, og placeret fagkritikken som en uomgængelig modvægt til fagetikken.
- **Og kapitel 5** har peget på et markant gab mellem de fagetiske forventninger, der rettes mod kommunikatører, og de kompetencer, der uddannes til.

Denne hvidbogs diagnose kan sammenfattes i en enkel, men krævende pointe:
Vi ved mere end nogensinde om kommunikationens betydning, potentiale og skadevirkninger – men vi har ikke etableret den faglige handlekraft, der for alvor kan forløse dette potentiale til en konsistent, legitim og tillidsbærende faglig praksis.

I en tid, hvor misinformation og desinformation fremhæves som centrale globale risici, og hvor teknologisk udvikling øger både hastighed og rækkevidde af påvirkning, bliver spørgsmålet om faglig handlekraft ikke et organisatorisk forbedringsprojekt, men et samfundsanliggende.

Det er også her, at kommunikationsfaget står ved en skillelinje. Enten accepterer vi, at professionen primært er en instrumentel funktion, hvis opgave er at skaffe opmærksomhed for afsendere i konkurrence med andre. Eller også tager vi konsekvensen af, at professionen medvirker til at forme virkelighedsopfattelser, beslutningsrum og legitimitet og dermed har en magt, som forpligter.

Magtkapitlet har allerede etableret den første del af foregående sætning. Dette kapitel insisterer på den anden.

DET NYE LEDELSESRUM

Relationer, moral og kommunikation som fremtidens infrastruktur

World Economic Forum peger i en analyse af nye ledelsesmodeller på, at verden bevæger sig ind i et ledelsesrum, hvor autoritet i stigende grad er relationel og betinget af tillid, dialog og evnen til at forbinde aktører og hensyn i komplekse systemer[46].

46 World Economic Forum, Next Generation Leadership for a World in Transformation: Driving Dialogue and Action, 2025

Det afgørende i dette perspektiv er, at kommunikation ikke længere kan reduceres til et værktøj, der "lægges oven på" beslutninger, strategier eller politikker. Kommunikation bliver en integreret del af samfundets infrastruktur: Den påvirker, om borgere tror på institutioner, om medarbejdere tror på ledelser og om offentligheden kan føre meningsfulde samtaler om fælles problemer uden at falde fra hinanden i mistillid. Kommunikation er også kritisk infrastruktur for virksomheder.

Kommunikation, der ikke er fagetisk funderet, kan medføre stigende omkostninger til rekruttering, krisehåndtering eller lovmæssig compliance. Mistillid er ikke bare et demokratisk problem; det er også en forretningsrisiko.

Denne diagnose er ikke moraliserende i traditionel forstand. Den er i sin kerne realistisk. Den siger:

Når verden præges af polarisering, fragmenterede informationsstrømme og stigende tvivl om, hvad der overhovedet er sandt, bliver det stadig vanskeligere at lede gennem position og kontrol. Autoritet skal hele tiden genskabes. Legitimitet kan ikke antages. Den må fortjenes i tillidsfulde relationer.

Hvis det er rigtigt – og meget peger på det – så følger der en konsekvens for kommunikationsfaget: I et relationelt samfund bliver det ikke tilstrækkeligt at være dygtig til at formulere budskaber, styre framing og optimere kanaler. Fagets kerneopgave udvides. Vi bliver medskabere af de relationelle betingelser for tillid: åbenhed, dialog og det, man kunne kalde "kommunikativt medborgerskab" i virksomheder, organisationer og samfund. Kommunikatører bliver garanter for virksomheders "license to operate" i en verden, hvor forbrugere og medarbejdere straffer hykleri hårdt.

Det er her, "moral" får en anden betydning end den, der ofte får kommunikatører til at trække sig. Moral er ikke længere et spørgsmål om at være "god" i privat forstand. Moral bliver et spørgsmål om, hvorvidt kommunikationen – som praksis og som system – kan understøtte eller underminere menneskers evne til at orientere sig i verden. Og når kommunikation påvirker orienteringsevnen, påvirker den også demokratiets og organisationers funktionsdygtighed.

Habermas skriver, at demokratisk meningsdannelse og gensidig forståelse er betinget af samtaleformer, hvor alle kan deltage lige, og hvor ytringer er forståelige, oprigtige og åbne for modsigelse. I en tid, hvor strategisk kommunikation og polariserende formater dominerer, udfordres netop disse betingelser.

Professionel etik i kommunikation må derfor ikke alene handle om at undgå løgn eller misinformation, men om at understøtte de sociale og sproglige praksisser, hvor fælles forståelse overhovedet kan opstå. Det indebærer en forpligtelse til at tage hensyn til modtagere, skabe plads til modargumenter og arbejde med sproglig gennemsigtighed, ikke som moral i klassisk forstand, men som infrastruktur for demokratisk sammenhængskraft.

MAGTENS ERKENDELSE

Fra teknisk disciplin til professionsansvar

Magtkapitlet har vist, at kommunikation i praksis udøver magt, ofte uden at blive erkendt som sådan. Mennesker påvirkes af, hvad der bringes frem, hvad der udelades, hvilke stemmer der gives plads, og hvilke motiver der tildeles modparten. Den, der styrer fortællingen, styrer også den politiske og organisatoriske mulighedsramme. Kommunikativ magt kan derfor ikke kun udøves via manipulation. Det er også struktur. Det er normalitet. Det er kultur.

Når denne magt først er erkendt, er det ikke længere muligt at forholde sig neutralt til den. Neutralitet bliver i praksis et valg om at lade de stærkeste logikker bestemme: logikken om hastighed, logikken om opmærksomhed, logikken om konflikt og mobilisering, logikken om "sejr" frem for forståelse. Det er ikke et individuelt moralsk problem, men et strukturelt: Hvis professionen ikke formulerer grænser og standarder for, hvordan magten skal udøves, så bliver standarden i praksis sat af dem, der bruger magten mest hensynsløst.

Derfor er parallellen til andre professioner ikke tilfældig. Lægestanden opstod ikke som en etisk profession, fordi lægerne var mere dydige mennesker end andre. Den opstod, fordi samfundet indså, at denne faggruppe havde adgang til viden og beslutninger med enorm betydning for andre menneskers liv. Det krævede et sæt standarder, der både beskyttede patienten og professionens legitimitet.

Kommunikativ magt er af en anden art, men dens samfundsmæssige rækkevidde er afgørende. Det er ikke for meget at sige, at kommunikation i dag kan påvirke, om institutioner kan fungere, om konflikter og endda kriger eskalerer eller afspændes, og om borgere føler sig inkluderede eller manipulerede.

Her bliver tidens kontekst vigtig. I de senere år har verden set en mere åbenlys, offensiv og til tider direkte ligegyldighed for sandhed, proportionalitet og dialogisk respekt i dele af især den politiske kommunikation. Det er ikke nødvendigt at hænge alt på én person eller én nation for at se mønsteret, men det er også tydeligt, at stærke og synlige eksempler på

giftig og manipulerende kommunikationsstil gør konsekvenserne mere konkrete for flere mennesker. Når uansvarlig kommunikation bliver et udstillet fænomen, stiger efterspørgslen efter det modsatte: kommunikation, der kan holde til offentligheden, og som ikke kollapser, når den møder spørgsmål eller kritik.

Det betyder, at verden står i en særegen situation. Behovet for et tydeligt professionsansvar er større end længe. Det samme er modtageligheden. Ikke fordi alle er enige, men fordi alle med øjne i hovedet kan se, hvad der sker, når kommunikationen løsriver sig fra et grundlæggende ansvar over for sandhed, ordentlighed, dokumentation og respekt for modtagerens dømmekraft.

Michel Foucault minder os om, at magt udøves gennem relationer og institutionelle praksisser – ofte netop gennem sprog og kommunikation. Kommunikatører er ikke blot formidlere, men deltager i produktionen af de diskurser, der former institutioners forståelse af virkeligheden og det, der fremstår som legitimt og sandt. Det skaber et etisk ansvar: ikke blot for hvad der siges, men for hvordan det siges, og hvad der bliver muligt at tænke og handle ud fra. Etikken må derfor ruste kommunikatører til at forstå både deres egen rolle og de institutionelle magtforhold, de kommunikerer inden for.

> *"Hvert samfund har sit sandhedsregime... de typer diskurs, som den accepterer og får til at fungere som sande."*
>
> (Foucault, M. 1980)

Kommunikativ handlekraft



KOMMUNIKATIV HANDLEKRAFT

Fra viden og værdier til praktisk standard

Det centrale begreb i dette kapitel er *handlekraft*. Handlekraft er ikke det samme som vilje. Handlekraft er den kapacitet, som gør det muligt at omsætte viden og værdier til handling i en virkelighed præget af magt, pres, incitamenter og konflikter. Handlekraft kræver adgang til beslutningsrum, legitime redskaber, fælles standarder, kompetencer – og i sidste ende også en form for konsekvens, når standarder brydes.

Det er her, vi må være både realistiske og ambitiøse. Realistiske, fordi store dele af tillidskrisen er strukturelle og ikke kan løses af én profession alene. Ambitiøse, fordi netop det strukturelle ikke fritager os for ansvar; det forpligter os til at ændre strukturerne, mens vi samtidig tager ansvar i praksis her og nu.

Kommunikationens strukturelle karakter betyder, at handlekraft må etableres på flere niveauer samtidig. Derfor analyseres handlemulighederne systematisk på tre niveauer: samfundsniveau, organisationsniveau og individniveau.

Vigtigt: De tre niveauer er ikke tre parallelle 'indsatskasser', man kan vælge til og fra efter smag. De er gensidigt afhængige. Hvis samfundsniveauet er normløst, presses organisationer og individer. Hvis organisationer ikke etablerer solid governance, individualiseres ansvaret. Hvis individniveauet ikke udvikler dømmekraft og mod til at bruge den, bliver governance til papir og normer til symboler. Handlekraft er relationel – også her.

HANDLEKRAFT PÅ SAMFUNDSNIVEAU

Politisk og institutionel ledelse som kommunikationsvilkår

På samfundsniveau handler kommunikativ handlekraft først og fremmest om normdannelse. Det er her, de overordnede grænser for legitim kommunikation forhandles, og her professioner kan etablere eller miste offentlig tillid. I et demokratisk samfund kan normdannelse ikke baseres på én enkelt aktørs vilje. Den opstår i samspil mellem politik, institutioner, medier, civilsamfund og professioner. Men netop derfor er den også sårbar: Når samspillet fragmenterer, bliver normer ustabile, og gråzoner udvides.

Hvis vi accepterer WEF's diagnose af et relationelt ledelsesrum (ovenfor), følger der en samfundsmæssig opgave: Politisk og institutionel ledelse må udvikle sig i en retning, hvor kommunikation ikke er et våben, men et bærende element i legitimitet. Det betyder ikke, at politik bliver konfliktfri. Det betyder, at konflikter skal kunne bæres af en offentlighed, der stadig kan genkende sandhed, dokumentation og fair uenighed. Når den evne svækkes, bliver demokratiet mindre effektivt: mere mistillid, mere polarisering, flere skandaler, mindre langsigtet beslutningskraft.

Kommunikationsfaget kan bidrage til denne udvikling på flere måder. For det første ved at insistere på standarder for gennemsigtighed og afsenderansvar – ikke kun i reklame og kampagner, men også i bredere påvirkningskommunikation. Når offentligheden ikke kan se, hvem der taler, og med hvilke interesser, bliver den tvunget til enten kynisme eller naivitet. Begge dele er ødelæggende for tillid. Derfor er gennemsigtighed ikke et moralsk luksusgode, men en forudsætning for, at offentlig kommunikation kan fungere som demokratisk infrastruktur. I den forstand er gennemsigtighed ikke først og fremmest et spørgsmål om regler, men om legitimitet: Hvad skal borgere kunne forvente af dem, der professionelt former offentlig kommunikation?

For det andet kan kommunikationsfaget bidrage ved at udvikle og vedligeholde samtaleformer, der gør uenighed mulig uden at gøre modparten illegitim. I et polariseret medielandskab er det fristende at reducere kommunikation til mobilisering af egne støtter. Men denne logik har en pris. Når politisk og institutionel kommunikation ensidigt fokuserer på at vinde opmærksomhed eller definere modstandere som uærlige, dumme eller farlige ("sølvpapirshatte"), forsvinder grundlaget for den dialogiske legitimitet, som WEF peger på som afgørende i et relationelt ledelsesrum.

Her har kommunikationsprofessionelle en særlig rolle, fordi de ofte er med til at designe både budskaber, kanaler og – i nogen grad – tempo. At tage ansvar her betyder ikke at fjerne konflikt, men at insistere på proportionalitet, dokumentation og respekt for modtagerens dømmekraft.

Endelig rummer samfundsniveauet et mere langsigtet ansvar: udviklingen af institutionelle rammer, der kan understøtte ansvarlig kommunikation uden at kvæle professionel dømmekraft. Overregulering risikerer at skabe formalistisk compliance uden reelt ansvar (nogle ville måske nævne GDPR som et eksempel). Underregulering risikerer at overlade normdannelsen til dem, der har størst ressourcer og mindst tilbageholdenhed (nogle ville måske nævne Trump som et eksempel). I dette spændingsfelt kan selvregulering, fælles standarder og professionelle fora spille en afgørende rolle. Ikke som erstatning for politisk ledelse, men som et supplement, der giver professionen mulighed for at tage ansvar, før det pålægges udefra.

HANDLEKRAFT PÅ ORGANISATIONSNIVEAU

Legitimitet som praksis – internt og eksternt

Hvis samfundsniveauet sætter de brede normer, er det på organisationsniveau, at disse normer omsættes til konkret praksis. Organisationer er det sted, hvor kommunikation bliver til handling: hvor strategier forklares, beslutninger legitimeres, konflikter håndteres, og relationer vedligeholdes. Det er også her, mange af de etiske dilemmaer, som kommunikatører oplever, får deres konkrete form.

En central pointe i denne hvidbog er, at organisationsniveauet ikke kan reduceres til intern kommunikation alene. Organisationer er ikke blot arbejdsfællesskaber; de er samfundsaktører. De påvirker offentlighed, markeder, politiske processer og kulturelle normer. Derfor må handlekraft på organisationsniveau forstås som et spørgsmål om legitimitet – både indadtil og udadtil.

Internt handler handlekraft om, hvorvidt kommunikation bruges til at kvalificere beslutninger eller blot til at få dem til at glide lettere ned. Åbenhed, dialog og medarbejderinddragelse er ikke værdier i sig selv, men forudsætninger for tillid. Når medarbejdere oplever, at kommunikation primært har til formål at skabe accept for allerede trufne beslutninger, opstår der hurtigt kynisme. Når de derimod oplever, at dialog har reel betydning – også når udfaldet ikke bliver, som de ønskede – styrkes både engagement og organisatorisk sammenhængskraft – og derved alt fra færre sygedage til gladere kunder og bedre bundlinje eller målopfyldelse.

Dette stiller krav til ledelse og governance. Organisationer må formulere klare principper for, hvornår og hvordan medarbejdere inddrages, og hvad der faktisk er til forhandling. Pseudoinddragelse er ikke blot et kommunikativt problem; det er et legitimitetsproblem. Og legitimitetsproblemer har en tendens til at vokse, ikke forsvinde.

Eksternt bliver handlekraft endnu mere krævende. Organisationer kommunikerer i et rum præget af skepsis, medieopmærksomhed og lav tolerance for uoverensstemmelser mellem ord og handling, der udgør en stor risiko for alle organisationers drift og udvikling. I dette rum er det fristende at skrue op for strategisk entydighed, glatte fortællinger og følelsesmæssig mobilisering. Men netop disse greb risikerer at forstærke den tillids- og legitimitetskrise, som organisationer samtidig beklager sig over.

Ansvarlig handlekraft på organisationsniveau indebærer derfor en villighed til at kommunikere (langt) mere komplekst, mere dokumenteret og mere dialogisk. Det indebærer at tage kritik alvorligt, også når den er ubehagelig. Det indebærer at kunne sige "vi ved det ikke endnu" eller "vi tog fejl". Og det indebærer at acceptere, at legitimitet ikke kan produceres gennem kampagner alene, men opstår over tid i relationer, der er stærke nok til at kunne bære uenighed. Og ikke kun fordi dette er det rigtige og nødvendige at gøre, hvis vi vil gøre vores samfund godt i fremtiden – men også for at håndtere de store forretningsmæssige risici og ulemper, der er forbundet med ikke at gøre det.

Her spiller kommunikationsprofessionelle en nøglerolle. Ikke som dem, der altid har svarene, men som dem, der kan hjælpe organisationer med

at stille de rigtige spørgsmål: Hvad kan vi dokumentere? Hvem påvirker vi – og hvordan? Hvilke konsekvenser kan denne kommunikation få, hvis den møder modstand eller kritik? At stille disse spørgsmål er ikke at bremse organisationen, men at styrke dens langsigtede handlekraft.

HANDLEKRAFT PÅ INDIVIDNIVEAU

Ansvar uden illusioner – og uden alibi

Selvom kommunikativ handlekraft i høj grad er strukturel, kan den aldrig helt løsrives fra individniveauet. Kommunikation udøves altid af konkrete mennesker, der træffer valg i konkrete situationer. Spørgsmålet er ikke, om den enkelte kommunikatør har ansvar, men hvilket ansvar der er rimeligt at placere på den enkelte – og under hvilke betingelser.
En gennemgående udfordring i kommunikationsfaget er, at individniveauet ofte bliver det sted, hvor strukturelle problemer lander. Når organisationer mangler klare principper, og samfundsniveauet mangler stabile normer, bliver det den enkelte kommunikatørs samvittighed, der skal bære byrden. Det er hverken bæredygtigt eller rimeligt. Men erkendelsen af det strukturelle fritager ikke individet for ansvar. Den ændrer karakteren af ansvaret.

Professionel kommunikativ handlekraft på individniveau handler først og fremmest om dømmekraft. Dømmekraft er evnen til at afveje hensyn, forstå konsekvenser, sige ja og nej og tage ansvar for sine valg – også når der ikke findes klare regler. Denne dømmekraft kan ikke improviseres frem i pressede situationer. Den kræver identitet, uddannelse, refleksion, støtte, tid og fælles referencepunkter. Når kommunikatører mangler et fælles sprog for dilemmaer, bliver etiske overvejelser private og tavse, og praksis bliver inkonsistent.

Her kan redskaber som fx fagetiske retningslinjer spille en vigtig rolle. Ikke som facitliste, men som struktureret ramme for refleksion. Faglige retningslinjer kan hjælpe med at synliggøre, hvilke hensyn der er på spil, og gøre det legitimt at tage diskussionen – både med sig selv og med andre. Men retningslinjer kan ikke stå alene. Hvis de bruges som alibi for, at organisationer og samfund undlader at tage ansvar, mister de deres kraft.

Derfor må individets handlekraft forstås som indlejret i – og afhængig af – de strukturer, som professionen er med til at skabe. At tage ansvar her og nu betyder at bruge sin dømmekraft, også når det er ubehageligt. At tage ansvar på længere sigt betyder at engagere sig i udviklingen af de strukturer, der gør ansvar muligt: uddannelse, fælles standarder, kollegial sparring og institutionel opbakning. Individuelt mod til effektivt at påtage sig et ansvar trives bedst med strukturel rygdækning.

"Kommunikationsbranchen har brug for rådgivere, der også er komfortable med at påtage sig rollen som lettere irriterende, og som formår at udfordre topledelsen på blinde vinkler og upopulære synspunkter, fordi de forstår, hvad der rører sig i organisationen og i verden omkring dem. Det krœver mod, overskud og personlig integritet."

– Katrine Rud von Sperling, executive rådgiver & coach

SAMLET PERSPEKTIV

Handlekraft som fælles, relationel forpligtelse

Dette kapitel har argumenteret for, at kommunikationsfagets handlekraft ikke kan lokaliseres ét sted. Den opstår i samspillet mellem samfund, organisationer og individer. Når dette samspil fungerer, kan ansvar bæres kollektivt, og kommunikation kan bidrage til tillid, orientering og demokratisk sammenhængskraft. Når det ikke fungerer, individualiseres ansvaret, og kommunikationen reduceres til enten kynisk instrument eller moralsk belastning.

I en verden præget af tillidskrise, polarisering og teknologisk acceleration er dette ikke et marginalt fagligt spørgsmål. Det er et samfundsanliggende. Kommunikationsfaget kan ikke løse alle problemer. Men det kan vælge, hvilken rolle det vil spille. Enten som en profession, der tilpasser sig de stærkeste logikker, eller som en profession, der tager konsekvensen af sin magt og bidrager aktivt til at udvikle de strukturer, som ansvarlig kommunikation kræver.

Det er inden for denne forståelse af handlekraft og professionsansvar, at de følgende afsnit præsenterer mulige handleveje. Ikke som endelige svar, men som konkrete forsøg på at omsætte erkendelse til praksis – og dermed tage et skridt fra viden til ansvar.

MULIGE HANDLEVEJE

Konkrete skridt mod kommunikativ handlekraft

Hvis kommunikationsfaget skal omsætte professionsansvar til praksis, kræver det, at kommunikativ handlekraft gøres konkret. Ikke som én samlet løsning, men som en række parallelle handleveje, der kan udvikles samtidig og forstærke hinanden.

De følgende muligheder skal ikke læses som en facitliste, men som realistiske skridt, der kan tages inden for eksisterende institutioner og organisationer – og som samlet kan bidrage til at etablere en fagetisk standard, der både kan praktiseres i hverdagen og forsvares offentligt.

ANBEFALINGER PÅ SAMFUNDSNIVEAU

Fagetiske retningslinjer

På samfundsniveau handler den mest umiddelbare handlekraft om at styrke normdannelsen. Det kan blandt andet ske ved, at branchen formulerer et sæt fagetiske '*minimumsretningslinjer*' – et kort, eksplicit sæt grundlæggende principper for, hvad der ikke er acceptabel professionel praksis, og hvad offentligheden med rimelighed kan forvente af professionelle kommunikatører. Pointen er ikke at løse alle dilemmaer, men at markere grænserne for legitim påvirkning, gennemsigtighed og dokumentationsansvar. Et sådant minimum kan fungere som fælles referencepunkt og

skabe en mere ensartet praksis i en profession, hvor etikken ellers risikerer at blive privat og tavs.

Fagetisk nævn

Samtidig kan branchen etablere *et praksisnært forum eller nævn for etiske drøftelser* – ikke nødvendigvis som et 'domstolsnævn', men som et lærings- og præcedensrum. Et sådant forum kunne arbejde med cases, principielle dilemmaer og praksisudtalelser, der udvikler et fælles sprog og en fælles dømmekraft over tid. En vigtig del af handlekraften på samfundsniveau består netop i, at professionen skaber sine egne institutioner for refleksion og standarddannelse, før regulering bliver pålagt udefra. I det perspektiv er et forum ikke et udtryk for svaghed, men for professionel modenhed.

Teknologisk gennemsigtighed

På samfundsniveau er der desuden et voksende behov for *fælles standarder for gennemsigtighed og teknologi*. I takt med at generative AI-værktøjer gør det lettere at producere og distribuere indhold i stor skala, bliver det mere afgørende, at branchen kan formulere en ansvarlig praksis for dokumentation, kildebrug og deklarering i situationer, hvor autenticitet eller faktuel korrekthed er central. Formentlig også ud over den nuværende eller fremtidige lovgivning. Her kan handlekraft blandt andet bestå i at udvikle en fælles standard for, hvornår AI-assistance er uproblematisk, hvornår den kræver tydeligere dokumentation, og hvornår den bør undlades. Det vil ikke eliminere risikoen for misinformation, men det kan gøre det mere legitimt at bruge teknologien og mere synligt, når den misbruges.

Strategiske alliancer

Endelig kan samfundsniveauets handlekraft styrkes gennem *strategiske alliancer*. Tillidskrisen kan ikke løses af én profession alene. Derfor kan et vigtigt skridt være at etablere forpligtende samarbejder på tværs af professioner og institutioner – fx med mediebranchen, forskningsmiljøer, uddannelser og civilsamfund – om at styrke informationskvalitet, gennemsigtighed og offentlig samtalekultur. Sådanne alliancer behøver ikke være store og abstrakte; de kan også tage form af konkrete fælles initiativer, fx fælles principper for dokumentation i offentlig kommunikation, fælles praksis for deklarering af afsendere og interesser eller fælles læringsformater omkring cases og gråzoner.

ANBEFALINGER PÅ ORGANISATIONSNIVEAU

Governance

På organisationsniveau handler handlekraft om at gøre legitimitet til en praktisk styringsopgave. Det indebærer for det første, at organisationer etablerer *tydelig governance* for kommunikationsbeslutninger: hvem har ansvar for dokumentation og content, og hvilke redaktionelle prin-

cipper der gælder, når kommunikationen står over for konflikt, kritik eller usikkerhed. Det er netop i pres, tempo og kriser, at den kommunikative etik testes. Derfor skal governance ikke være et værdidokument, men en konkret praksis: et sæt faste spørgsmål, der indgår i beslutningsprocessen, når kommunikationen kan få store konsekvenser for tillid og legitimitet.

Inddragelse og medarbejderdemokrati
Internt kan organisationer styrke deres handlekraft ved konsekvent at fremme reel inddragelse og medarbejderdemokrati som en integreret del af ledelsespraksis og organisatorisk design. Inddragelse skal her ikke forstås som et motivationsværktøj eller et kommunikativt greb, men som en måde at kvalificere beslutninger på og styrke deres legitimitet. Når medarbejdere får mulighed for at bidrage med viden, perspektiver og kritik tidligt i beslutningsprocesser, forbedres ikke blot kvaliteten af beslutningerne, men også organisationens evne til at implementere dem med troværdighed og gennemslagskraft.

Tydelige beslutningsprocesser
Reel inddragelse forudsætter *tydelighed*. Organisationer må være eksplicitte om, hvilke spørgsmål der er åbne for påvirkning, hvilke der ikke er, og hvorfor. Denne tydelighed er i sig selv en tillidsskabende praksis. Ikke fordi alle får deres vilje, men fordi processen opleves som fair og respektfuld over for medarbejdernes dømmekraft. Når grænserne for indflydelse kommunikeres klart, reduceres oplevelsen af manipulation, og dialogen bliver mere ærlig og produktiv.

Institutionaliserede rum for ledelse og kommunikation
At fremme medarbejderdemokrati handler samtidig om at skabe faste, institutionelle kommunikative rum for uenighed, refleksion og fælles læring. Det er rum, hvor kommunikation ikke primært har til formål at skabe accept, men at udfordre antagelser, synliggøre konsekvenser og forbedre beslutningsgrundlaget. I sådanne rum bliver kommunikation en del af organisationens beslutningskapacitet – ikke blot dens legitimeringsapparat. På den måde bliver inddragelse ikke en omkostning, men en investering i organisatorisk kvalitet, robusthed og langsigtet legitimitet.

Dokumentation og dialog
Eksternt består organisationsniveauets handlekraft i at gøre *dokumentation og dialog* til en del af virksomhedens relationelle praksis. I en tid med lav tolerance for uoverensstemmelser mellem ord og handling er det afgørende at kunne stå på mål for væsentlige påstande, særligt i værdikommunikation, ESG og samfundsbidrag. En organisation, der kan dokumentere det, den siger – og som kan kommunikere usikkerhed og dilemmaer uden at skjule dem bag strategisk entydighed – opbygger en robusthed, der ofte er mere værdifuld end kortsigtet

omdømmeoptimering. Et konkret skridt her kan være at etablere et *dokumentationsprincip* for centrale eksterne budskaber. Hvis en påstand kan påvirke væsentlige beslutninger hos kunder, borgere eller myndigheder, skal den kunne dokumenteres i et spor, der tåler offentlighedens kritiske blik.

Dialog

Et andet konkret skridt er at udvikle en mere moden praksis for *dialog med kritikere og modstandere*. Det betyder ikke, at organisationer skal give efter for enhver kritik, men at de aktivt kan arbejde med former for dialog, der reducerer polarisering og øger forståelse. I et relationelt samfund er kritik ikke kun et problem, men også et signal om, hvor legitimitet skal genopbygges.

ANBEFALINGER PÅ INDIVIDNIVEAU

Kompetenceudvikling og værktøjer

På individniveau handler kommunikativ handlekraft først og fremmest om at styrke en mere *eksplicit kompetenceudvikling*. Det gælder både i forhold til klassiske faglige discipliner som dokumentation, kildekritik og konsekvensanalyse – og i forhold til nye udfordringer som AI, billedetik og grænserne mellem information og påvirkning. Et centralt skridt er her at anerkende, at mange etiske udfordringer i praksis opstår, fordi kommunikatører mangler fælles redskaber til at argumentere, begrunde og sige fra i et legitimt sprog. Professionel handlekraft kræver et sprog, der kan bæres ind i beslutningsrummet uden at udvikle sig til moralprædikener.

Refleksions- og sparringsformater

På individniveau handler handlekraft om at gøre dømmekraft til en faglig disciplin og ikke et privat samvittighedsprojekt. Et første konkret skridt er at udvikle *fælles refleksions- og sparringsformater* i professionen: casebaserede drøftelser, kollegial sparring og praksisnære læringsrum, hvor dilemmaer kan diskuteres åbent og professionelt. Når dilemmaer deles, bliver etikken mindre tilfældig. Når de forbliver individuelle, bliver praksis inkonsistent.

Grund- og efteruddannelse

En væsentlig del af denne dømmekraft må opbygges allerede i uddannelsen. Universiteterne spiller derfor en central rolle i kommunikatørers professionsdannelse – ikke blot som leverandører af analytiske og metodiske kompetencer, men som træningsrum for ansvar og handlekraft. I dag uddannes mange kommunikatører til at analysere, planlægge og optimere kommunikation, men i en tid, hvor kommunikationens magt og samfundsmæssige konsekvenser er så tydelige, er det ikke tilstrækkeligt. Professionel handlekraft forudsætter, at den etiske og moralske dimension integreres som en del af fagets kerne, og at studerende systematisk trænes i at identificere og håndtere dilemmaer, hvor hensyn kolliderer – mellem sandhed og strategi, mellem åbenhed og loyalitet, mellem effektiv påvirkning og respekt for modtagerens dømmekraft.

FAGETISKE RETNINGSLINJER

Endelig kan individniveauet understøttes ved fx at formulere grundlæggende principper eller udvikle et kompas som operationelt redskab. Fagetiske principper eller et kompas giver ikke nødvendigvis et endeligt facit, men det gør spørgsmålene systematiske. Det kan hjælpe den enkelte og kommunikationsafdelinger med at afklare afsenderrolle, intention, dokumentation, konsekvens og modtagerhensyn, og dermed styrke både kvalitet og ansvarlighed i kommunikationen. Men for at kompasset ikke bliver et alibi, må det kobles til organisatorisk governance og professionelle fællesskaber, der gør det legitimt at bruge det.

Samlet peger disse handlemuligheder på en afgørende pointe: Handlekraft etableres ikke kun ved at tale mere om etik, men også ved det lange seje træk med at skabe de strukturer, der gør ansvarlig praksis mulig, legitim og forventelig:

- **På samfundsniveau** handler det om normer og institutioner.
- **På organisationsniveau** handler det om governance og legitimitet som styringsparameter.
- **På individniveau** handler det om dømmekraft, kompetencer og fælles sprog.

Når niveauerne understøtter hinanden, kan kommunikationsfaget tage et skridt fra viden til ansvar, og dermed bidrage til at genopbygge tillid i en tid, hvor den er under pres.

Men først skal vi ud at drøfte denne hvidbog med resten af kommunikationsbranchen – helt i bogens ånd for både at kvalificere og legitimere vores analyser, perspektiver, konklusioner og anbefalinger.

Og vi glæder os.

Appendix

Overblik over kommunikatører i Danmark

Dette appendix giver et overblik over kommunikationsbranchens størrelse, udvikling og organisatoriske placering i Danmark samt en kort international sammenligning.

Kommunikationsfaget optræder ikke som en selvstændig kategori i den officielle arbejdsmarkedsstatistik. Opgørelsen nedenfor bygger derfor på en kombination af fagforeningsdata, branchetal, organisationsanalyser og kvalificerede estimater.

ANTALLET AF PROFESSIONELLE KOMMUNIKATØRER I DANMARK

Den mest konkrete indikator for kommunikationsfagets størrelse er medlemsbasen i faglige organisationer.

Fagforeningen DM Kommunikation organiserer ca. 11.000 kommunikatører i Danmark[47]. Da kommunikatører også er organiseret i andre fagforeninger (fx Dansk Journalistforbund, Djøf og HK) eller arbejder uden fagforeningsmedlemskab, vurderes denne medlemsbase typisk at dække omkring 30–40 % af den samlede kommunikationsprofession[48].

På den baggrund kan det samlede antal kommunikatører i Danmark estimeres til ca. 18.000–24.000 professionelle kommunikatører. Et realistisk midtpunkt er derfor ca. 20.000 kommunikatører.

Set i forhold til den samlede danske arbejdsstyrke på ca. 3,1 mio. beskæftigede, svarer det til ca. 0,6–0,7 % af arbejdsstyrken eller cirka 1 kommunikatør pr. 150 ansatte[49].

KOMMUNIKATØRER I PR- OG KOMMUNIKATIONSBUREAUER

Ifølge brancheopgørelser for Public relations og kommunikation[50] er der omkring 3.100 beskæftigede i PR- og kommunikationsbranchen i Danmark[51].

Internationale analyser viser, at omkring 15–20 % af kommunikatører arbejder i bureauer, mens størstedelen arbejder i organisationer[52].

Dette understøtter et samlet branchestimat på omkring 18.000–24.000 kommunikatører i Danmark.

47 DM Kommunikation – https://dm.dk/sektorer-i-dm/dm-kommunikation

48 DM brancheanalyse for kommunikatører; Danmarks Statistik arbejdsmarkedsdata

49 Danmarks Statistik – arbejdsstyrken i Danmark

50 Danmarks Statistik, branchekode 702100 (Public relations og kommunikation), DB07, 2023

51 Danmarks Statistik / eStatistik – Branchekode 702100 Public relations og kommunikation

52 ICCO Global PR Industry Report; Holmes Report Global PR Industry Data

KOMMUNIKATØRER FORDELT PÅ SEKTORER

Et samlet estimat giver følgende omtrentlige fordeling:

SEKTOR	ESTIMERET ANTAL
Private virksomheder	9.000–11.000
Offentlig sektor	2.600–4.000
PR- og kommunikationsbureauer	ca. 3.000
Organisationer og NGO'er	1.000–2.000

Tallene er beregnet på baggrund af branchetal for PR- og kommunikationsrådgivning[53], beskæftigelsesdata for den offentlige sektor[54] samt analyser af kommunikationsprofessionens udvikling i Danmark[55]. Tallene er afrundede intervaller og summer ikke nødvendigvis til det samlede estimat.

KOMMUNIKATØRER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Den offentlige sektor beskæftiger en betydelig andel af kommunikatørerne.

Den danske stat har omkring 185.000 ansatte. Kommunikationsfunktioner i offentlige organisationer ligger typisk på omkring 0,5–0,8 % af medarbejderstaben[56].

Dette giver følgende estimat[57]:

OFFENTLIG SEKTOR	ANTAL KOMMUNIKATØRER
Staten	ca. 900–1.400
Kommuner	ca. 1.300–1.900
Regioner	ca. 400–700

Samlet giver dette: ca. 2.600–4.000 kommunikatører i den offentlige sektor.

53 Danmarks Statistik, branchekode 702100

54 Beskæftigelsesdata for den offentlige sektor bygger på Danmarks Statistiks opgørelser over beskæftigelse i 'offentlig forvaltning og service' samt personalestatistikker fra KL og Finansministeriet. Ifølge Danmarks Statistik var der i 2023 ca. 762.700 fuldtidsbeskæftigede i den offentlige sektor i Danmark.

55 Johansen & Madsen; DM brancheanalyse

56 Medarbejder- og Kompetencestyrelsen – Statens personalestatistik

57 Medarbejder- og Kompetencestyrelsen; KL; Danske Regioner

UDVIKLINGEN I KOMMUNIKATIONSFAGET

Selvom der ikke findes en samlet historisk statistik, viser flere indikatorer en markant vækst i kommunikationsprofessionen siden 1990[58]:

ÅR	ESTIMAT
ca. 1990	3.000–4.000
ca. 2000	6.000–8.000
ca. 2010	12.000–14.000
ca. 2020	18.000–20.000
ca. 2025	18.000–24.000

Udviklingen er estimeret på baggrund af:

- væksten i kommunikationsuddannelser
- udviklingen i fagforeningsmedlemskab
- analyser af kommunikationsfunktioner i organisationer.

Siden 1990 er antallet af kommunikatører således vokset med ca. 400–500 %.

SAMMENLIGNING MED BESLÆGTEDE PROFESSIONER

Kommunikationsfaget er i dag et mellemstort professionelt felt i Danmark[59]:

PROFESSION	ESTIMAT
Marketingprofessionelle	ca. 35.000–40.000
HR-professionelle	ca. 30.000
Kommunikationsprofessionelle	ca. 18.000–24.000
Journalister	ca. 10.000

58 DM brancheanalyse; Dansk Journalistforbund medlemsdata; universitets-uddannelsesstatistik

59 Dansk Journalistforbund medlemsdata; Danmarks Statistik branchetal; DM brancheanalyse

ORGANISATORISK PLACERING I VIRKSOMHEDER

Kommunikationsfunktionen er i dag etableret i langt de fleste større organisationer.

Typisk organisatorisk placering i større virksomheder[60]:

FUNKTION	DIREKTIONSREPRÆSENTATION
HR / People	ca. 40–60 %
Marketing	ca. 5–15 %
Kommunikation	meget sjældent

INTERNATIONAL SAMMENLIGNING

Internationalt er kommunikationsfunktionen oftere repræsenteret i topledelsen[61]:

REGION	ANDEL
USA	ca. 30–40 %
Storbritannien	ca. 20–30 %
Danmark	meget få

Internationalt ses i stigende grad rollen Chief Corporate Affairs Officer, som kombinerer ansvar for kommunikation, public affairs, ESG og stakeholder relations.

KOMMUNIKATIONSFUNKTIONENS PLACERING I DANSKE C25-SELSKABER

Nedenstående tabel giver et overblik over den typiske organisatoriske placering af kommunikationsfunktionen i de største børsnoterede virksomheder i Danmark[62]:

SELSKAB	Kommunikations-funktion	Rapporterer typisk til	Direktions-niveau
Novo Nordisk	Global Corporate Communication	CEO / Corporate Affairs	Nej
DSV	Corporate Marketing & Communication	CEO	Nej
Vestas	Global Communications	CEO	Nej
Ørsted	Corporate Communications & Public Affairs	EVP Corporate Affairs	Nej
Genmab	Corporate Communications	CEO	Nej
Coloplast	Corporate Communications	CEO	Nej

60 Spencer Stuart Board Index; Deloitte Global Communications Survey; organisationsgennemgange af større virksomheder

61 Page Society Corporate Affairs Leadership Study; Spencer Stuart CCO Survey

62 Research fra selskabernes årsrapporter, corporate governance-rapporter og officielle ledelsespræsentationer gennemført ved hjælp af ChatGPT og Claude, input fra Boris Schilling Weiss, journalist på Kforum, og er efterfølgende krydstjekket mod selskabernes egne ledelsesoversigter.

Carlsberg	Corporate Affairs & Communications	CEO	Nej
A.P. Møller-Mærsk	Global Communications	CEO	Nej
Danske Bank	Group Communications	CEO	Nej
Pandora	Global Communications & Brand	CEO/Marketing	Nej
Tryg	Group Communications	CEO	Nej
ISS	Group Communications	CEO	Nej
Rockwool	Group Communications	CEO	Nej
Ambu	Corporate Communications	CEO	Nej
Demant	Corporate Communications	CEO	Nej
GN Store Nord	Chief People & Communication Officer	CEO	Ja
Novonesis	EVP People & Stakeholder Relations	CEO	Ja
Netcompany	Corporate Communications	CEO/Marketing	Nej
ALK-Abelló	Corporate Communications	CEO	Nej
FLSmidth	Group Communications	CEO	Nej
NKT	Group Communications	CEO	Nej
Bavarian Nordic	Corporate Communications	CEO	Nej
Zealand Pharma	Corporate Communications & Investor Relations	CEO/CFO	Nej
Svitzer	Corporate Communications	CEO	Nej
Chr. Hansen*	Corporate Communications	CEO	Nej

*Chr. Hansen indgik tidligere i C25 og er siden fusioneret med Novozymes i Novonesis.
Tabellen er baseret på gennemgang af selskabernes årsrapporter, corporate governance-rapporter og ledelsesoversigter for virksomheder i OMX Copenhagen 25-indekset (Nasdaq Copenhagen) samt selskabernes officielle hjemmesider.

Kilde-liste

Litteratur, rapporter og statistik

Brink Lund, A. (2022).
Politisk interessevaretagelse – mere end lobbyisme og mediehåndtering.
København: Samfundslitteratur.

Brunsson, N. (2002).
The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. 2. udgave.
København: Copenhagen Business School Press.

Danmarks Statistik (2024).
Offentlig beskæftigelse – offentlig forvaltning og service.
Statistikbanken. Tilgængelig på: https://www.dst.dk

Danmarks Statistik (2024).
Public relations og kommunikation (DB07 branchekode 702100).
Statistikbanken. Tilgængelig på: https://www.dst.dk

Dansk Journalistforbund.
Medlemsstatistik.
København: DJ.

Danske Regioner (2024).
Regionernes personalestatistik.
København: Danske Regioner.

Deloitte (2023).
Global Communications Survey.
London: Deloitte.

DM Kommunikation (2024).
Om DM Kommunikation.
Tilgængelig på: https://dm.dk/sektorer-i-dm/dm-kommunikation

DM Kommunikation (2025).
Brancheanalyse for kommunikatører.
København: DM.

DM Kommunikation (2025).
K-fagsundersøgelsen 2025.
København: DM.

Edelman (2024).
2024 Edelman Trust Barometer.
Edelman.

Edelman (2025).
2025 Edelman Trust Barometer: Trust and the Crises of Grievance.
Edelman.

Entman, R. M. (1993).
"Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm."
Journal of Communication 43(4), s. 51–58.

eStatistik.
Branchekode 702100 – Public relations og kommunikation.
Tilgængelig på: https://www.estatistik.dk

Eurofound (2021).
European Working Conditions Survey 2021.
Dublin: Eurofound.

Eurofound.
Employee Involvement and Participation in Decision-Making.
Dublin: Eurofound.

European University Association (2021).
Universities Without Walls – A Vision for 2030.
Bruxelles: EUA. Tilgængelig på: https://www.eua.eu

Finansministeriet / Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (2024).
Statens personalestatistik.
København: Finansministeriet.

Finlands statsråd.
Government Communications Guidelines.
Tilgængelig på: https://valtioneuvosto.fi/en/government-communications-guidelines

Foucault, M. (1980).
Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977.
New York: Pantheon Books.

Gallup.
State of the Global Workplace / Employee Engagement Meta-Analysis.
Washington, D.C.: Gallup.

Gartner (2025).
Survey on Consumer Trust in AI-Generated Search Results.
Stamford: Gartner.

Gillespie, T. (2018).
Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media.
New Haven: Yale University Press.

Habermas, J. (1984).
The Theory of Communicative Action, vol. 1: Reason and the Rationalization of Society.
Boston: Beacon Press.

Habermas, J. (1996).
Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy.
Cambridge, MA: MIT Press.

Holmes Report (nu PRovoke Media).
Global PR Industry Data.
Tilgængelig på: https://www.provokemedia.com

ICCO (2023).
Global PR Industry Report.
London: International Communications Consultancy Organisation.

Johansen, W. & Thøis Madsen, V. (2023).
Kommunikatørers opgaver, rolle og status i Danmark i dag. Essay i Magtudredningen 2.0.
Aarhus: Aarhus Universitet.

KL (2024).
Det kommunale arbejdsmarked i tal.
København: KL.

Kommunikationsforeningen.
Pilotundersøgelse af professionelle kommunikationsfolks erfaringer med fagetiske udfordringer.
København: Kommunikationsforeningen.

Magtudredningen 2.0.
Aarhus: Aarhus Universitet.
Tilgængelig på: https://www.magtudredningen.dk

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995).
"An Integrative Model of Organizational Trust."
Academy of Management Review 20(3), s. 709–734.

McCombs, M. (2004).
Setting the Agenda: The Mass Media and Public Opinion.
Cambridge: Polity Press.

McKinsey & Company (2025).
The State of AI: Global Survey 2025.
New York: McKinsey & Company.

Men, L. R. (2014).
"Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction."
Management Communication Quarterly 28(2), s. 264–284.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014).
"Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications."
International Journal of Business Communication 51(2), s. 183–202.

Muck Rack (2025).
State of AI in PR 2025 Report.
Muck Rack.

Nasdaq Copenhagen.
Årsrapporter, corporate governance-rapporter og officielle ledelsesoversigter for selskaberne i OMX Copenhagen 25.

Page Society (2023).
The Corporate Affairs Leadership Study.
New York: Page Society.

Reuters Institute (2025).
Digital News Report – Denmark: Danskernes brug af nyhedsmedier 2025.
Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

Shoemaker, P. J. & Vos, T. P. (2009).
Gatekeeping Theory.
New York: Routledge.

Spencer Stuart (2023).
Board Index – Leadership Structures in Major Corporations.
Chicago: Spencer Stuart.

Spencer Stuart.
CCO Survey.
Chicago: Spencer Stuart.

Suchman, M. C. (1995).
"Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches."
Academy of Management Review 20(3), s. 571–610.

Thomsen, J. P. Frølund (2000).
Nyt skrift fra Magtudredningen: Magt og indflydelse.
Aarhus: Aarhus Universitet. Pressemeddelelse tilgængelig på:
https://www.magtudredningen.dk/Pressemeddelelser/JPFT.htm

UNESCO (2018).
Journalism, Fake News & Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training.
Tilgængelig på: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265552

Weick, K. E. (1995).
Sensemaking in Organizations.
Thousand Oaks: Sage Publications.

World Economic Forum (2025).
The Global Risks Report 2025, 20th Edition.
Geneva: WEF.

World Economic Forum (2025).
Next Generation Leadership for a World in Transformation: Driving Dialogue and Action.
Geneva: WEF.

World Economic Forum (2026).
The Global Risks Report 2026.
Geneva: WEF.

World Economic Forum (2026).
White Paper on New Leadership Models for Future Generations.
Geneva: WEF. Tilgængelig på: https://reports.weforum.org/docs/GFC_White_Paper_on_New_Leadership_Models_for_Future_Generations_2026.pdf

Interviews

Sebastian Holmen.
Ph.d. & postdoc, Roskilde Universitet.

Dorthe Petersen.
Direktør, PlanBørnefonden.

Inger Petersen Thalund.
Vicedirektør for kommunikation, DI.

Thomas Dybro Lundorf.
Bestyrelsesmedlem, ProPublica.

Noa Redington.
Politisk kommentator.

Katrine Rud von Sperling.
Executive rådgiver & coach.

Øvrige bilag

Boris Schilling Weiss.
Journalist, Kforum.
Input til kortlægningen af kommunikationsfunktioner i OMX Copenhagen 25.

METODE & DATAGRUNDLAG

Der findes ikke én samlet officiel statistik over kommunikationsprofessionen i Danmark. Kommunikationsfaget er spredt over mange jobtitler og branchekoder og optræder derfor ikke som en selvstændig kategori i Danmarks Statistiks arbejdsmarkedsopgørelser.

Tallene i dette appendix er derfor baseret på en kombination af:

- fagforeningsdata
- brancheopgørelser
- organisationsanalyser
- internationale brancheanalyser.

Den samlede størrelse af kommunikationsprofessionen er estimeret ved at kombinere:

1. medlemsdata fra DM Kommunikation
2. branchetal for PR- og kommunikationsrådgivning
3. beskæftigelsesdata i offentlig sektor
4. organisationsanalyser af kommunikationsfunktioner i større virksomheder.

Da ingen enkelt kilde dækker hele faget, er tallene opgjort som intervaller, der afspejler den statistiske usikkerhed.

Det samlede antal professionelle kommunikatører i Danmark estimeres derfor til ca. 18.000–24.000 personer.

Tallene bør derfor forstås som kvalificerede brancheestimater snarere end præcise optællinger.

Vi har anvendt ChatGPT til at hjælpe os med at finde kilder samt gennemgå og sammensætte data.

Om forfatterne

CATHRINE HOLM-NIELSEN
· Forperson, DM Kommunikation
· Hovedbestyrelsesmedlem i DM
· 15+ års erfaring med global HR, strategisk ledelse, organisationsforandringer og fagligt foreningsarbejde.

DAVID LAUNGAARD LOSE
· Næstforperson, DM Kommunikation
· Research Lead, Willmore
· 10+ års erfaring med kommunikation samt kommerciel udvikling

STINE LYKKE VESTERGAARD
· Næstforperson, DM Kommunikation
· Seniorkommunikationsrådgiver og lead for public affairs, CONCITO
· 10 års erfaring med strategisk kommunikation, public affairs og grøn omstilling, herunder rådgivning af ledelser og organisationer om positionering, interessenter og samfundspåvirkning.

JESPER SLOTH MØLLER
· Bestyrelsesmedlem, Kommunikationsforeningen
· Chefkonsulent, Indenrigs- og Sundhedsministeriet
· Ekstern lektor i kommunikation, CBS
· 20 års erfaring med kommunikation og ledelse med et særligt fokus på sundhed, forskning og CSR

CHARLOTTE KONGSTED
· Næstforperson, Kommunikationsforeningen
· Ejer og kommunikationsrådgiver, KONGSTED - Kommunikation, procesledelse og relationer
· Direktør, Aldrig Alene
· Ekstern lektor i kommunikation, Københavns Universitet
· 10+ års erfaring med kommunikation, undervisning og rådgivning.

PELLE NILSSON (RED.)
· Forperson, Kommunikationsforeningen
· Stifter & partner, Resonans Partners IS
· 25+ års erfaring som kommunikationschef og rådgiver i store internationale virksomheder.

Om vores organisationer

DM KOMMUNIKATION

DM Kommunikation er det største danske faglige fællesskab for akademiske kommunikatører, sprog- og marketingprofessionelle. Vi er mere end 11.000 medlemmer og samles på tværs af brancher og sektorer med et fælles udgangspunkt i kommunikationsfaget. Som faglig aktør arbejder DM Kommunikation for at styrke medlemmernes kompetencer, udvikle deres karrieremuligheder og sikre kommunikationsfagets anerkendelse i arbejdsmarkedet og i samfundet. I DM Kommunikation tilbyder vi faglig sparring, netværk og kompetenceudvikling gennem hele arbejdslivet og fungerer samtidig som et fælles talerør for professionen. Med afsæt i medlemmernes praksis og i fagets udvikling bidrager vi til at forme rammerne for et stærkt og relevant kommunikationsfag – både for den enkelte og for samfundet som helhed.

KOMMUNIKATIONSFORENINGEN

Kommunikationsforeningen blev stiftet i 2016 af en kreds af ildsjæle, der ville skabe et nyt samlingspunkt for kommunikatører i Danmark. I dag tæller foreningen flere hundrede aktive medlemmer på tværs af specialer, uddannelser og alder. Den drives af frivillige kræfter og har ingen kommercielle interesser. Gennem faglige arrangementer, netværk og fælles eksperimenter udvikler medlemmerne kommunikationsfaget sammen. Læs mere på kommunikationsforeningen.dk.