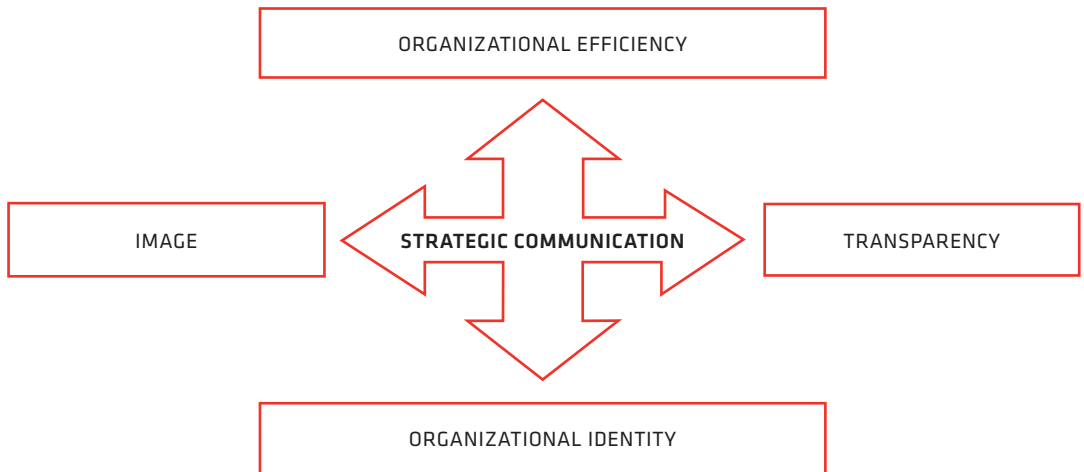


Figur 1.1

Den professionelle kommunikators 3 tilgange til forankring af indsatsen.

Kilde: Lund og Refshauge 2023.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

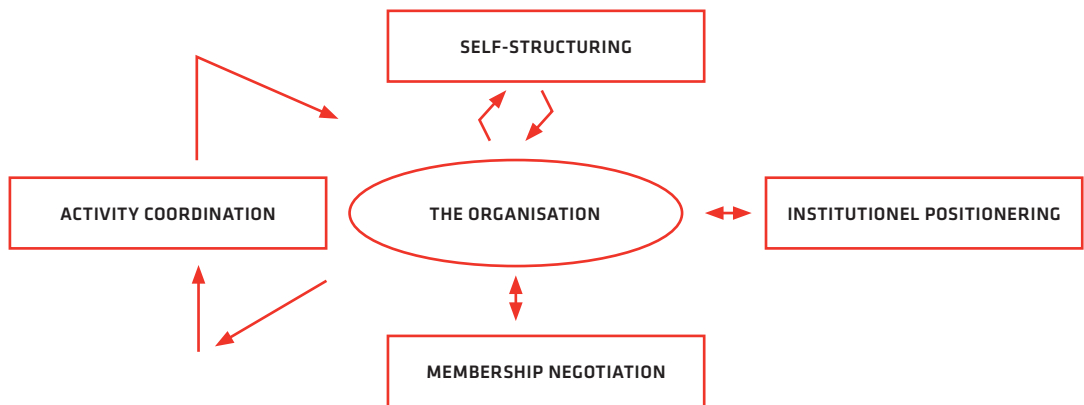


Figur 1.2

Målene for strategisk kommunikation.

Kilde: Falkheimer og Heide 2018.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.3
CCO's fire flows.
Kilde: Feldner og Fyke 2018

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

EXCELLENCE

Communication departments in organisations which outperform others in the field

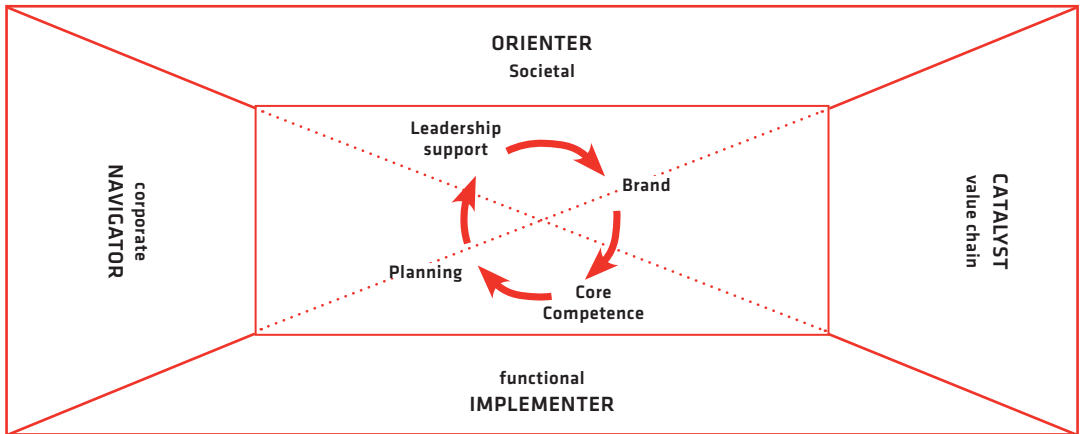


Figur 1.4

Den excellente kommunikationsfunktion.

Kilde: Zerfass m.fl. 2022.

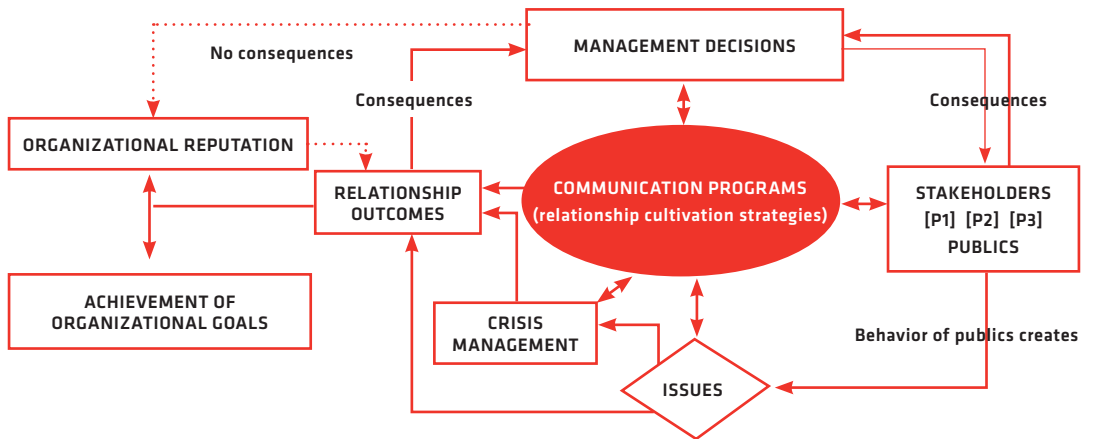
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.5

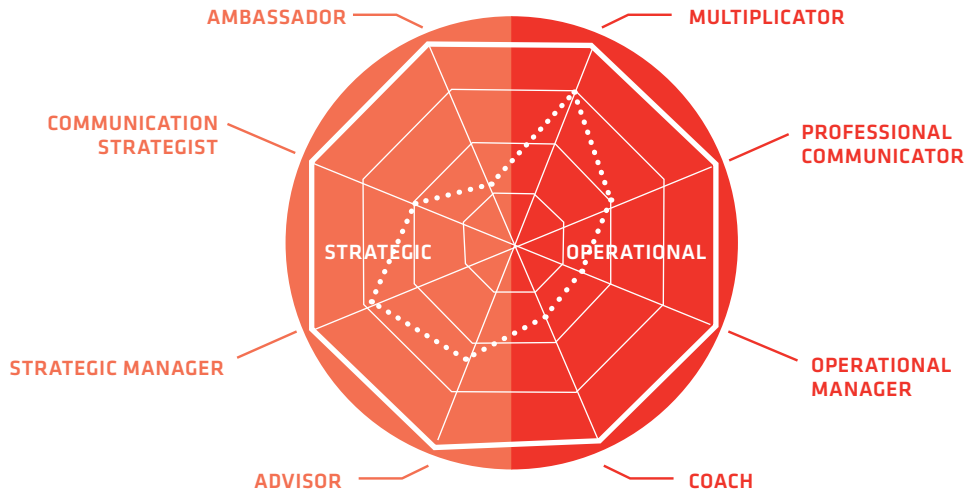
En konceptualisering af de fire roller som lederen af en public relation funktion skal varetage. Kilde: Gregory og Willis 2013.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.6
 Strategisk ledelse af PR.
 Kilde: Grunig 2018.

Fra Anne Katrine Lund
 og Mette Refshauge:
*Strategisk kommunikation
 i praksis. Viden og
 værktøjer til at skabe
 værdi.*
 © Samfundslitteratur
 og forfatterne 2023.



Figur 1.7
Kommunikatørens roller.
Kilde: Berger m.fl. 2017.

Fra Anne Katrine Lund
og Mette Refshauge:
*Strategisk kommunikation i
praksis. Viden og værktøjer til
at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 1.8

De vigtigste strategiske udfordringer set med de europæiske kommunikatorers øjne.

Kilde: European Communication Monitor 2022.

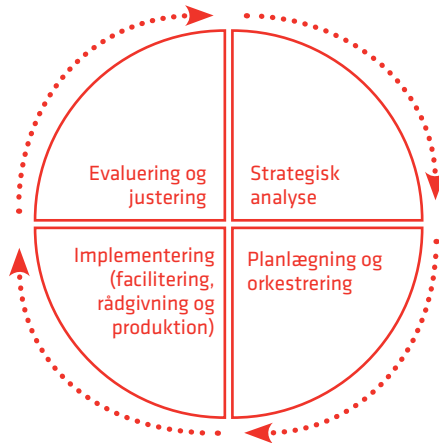
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.9
Edgar Scheins tre organisatoriske niveauer illustreret som et isbjerg.
Kilde: Schein 1986.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.10

En systematisk arbejdsproces med fokus på strategisk analyse, planlægning, implementering og evaluering.

Kilde: Lund & Refshauge 2023.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

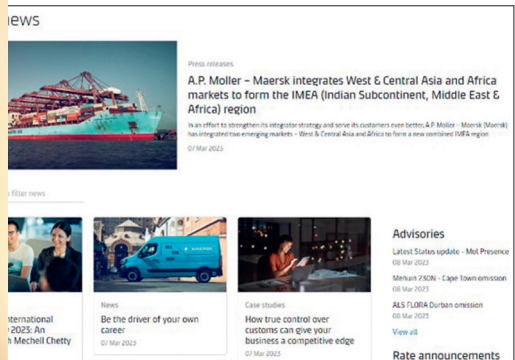


Figur 1.11

Schein's relationsniveauer.

Kilde: Illustreret frit efter Schein's beskrivelse i ord, 2016.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.12

Et eksempel på et tidligere analogt produkt – Maersk Post og et screenshot fra intranettet One Maersk.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

Maersk's Rainbow Container tour ends

A five-month voyage around the world has come to an end – but the journey towards improved diversity and inclusion continues.


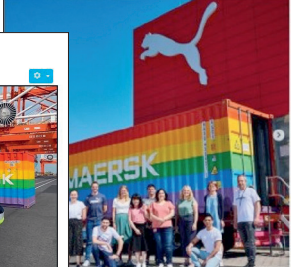
In July 2020, two fully functional Maersk containers were skillfully painted with a rainbow to join Maersk's fleet, and in March this year, they embarked on their first World Tour.

First part of the journey for the 40 and 20-foot stainless containers was aboard the Maersk Edmonson from APMA Terminal Pier 400 in Los Angeles to Yokohama. The containers have stopped at several locations across Asia and Europe, before finally ending their tour in Denmark for Copenhagen Pilede 2021.

During their World Tour, the containers have been made available to A.P. Møller Maersk employees during strategic points in its journey for them to sign – and around the world, many have taken the chance to share their hopes for a future of improved diversity and inclusion.

"When we started the world tour, we were excited. But it is safe to say that the engagement and the feedback that we have received from colleagues and customers during the journey has far exceeded our expectations. While the outside of these containers represent the company's stand on diversity and inclusion, the inside of the containers represent our colleagues' personal pledge – and I am so proud to see how many have actually taken the chance to share their commitment." Rachel Osikoya, Head of Diversity & Inclusion at Maersk.

Maersk's rainbow containers have earned as a symbol of inclusion and diversity, boldly sharing with the world the company's stand on creating a culture where all employees, partners, and customers feel welcomed and can be themselves without judgment.

maersk_official @ maersk_official • Following

maersk_official @ Our containers continue their tour in Denmark, and were welcomed by @puma 🐆 We love the color's world we live in. No matter where we look, we see incredible backgrounds, cultures and stories shared. Puma, These containers' journey along their journey will be a reminder to those who feel different or like they don't belong that they are not alone, and someone, somewhere, is standing with them and accepts them regardless of their look, gender, age, ethnicity, sexual orientation, religion or disability. said Pina Trowley, Head of Special Project Logistics at Maersk. The containers will soon continue their journey to other ports in Europe. [View all 12 photos](#)

Liked by charlotte.krog.understen and 11,213 others

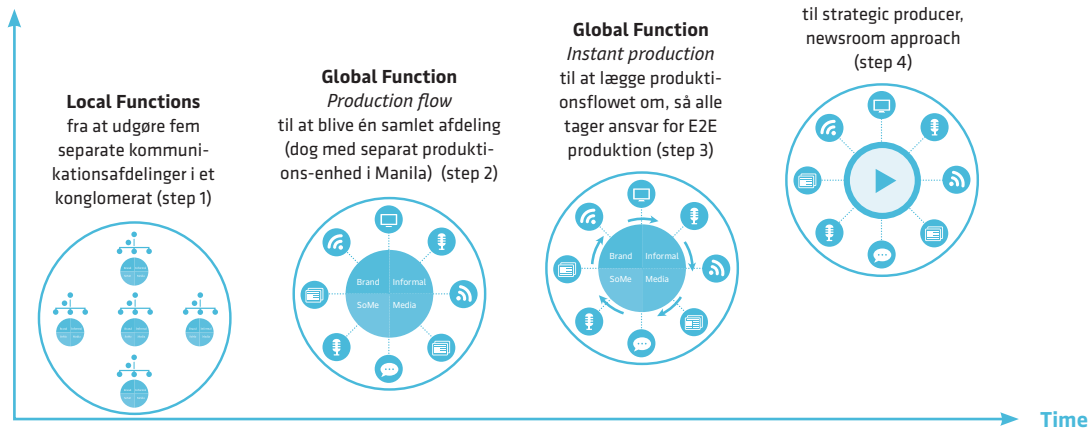
ADD COMMENT

Figur 113

Eksempler på Mærsk's 'newsroom approach' på tværs af kanaler og platforme i forbindelse med regnbuecontainerne.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

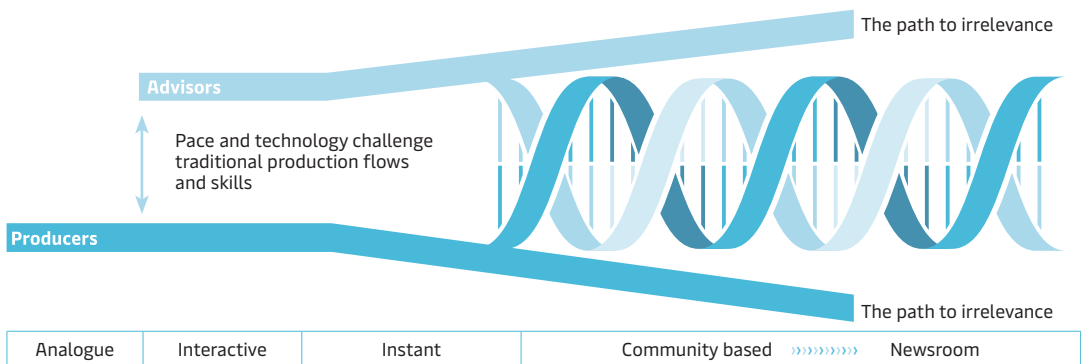
Degree & digital adaption



Figur 1.14

Transformationen af Mærsk's kommunikationsfunktion.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

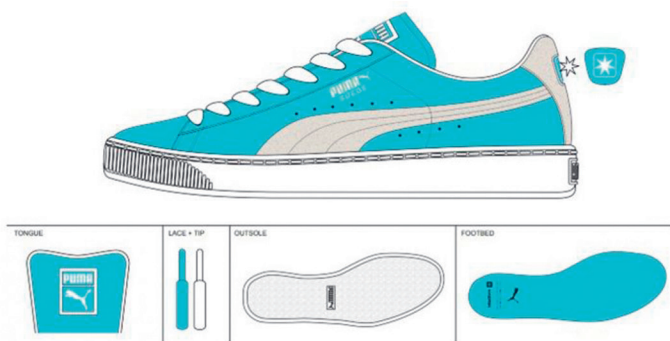


Figur 115

Den strategiske producers dna.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.16
 En strategisk sko som
 kommunikativt greb.

Fra Anne Katrine Lund
 og Mette Refshauge:
*Strategisk
 kommunikation i praksis.
 Viden og værktøjer til at
 skabe værdi.*
 © Samfundslitteratur
 og forfatterne 2023.



Figur 1.17

Mærskes CEO, Vincent Clerc,
iført Mærsk-skoene.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 1.18

Mærsk's CEO, Vincent Clerc,
iført Mærsk-skoene.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



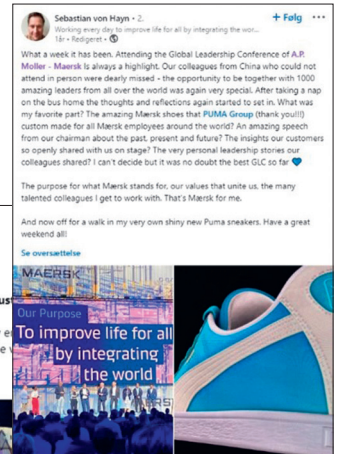
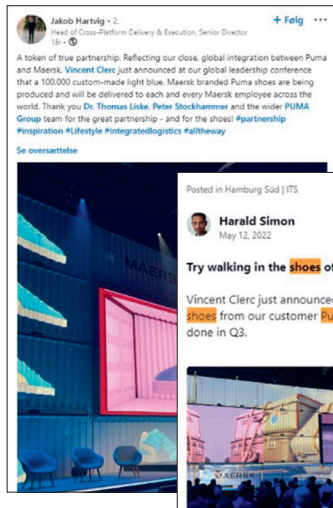
Figur 1.19

Topledere i Mærsk iført
Mærsk-skoene.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge:

*Strategisk kommunikation i
praksis. Viden og værktøjer til
at skabe værdi.*

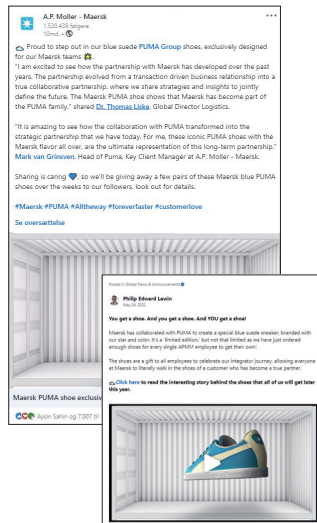
© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 1.20

Eksempler på posts om skoene fra lanceringen.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge:
Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.
 © Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

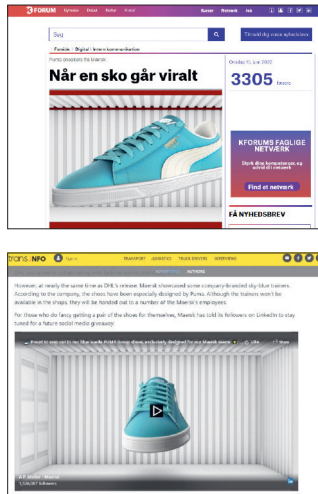


Figur 1.21

Collage med uddrag fra den interne omtale.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.22

Dækning af Mærsk-skoen i pressen.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

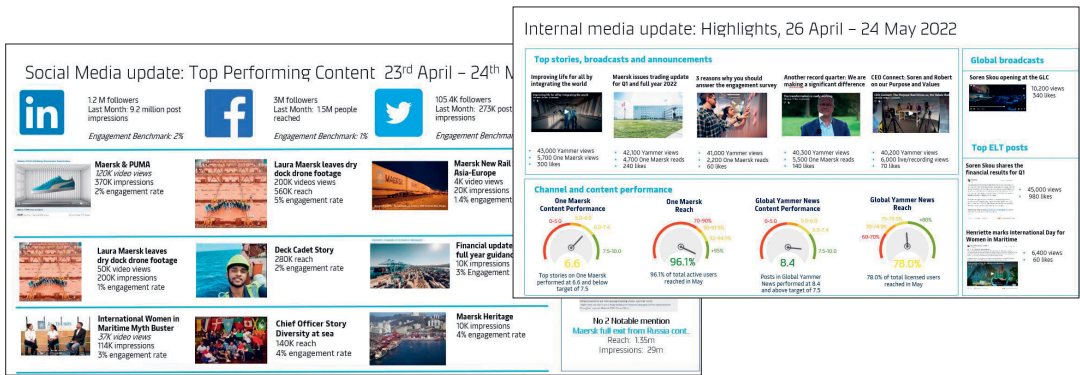


Figur 1.23

Mærsk-skoene var også artefakt i opdateringen af forretningsstrategien, 2023.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.24

Et eksempel på rapportering fra sociale og interne medier, der indgår i datagrundlaget for kommunikationsbeslutninger i Mærsk.

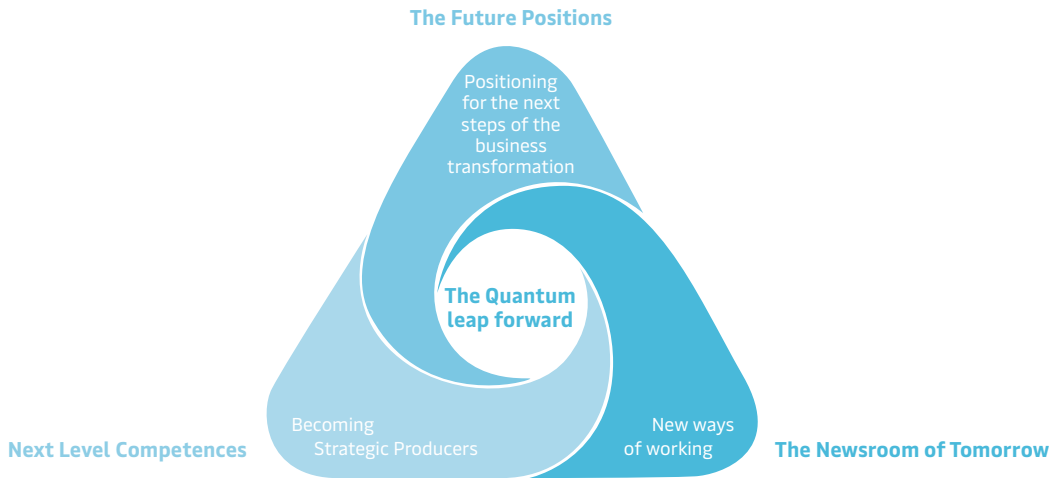
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* © Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.25

Pressemøde i anledning af CEO-skifte i Mærsk med bestyrelsesformand, den afgående og den tiltrædende CEO.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 1.26

Visualisering af det igangværende kommunikative kvantespring i Mærsk.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

KOMMUNIKATIONSROLLE	BESKRIVELSE AF ROLLEN
Organisationsrepræsentanten (The embodiment)	Rollen indebærer, at medarbejderen "udlever" organisationens kerneværdier og brandløfte. Med andre ord, at medarbejderen handler, kommunikerer og reagerer på interessenter i overensstemmelse med organisationens værdier, normer og brand.
Markedsføreren (The promoter)	I denne rolle styrker medarbejderen virksomhedens omdømme ved at kommunikere positive budskaber om organisationen til forskellige interessenter som borgere, kunder og brugere. Medarbejderne handler med andre ord som positive ambassadører.
Forsvareren (The defender)	Når en medarbejder i sin kommunikation forsvarer organisationen mod kritik, der kan opstå som anklager, angreb og rygter. Så handler medarbejderen som forsvarer.
Relationsbyggeren (The relationship builder)	I denne rolle skaber, fastholder og udvikler medarbejderen relationer med interne og eksterne interessenter vedligeholder og forbedrer relationer med interessenter/stakeholders.
Spejderen (The scout)	En vigtig rolle for medarbejderen er at tage ansvar for at samle og dele oplysninger om organisationen, og den samfundsmæssige og teknologiske udvikling.
Meningskaberer (The sensemaker)	I denne rolle organiserer og skaber medarbejderen mening i organisatorisk information. Det sker især, når medarbejderen kommunikerer og diskuterer med andre.
Innovatøren (The innovator)	Når medarbejderen proaktivt kommer med nye idéer og tager initiativ til at foreslå organisatoriske ændringer, så optræder medarbejderen i rollen som innovatør.
Kritikeren (The critic)	I rollen som kritiker gør en medarbejder opmærksom på udfordringer og mangler i organisationen (enten internt eller eksternt), ved at give deres mening til kende til den øverste ledelse, kolleger, sociale medier eller pressen.

Figur 2.1

En typologi for medarbejdernes kommunikative roller.

Kilde: Verhoeven og Madsen 2022 .

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

Myth

Reality

Trust has no boundaries. — Trust is limited.

Trust is objective. — Trust is subjective.

Trust is managed from the outside in — by controlling a firm's external image. — Trust is managed from the inside out — by running a good business.

Companies are judged for their purpose. — Companies are judged for their purpose and their impact.

Trust is fragile. Once lost, it can never be regained. — Trust waxes and wanes.

Figur 2.2

Overblik over myter og realitet.

Kilde: Sucher & Gupta 2021.

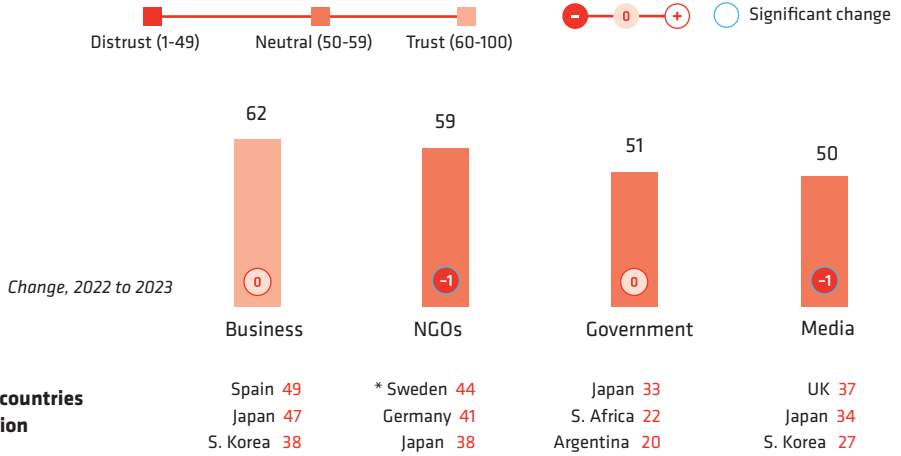
Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden og
værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.

STAKEHOLDER	ECONOMIC PROMISE	LEGAL PROMISE	ETHICAL PROMISE
Customers	To provide products and services that enhance their lives	To follow consumer protection laws and industry regulations	To make good on commitments To disclose risks To remediate mistakes made or harm done
Employees	To provide a livelihood (pay, benefits, training, opportunity)	To follow labor, antidiscrimination, and workplace safety laws	To provide safe work conditions and job security To treat everyone fairly
Investors	To provide returns To manage risk	To fulfill fiduciary duties To disclose material information	To oversee employees' conduct To abstain from insider trading and self-dealing
Society	To offer employment and economic development To fulfill important needs	To follow local federal laws To work with regulators	To protect public health, the environment, and the local community To set industry standards

Figur 2.3
Fundamentale virksomheds-
løfter.
Kilde: Sucher & Gupta 2019.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.

GLOBAL 27



Figur 2.4

Tillid til institutioner.

Kilde: Edelmans

Trustbarometer 2023.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* © Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

This email is sent to all employees in Denmark

Dear colleagues,

The ongoing debate in Denmark on sexual harassment in the media and entertainment industry as well as the political stage reminds me of the importance of this topic for all of us, and I wanted to take this opportunity to share my view.

The people of A.P. Møller - Maersk are the foundation for our success. This is why one of our [Core Values](#) is 'Our Employees - the right environment for the right people'. I personally believe that the [right environment](#) is an environment where harassment does not happen, and the [right people](#) do not harass, bully or discriminate their colleagues. At Maersk, we treat our colleagues with respect and dignity, and we do not tolerate discrimination or harassment of any kind. It is as simple as that.

To protect this high standard and safeguard our employees from any unwanted conduct, our [Code of Conduct](#) emphasizes what we stand for as a company, and our [Maersk Behaviours](#) as well as the [Commit Rule](#) on Global Employee Relations all aim to ensure that these standards are embedded in everything we do. This framework states our commitment as a company and outlines our expectations to every employee at Maersk.

I personally feel very strongly about this. We all have a responsibility to create an inclusive culture that is free of discrimination, harassment and bullying. Let's use this moment in history to reflect, listen to each other, and together make sure that we take care of ourselves and our colleagues by standing united against harassment.

If you have experienced or witnessed inappropriate workplace behavior, harassment or discrimination, I encourage you to report it. You can either go to your immediate manager or any of our Executive Leadership Team members. You can go to HR or anonymously through the [Whistleblower system](#). Also, you are welcome to come directly to me. Please take some time to use the resources below to learn more about how we all have a role to play in creating a positive environment.

Our values remain constant. They are deeply ingrained in our behaviors and the way we do business. It is by living them every day that we continue to thrive as individuals, and collectively as Maersk.

Stand united and stay safe,

Søren Skou
CEO of A.P. Møller - Maersk

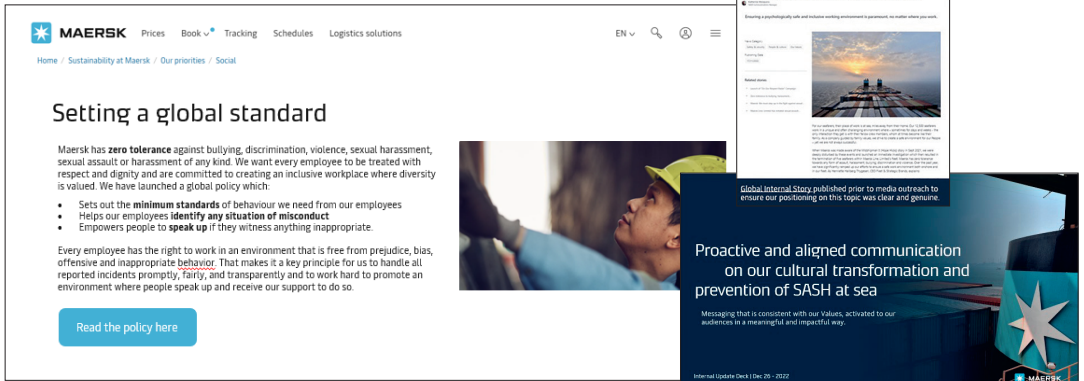


Figur 2.5

Daværende CEO Søren Skous brev til alle Mærskts medarbejdere, da krænkelss-sagen kommer på i offentlighedens agenda.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 2.6

Eksempler på den interne kommunikation i forbindelse med krænkelssesag i Mærsk i 2021.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

NYHEDS

Uhyggelig voldtægt chokerer Mærsk: »Vi er dybt rystede over det her«

En formodet voldtægt af en 19-årig amerikansk kvinde ombord på et Mærsk-skib får nu den danske virksomhed til at suspendere fem søofficerer. Mærsk har sat en omfattende undersøgelse i gang af forebøjet og varsler ændringer af de kontrolkaskioner, der skulle have sikret virksomheden mod den type handlinger.



Mærsk er en del af en virksomhed, der har været den danske virksomhed. Nu skal sagen undersøges af Berlingske.
Foto: Berlingske/Thomas Skovgaard

Figur 2.7

Artikel om krænkelsessag i
Mærsk i Berlingske,
7. oktober 2021.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis.
Viden og værktøjer til at skabe
værdi.*

© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.

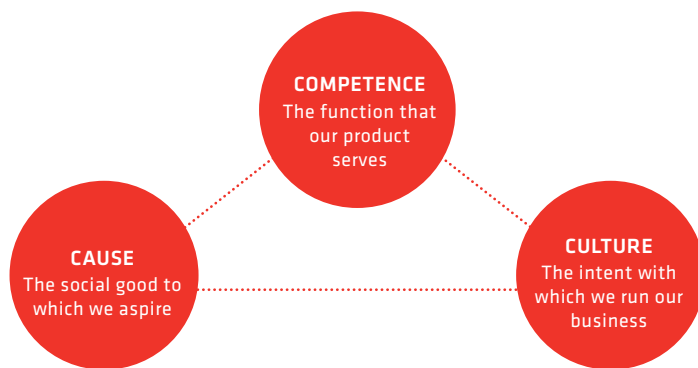


Figur 2.8

Artikel om krænkelsessag i Mærsk i Berlingske, 7. oktober 2021.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



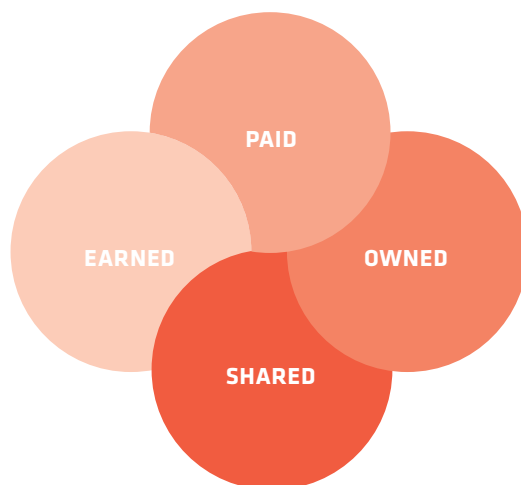
Figur 3.1

Tre typer af purpose.

Kilde: Knowles m.fl. 2022.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge:
*Strategisk kommunikation i
praksis. Viden og værktøjer til
at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 3.2
Fire kanaltyper i medie-
landskabet.

Fra Anne Katrine Lund
og Mette Refshauge:
*Strategisk kommunikation
i praksis. Viden og værktøjer
til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 3.3

Forventninger til dagsordener, hvor en CEO træder offentligt frem.

Kilde: Edelman

Trustbarometer 2023.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

© Samfundslitteratur og

forfatterne 2023.

De tre faser er henholdsvis:

1 Før-fasen: er den indledende fase, inden man beslutter sig for at indtage et synspunkt. Det er en beslutnings- og analysefase, hvor CEO'en også forankrer standpunktet i sine egne værdier, hvilket giver en personlig stemme og samtidig sikrer, at synspunktet meningsfuldt kan forankres i organisationens værdisæt og purpose.

2 Under-fasen: er påbegyndt, når en organisation indtager synspunktet, og CEO træder frem med sin egen stemme – og organisationen simultant gør det samme. Her begynder modtagere også granskning af emnet og den rolle, som CEO'en indtager.

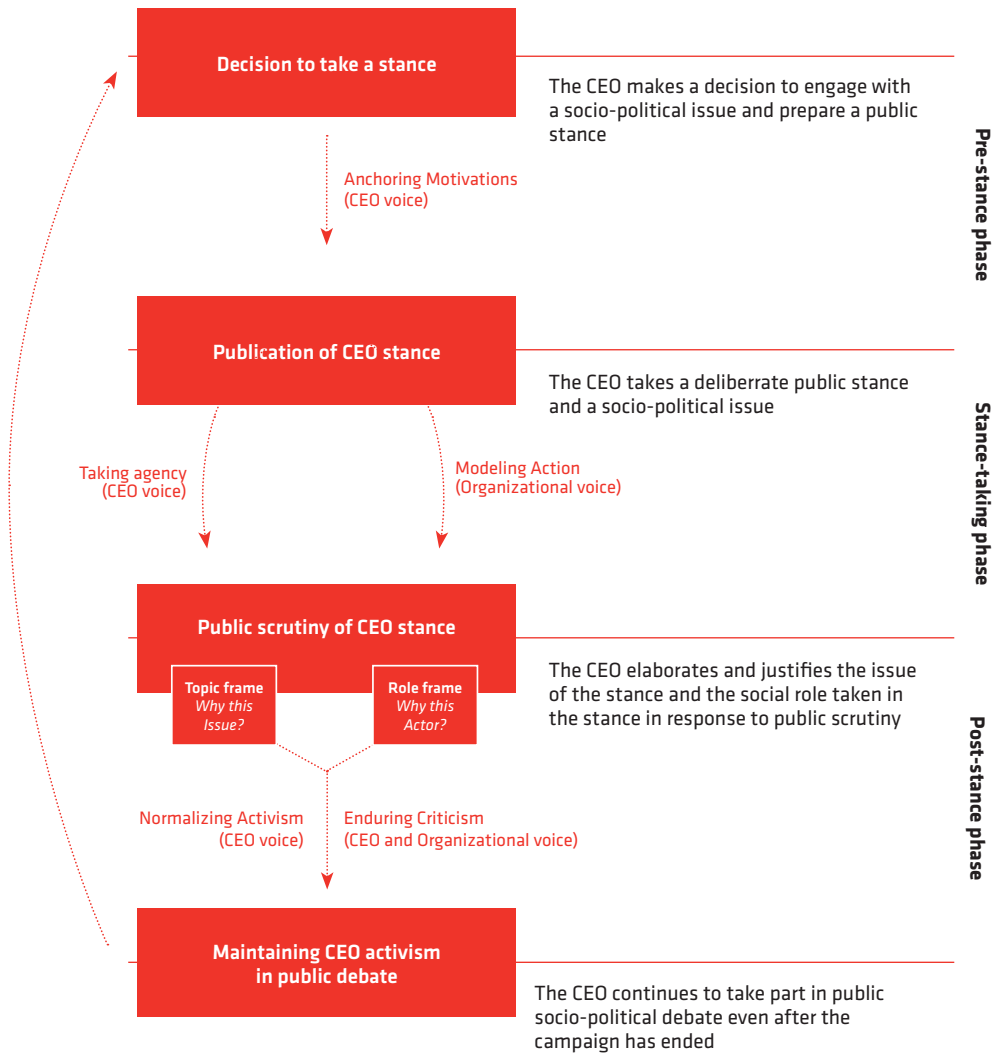
3 Efter-fasen: betegner, at både CEO og organisation forbliver synlige i den til enhver tid aktuelle debat om emnet og evt. raffinerer standpunktet eller underbygger med argumentation om, hvorfor det er relevant, at CEO/organisationen tager dette standpunkt.

Figur 3-4

Tre faser til arbejdet med CEO-aktivisme.

Kilde: Olkkonen & Morsing 2022.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 3.5
 Procesmodel til CEO-aktivisme
 over en længere periode.
 Kilde: Olkkonen & Morsing 2022.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi*. © Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

Press releases

A.P. Moller - Maersk aims at having carbon neutral vessels commercially viable by 2030 and calls for strong industry involvement.

04 December 2018

Digital innovation Sustainability Ocean Transport Decarbonisation



A.P. Moller - Maersk aims at having carbon neutral vessels commercially viable by 2030 and calls for strong industry involvement.

Aimed at accelerating the transition to carbon neutral shipping, Maersk announces today its goal to reach carbon neutrality by 2050. To achieve this goal, zero carbon vessels must be commercially viable by 2030, and new innovations and adaptation of new technology is required.

Climate is one of the most important issues in the world, and carrying around 80% of global trade, the vital to finding solutions. By now, Maersk relative CO2 emissions have been reduced by 43% (baseline more than the industry average).

As world trade and thereby shipping volumes will continue to grow, efficiency improvements on the technology can only keep shipping emissions at current levels but not reduce them significantly or eliminate them.

"The only possible way to achieve the so-much-needed decarbonisation in our industry is by fully transform neutral fuels and supply chains," says Soren Toft, Chief Operating Officer at A.P. Moller - Maersk.

Maersk is putting its efforts towards solving problems specific to maritime transport, as it calls for different solutions than automotive, rail and aviation. The yet to come electric truck is expected to be able to carry max 2000kg to run 800km per charging. In comparison, a container vessel carrying thousands of TEU sailing from Rotterdam makes around 8000km. With short battery durability and no charging points along the route, developments are imperative.

Given the 20-25-year life time of a vessel, it is now time to join forces and start developing the new technology that will be crossing the seas in 2050.

"The next 5-10 years are going to be crucial. We will invest significant resources for innovation and fleet technology to ensure the technical and financial viability of decarbonised solutions. Over the last four years, we have invested an average of 50+ engineers each year in developing and deploying energy efficient solutions," adds Soren Toft.

Research & Development is key to take the industry away from today's fossil based technology and by ambitious target, Maersk hopes to generate a pull towards researchers, technology developers, investors and legislators that will activate strong industry involvement, co-development, and sponsorship of solutions that we are yet to see in the maritime industry.

PRESEMEDDELELSE - Maersk secures green e-methanol for the world's first container vessel operating on carbon neutral fuel

Pressemeldelse - Alle pressemeldelser - Pressemeldelser - Transport og godsbinding - PRESEMEDDELELSE - Maersk secures green.

TRANSPORT OG GODSBINDING 19 August 2021 0 0 1

European Energy will establish a new e-methanol facility in Denmark and provide renewable energy to fuel it.

Copenhagen, 19 August 2021 - A.P. Moller - Maersk has identified its partners to produce green fuel for its first vessel to operate on carbon neutral methanol. REIntegrate, a subsidiary of the Danish renewable energy company European Energy.

REIntegrate and European Energy will establish a new Danish facility to produce the approx. 10.000 tonnes of carbon neutral e-methanol that Maersk's first vessel with the ability to operate on green e-methanol will consume annually. Maersk will work closely with REIntegrate and European Energy on the development of the facility.

"This type of partnership could become a blueprint for how to scale green fuel production through collaboration with partners across the industry ecosystem, and it will provide us with valuable experiences as we are progressing on our journey to decarbonise our customers' supply chains. Sourcing the fuels of the future is a significant challenge, and we need to be able to scale production in time. This agreement with European Energy/REIntegrate brings us on track to deliver on our ambition to have the world's first container vessel operated on carbon neutral methanol on the water by 2023," says Henriette Halberg Thygesen, CEO of Fleet & Strategic Brands, A.P. Moller - Maersk.

The methanol facility will use renewable energy and biogenic CO₂ to produce the e-methanol. The fuel production is expected to start in 2023.

The energy needed for the power-to-methanol production will be provided by a solar farm in Kassa, Southern Denmark.

REIntegrate has a proven track record for producing green e-methanol in its test laboratory in Aalborg. The new facility will be its third e-methanol facility, as they are also constructing an e-methanol facility in Skive with start-up in 2022.

"We're proud to be a part of the first large scale e-methanol production in Denmark. While renewable energy is becoming more and more common in the energy mix of electricity consumption, this is one of the first steps in heavy transportation towards using 100% renewable energy. This agreement marks a milestone in the journey towards green transition in the shipping industry," says Knud Erik Andersen, CEO, European Energy.

While the renewable energy will be produced in Southern Jutland it is yet to be decided where in Denmark the power-to-methanol facility will be located.

Maersk announced the dual fuel vessel, an industry first, in February 2021. In June, Maersk announced that Hyundai Mipo Dockyards will be building the 2100 TEU (Twenty Foot Equivalent) feeder.

The world's first methanol feeder will be 172 metres long and it is expected to join the Maersk fleet in mid-2023. It will sail in the network of Sealand Europe, a Maersk subsidiary, on the Baltic shipping route between Northern Europe and the Bay of Bothnia. It will fly the Danish flag.

Media Contacts:

Rikke Marie Dahl, Senior Press Officer, A.P. Moller - Maersk +45 29222143, rikke.dahl@maersk.com

Mikkel Elbek Linnet, Senior Press Officer, A.P. Moller - Maersk +45 24821196, Mikkel.ElbelLinnet@maersk.com

Figur 3.6

Et eksempel på pressemeldelse.

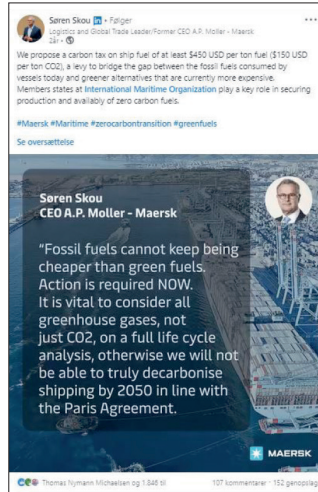
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* © Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 3.7

Henriette Hallberg Thygesen i dialog med f.eks. den amerikanske præsident Joe Biden og formand for EU-kommissionen Ursula von der Leyen i forbindelse med Klimatopmødet i Glasgow 2021.

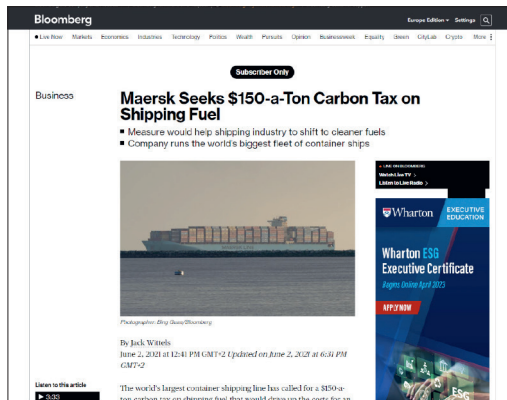
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 3.8

Et eksempel på
CEO-aktivisme på LinkedIn.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 3.9

Pressen, her amerikanske Bloomberg, har hele tiden dækket arbejdet tæt.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



A.P. Moller - Maersk
1.560.023 følgere
1 indl. · 0 kommentarer

Back to school in Finland: Our "Green" crew is training to sail on green marine fuels.

Later this year, our first green methanol powered feeder vessel will be on the water and there is a lot to learn for our dedicated team about operating a vessel on a dual fuel engine.

Thank you Aboa Mare for welcoming our pioneering seafarers to Turku, Finland and preparing them for the important task ahead.

#sustainability #greenfuel #vessels #seafarer #crew #Maersk

Se oversættelse

Andrew Anthony Christopher
3rd Engineer
and I'm a 3rd Engineer who's going to be

Getting ready for green fuels

Beit Vincentz Andersen og 507 til

4 kommentarer · 18 genopslag

A.P. Moller - Maersk
1.560.023 følgere
1 indl. · 0 kommentarer

Training time for our "green" crew: Science, safety, and simulators.

Our pioneering seafarers have gone to Finland to get ready to take our first dual fuel feeder on the water later this year!

seafarers coming together to learn and embarking on a journey towards

of our team and providing them

with #Maersk

5 kommentarer · 12 genopslag

A.P. Moller - Maersk
1.560.023 følgere
1 indl. · 0 kommentarer

Meet Heino Søgaard Nielsen – chief engineer from our first "green" crew


Heino is among the 30 crew members that have been selected for the first feeder vessel to operate on methanol.

Together with his colleagues, he has started his training to get ready for the vessel to get on the water later this year.

At Maersk, we are very thrilled to see our dedicated seafarers learning new skills to sail on green fuels on our journey towards net zero emissions in 2040.

#sustainability #greenfuel #vessels #seafarer #crew #Maersk

Se oversættelse



Meet Heino – chief engineer from our first "green" crew

© Wouter Wit Butter og 448 til

13 kommentarer · 20 genopslag

Figur 3.10

Eksempler på opdateringer fra Mærsk om vejen mod en klimaneutral fremtid

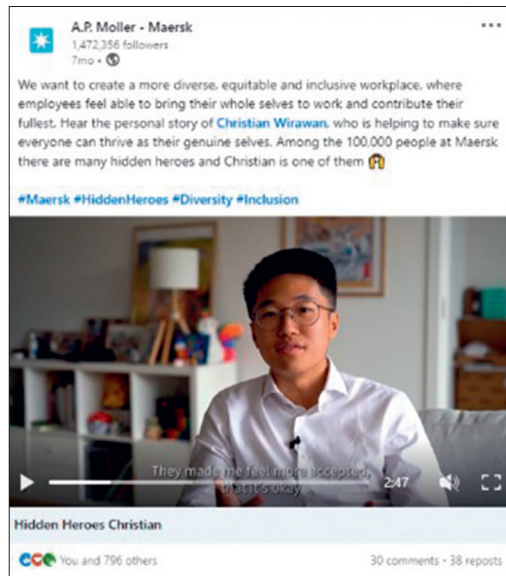
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 3.11

Mærsk Studio i Mærsk's hovedkontor på Esplanaden i København og i en mobil glasscontainer.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

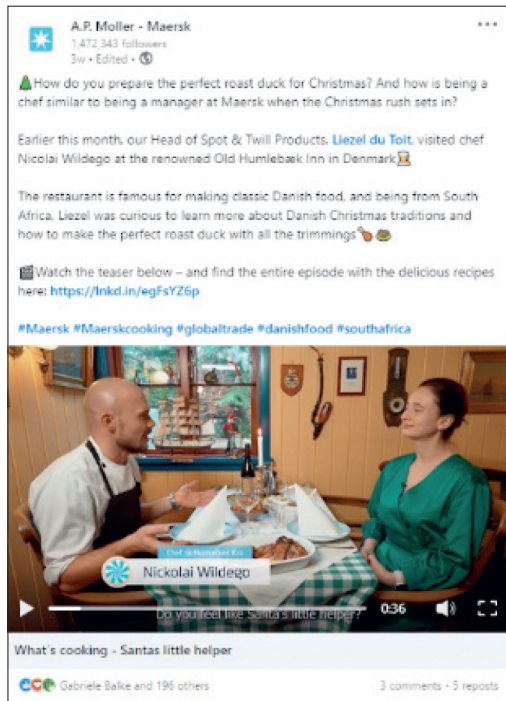


Figur 3.12

Serien 'Hidden Heroes' produceret som en del af Mærsk Studio.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

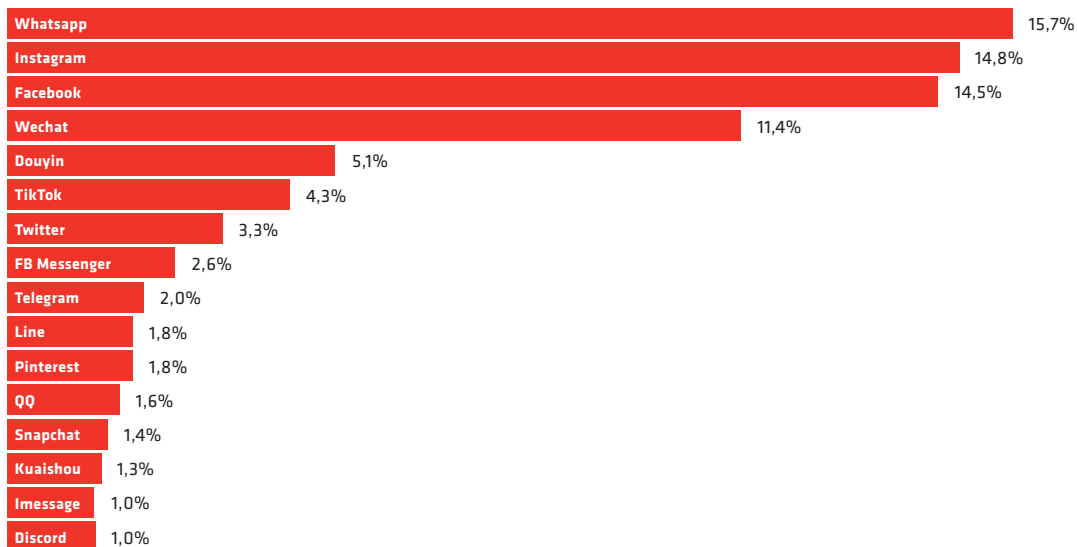
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 3.13

Serien 'What's cooking?'
produceret af de strategiske
producere.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden og
værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.

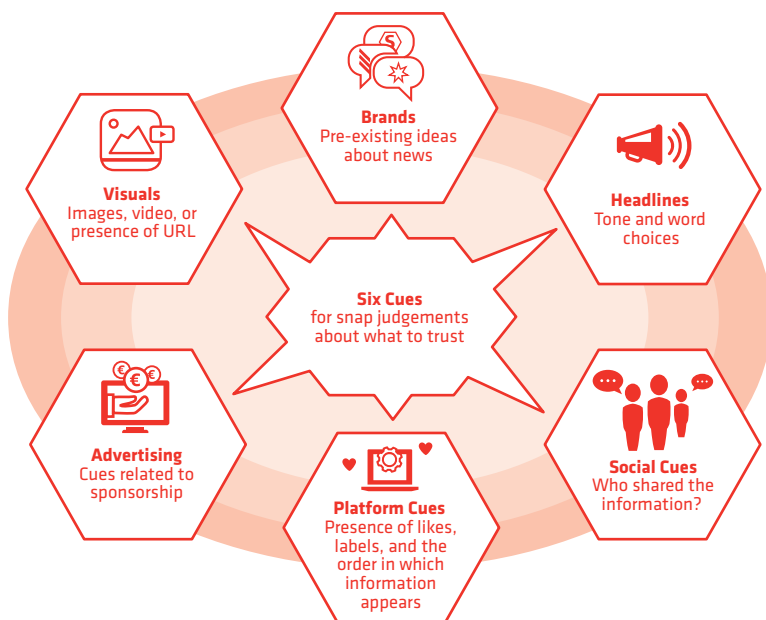


Figur 4.1

Status for sociale medier 2022.

Kilde: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-over-view-report>

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 4.2

De 6 signaler, der er fundamentet for den hurtige vurdering af, hvad man skal stole på som skeptisk læser.

Kilde: Reuters Institute for the Study of Journalism (2022).

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

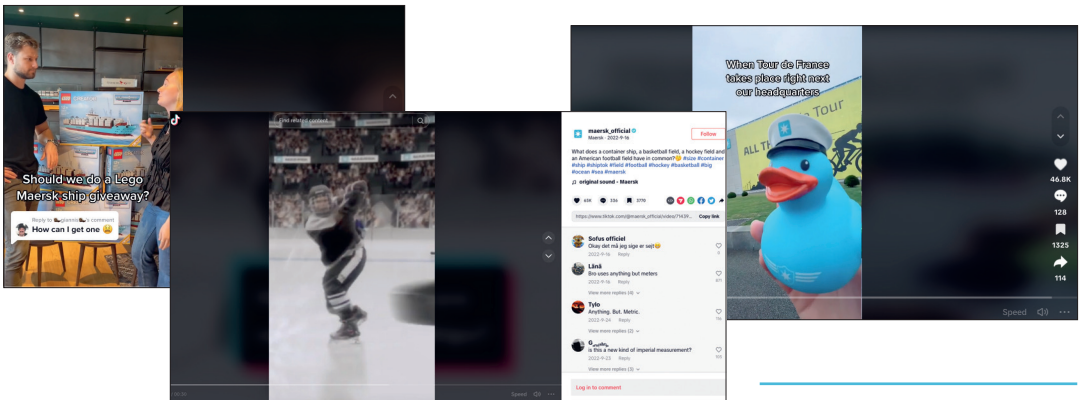
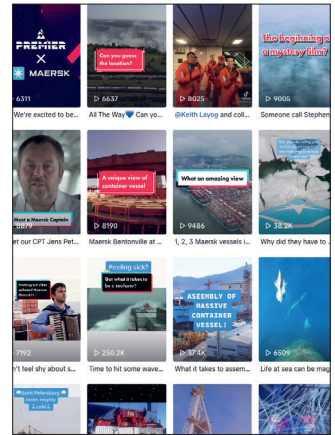
Presence	Active Presence	Predisposition to Interaction	Dialogic Communication
Activity			
Informational	Interactive Attitude		
Interactive			
Graphic resources	Interactive Resources		
Audiovisual Resources			
Hypertextual Resources			
Support	Responsiveness	Effective Interaction	
Viralization			
Intensity	Conversation		
Reciprocity			

Figur 4.3

Kernedimensioner i den dialogiske kommunikation via sociale medier.

Kilde: Capriotti m.fl. 2021: 38.

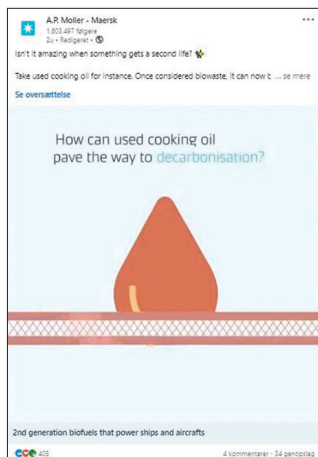
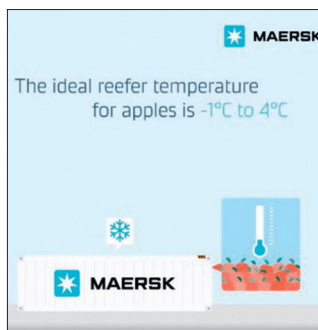
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 4.4

Eksempel på Mærskts kontakt-etablerende kommunikative indhold på sociale medier.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 4-5

Eksempel på Mærsk's brug af infografik på sociale medier.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 4.6

Billeder fra gaming-event, hvor Mærsk sponserede prisen til den mest værdifulde spiller, MVP.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 4.7

Vincent Clerc til Web Summit i 2021.

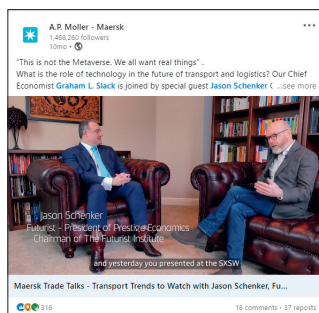
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 4.8

Mærsk's stand og tv-studie på
Web Summit i 2022.

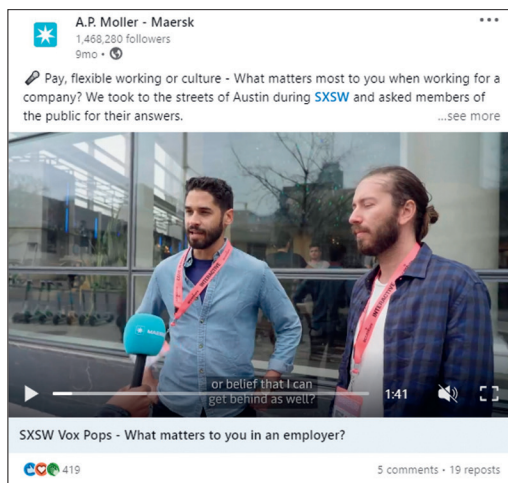
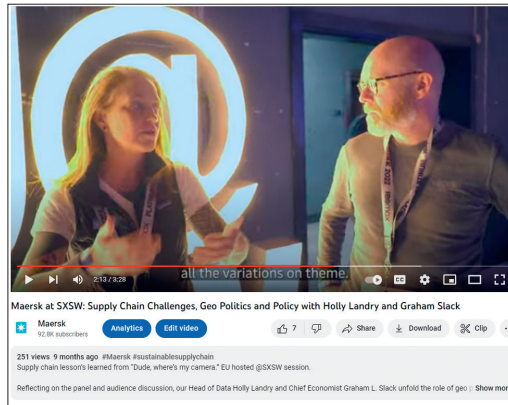
Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 4.9

Interview med økonomisk fremtidsforsker Jason Schenker i forbindelse med South by Southwest-konferencen i Austin, Texas, 2022.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 4.10

Eksempel på Mærsk's spontane interviews med talere på konferencen South by Southwest i Austin, Texas, 2022.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Maersk at SXSW Vox Pops - What matters to you in an employer? ...


🔑 Pay, flexible working or culture - What matters most to you when working for a company? We took to the streets of Austi...

Maersk ✓

13 Apr 2022 · 3K views



Maersk Vox Pops: What matters to you in the future of work? ...

🔑 What's important to you in the future of work? We asked the general public at SXSW for their views. Pay , safe...

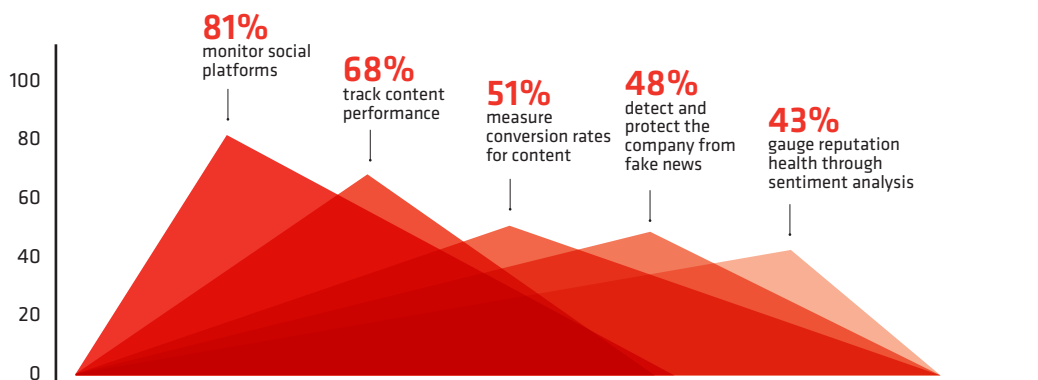
Maersk ✓

5 May 2022 · 2.2K views

Figur 4.11

Eksempler på Mærsk's voxpops på konferencen South by Southwest i Austin, Texas, 2022.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 5.1

Pages undersøgelser af, hvordan kommunikationsteknologien bruges til at holde øje.

Kilde: Page 2019.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



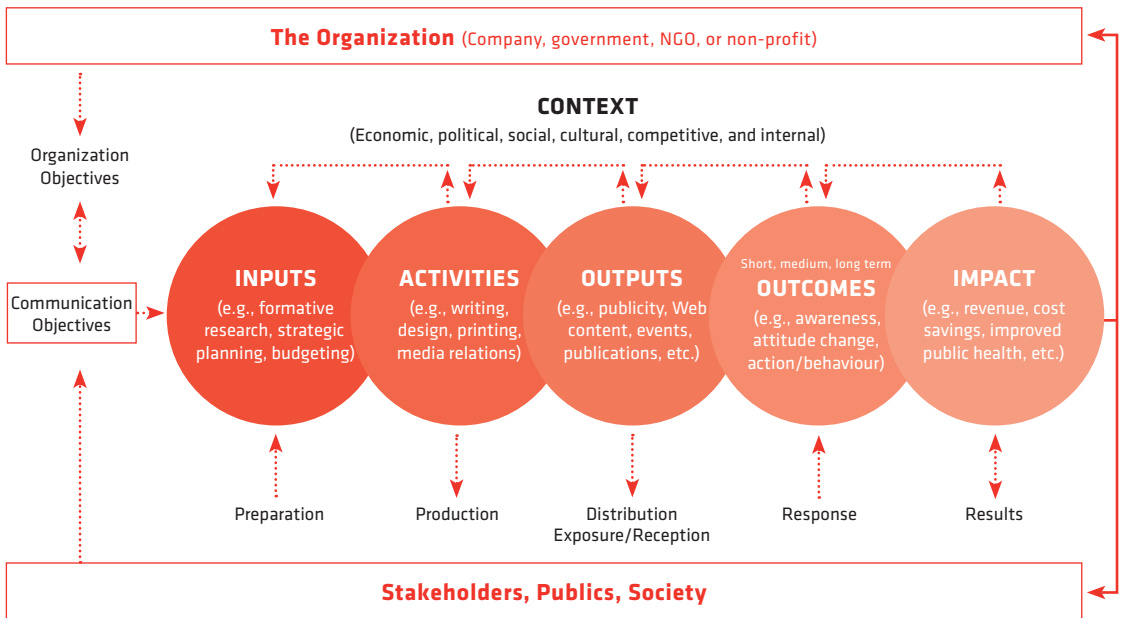
Figur 5.2
Programteoriens model for
måling.
Kilde: Taylor-Power &
Henert 2008: 5.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



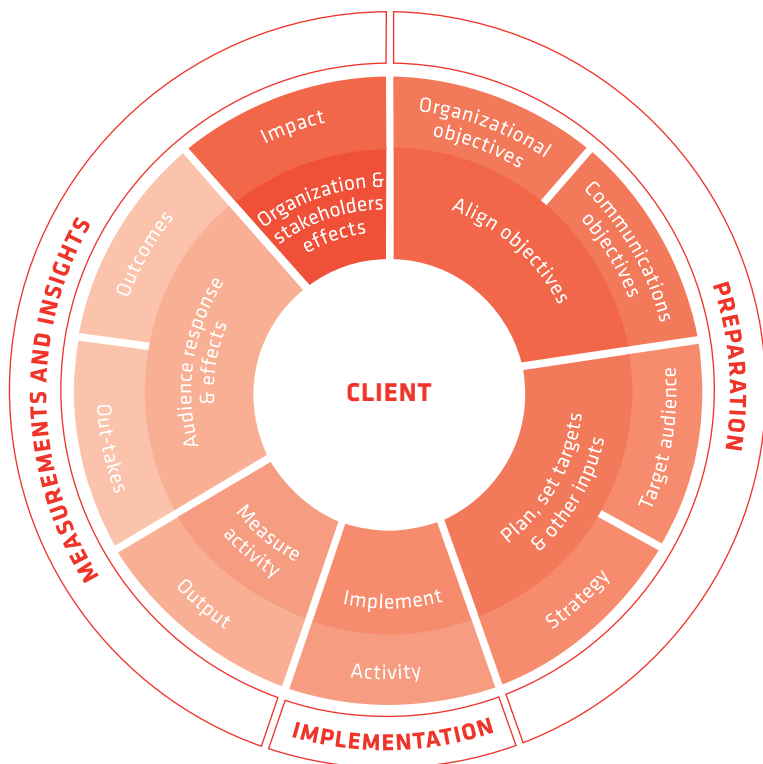
Figur 5.3
Parametre i
målingsarbejde. Kilde:
Cutlip & Broom 2012.

Fra Anne Kattrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis.
Viden og værktøjer til at skabe
værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 5.4
Integreret model for evaluering
af PR og kommunikation.
Kilde: Macnamara 2018b.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden og
værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 5.5
AMEC's anbefalede tilgang til måling af kommunikation i praksis.
Kilde: www.amecorg.com.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi*.
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

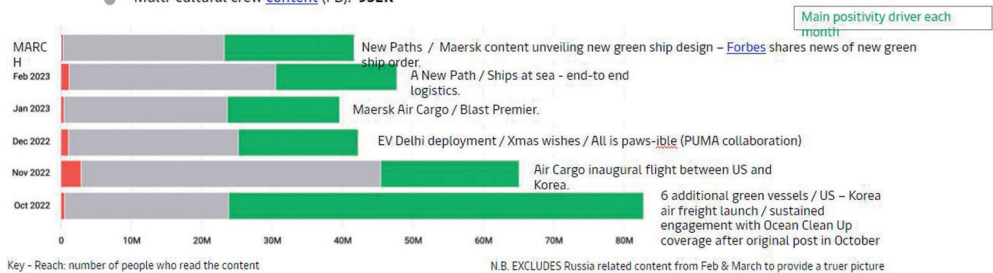
Maersk all media



- The twin sense of 'new paths' as a logistical and profit solution cuts through because it strengthens audience mental association between end-to-end integration and business profit. To sustain resonance, recommend combining with earned media driving theme of new green energy vessels.
- The new path content helps attract attention to both the green fuel ship news, and employee wellbeing content around multi-culturalism.

Top contexts

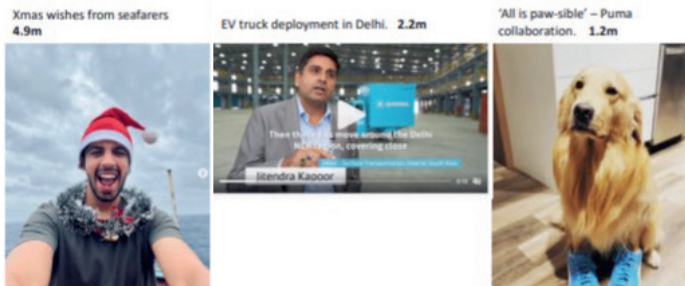
- Fortune favors the Curious – Discover new paths and profitable solutions. **2.27M Reach**
- New green fuel ships order and design announcement. Maersk content amplified by Forbes. **1.44M**
- Multi-cultural crew [content](#) (FB). **952K**



Figur 5.6

Et udklip fra den månedlige rapport med aktiviteten på sociale medier.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 5.7

Et udklip fra den månedlige rapport med aktiviteten på sociale medier.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 5.8
 Eksempel på datadrevne
 'ordskyer' på baggrund af
 kommentarspor på sociale
 medier.

Fra Anne Katrine Lund og
 Mette Refshauge: *Strategisk
 kommunikation i praksis. Viden
 og værktøjer til at skabe værdi.*
 ©Samfundslitteratur og
 forfatterne 2023.

Results for weeks 38–44: The consistent trend continues

w.44: 6th people survey

Population: 2150
Responses: 333 (15%)
Survey period: 27-29/10/20

w.43: 5th people survey

Population: 2150
Responses: 333 (15%)
Survey period: 19/21/10/20

w.41: 4th people survey

Population: 2150
Responses: 237 (11%)
Survey period: 5-7/10/20

w.40: 3rd people survey

Population: 2150
Responses: 254 (12%)
Survey period: 28/30/9/20

w.39: 2nd people survey

Population: 1030
Responses: 181 (17%)
Survey period: 21/23/9/20

w.38: 1st people survey

Population: 855
Responses: 147 (17%)
Survey period: 14/16/9/20

Who: Employees in scope across brands and regions

It is clear to me how SA2.0 is linked to Maersk's integrator vision to connect and simplify.

(86/88/83/85/85) **84%**
(10/12/14/13/11) **13%**
(2/2/3/2/4) **3%**

I believe the changes in S.A. 2.0 are the right things to do

(68/71/67/64/66) **66%**
(27/29/29/32/30) **31%**
(2/1/3/3/4) **2%**

I believe the reasons for doing the changes in SA2.0 have been communicated clearly

(84/82/79/80/79) **80%**
(16/14/18/17/16) **14%**
(2/2/4/4/5) **5%**

I feel encouraged to do what is needed of me to drive these changes

(80/82/78/76/73) **75%**
(14/12/14/18/17) **19%**
(5/4/5/5/9) **5%**

My manager keeps me informed about how Stay Ahead 2.0 will impact my team

(78/80/74/72/76) **74%**
(12/11/16/15/14) **14%**
(9/8/8/11/8) **9%**

I feel part of a united team

(78/77/74/71/72) **72%**
(14/15/18/20/18) **20%**
(8/6/6/8/9) **8%**

(w. 38/39/40/41/43) **44**

Yes
Maybe
No

Figur 5.8

Et eksempel på et ugentligt temperaturtjek under en forandring, der gør det muligt for Mærsk's strategiske producere at følge responsen hele tiden.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
© Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



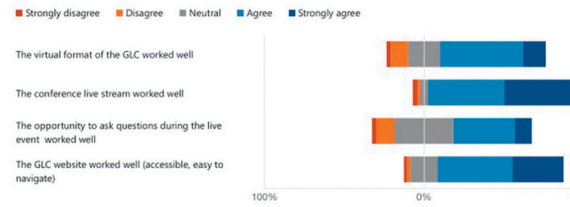
Figur 5.9

Et eksempel på data til senere brug genereret i forbindelse med onlinevent.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

2. Please let us know what you think about the **format** of the GLC '23, evaluating the following stater

[More Details](#)

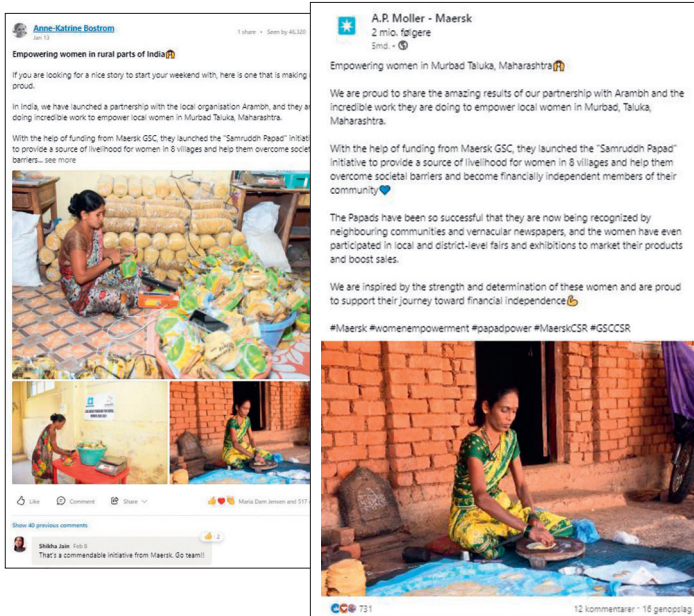


Figur 5.10

Eksempel på evaluerende data efter en event, der kan indgå i fremadrettet planlægning.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 5.11

Eksempler på datadreven intern kommunikation.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis.*

Viden og værktøjer til at skabe værdi.

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

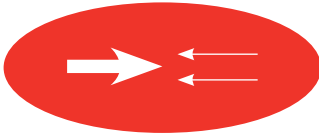
	Traditional	New
Not interactive	Newsletters Magazines Information boards Posters Memos Mail sent to home	Digital newsletters Information on LCD or other screens Podcasts Blogs Video posts Group e-mails
Somewhat interactive	Meetings in larger groups Live events	Intranet One-on-one e-mails Live web-casting Video conferencing in larger groups Social networks Internal communication applications (apps)
Interactive	Meetings in smaller groups Team building One-on-one interactions Rumor mills	Video conferencing in smaller groups One-on-one video conferencing

Figur 6.1

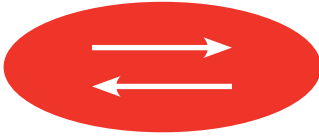
Oversigt over traditionelle og nye interne kommunikationskanaler.

Kilde: Tkalac Verčič m.fl. 2022.

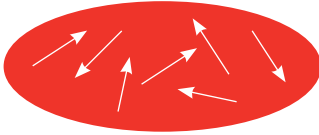
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



The quiet arena: ISM is primarily for one-way communication from one or more departments.



The knowledge sharing arena: ISM is a directional arena primarily used to share knowledge about tasks, products and customers, and knowledge grows out of knowledge conversations.



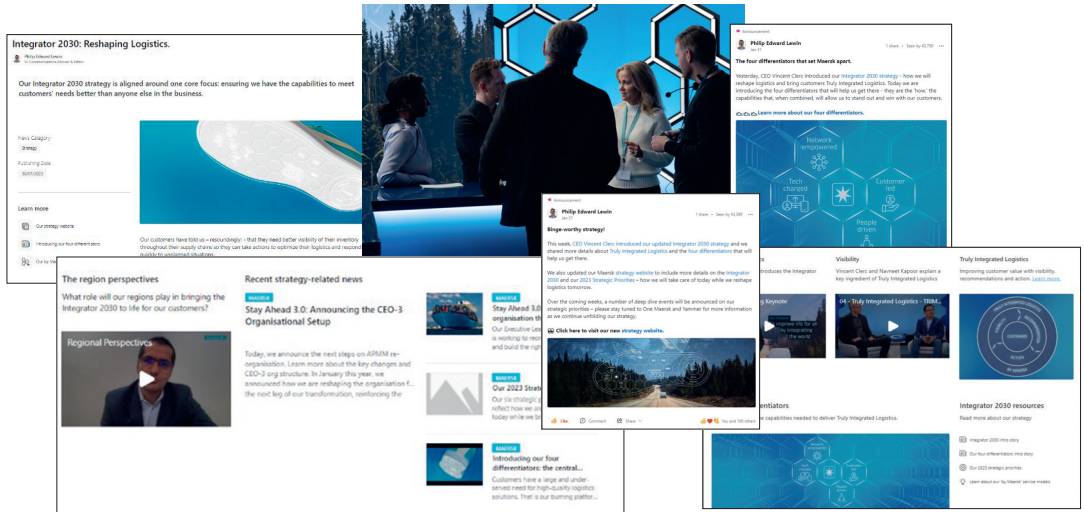
The Participatory communication arena: ISM is a multi-vocal communication arena where many different voices interact and communicate about tasks, products and customers as well as about the organizations strategy and identity.

Figur 6.2

Tre typer kommunikative arenaer på interne sociale medier.

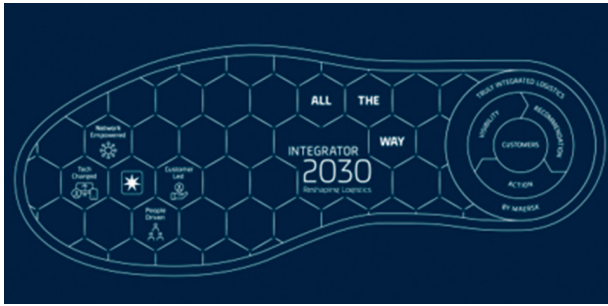
Kilde: Madsen i Tkalac Verčič 2021.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 6.3
 Eksempler på intern kommunikation i forbindelse med opdatering af ny strategi i Mærsk, 2023.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 6.4

Sålen på Mærsk-skoen med den nye strategis nøglebegreber sammen med Mærsk's brandplatform 'All The Way'.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 6.5

Fotos fra Mærsk Studio, hvorfra den opdaterede strategi blev lanceret.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge:
Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 6.6

De to strategiske producere fra kommunikationsafdelingen faciliterede hele ledermødet som værter.

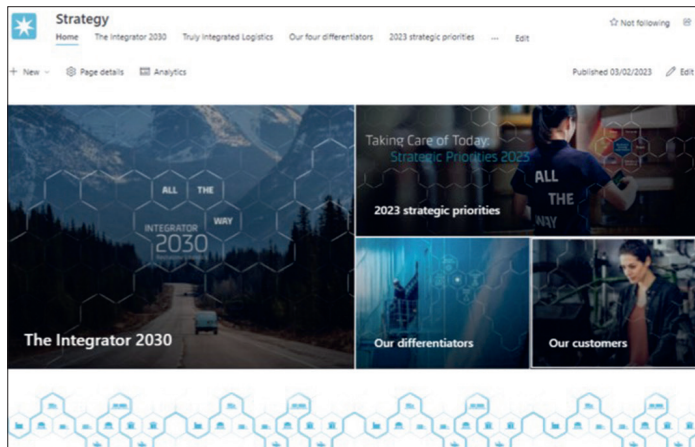
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 6.7

I kontrolrummet blev der holdt skarpt øje med kvaliteten og input fra deltagerne.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge:
Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 6.8

Ved lanceringen af den opdaterede strategi for Mærsk lå et site til lederne klar, der skulle hjælpe til videreformidling af budskaberne.


Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

Our 2023 Strategic Priorities

Philip Edward Levin
Communications Advisor & Editor

Our six strategic priorities for 2023 reflect how we are taking care of today while we bring the Integrator 2030 to life.

News Category: Strategy
Publishing Date: 01/02/2023



Related stories

- Integrator 2030 webpage
- Integrator 2030 intro
- Our four differentiators intro

Building a winning organization

Our 2023 strategic priorities are grouped by their relevance to three key outcomes: **managing normalization** in the market, **modernizing and building** key ingredients for success, and ensuring we have the **winning capabilities** needed to deliver the Integrator 2030.

More details will be added on our strategic priorities as we conduct deep dives in the coming weeks. Please stay tuned for more information, which will be globally communicated through events and an One Maersk and Nønnen.

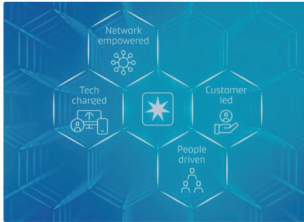
Announcement

Philip Edward Levin
1 share • Seen by 43,700

The four differentiators that set Maersk apart.

Yesterday, CEO Vincent Clerc introduced our Integrator 2030 strategy - how we will reshape logistics and bring customers Truly Integrated Logistics. Today we are introducing the four differentiators that will help us get there - they are the 'how', the capabilities that, when combined, will allow us to stand out and win with our customers.

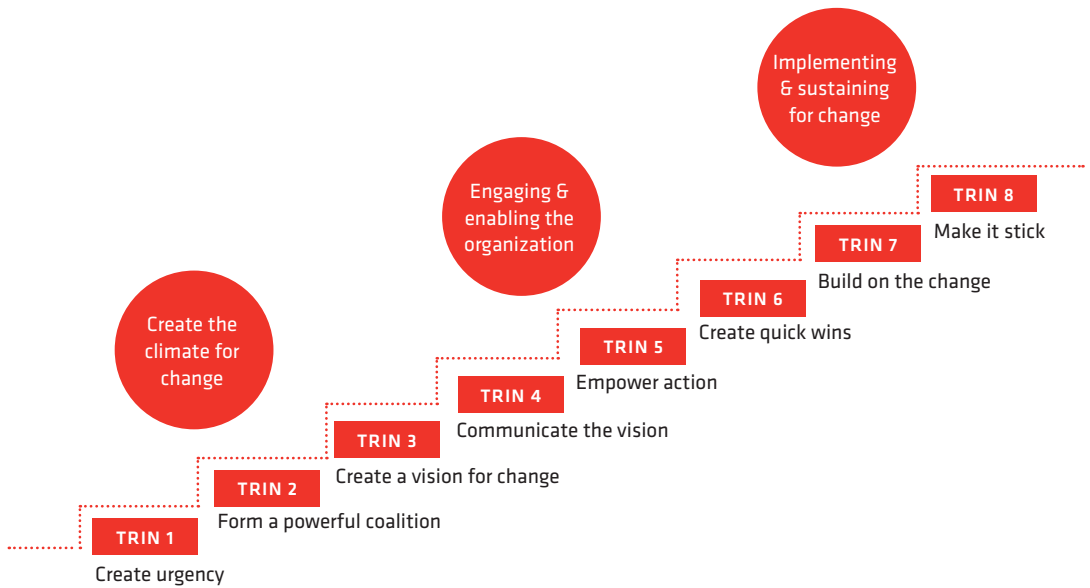
Learn more about our four differentiators.



Like Comment Share You and 178 others

Figur 6.9
Eksempler på den opfølgende strategikommunikation internt efter lanceringen af den opdaterede strategi i Mærsk.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 7.1

John P. Kotter's lineære model for forandring i 8 trin.

Kilde: Kotter 2012.

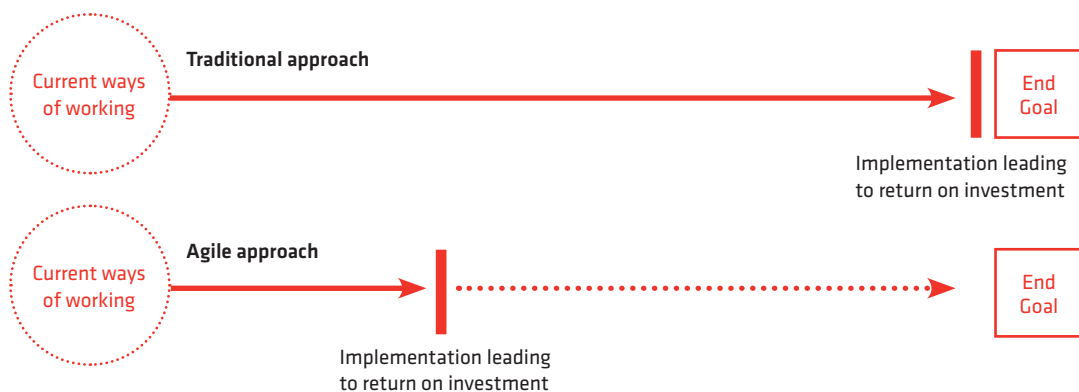
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 7.2

John P. Kotters nyere version af forandringsprocessers trin.
Kilde: Kotter 2014.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



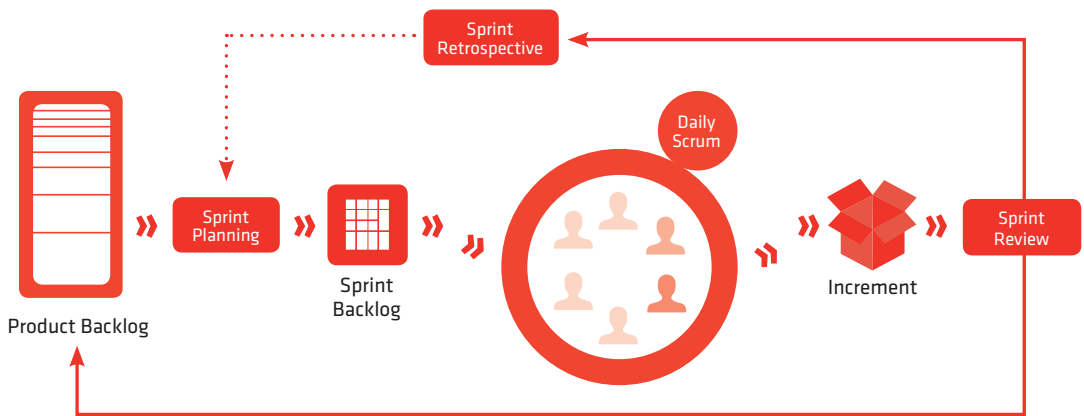
Figur 7.3

Forskellen på en lineær og agil tilgang til arbejdsprocesser.

Kilde: Franklin 2021: 7.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

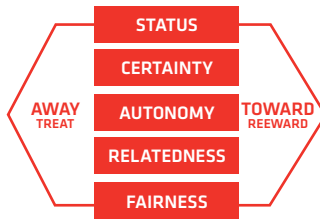
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 7.4

Et overblik over framework for SCRUM. Kilde: www.scrum.org

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 7.5
SCARF-modellen giver overblik
over, hvad der kan trigge det
menneskelige alarmsystem.
Kilde: Rock & Ringleb 2013.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden og
værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.

Symbol

Stakeholders are told they are considered important participants in change.

Stakeholders are provided input channels in order to make them feel more involved.

Stakeholders are provided input channels so their complaints, concerns, and ideas can be vented.

Stakeholders are asked to provide perspective on change so that implementers can correct misinterpretations of disseminated information and stop or correct rumors

Stakeholders are encouraged to put forward ideas and suggest improvements in the process of implementing change that are then used to alter the implementation.

Stakeholders are asked to provide initial guidance and render opinions about change adoption and implementation that are heavily influential in decision making.

Stakeholders are given decision-making power and resource control over whether to adopt change and how to implement it.

Resource

Select stakeholders

Diverse stakeholders

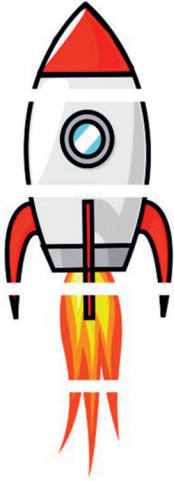
Figur 7.6

Model til refleksion over involvering af stakeholders.

Kilde: Lewis & Sahay 2018.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Step
5

A 12-week **Executive Roadshow**, covering 50 key LF Logistics sites to meet colleagues, customers and suppliers

Step
4

A 3-day **Leadership Seminar** for Top 21 LFL & APA RLT focused on P&V, strategy and how to achieve the growth

Step
3

Comprehensive **Day 1** communication – focused welcoming our 10,000 new colleagues, incl. hosting local celebrations ❤️

Step
2

Limited **Announcement Day** communication – focused on formal notifications and press release by Li & Fung + Maersk

Step
1

Regular **pre-day 1** communication to Top 21 / 180 LFL leaders and general integration updates to all Maersk and LFL

Figur 7.7

Faseopdelt kommunikationsplan i forbindelse med Mærsk's opkøb af LF Logistics i 2022.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 7.8

En sammenlignende
kulturanalyse af Mærsk
og LF Logistics.

Fra Anne Katrine Lund
og Mette Refshauge:
*Strategisk kommunikation i
praksis. Viden og værktøjer
til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 7.9

Forandringens narrativ blev
'Growing Together'.

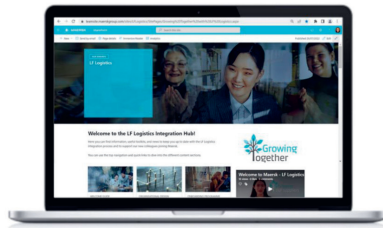
Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 710

Foto fra et roadshow med ledelserne i Mærsk og LF Logistics i Vietnam.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 7.11

Foto af velkomstsites til alle nye medarbejdere efter Mærsk's opløb af LF Logistics.

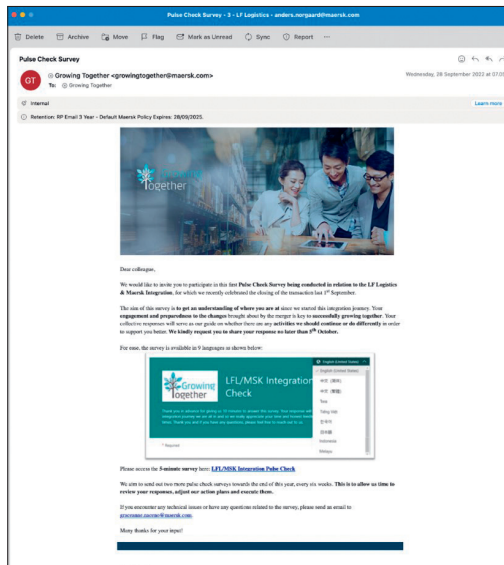
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 7.12

Eksempler på artefakter udviklet til at symbolisere Mærskes opkøb af LF Logistics.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 713

Kvantitative pulsmålinger af medarbejderes respons på Mærsk's opkøb af LF Logistics.

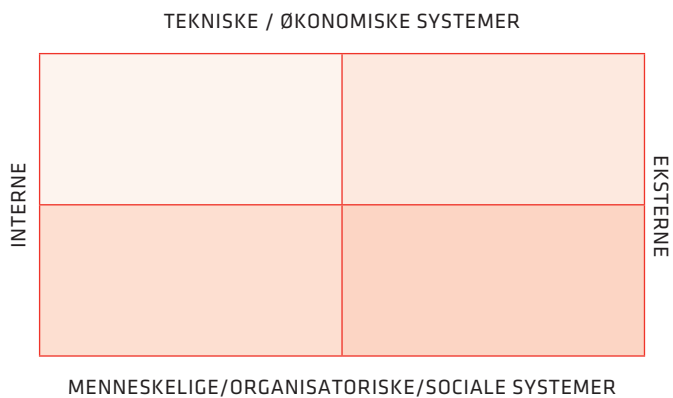
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

GAMLE RISICI	NYE RISICI
Lokale	Globale
Faktiske	Potentielle
Synlige	Usynlige
Evidente	Ikke evidente eller vidensbaserede

Figur 8.1

To typer risici i krisesamfundet.
Kilde: Frandsen & Johansen 2017:
26.

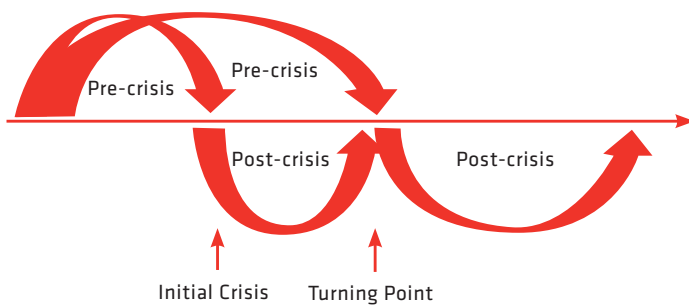
Fra Anne Katrine Lund og Mette
Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden og
værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 8.2

Shrivastava og Mitroffs forslag til matrix til krise-kortlægning.
Kilde: Johansen & Frandsen 2017: 45.

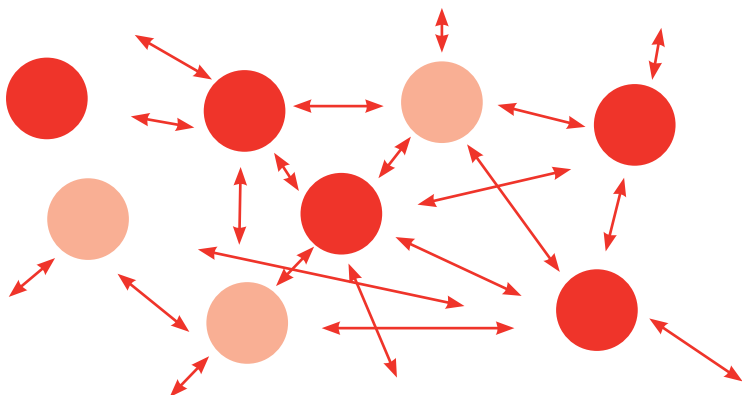
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 8.3

En regenerativ krisemodel.
Kilde: Coombs 2019 i Gephart
m.fl. 2019: 52.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden
og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.



Figur 8.4

Makroelementer i den retoriske arena.

Kilde: Frandsen & Johansen 2017: 148.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

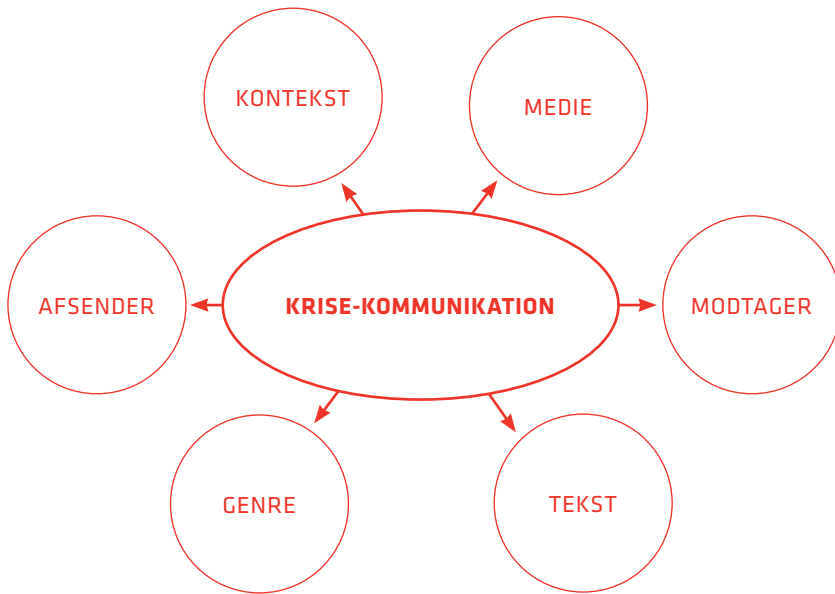
Parameters	Examples
Context	<p><i>Sociological context:</i></p> <p>Situational context (timing, point in time, nature of voice, salience and power of voices, crisis type, crisis victims, etc.)</p> <p>Organizational context (organization type [private/public], size, leadership, communication culture, organizational culture, etc.)</p> <p>(Inter)cultural and socio-economic context (norms and values, legal, political, and economic factors across regions and borders, including nature of ICT [media landscape, media power])</p> <p><i>Psychological contexts:</i></p> <p>Cognitive schemes influencing perceptions and interpretations of senders and receivers</p>
<i>Communication-based parameters:</i>	
Medium	Corporate media, print media, audiovisual media (TV), social media, etc.
Genre	Press releases, press conferences, media interviews, corporate statements, social media posts, SMS, etc.
Text	All semiotic resources: words, visuals, actions, artifacts, etc.

Figur 8.5

Mikrokomponenterne i den retoriske arena.

Kilde: Frandsen & Johansen 2023: 171.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi*. ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

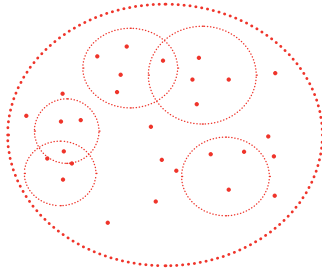


Figur 8.6

Et skematisk overblik over mikroelementerne i den retoriske arena.

Kilde: Frandsen & Johansen 2007: 284.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 8.7

Den retoriske arena med indbyggede subarenaer.

Kilde: Frandsen & Johansen 2023: 176.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

Strategy	Definition	Example
Denial		
Simple Denial	Did not perform act	Tylenol did not poison capsule
Shift Blame	Another performed the act	Tylenol: a "madman" poisoned capsule
Evade Responsibility		
Provocation	responded to act of another	firm left state because taxes increased
Defeasibility	lack of information or ability	missed meeting because not informed of changed time
Accident	mishap	tree fell after storm, damaging car
Good intentions	meant well	Sears wanted to provide good auto service
Reduce Offensiveness		
Bolstering	stress accused's good qualities	Exxon claimed a swift and competent clean-up of oil spill
Minimization	act not serious	Exxon: few animals killed by oil spill
Differentiation	act less offensive than similar acts	I did not steal your laptop; I borrowed it without permission
Transcendence	more important values	stole food for hungry child
Attack Accuser	source of accusation not credible or deserved what happened	Accusations are just fake news
Compensation	reimburse victim	free desert if food not properly prepared
Corrective Action	plans to solve problem or prevent recurrence	AT&T will spend billions to improve services
Mortification	apologize	AT&T apologized for service interruption

Figur 8.8
 Benoits typologi for respons på omdømmeskadelige kriser.
 Kilde: Benoit i Frandsen & Johansen 2020: 107.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi*.
 ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

Response strategy	Sub-types	Management actions
Denial	Denial Attack accuser Scapegoat	Claim that no crisis occurred Confront the person or group claiming a crisis Blame some outside person or group
Diminish	Excuse Justification	Deny intent to do harm/claim inability to control events Minimize the perceived damage caused
Rebuild	Compensation Apology	Offer money or other gifts to victims Accept responsibility and ask stakeholders to forgive
Bolstering	Reminder Ingratiation Victimage	Tell stakeholders about past good works Thank or praise stakeholders for their help Remind stakeholders that the organization is also a victim

Figur 8.9

Coombs' forslag til responsstrategier og ledelseshandling med fokus på stakeholders.

Kilde: Coombs 2015: 266.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi*. ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

+ New - Send to - Promote Page details Immersive Reader Analytics

Ukraine/Russia: Get the latest updates

Marika Nadarala
Sr. Communications Manager, Corp. & EUR

We are monitoring the situation closely and will provide updates on an ongoing basis.

Updated on 21 September

Over the last six months, the crisis in Ukraine has deeply impacted many of our employees, customers and operations. [Click here to read](#) an update on our affected employees, our humanitarian aid efforts and how we're moving cargo across borders.

Updated on 5 May

Earlier we have communicated that we would cease all our operations in Russia and Belarus. Maersk has now stopped all vessel operations in Russia and service with Belarus. For the domestic operations, they are gradually being winded down and/or divested. The winddown does not allow for any new business in neither Russia nor Belarus.

The safety and stability of our people remains at the forefront of our minds, and we have worked steadily to ensure that our people are safe. We have done our utmost to withdraw from Russia in a responsible way, with our offices in Far East Russia, Novorossiysk and Kaliningrad expected to close down during the summer of 2022. The Saint Petersburg and Moscow office will run until the end of the year. Our Belarus office will also be shut down during the summer.

News Category
Bulletin

Publishing Date
2/24/2022

Related stories

- Ukraine: Getting Our People to Safety
- Supporting humanitarian logistics in Ukraine
- Legal guidance on Ukraine
- Update on Maersk assets in Russia

Figur 8.10

Et eksempel på den nedtonede, men kontinuerligt opdaterede krisekommunikation i forbindelse med Ruslands invasion af Ukraine.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

Maersk establishes aid warehouses and partners with German and Danish authorities to support humanitarian logistics in Ukraine.

News Category

Crisis

Publishing Date

3/21/2022

Related stories

- Task force established
- Support initiatives in place for colleagues and their...

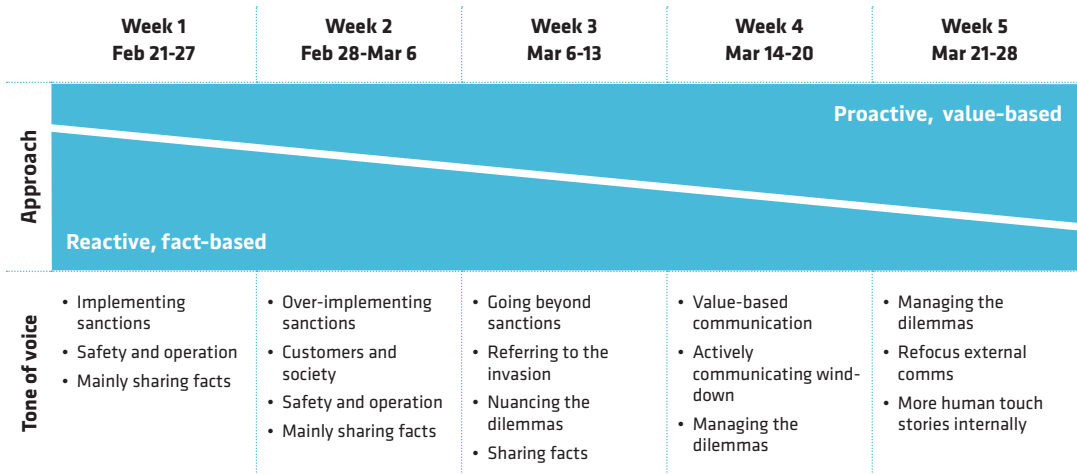


Figur 8.11

Mærsk etablerede i regi af FN's Logistics Emergency Team logistikken til den humanitære hjælp til hele Ukraine.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

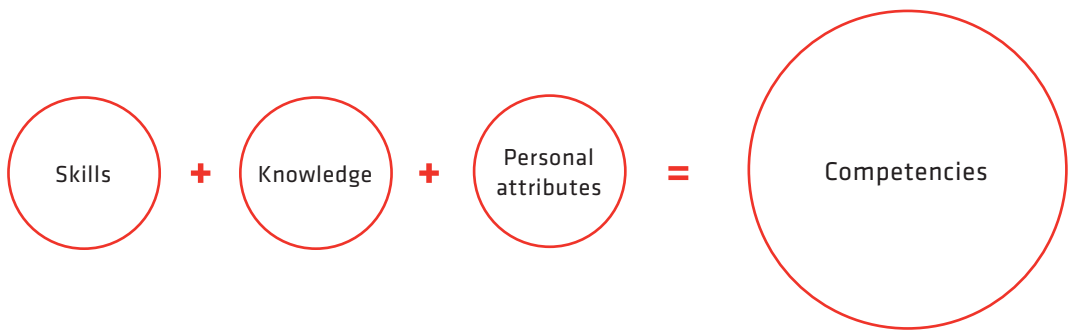
Overall Communication tactics: Show, don't tell



Figur 8.12

Oversigt over taktikken for Mærskts krisekommunikation de første fem uger efter Ruslands invasion af Ukraine.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 9.1

Evner, viden og personlige
egenskaber udgør
kompetencer.

Kilde: Tench m.fl. 2017: 141.

Fra Anne Katrine Lund og
Mette Refshauge: *Strategisk
kommunikation i praksis. Viden og
værktøjer til at skabe værdi.*

©Samfundslitteratur og
forfatterne 2023.

Communicator

manages reputation, brand, and crises
creates campaigns and content
manages and evaluates paid, owned, earned and shared media
maintains relations with journalists and stakeholders

Ambassador

communicates corporate strategies internally and externally to make them happen
personally convinces politicians, investors, internal influencers, or important customers



Coach

provides content for speeches, presentations, and social media posts
offers communication training
gives feedback

Manager

defines processes and structures, allocates budgets
hires and fires people
develops competencies and tech infrastructure
revises business models for communications
maintains relationships with (internal) clients

Advisor

explains opportunities and risks derived from monitoring public opinion and internal and external stakeholder expectations
interprets trends in society

Figur 9.2

Kommunikatørens forskellige roller i det daglige arbejde.
Kilde: Zerfass m.fl. 2021.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 9.3
Kommunikatørers oplevelse af egne kompetencer.
Kilde: Zerfass m.fl. 2021.

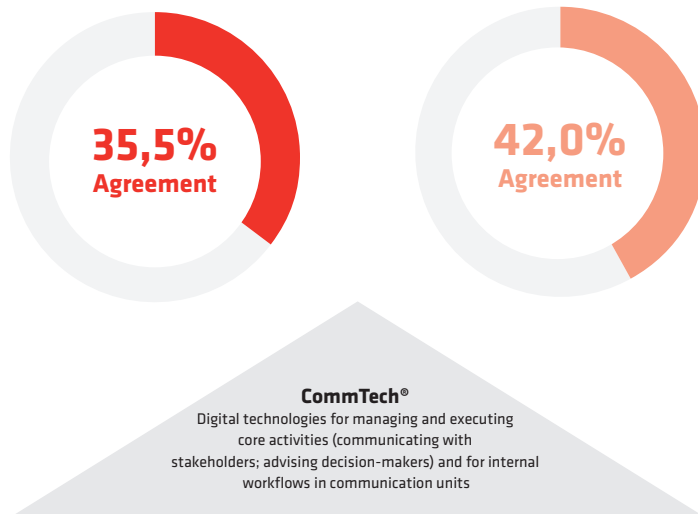
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

COMPETENCY	KNOWLEDGE	SKILLS	
		HARD	SOFT (Human and conceptual)
Performing and creating (craft e.g. writing, design, presentation)	New technologies Communication processes Web 2.0 tools and effects on organizational communication Media systems and structures Intercultural aspects og communication messages and products Global media environment	Writing Editing Design skills Computer writing skills Multimedia skills Visioning Verbal coherence/concision	Communication Presentation Creative problemsolving Story telling
Analyzing/interpreting (research, listening)	Research and analysis methods Human Resources (HR) policies and links to communication Prediction/forecasting Monitoring tools Web monitoring tools Listening, understanding and interpreting trends, linking them to business strategies Recognizing trends	Critical thinking Reading comprehension Research Social environmental analysis	Forecasting Listening
Support/guiding (vision and standards, ethics, developing others)	Corporate governance Ethics/ethical frameworks Legal issues		Visioning
Counselling (building relationships, consulting, coaching)	Languages Intercultural theory and issues Learning curves of coworkers Personality profiles	Diversity Consulting Consensus building Negotiation	Team building Conflict resolution Persuasive communication Motivation
Organizing/executing (planning, making it happen)	Corporate strategy Financial systems Planning systems Project management	Writing Strategy Planning Project management Time management administration Organizational skills Creativity with budgets	Starategic thinking Planning Decision making
Managing (cross-functional awareness, business focus)	Management Economics Branding Law Knowledge about own organization Business systems General knowledge Risk management Stakeholder management Public affairs/political dynamics Change management Language of the Board Understanding of own business model	Mapping (organizational network systems) Leadership	Negotiation Influencing Delegating Managing people Sense of timing (when to communicate)

PERSONAL ATTRIBUTES	
<ul style="list-style-type: none"> Communicative Entrepreneurial Polyvalence/supporting diverse and offering perceptions Initiative Lifelong learner Innovative and creative Enquiring Openness Pioneering 	
<ul style="list-style-type: none"> Curiosity Questioning Good judgement Strong instincts 	
<ul style="list-style-type: none"> Ethical and socially responsible Authority Integrity Honestly Influence Reputation Sincerly Objectivity Sensivity/humanity 	
<ul style="list-style-type: none"> Empathy Trustworthiness Team minded (worker) Negotiation Sympathetic Political intuition Authenticity Integrity Patience/tolerance 	<ul style="list-style-type: none"> Perticipative Sociable Authority Calmness Self-criticism Responsiveness Self-awareness Humor
<ul style="list-style-type: none"> Composure Energy Competitive Leadership Enthusiasm Perseverance/resilience 	<ul style="list-style-type: none"> Self-rellance Muliti-tasking Proactivity Agility/flexibility Results orientated
<ul style="list-style-type: none"> Composure Energy Competitive Leadership Enthusiasm Perseverance/resilience 	

Figur 9.4
 Overblik over den professionelle kommunikators kompetencer.
 Kilde: Tench & Topic 2018.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge:
Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.
 ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

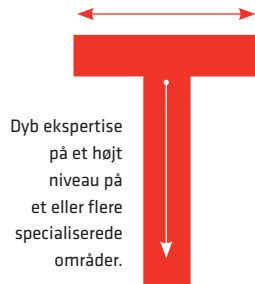


Figur 9.5
De europæiske kommunikatorers egen oplevelse af fokus på CommTech.
Kilde: Zerfass m.fl. 2022.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.

T-SHAPED SKILLS

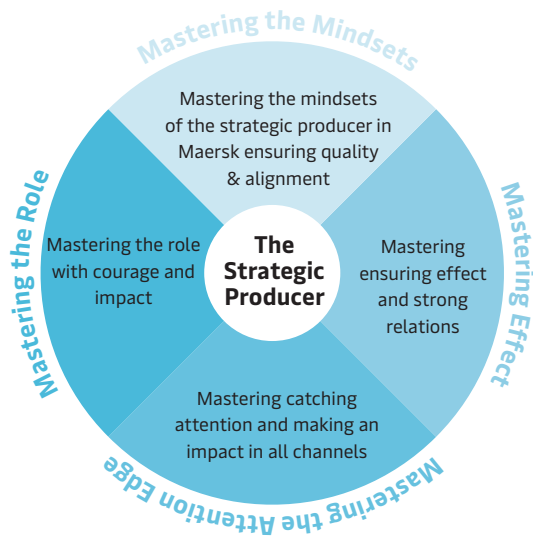
De overordnede kompetencer for den professionelle kommunikatør: viden, evner og personlige egenskaber.



Figur 9.6
Kompetencer visualiseret i en T-form.

Kilde: Model inspireret af Cheetham & Chivers 1996.

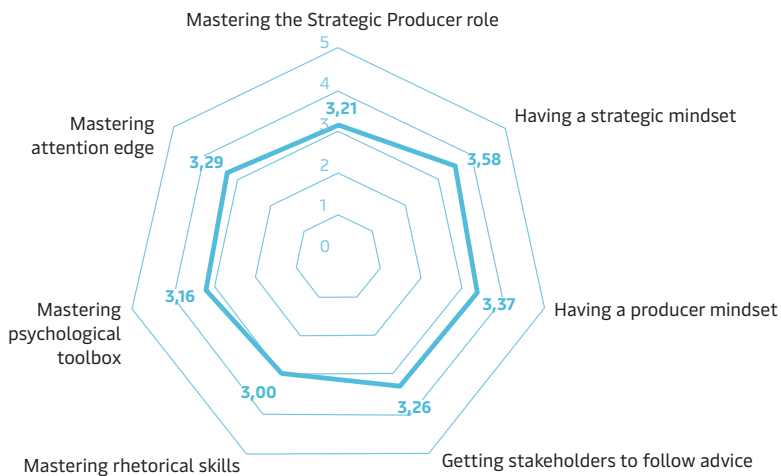
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*
©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 9.7

Et overblik over akademiets faglige elementer centreret om at mestre rollen som strategisk producer.

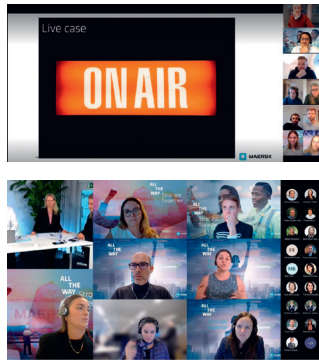
Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi*. ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 9.8

Første undersøgelse af de professionelle kommunikatørers vurdering af egne styrker og udfordringer.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi*. ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 9.9

Et rollespil med en svær case i Mærsk kompetenceudviklende kommunikationsakademi, hvor de strategiske producere prøver kræfter med at anvende værktøjer i praksis.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



2021

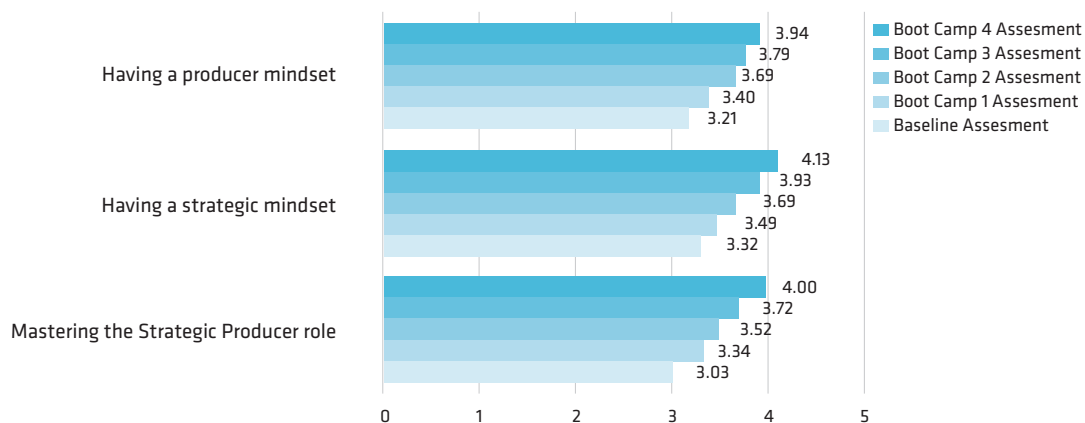


2022

Figur 9.10

Afslutningen på akademiets første år var en fysisk samling af alle de strategiske producere med fejring, gensidig inspiration og besøg fra internationale 'thought leaders' på kommunikationsfeltet.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.* ©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 9.11

Overblik over, hvordan de strategiske producere vurderede udviklingen af egne kompetencer som kommunikatører i løbet af akademiet.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis*.

Viden og værktøjer til at skabe værdi.

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.



Figur 9.12

Fotos fra 'roundtable' i Mærsk med deltagelse af førende danske forskere inden for kommunikation og en masse studerende fra en lang række kommunikationsfag.

Fra Anne Katrine Lund og Mette Refshauge: *Strategisk kommunikation i praksis. Viden og værktøjer til at skabe værdi.*

©Samfundslitteratur og forfatterne 2023.