

Speciale af:
Henrik Constantin Obel
30. september 2004



Lysten® driver mærket
- humanisten på det
æstetiserede marked



1. Indledning	1
1.1. Fremtidens hr. Jensen.....	1
1.2. Afhandlingens begrebsapparat.....	3
1.3. Cases: Branding af byer.....	4
1.4. Humanistisk kernekompetence.....	4
1.5. Problemformulering.....	4
1.6. Metoden.....	5
2. Århus Kommunes rapport: ”Scenarier – branding af Århus”	6
2.1. Redegørelse for og kommentering af rapporten.....	6
2.1.1. Viden vinder.....	7
2.1.2. Brandinggruppens idealer.....	8
2.1.3. Viden forpligter.....	9
2.1.4. Århus brander – en Årshushistorie.....	10
2.1.5. Smilet tørret af verdens mindste storby.....	11
2.1.6. Århus – i samlet flok.....	13
2.1.7. ”Det man siger, er man selv”.....	13
2.1.8. At kommunikere byen som helhed.....	15
2.2. Branding og storytelling	16
2.2.1. Branding.....	16
2.2.2. Branding og markedsføring.....	19
2.2.3. Branding og reklame.....	20
2.2.4. Brandingens bløde konformitet.....	21
2.2.5. Corporate branding som kommunikationsproces.....	23
2.2.6. Brandets virkelighed.....	26
2.2.7. Historiens genkomst.....	27
2.3. Storytelling	28
2.3.1. Storytelling og aktantmodellen.....	29
2.3.2. Fiktionen fremmer forståelsen.....	31
2.3.3. Fra værdi til fortælling.....	32

2.3.4. Fortælling og tid.....	34
-------------------------------	----

2.4. Kulturbegrebet – en introduktion.....35

2.4.1. Kulturbegrebets (u)begribelighed.....	35
2.4.2. Kultur versus civilisation.....	35
2.4.3. Begrebets historie.....	36
2.4.4. Kulturbegrebet i Kultur- og oplevelsessamfundet.....	39
2.4.5. Kulturbegreb og kulturanalytisk virksomhed.....	40
2.4.6. Kulturanalysen som humanistisk projekt.....	45
2.4.7. Kultur – begrebet til formålet.....	46
2.4.8. Brandet som fetich.....	48
2.4.9. Tendenser og kulturelle understrømme.....	48
2.4.10. Den konforme forbruger.....	49
2.4.11. Behov og branding.....	51
2.4.12. Kapitalistisk navlepilleri.....	53
2.4.13. Fortælling og Drømmesamfund.....	55
2.4.14. Ny forbrugerkultur.....	56
2.4.15. Blød valuta for pengene.....	57
2.4.16. Den relationelle kultur.....	58
2.4.17. Livsstil.....	59
2.4.18. I kulturens tegn.....	62
2.4.19. Kultur og markedsføring.....	63

2.5. Fortællingen – en introduktion.....64

2.5.1. Den Aristoteliske fortælling.....	64
2.5.2. Fortællingen som det kollektivt narrative.....	66
2.5.3. Fortællingens form.....	67
2.5.4. Fortælleren i os alle.....	68
2.5.5. Fortællingen i nutidens praktisering af litteraturen.....	69
2.5.6. The Storyteller is back.....	70

2.6 Æstetik og kommunikation.....71

2.6.1. Værdibaseret ledelse.....	72
2.6.2. Den æstetiske kapital.....	74

3. Randers brander.....76

3.1.1. Du er, hvor du bor – eller hvor du har <i>mod</i> på at bo.....	76
--	----

3.1.2. Rapporten bag projektet.....	78
3.1.3. Randers tager handsken op.....	78
3.1.4 ”Randers – mod på livet”.....	80
3.1.5 R-symbolet som brand.....	83
3.1.6. Den eksemplariske Familien Randers.....	84
3.1.7 Randers – ikke værst.....	87
3.1.8. Randers er en velbevaret hemmelighed.....	89
3.1.9 Randers fortæller.....	90
3.1.10. Nissen og nøglen – et eventyr til Randers.....	91
3.1.11 ”Om tre år vil den erhvervsmæssige situation være afklaret”.....	93
3.1.12 Randers’ værdigrundlag.....	94
4. Konklusion.....	96

1. Indledning

Udgangspunktet for denne afhandling er opfattelsen af, at bevidsthed ikke eksisterer udenfor kultur. I takt med, at vi i kraft af 'teknologiens hjælpende hænder', får mere og mere såkaldt 'kvalitetstid' til at være 'os selv bevidste' bliver vores vesterlandske kultur mere og mere individualiseret. Udviklingen af den menneskelige bevidsthed hænger sammen med udviklingen af livsformer, samfundsformer, livsstile, livsmønstre og kulturer hvori *virkeligheden* repræsenteres af et kompleks af fælles (symbol) sprog og handlingsmønstre som de specifikke kulturers medlemmer deler og lever ud fra. Det menneskelige behov for at meddele sig som individ og som gruppe – det vil sige, at kommunikere hvem, hvad og hvorfor det er, som det er (og især *ikke* er som andre) – mener jeg kendetegner enhver kultur. Kultur er i dette perspektiv relativistisk, differentierende og relationelt betinget. Kultur er at kommunikere og differentiere sig selv og sit (kulturelle) tilhørsforhold i forhold til andre. Det er en af afhandlingens teser at denne kulturelle udveksling kun er meningsgivende i kraft af *fortællingens* evne til at skabe koherens imellem individ, fællesskab og omverden. Fortællingen *kan* skabe identitet og værdifulde meningsfællesskaber. Via fortællingen knyttes bånd til meningsfæller, men der distanceres i lige så høj grad fra disharmonerende meningsfællesskaber.

I det aktuelle fragmenterede verdensbillede, hvor værdinormer ikke har universel karakter, men er et individuelt anliggende, søges meningen med livet i et emotionelt 'lystspil' hvor vi tiltrækkes og frastødes af kulturer, livsstile og *brands* - og hvor vi spiller skiftende roller på skiftende scener. Således spiller den moderne markeds kommunikation i form af de merkantile modebegreber *branding* og *storytelling* en central rolle i denne afhandlings tentative forklaring på den aktuelle tendens til at tillægge vores vestlige verden et følelsesmæssigt bevæggrundlag.

1.1. Fremtidens hr. Jensen

Fremtidsforskeren Rolf Jensen udfolder i sin bog "The Dream Society" fra 1997 det allerede igangværende skift i vores vestlige verdens kultur fra facts til følelser dels på det erhvervsmæssige område og dels i den individuelle hverdag – to sfærer som i følge Jensen i "Drømmesamfundet" vil interagere i endnu højere grad end i dag.

I Rolf Jensens efterfølgende bog "The Dream Society 2 - Heartstorm" fra 2003 beskrives storytellings betydning for skabelsen af identitet og værdi – først og fremmest i erhvervsmæssig forstand, men også som individuelt brandingprojekt. *Heartstorm* afløser brainstorming som værktøj til individuel 'idéudvikling' og især identitetsudvikling. Følelserne får den afgørende rolle i alle livets spørgsmål; ligefra fra de eksistentielle til valget imellem Arla og Thise Mejeri i køledisken.

Jensens forestilling om et drømmesamfund peger altså på en verdensøkonomi, der har oplevelser og empati som grundvilkår og markedsredskaber. Men det enkelte menneskelige projekt, individualistens, er i lige så høj

grad grundlæggende et markedsføringsprojekt. Jo mere ens vi bliver i en globaliseret verden hvor forskellene udjævnes, jo vigtigere bliver det at betone den individuelle forskel. Vi præsenterer os selv i mange roller og med et vidt varieret sanseregister, som signalerer hvilken samfundsgruppe, livsstil eller kultur vi *føler* vi tilhører. Delkulturer og livsstile udfordrer konkurrerende kulturer og livsstile i et stadigt spil om opmærksomhed og social accept.

I Drømmesamfundet lever vi *med* en automatiseret og rationel produktionsteknologi, men lever *for* individualistiske værdier – vel at mærke individuelle værdier som gør sig gældende både på individuelt og virksomhedsplan, skal det vise sig.

I Rolf Jensens Drømmesamfund sker en æstetisering af kommunikationen, af de markedsøkonomiske kræfter og af den vesterlandske kulturs værdigrundlag og tankemønstre. Fakta trækker sig i baggrunden til fordel for følelser og fiktion.

Denne *bevægethed* vil jeg lade være den røde tråd, når jeg bevæger mig igennem afhandlingens afdækning og diskussion af centrale elementer i den æstetiserede fortælling af den aktuelle vesterlandske kultur. Rolf Jensens Dream Society vil derfor indskrive sig i denne afhandling og dukke op i aktuelle sammenhænge.

Det er mit mål at lade nogle tankemønstre støde sammen, mødes og interagere. Jeg vil trække nogle linier fra nogle af tidens varmeste management- og markedsføringsstrategier og -redskaber til humanvidenskaben. Jeg vil i denne forbindelse perspektivere til litteraturen, psykologien og kulturforskningen.

Motivationen for at gøre det er at det underbygger min påstand om, at disse humanistiske tilgange til ny erkendelse dels er en forudsætning for visse management- og markedsføringsstrategier og dels at visse humanvidenskabelige metoder direkte kan appliceres på virkelighedens materielle og immaterielle emner for virksomhedsledelse, profilering og markedsføring.

Ved at påføre dette perspektiv eller fortolkning på nogle aktuelle markedsførings- og profileringsprojekter, lægger jeg op til min målsætning om, at påpege humanioras potentialer som praksisorienterede redskaber i en verden, hvor markedet æstetiseres og humaniseres.

1.2. Afhandlingens begrebsapparat

Jeg vil fokusere på nogle af tidens modebegreber indenfor markedskommunikationen. For at klarlægge mit perspektiv, definerer jeg undervejs hvad jeg taler om, når jeg inddrager begreber som brands, storytelling, trends, tendenser og kultur.

Branding og *storytelling* er på moderne dansk såkaldte 'buzzwords' ord, som er oppe i tiden og som bruges i flæng, særligt i kommercielle kontekster.

Kultur bliver et af afhandlingens nøglebegreber, da det ligesom branding og storytelling er et af tidens modeord. Kulturbegrebet bliver brugt i stadig flere sammenhænge og sammensætninger, for at indfange løbske træk og *tendenser* i en epoke, hvis menneskeskabte udvikling sker hurtigere, end vi mennesker

erkendelsesmæssigt kan følge med.

Kulturanalysen er blandt andet et forsøg på at rumme og fastholde nogle karakteristika ved samfundet og de aktuelle kulturstrømninger, trends eller tendenser. Derfor vil kulturanalyse, trend og tendens også være nogle af nøglebegreberne, som vil indgå i diskussionen af den reaktualiserede anvendelse af fortælling og kultur i markedsføring og kommunikation - i moderne profileringsprocesser - i *branding*.

Fortællingen er yderligere et centralt begreb i afhandlingens diskussion af branding og storytellings virkefelt. Fortællingen og det narrative har allerede i et par årtier været en akademisk trend i diverse litteratur- og kulturtidskrifter. Den fornyede interesse for fortællingen optræder i en uvant kontekst - i form af *storytelling*.

1.3. Cases: Branding af byer

Indledningsvis vil jeg gøre rede for og kommentere den aktuelle profileringsproces, som er i sat gang i Århus. Min diskussion af rapporten fra *Århus Kommunes Brandinggruppe* vil dels give et eksempel på en aktuell brandingproces og dels være afsættet for den egentlige gennemgang og diskussion af tidens begrebsmæssige tendenser.

Det humanistiske grundlag, som jeg vil pege på, at denne del af moderne markedsføring og management drager nytte af, vil derfor blive diskuteret for at danne grundlaget for gennemgangen af den afsluttende case: *Branding af Randers*.

1.4. Humanistisk kernekompetence

Metodevalg, refleksion og indsigt i menneskelige meningsmønstre er nogle af de *kompetencer*, som humanister kan bidrage med til især (markeds)kommunikationen.

I det følgende vil jeg belyse de humanistiske teoriers aktualitet, funktionalitet og nye praksisfelter. Det er et bud på: når humaniora praktiseres.

1.5. Problemformulering

Udgangspunktet for afhandlingen er en nysgerrighed overfor tidens højstemte kommercielle interesse for nogle af humanvidenskabernes traditionelle virkefelter.

Den overordnede problemformulering tager derfor afsæt i tre overordnede spørgsmål:

- 1 Hvorfor er følelser, fortællinger og kultur 'kommet på mode' (i erhvervslivet)?
- 2 En vis erhvervsretning af humanistiske fag er på den aktuelle undervisningspolitiske dagsorden. En ny kultur- og følelsesøkonomisk tendens er baggrunden. Forfladiger sådanne tiltag hele humanvidenskaben eller er det en nødvendig udvikling, som matcher samfundets aktuelle behov?

1.6. Metoden

Metoden er en humanistisk kulturanalyse med afsæt i litterær tekstlæsning, psykologi og sociologi. Det 'konkrete' fænomen for analysen er markedskommunikations- og managementteoriernes brug af humanvidenskabelige kerneområder i form af populærvidenskabeliggjorte markedsføringsredskaber.

Der er en vis tradition for tværfaglige 'lån' af 'værktøjer' indenfor humanistisk videnskab. Således vil også jeg gøre brug af dette gode faglige naboskab.

Jeg vil bevæge mig ind på det kommercielle domæne, som fagligt er et fremmed felt, men som alligevel fremtræder bekendt i de markedskommunikative fænomener, som man møder i hverdagen.

"Netop fordi der ikke findes noget arkimedespunkt for beskrivelsen, vil der altid kunne etableres et bestemt perspektiv, hvorved visse træk træder frem, medens andre rykker i baggrunden" [K&K: Narrativ kulturanalyse, p. 140]

Den humanistisk-kommercielle optik som er afhandlingens perspektiv, er et valg som jeg begrundes med, at jeg bestræber mig på at finde frem til de humanistiske kompetenceområder, som snarere er komplement end komplementær til en vesterlandsk markedskultur som mere og mere æstetiseres. Dette valg er selvsagt også et fravalg af et mere kulturkritisk perspektiv.

Den overordnede problemformulering understøttes desuden af to underspørgsmål, som uddybes i en redegørelse for begreberne og deres teoretiske fundament:

- 1 Hvad er (corporate) branding og storytelling og hvordan supplerer disse to begreber hinanden?
- 2 Hvordan kan storytelling (fortællingen) medvirke til skabelsen af meningsfulde sammenhænge – eller troværdige brands?

Disse to spørgsmål suppleres af to eksempler på igangværende profileringsprocesser. Indledningsvis redegøres for og kommenteres Århus Kommunes Brandinggruppes rapport af 6. juni 2003.

Afslutningsvis redegøres for og analyseres branding af Randers Kommune på baggrund af afhandlingens kommercielle og humanistiske teorier – og ud fra erkendelser gjort undervejs i afhandlingen.

2. Århus Kommunes rapport "Scenarier – branding af Århus"

I det følgende vil jeg gøre rede for Århus Kommunes rapport: "*Scenarier – Branding af Århus*" fra 6. juni 2003 [Bilag 1] og diskutere den.

2.1. Redegørelse for og kommentering af rapporten

Århus Kommunes rapport: "*Scenarier – Branding af Århus*" fra 6. juni 2003 indledes med disse ord:

"I enhver velykket brandingproces handler det om at udvælge karakteristika og fyrtårne, der kontinuerligt kan videreudvikles og bære en branding igennem. Det er kendetegnende ved branding, at der er tale om en længerevarende proces, der strækker sig over år, kræver opbakning fra byens aktører og koster mange penge.

Det er *ikke* en begivenhed.”

[Århus Kommunes rapport, p. 2 – herefter ÅKB-rap]

Som det fremgår, kræver branding grundigt forarbejde og opbakning fra lokalområdet og ikke mindst en garanti for løbende tilførsel af kapital til at holde brandingprocessens mange delprojekter i gang. Det er et krævende og om-sig-gribende projekt, der dels fordrer politisk opbakning med hensyn til økonomi og overordnet enstemmighed og dels løbende er betinget af borgernes indsigt, engagement og støtte. Der er derfor både en stor opgave forbundet med finde tilslutning for idéen lokalpolitisk og et omfattende kommunikationsarbejde for at nå borgere og andre interesserede med så klar information, at interessen vækkes – og bevares. Og her er det vigtigt at bemærke, at ”det *ikke* er en begivenhed”, men ”en længerevarende proces”. Profileringsstrategien er en fast beslutning, som danner fundamentet for alt, hvad man gør og kommunikerer i kommunen. Men før der kommunikeres noget ud, må de fysiske rammer være tilstede. Det nytter ikke, at det kommunikerede ikke har hold i virkeligheden – for så er der blot tale om en overfladisk ordflod, som frem for at vinde tilslutning gennemskues som buldrende tomme tønder. Når der *er* noget at *fortælle*, er profileringsstrategien som en skabelon, der skal sikre at kommunen som *helhed* virker harmonisk og troværdig både i sin interne og eksterne kommunikation. Profilering handler på kommunikationssiden om omdømme og signaler. Århus Kommune skal sende et klart signal om hvad den er, hvad der er byens *ståsted* – dens idé- og

[1]

værdimæssige grundlag - og hvor den er på vej hen på længere sigt . Det troværdige omdømme skaber kommunen ved at leve op til sine målsætninger og som sagt ved, at der er substans bag ordene – bag *brandet Århus*.

2.1.1. Viden vinder

Århus Kommunes Brandinggruppe, som står bag rapporten ”Scenarier – branding af Århus”, har søgt at afdække, hvad der virkelig kendetegner Århus som by. De har med andre ord søgt byens karakteristika - byens ”Fyrtårne”.

”Fyrtårne er et ekstrakt af karakteristika og de stærkeste sider ved det, der skal brandes og/eller kommunikeres”.
[ÅKB-rap p. 7]

De har fundet frem til tre fyrtårne, som de opstiller hierarkisk efter hvilken styrke, de som karakteristikum repræsenterer for Århus:

1. Århus som videnby. Et fyrtårn, der lyser *meget* kraftigt op.

2. Århus’ særlige puls – et fyrtårn, der lyser kraftigt, men er svært ’at få hold på’, fordi det indeholder så mange forskellige elementer, der hver især ikke er så markante, men helheden markerer Århus’ specielle puls.

3. Århus – en by med historie; et fyrtårn, der lyser og indeholder et godt element af uniqueness, men også er

'svært at få hold på', fordi det er mere abstrakt og indeholder så mange forskellige elementer, der hver især ikke er så markante."

[ÅKB-rap p. 8]

Brandinggruppen har valgt at fokusere på 'viden', som den drivende kraft i profileringen af Århus. Tallene taler deres tydelige sprog. Århus har nogle imponerende rekorder på landsplan: Flest studerende og veluddannede i forhold til indbyggertal. Århus skaber desuden flest arbejdspladser i forhold til andre byer i Danmark.

"Hvis man ser på befolkningens sammensætning, har Århus den største andel af uddannede (kortere videregående uddannelser, mellemlange videregående uddannelser og lange videregående uddannelse)."

[ÅKB-rap p. 9]

Fakta: Studerende i Danmark

Århus har 34.821 studerende +
8.174 på erhvervsfaglige udd. +
6.435 på gymnasiale udd..

Århus: 34.821 ud af 286.903 er studerende (12,1 %)
Odense: 16.442 studerende ud af 183.617 indbyggere (8,9 %).
København: 44.115 studerende ud af 499.263 (8,8 %).
Aalborg: 13.329 studerende ud af 161.906 (8,2 %).

Kilde: Århus Kommune, Statistisk Kontor

Motivationen for Århus Kommunes profileringsarbejde er, hvad der bedst betaler sig. Århus er en *virksomhed*, der skal løbe rundt – og gerne mere end det.

2.1.2. Brandinggruppens idealer

Brandinggruppen har ikke planer om at opfinde eller opdigte Århus historier. Den vil snarere fremhæve og påpege Århus' eksisterende kvaliteteter. Gruppens nøgle til en brandings succes rummes i følgende grundlæggende retningslinier:

- "Baseret på virkelighed og sandhed – det Århus er og kan."
- "Afspejle Århus' ambitioner for fremtiden."
- "Portrættere Århus' ånd og personlighed."
- "Være relevant, troværdig, unik og holdbar."

[ÅKB-rap p. 7]

Listen viser, at Brandinggruppen har en klar hensigt om at formidle deres budskaber om Århus ærligt,

visionært og samtidig med udgangspunkt i realiteterne.

Formidlingen eller fortællingen er en selvpræsentation overfor omverdenen og har derfor stor betydning som førstehåndssindtryk og dermed som modtagernes grundlæggende mening om byen. Et engelsk mundheld siger: "You never get a second chance to make a first impression". Derfor er en gennemarbejdet og internt forankret kommunikationsplan særlig vigtig for omdømme og troværdighed:

"Man kan sige, at fortællingen er virksomhedens identitetserklæring. Den er udgangspunktet for alt, hvad virksomheden gør, siger og leverer. Og den er dermed forudsætningen for, at virksomheden kan definere de ord og billeder, den vil eje i hovedet på dens interessenter."

[Den udtryksfulde virksomhed, p. 47]

Århus Kommunes Brandinggruppe skal altså ud og overbevise borgere, investorer, turister og opponerende politikere om, at *viden* er vejen frem.

Jyllands-postens hovedsæde ligger i Århus. Deres slogan er: "Hvis De vil *vide* mere". At Århus Kommune nu vil lægge hovedvægten på *viden* i deres markedsføring er nok ikke et tilfældigt sammenfald. "Århus er svaret" [ÅKB-rap, p. 11], proklamerer Brandinggruppen, men hvad er spørgsmålet? Er Århus svaret på alle længsler?

Viden, puls og rødder er de karakteristika der i nævnte hierarkiske rækkefølge skal profilere og *fortælle* Århus som mærkevarer – som *brand* – og forankre sig i alverdens bevidsthed. Århushistorierne skal differentiere sig i forhold til rivaliserende fortællinger. De bør være klare og hurtigt fattelige budskaber, rumme følelsesmæssig appel og ikke mindst må budskab og realitet stemme overens.

2.1.3. Viden forpligter



Skriften på væggen i Århus (Grafitti i Vestergade, Århus Hovedbiblioteks bagside, 09/2004).

Ordene skal give mening, skabe billeder i bevidstheden og ikke mindst overbevise i kraft af sin beviselighed. Nogenlunde sådan kan kravene til profileringens kommunikation opridses.

Jeg mener, at Brandinggruppen ikke i tilstrækkelig grad formår hverken at skabe billeder eller overbevise med deres argumenter i den foreliggende rapport. De fylder for mange egenskaber på begrebet *viden*. I følge

Brandinggruppen rummer *viden* med underkategorierne *puls* og *rødder* både modernitet og historie, liv og fest, natur og kultur m.v.

Viden er i rapporten et yderligere diffust begreb eller en kategori, som er ”svær at få hold på” [ÅKB-rap, s. 8].
Hvad dækker *viden*? Og hvad er substansen i *Videnby Århus*?

”Vi er overbeviste om, at Århus som videnby skal være lokomotivet, og så kan vi måske finde plads til to vogne mere, der transporterer Århus’ vigtigste karakteristika, så vi tilsammen har en smuk og effektiv togstamme”
[ÅKB-rap, p. 11]

Brandinggruppen lægger i det citerede op til på sigt at koble *puls* og *rødder* på lokomotivet, ”som to vogne mere”.

Hvordan *Videnby Århus* helt præcist skal markedsføres overfor turister forlyder der ikke noget præcist om. Der er ingen tvivl om, at ”lokomotivet” *viden* overfor turister virkelig skal lede efter noget med gods i, for at få nogen med på toget.

Det er et generelt problem, hvordan man målretter kommunikation, således at man fanger turisternes opmærksomhed.

Lars Liebst, direktør for Tivoli i København, peger på denne problemstilling:

”Hvordan får man en virksomheds identitet (”der er ikke nogen andre som os i verden”) kanaliseret ud igennem sine fortællinger, noget der meget gerne også skal fremgå klart af en markedsføring?”
[Jan Pedersen: ”En helterejse i Østjylland, p. 21]

Dette spørgsmål findes der vist ikke noget entydigt svar på.

[2]

I følge Rolf Jensens fremtidsvisioner , som spår fortællingen en stor fremtid ligger svaret faktisk i Lars Liebst’ eget spørgsmål: *Fortællingen er svaret*. Via fortællingen skal identiteten klart ”fremgå” eller ”kanaliseres ud”. Det handler om at differentiere sig: ”der er ikke nogen andre som os i verden” – og det er der jo rent faktisk ikke, men der skal også være interesse for dette faktum. Opgaven er, at vække den.

2.1.4. Århus brander – en Århushistorie

Et af Århus Kommunes Brandinggruppes mål med at profilere Århus er at:

”(...) gøre det klart for både borgere, erhvervsliv institutioner, organisationer, turister og investorer, at Århus en unik by, der har mere at byde på end de fleste andre byer; en by med en særlig livlig puls, veluddannede og spændende mennesker, et driftigt erhvervsliv i et godt erhvervsklima: En by, der med dybe rødder i historien sikrer mulighederne for en succesfuld fremtid.”

[ÅKB-rap, p. 3]

En svaghed ved rapportens målsætning er, at den falder for fristelsen til dels at rumme alt i ét begreb (viden) og dels at den rider med på en modebølge eller tendens, som for tiden 'dikterer' vigtigheden af begrebet *viden*. *Viden* er en af tidens modeord, som vi blandt andet møder i form af: *vidensamfund*, *videndeling*, *videnkapital* etc.

Man kunne spørge, om byens væsentligste aktiv virkelig er viden. Brandinggruppen konkluderer efter mange overvejelser, at det er det. "Videnby Århus" afløser "Smilets by" og "Verdens mindste storby", som byens nye image. Tidligere var sloganet "Århus har svaret" i øvrigt også oppe at vende. I Kolding Kommune er viden i

[3]

øvrigt også på mode i en lidt anden kontekst: "Klog i Kolding", hedder det med en klar appel til de uddannelsesøgende.

Spørgsmålet er, om *viden* virkelig er det, man først og fremmest forbinder med Århus? Måske ikke, men statistisk set er Århus, som vi så, førende med hensyn til antal veluddannede, studerende og skabelse af nye arbejdspladser. Det er i sig selv en nævneværdig *kvalitet*, som helt sikkert er et salgbart budskab. Men, når dette forholdsvis snævre økonomiske perspektiv er nævnt, mener jeg ikke at *videnby*, med alt hvad begrebet i Brandinggruppens vidde definition siges at indeholde af karakteristika, hverken appellerer tilstrækkelig præcist eller, paradoksalt nok, bredt.

2.1.5. *Smilet tørret af verdens mindste storby*

Brandinggruppen har definitivt lagt "Smilets by" bag sig. Og det samme gælder sloganet "Verdens mindste storby". Danmarks *videnby* er nu byens officielle identitet og image.

Brandinggruppen vil bruge Århus' viden(s)ressourcer som spydspids i markedsføringen af byen.

Århus bliver nødt til at underbygge sine påstande og derved træde i karakter frem for blot at *vise sig*. For at forankre sig i folks bevidsthed, må byen være sig hele sit rodnet bevidst – og ikke kun hænge sig i forgreningen *viden*.

Århus Kommune vil markere sig som Danmarks *viden(s)by*. Godt nok hænger mennesker og viden sammen, men menneskeligheden – det folkelige og sanssemæssige aspekt – er fraværende i *viden(s)by*. Der mangler et inciterende og oprigtigt inviterende element. Invitationen synes at gælde en begrænset (vidende) skare?

Et lille ironisk smil fra tidligere tiders "Smilets by" ville utvivlsomt gøre budskabet mere indbydende. Der er ikke megen distance eller ironi at spore i Brandinggruppens rapport, men den er jo også kun en rapport – et midlertidigt oplæg – så måske slutproduktet medtager en passende portion selvironi?



Jeg har gjort mit synspunkt til kende i forhold til at profilere Århus som *Viden(s)by*. Det er ét synspunkt. Jeg mener alligevel, det er umuligt at se bort fra, at *viden* tillægges nogle egenskaber, som synes for søgte i sin reale kontekst. Jeg mener, at vidensbegrebet påtvinges nye sammenhænge, som kun er med til at udvande budskabet:

”De karakteristika, der knyttes til vidensbegrebet, er ’Oplevelsesbyen’ med dens mange facetter som smuk by, levende by, ung by, pulserende by, kulturby og meget mere.”

[ÅKB-rap, p. 11]

Koblingen mellem *viden* og *oplevelse* ligner en feberredning fra Brandinggruppens side. I hvertfald hvis man

[4]

ser det med fremtidsforkeren Rolf Jensens fremtidsorienterede optik . Når Brandinggruppen applicerer begrebet ’*oplevelse*’ i konteksten ’*viden*’ er det måske en erkendelse af, at *videnssamfundet*, som kulturelt paradigme er på retur og *oplevelsessamfundet* allerede så småt gør sit overbevisende indtog.

I *Drømmesamfundet* er det vigtigst at skabe en god oplevelse, at appellere til følelser og give emotionelle argumenter og mening. Viden i ”oplevelsesbyen” er måske den lokale markering af overgangen fra videns- til oplevelsessamfund – i Århus.

2.1.6. Århus – i samlet flok

Brandinggruppen fastslår i rapporten, at det er en forudsætning at ”aktørerne i Århus løfter i samlet flok”. Målgruppen skal finde profileringens *ståsted* relevant og lade det forankre sig i bevidstheden. Det handler om at have en tryk base, og derfra at turde udforske nye veje. Det er profileringens mål og vilkår par excellence, at *brandet* reelt relateres til et solidt fundament; til et produkt hvis kvalitet og funktion er erkendt og anerkendt.

”Ståstedet må være enkelt, genkendeligt og inspirerende”

[Den Udtryksfulde Virksomhed, p. 23]

Men hvor står Århus så? Er Århus Kommune rede til at yde borgerne service der *mærkes* og som giver en god *oplevelse*. Kravene om æstetik, følelser og meningsfulde oplevelser hører til i oplevelsessamfundet, i følelsesøkonomien og i Drømmesamfundet - og de er en realitet nu og i fremtiden, hvis man skal tro Rolf Jensen og de mange virksomheder der allerede satser på de nye bløde markedsværdier.

2.1.7. ”Det man siger, er man selv”

Den 18. august 2004 kom det så. Århus Kommunes veldefinerede værdigrundlag.

Under mottoet ”Det man siger er man selv. Præsentation af Århus Kommunes vision og værdigrundlag”

præsenteres byens tre overordnede værdier: *Troværdighed, respekt og engagement*. Værdigrundlaget kommunikeres direkte til århusianerne som et særtillæg til byens lokale ugeavis *Århus Onsdag* [Bilag 2].

For at informere borgerne om tankerne bag profileringen af byens værdigrundlag forklares, hvilken betydning der tillægges de tre 'værdier'. En faktaboks forklarer, hvorfor man vælger at arbejde med værdigrundlag frem for regler og retningslinier:

"Fakta: At formulere et værdigrundlag er noget, mange private og offentlige virksomheder gør for at sikre, at alle medarbejdere ved, hvad virksomheden står for.

Sådan vil det også være i Århus Kommune, hvor værdierne vil stå som pejlemærker.

I gamle dage havde vi retningslinier og regler, som skulle fastlægge vores service og adfærd. I moderne ledelse formulerer vi værdier istedet for regler.

Værdier er varm luft og tom snak, hvis de fine ord kun fastholdes på papir. Derfor skal samtlige afdelinger i kommunen forholde sig til, hvordan værdierne skal forstås og 'virke' i hverdagen, så borgerne kan mærke det i deres møde med kommunen"

[Århus Kommunes informationsavis, august 2004]

Om kommunen kan leve op til sit nye værdigrundlag og ikke lade ordene fordufte som "varm luft", vil tiden vise. Der er ofte langt fra ord til handling, men med kommunens initiativ til at mangfoldiggøre 'dens inderste' mål, er første skridt i hvertfald taget imod at kunne puste liv i de mange (del)værdier:

Troværdighed:

Støle på os
Have tillid til kommunen
Stå ved det, vi gør
Fremme åbenhed
Åben debat
Kvalitet
Ansvarlighed
Tænker i helheder og sammenhænge

Respekt:

Alle mennesker har krav på respekt
Ansvar for at sikre rummelighed
Plads til forskellighed
Satser på mangfoldighed
Respekter andre menneskers livsværdier
Ligeværdig dialog

Engagement:

Engagerer os fagligt og personligt
Gør en forskel
Hele tiden gøre det bedre
Målrettet og resultatorienteret

Fleksible og forandringsvillige
 Sætter pris på nye idéer og initiativer
 [Århus Kommunes informationsavis, august 2004. (Mit udpluk)]

Ved at kommunikere disse umiskendelige korrektheder fanger bordet. Kommunen må føle sig klar og tilpas forberedt til at kommunikere sine visioner ud til offentligheden. Det ovennævnte udsnit af værdifulde egenskaber er ikke bare noget der kan indfris med et trylleslag. I og med kommunen nu har spillet kortene ud er dialogen sat igang - og det er en god begyndelse.

2.1.8. At kommunikere byen som helhed

Profilering er fortrinsvis en kombination af dyb indsigt, kommunikation og markedsføring af 'produktet'. Brandinggruppen deler profileringsprocessen op i tre trin:

- "Først gør vi de rigtige ting.
- Derefter gør vi tingene rigtigt.
- Så kommunikerer vi dem

De rigtige ting er, at vi først skaffer os viden om, hvor stor opbakningen i byen er for den branding, vi ønsker"
 [ÅKB-rap p. 13]

"De rigtige ting" er altså at søge baglandets accept af *værdigrundlag* og af begrebet *viden*, som Århus' primære karakteristikum. En demokratisk folkeafstemning er måske vejen til et *bæredygtigt brand* – en skarp Århusprofil med et solidt forankret folkeligt fundament.

Byens særkender og disses symbolske værdi som afsættelig vare skal kunne markere sig på et marked, hvor byer indbyrdes kappes om opmærksomheden og kvalificeret arbejdskraft. Både selve markedsføringsdelen og den mere omfattende profileringsproces drejer sig om profitmaksimering. Byen profileres som en mærkevare; som en varemefor hvis denotative ophav er byens reelle kvaliteter, og hvis konnotative udtryk er alle de billeder, sansepirringer og fortællinger, der via profileringen dannes i målgruppens bevidsthed. *Brandet* udgør ideelt set interne og eksterne *interessenter* – hvilket vil sige borgernes, erhvervsaktørers, politikeres - helhedsbillede af hvad virksomheden (kommunen) er, og hvordan den ønsker at fremstå. Derfor er det vigtigt, hvordan dette samlede idealbillede fremkaldes. Et af de moderne virkemidler er *storytelling*.

2 2.2 Branding og storytelling – en introduktion

I det følgende vil den markedsførings- og managementsteoretiske tilgang til profileringen i form af *branding* og *storytelling* blive introduceret. Denne introduktion er en forudsætning for den efterfølgende diskussion, da den danner grundlaget for den videre analyse af det, som jeg senere vil argumentere for er en omfattende æstetisering af markedskommunikationen. Hermed åbnes for et sanseligt møde mellem skønheden og udyret – mellem æstetikken og kapitalen.

2.2.1. Branding

Et brand er i traditionel forstand synonymt med et mærke og en mærkevare. Brandet har altså primært hørt til på produktniveauet.

Brandets traditionelle betydning var i 1990:

”Goods of particular name or trade mark”
[Oxford English Dictionary, 1990]

I 2003 er *brandets* betydning ifølge *The American Marketing Association* en mere nuanceret og kompleks sammensat helhed:

“A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and differentiate them from those of competitors.”
[Flemming Hansen og Lars Bech Christensen (red.): *Branding and Advertising* p. 12 – herefter B & A]

De seneste år har begrebets betydning udviklet sig i takt med den udbredte samfundstendens, som hælder mod kritisk forbrugerindflydelse, emotionelle bevæggrunde og værdier samt en generel politisering af varemarkedet – af branding.

En sådan ’udvidelse’ af begreber er i følge fremtidsskriveren Rolf Jensen et af de første tegn på, at vi er godt

[\[5\]](#)

på vej mod det han kalder *The Dream Society*, hvor følelser, skiftende situationer og oplevelsesmættede iscenesættelser er det, der er afgørende for vores handlinger, som forbrugere og som meningssøgende individer.

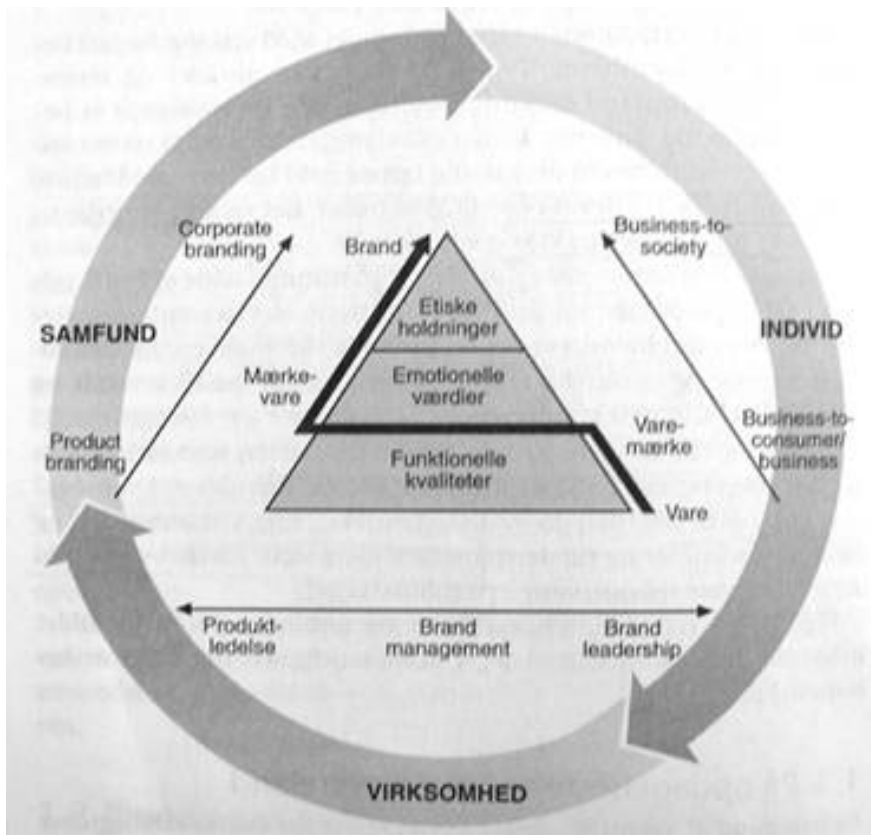
I dette aktuelle fremtidsperspektiv flytter fokus fra det umiddelbart fysiske produktniveau over mod det abstrakte, symbolske og emotionelle niveau. Herved bliver *brandet* en kompleks størrelse, som rummer produktionsvirksomheden og produktet i en totalitet. Denne totalitet indeholder både det fysiske produkt, den fysiske værdi det repræsenterer på markedet, en moralsk og etisk forpligtet virksomhed der forholder sig til medarbejder og samfund samt den symbolske værdi, som brandet *indskriver* sig med i forbrugernes mentale vareregister.

Branding er altså, i den mest snævre og enkle betydning, at knytte et mærkevarebegreb til en virksomheds produkt. I den forbindelse opererer man med *produktbranding*.

I den flerdimensionale betydning, den såkaldte *corporate branding* eller virksomhedsprofilering, som beskrevet, er branding en altomfattende kommunikations-, ledelses- og markedsføringsstrategi, der rummer alt fra virksomheden bag produktet, hvordan denne virksomhed *forholder sig* i samfundet, produktets denotative og konkrete udtryk, hvad der konnotativt forbindes med produktet og virksomheden og hvordan denne virksomhed som helhed kommunikerer internt og eksternt. I denne betydning er branding et samlende begreb –

en metakommunikationsproces og strategisk totalitet - som virksomhedens visioner og hele udvikling bygger på. Virksomheden er i dette perspektiv 'samfundsborger' og mærkevaren bærer af både mening og standpunkter. Brandingens totalitet omfatter dermed en virksomhed og et mærke, der forholder sig og skaber mening i samfundsspørgsmål af både menneskelig, miljømæssig og politisk karakter.

Glenn Jacobsens model nedenfor skematiserer varens udvikling fra produkt til brand. Den cykliske struktur, der omkranser 'værditrekanten' viser hvorledes virksomheden forholder sig til samfund og individ. Trekanten understøttes af *produktledelse*, *brandmanagement* og *brandleadership*. *Produktledelsen* sørger for, på produktionsniveau, at produktet kvalitetsmæssigt matcher markedet, *brandmanagement* søger for at brandet hele tiden udvikles og med *brandleadership* arbejdes med brandets markedsposition og image hos forbrugerne og i samfundet som sådan. Modellen viser også, at udviklingen fra produktbranding - eller det der svarer til 'almindelig reklame' - til den altomfattende *corporate branding* i høj grad også er affødt af den samfundsmæssige dynamik og sociale og politiske kontekster. Bevægelsen fra vare til brand(ing) vælger den bløde vej fra produkt og varemærke over de emotionelle værdier til at tage stilling i samfundet.



[Glenn Jacobsen: Branding i et nyt perspektiv, p. 20]

”Individets perception af en mærkevare ændrer sig i takt med individets egen personlige udvikling og i forhold til dynamikken i den samfundsmæssige og sociale kontekst.

[Ibid., p. 18]

Jeg hæfter mig her ved Glenn Jacobsens formulering ”individets *egen* udvikling”, for den siger ikke bare at individet udvikler sig, men i konteksten siger den faktisk også at virksomheden repræsenteret i form af brandet

selv udvikler sig.

Branding er et af mange tegn på den Drømmesamfundsmæssige udvikling som samfundet, erhvervslivet og individet er indtrådt i.

Før jeg bevæger mig ned i de blødere tendenser ved tidens markeds kommunikation, vil jeg ridse op hvad markedsføring og reklame betyder for branding og omvendt.

2.2.2. Branding og markedsføring

Branding er både en del af markeds kommunikationen og virksomhedskommunikationen, mens *markedsføring* kan siges 'blot' at være en del af markeds kommunikationen. De to fænomener betinger og supplerer hinanden. Uden markedsføring og reklame ville der dog slet ikke være et grundlag for at *brande*.

"Without marketing communication in general, and advertising in particular, there would be little likelihood of any brand"

[B & A, p. 21]

Markedsføringsarbejdet er 'begrænset' til at undersøge salgsmulighederne for et produkt, planlægge reklamefremstød og sælge produktet. Kort sagt:

"Den proces, det er at bringe produkterne på markedet og optimere salget"

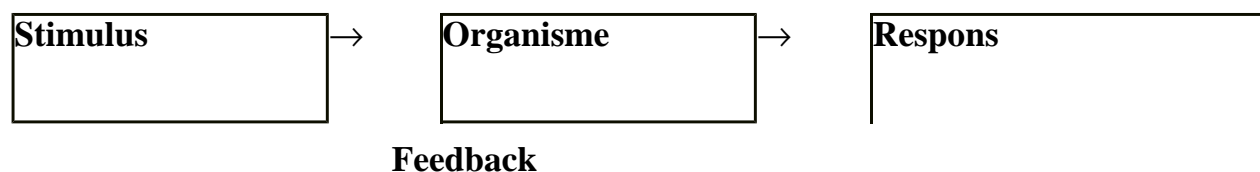
[Marketingshåndbogen s. 22ff]

Branding kommunikerer både internt og eksternt, mens markedsføringen således er ekstrovert i sin kommunikationsfunktion.

Markedsføring handler grundlæggende om, hvordan en påvirkning af et *individ* resulterer i en handling (køb).

Det er en simpel blanding af kommunikationsteori og behavioristiske undersøgelser af menneskelige adfærdsmønstre. Modellen for den grundlæggende markedsførings kaldes S-O-R: **Stimulus-Organisme-Respons**. Den er en købsadfærdsmodel. Man udsætter en organisme for stimulus/et budskab og denne påvirkning resulterer i en respons/et køb - og i bedste fald i positiv feedback.

Figur 1: S-O-R-modellen



”Modellens synspunkt er, at jo bedre og kraftigere, du udformer din Stimulus (budskab), desto større påvirkning vil du lægge på Organismen (din kunde), og derved opnå større sandsynlighed for at få den ønskede Respons (køb).”

[H-H. Søndersted-Olsen : Marketingshåndbogen p. 23]

Branding er som sagt en mere nuanceret, dybtgående og omfattende proces end markedsføring. Mens markedsføring næsten instrumentelt *fører* varen til markedet for at få den solgt, er branding mere helhedsorienteret, idet der i processen indgår flere aspekter og overvejelser som, udover at markedsføre, *også* inddrager virksomheden bag produktet i *helhedsbilledet*, samt alt hvad denne består af, står for og fremover ønsker at stå for.

På organisationsniveau, og altså ikke på produktniveauet, er branding virksomhedens *totalkommunikation* (corporate branding), som på et strategisk plan sørger for klare linier internt såvel som eksternt:

”Branding er en holistisk proces, hvor selve brandet skabes af summen af relationerne mellem vision, image og kultur.”

(Den kommunikerende virksomhed har indset) nødvendigheden af, at virksomheder tilfører en holistisk, langsigtet politik for den måde de kommunikerer med parter på. Modstridende budskaber undgås gennem en integreret kommunikation”

[The Expressive Organization, p. 162 (Min oversættelse)]

Individualiseringen og den terapeutiske tilgang til arbejdet med *corporate branding* ses ord som ”holistisk”. Virksomhedens kommunikation forsøges homogeniseret på et generaliseret niveau. Virksomheden vil formidle et klart og entydigt billede, som den man kan stole på, og som man som *partner* kan ’knytte sig til’ og vælge frem for andre.

Virksomheden personificeres og besjæles i branding og via kommunikationen. Denne ’emotionelle’ søgen indad til virksomhedens ’sjæl’ kendetegner den management- og markedsføringstendens, som henter inspiration fra både fiktion, psykologi, alternativ behandling, mytologi og mystik, og som er den væsentligste faktor i Rolf Jensens ”Dream Society”.

2.2.3. Branding og reklame

Brandingprocessens grundige analysearbejde, som ligger forud for kommunikationen, adskiller sig fra reklamen ved at den medtager mange flere aspekter ved *produktet* – og fra produktets relevante *kontekster*. Hvor reklamen indskrænker sig til at fokusere på relationen *vare-forbruger*, medtager branding ideelt set alle aspekter ved producenten og ved produktets tilblivelse, standpunkt og historier. Branding eksisterer altså ikke på samme fysiske niveau som produktet, men er en kontekst, som indeholder en blanding af konkrete og symbolske værdier – og i særlig grad sammenhængene imellem disse to niveauer.

”Branding is not a tangible thing at all, but rather the sum of what someone knows, thinks, and feels about a particular product.

[B & A, p. 15]

Branding adskiller sig altså fra reklamen ved at inkludere forbrugers adfærd i forhold til produktet i markedsføringen af det. Hertil kan indvendes, at reklame altid har spillet på mere end blot produktet – har inddraget følelser, drømme etc. Det ville derfor også være forkert at adskille reklame og branding, for de forudsætter hinanden, men er på to forskellige niveauer. Hvor reklame er en handling, er branding en proces. Brandingprocessen udvikler konstant brandet således at det via reklamen kan reintroduceres i en opdateret form. Således er reklame og branding to interagerende elementer i den ”holistiske” markedskommunikation.

2.2.4. Brandingens bløde konformitet

”(..) just about anything can be branded”

[B & A, p. 12]

Et brand eller et mærkenavn formidler information. Alt indeholder mere eller mindre information, og kan derfor markedsføres som et unikt produkt(-mærke). Informationer, som er indeholdt i mærkevaren begrænser sig ikke kun til at indeholde det, som produktet i sig selv denoterer, men forbindes med en række symbolske eller konnotative værdier. Heri ligger brandingens potentiale for at sælge ikke bare produkter, men drømme og følelser – og som noget nyt: Holdninger. I markedsføringslitteraturen taler man om *brand attitude*: mærkevarens mening (-s tilskrivning/konnotativitet). Denne mening tilskrives både fra markedsføringens side og fra forbrugers. Mærkevaren eller brandet repræsenterer således alt hvad forbrugeren ved om produktet og (sansmæssigt) forbinder med det. På den måde refererer både virksomhed og forbruger til et i forbrugeren indlejret register af viden og følelser knyttet til mærkevarer, når der markedsføres/brandes.

På dette register kan virksomhedens markedskommunikation bygge videre. *Brand building* er den overordnede strategiske side af markedskommunikationen, hvor virksomhedens kommunikation målrettes og tilpasses modtagernes behov. Forbrugernes opfattelse af mærkevaren – og hvorvidt den positive indstilling hertil er slået igennem – defineres i det der kaldes *brand equity*. *Brand equity* drejer sig om effekten af brandets ’symbolske’ eller konnotative bestanddeles gennemslagskraft – om hvorvidt mærkets holdninger og udtryk, den såkaldte *brand attitude* har ramt ’det bløde punkt’ hos forbrugere.

Det handler for brandingstrategierne altså om, at skabe forståelse eller en tillid til de emotionelt symbolske abstraktioner ved produktet. Det der interesserer strategierne er selve spørgsmålet om hvordan de indlejrer disse værdier – denne tro på mærkevaren – i forbrugere og hvordan disse mentale plotninger positionerer sig kognitivt i forbrugere. Mærkevarens *positionering* i forbrugernes beslutnings- og købsmønstre er der kamp om på markedet. Her er der tale om *Brand salience*, som er mærkevarens forbrugerposition, deres tiltro og tillid til produktet i den konkrete valgssituation mellem flere konkurrerende produkter eller ydelser.

Stadige markedsanalyser undersøger forbrugernes holdninger, købsmønstre og positive indstilling og

eventuelle antipatier. Det er en dekonstruktiv metode, som analyserer den eksisterende markedsføring dels fra mærkevarens nutidige position og dels retrospektivt for at afdække styrker og svagheder i (tros-)forholdet mellem varemærke og forbruger.

Troens tegn (på mærkevaren) lokaliseres og kortlægges:

”If we are to understand the current equity of the brand, it is necessary to ‘deconstruct’ its positioning in order to access the strengths and weaknesses of the belief structure that sustains people’s attitude towards it”

[B & A, p. 15]

Brandet eksisterer altså hinsides produktet og er en bibetydning, som når længere ud over scenekanten end den hidtidige mere denotative reklame gjorde. Der knyttes følelsesmæssige bånd mellem mærkevare og forbruger. Og det er disse bånd, der kæmpes om i markedsføringens arena; for der er intet til hinder for, at forbrugerne indleder nye forhold hvis et andet mærke appellerer til deres følelser. I markedsføringslitteraturen taler man om at *eje historier i hovedet på forbrugeren* – det vil sige fiktive brands, men med følelser tilknyttet.

”In a very real sense, brands only exists in the minds of consumers, but that does not make them any less real. And to a very real extent, brands and the equity attached to them exist as a result of marketing communication, and especially *advertising*. It is advertising (when succesful) that positions a brand in the consumer’s mind, nurtures salience, and builds positive brand attitude that leads to strong brand equity”

[B & A, p. 15]

Reklamen er markedsføringens kontaktflade med forbrugeren. Det er her forbrugeren møder produktet.

Brandet er i viddeste forstand som produktets sfære – det omgiver produktet og tilfører det betydninger, som ikke af logisk vej kan relateres til det.

2.2.5. Corporate Branding som kommunikationsproces

Branding er et kompliceret og flerdimensionalt begreb, som har bevæget sig fra blot at være en *mærkevare* over i retning af det emotionelle og abstrakte. Virksomhedens hensyn til medarbejdere, kunder, miljø, samfund, politik, kulturforskelle og ikke mindst virksomhedens visioner og målsætninger er dels konkrete og dels abstrakte delkomponenter i branding.

“Corporate branding betegner virksomhedens integrerede kommunikationsprocesser, som etableres via et internt forankret værdigrundlag, som en klar vision og en brandorienteret forretningsstrategi. Et corporate brand udgør interne og eksterne interessenters samlede billede af virksomhedens identitet og selvforståelse”
[Lars Sandstrøm: ”Corporate branding med fokus på kultur og strategi”, p. 2]

For at virksomhedens profilering overhovedet kan operationaliseres, skal alle strategiens retningslinier være en integreret og rodfæstet del af virksomhedens dagligdag – på alle niveauer. *Værdigrundlaget* - som er en

slags ekstrakt af virksomhedens identitet, målsætninger og visioner - skal ideelt set vedtages på demokratisk vis som fast referencepunkt, *alle* kan støtte sig til, når der er behov for det. Det er essentielt, at alle har det samme referencepunkt at handle ud fra – ellers forplumres billedet.

Både ledelse og medarbejdere må have indarbejdet disse *værdier* i de daglige rutiner, da det er grundlaget for al *kommunikationen* både internt og eksternt. Der er som regel langt fra ord til handling. Ledelsens vanskelige opgave består i at animere værdibegreberne, så de konkret kommer til udtryk i virksomhedens, medarbejdernes og forbrugernes handlinger. At fastlægge et værdigrundlag ligger tidsmæssigt forud for kommunikationshandlingen, hvor værdierne offentliggøres. Om virksomheden styrer i den rigtige retning afgør forbrugerne, medarbejderne og bundlinien.

Valg af værdigrundlag og hvorledes markeds kommunikationen skal gribes an varierer fra den en til den anden virksomhed. Der gives ikke et entydigt svar på, hvad der generelt set er effektivt - for værdier er diffuse størrelser. Den danske filosof Ole Thyssen foreslår at:

”Værdier er begrundelser for at vælge.”
[Værdiledelse – om organisationer og etik, p. 127]

og forklarer forholdet mellem virkelighed og værdisættelse således:

”Vi tilpasser ikke værdien til virkeligheden, men omvendt virkeligheden til værdien”
[Værdiledelse – om organisationer og etik, p. 129]

Det er ideelt set essensen i profileringsarbejdet, at de vedtagne værdier via kommunikationsstrategien skal overføres på den fysiske verden som målbare fremskridt.

Ikke alle virksomheder egner sig eller er parate til at kaste sig ud i det omfattende arbejde, der er forbundet med at *brande*.

” (...) der kan let gå lemmingeløb i arbejdet med kommunikation. Forstået på den måde, at alle pludselig kaster sig over modeord som branding, priming, dripping, storytelling, og andre fænomener, som løbende bliver lanceret.”

(Kontorchef Jeanette L. Hoppe, Magistratens 1. Afd., Århus Kommune)

[K. S. Larsen: Det offentlige måler kommunikationen]

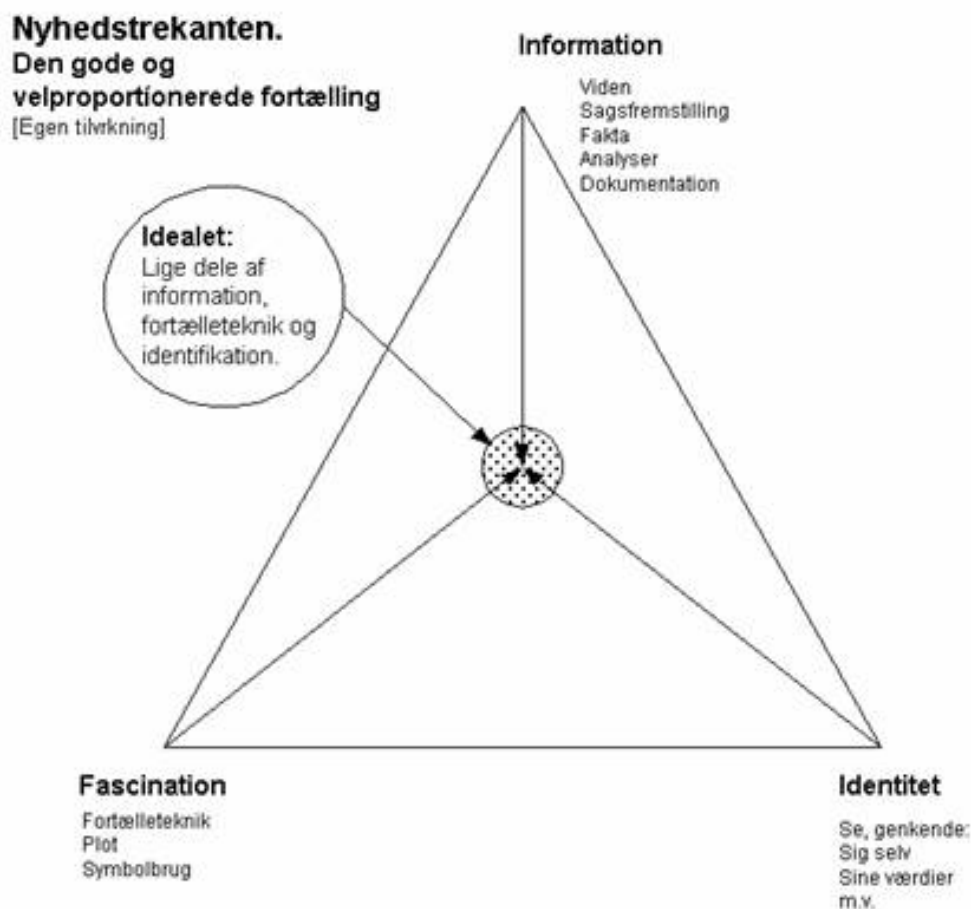
Brandingen kræver store omstillinger, så virksomheder, kommuner m.fl. som ønsker at profilere og markedsføre må generelt være rede til at gennemgå store omvæltninger.

Et værdigrundlag, som det vi så, Århus Kommune lancerede i august 2004, placerer kommunen under et konstant præstationspres, hvor borgerne har et eksakt forpligtende værdigrundlag at evaluere kommunens præstationer udfra. Lanceringen af værdigrundlaget kan skabe grundlaget for en mere åben og kritisk dialog imellem borger og kommunale instanser, men muligheden for at der bare går konkurrence i kommunikationen,

således at løfter reduceres til ord blottede for indhold, lurer også. Der er et umiskendeligt element af *spin* eller *skin* forbundet med, at især offentlige institutioner begynder at markedsføre deres ydelser. Når det findes nødvendigt, at ord som *troværdighed*, *respekt* og *engagement* 'markedsføres' er det et tegn på en samfundstendens til at alle skal kende en virksomheds værdimæssige ståsted og ikke kunne anklage den for at holde noget 'for sig selv'. Med Rolf Jensen er vi jo på vej ind i et drømmesamfund, hvor "fortællingerne konkurrerer". Her råder følelsernes intelligens. Det, der i drømmesamfundet giver mening, er den 'føling' med modtagernes behov og forventninger som med held kan appliceres på kommunikationssituationen og skabe billeder i hovedet på modtageren. "Don't tell them – show them", er en journalistisk tommelfingerregel, som også synes konstruktiv i denne kommunale kommunikationskontekst.

Med den såkaldte *Nyhedstrekant* (nedenfor) skematiseres hvad der virker *æggende* og *vækkende* – det vil sige vinder gehør og sympati hos informationens modtager. Nyhedskriterierne pejler efter modtagerens behov for information og erkendelse.

Idealet for kommunikation er fortrinsvis et nyhedskriterium, hvilket vil sige at udstyre fortællingen, eller fremstillingens komposition, med en tilpas dosering af information, fortælletekniske kneb og modtagerrelevans:



Det er præcis hvad der kendetegner en god historie. Kriterierne for 'den gode historie' vender jeg tilbage til i gennemgangen af *storytelling* og introduktionen til *fortællingen*.

2.2.6. Brandets virkelighed

Branding er både kommunikationsstrategi, markedsføring på et højere symbolsk niveau og et strategisk ledelsesredskab i virksomheder og organisationer. Brandingen som kommunikationsstrategi bygger på dialog; på samspillet mellem organisation og interessenter, mellem producent og forbruger, mellem ledelse og medarbejder og mellem organisation, virksomhed, kommune og omverden. Profileringen og opbyggelsen af *brandet* drejer sig om at skabe virksomhedens *identitet* internt og *image* eksternt og at gøre det så overbevisende, at forbrugere, interesserede parter og medarbejdere finder det troværdigt og relevant.

Er det en kommune, der skal profilere sig skal det ske inden for de relevante kommunale kontekster. Det betyder, at konkurrenceelementet eller vareliggørelsen af kommunens ydelser selvfølgelig er parametre der tages højde for, men det betyder samtidig også at kommunen skal være sig sin rolle bevidst som offentligt serviceorgan for samfundets borgere, og ikke som en regulær fremstillingsvirksomhed med et konkret produkt.

”Det er vigtigt at huske, hvad det er for en virkelighed, man bevæger sig rundt i. En kommunal forvaltning er jo hverken LEGO eller Grundfos, siger Jeanette Hoppe”
[Det offentlige måler kommunikation]

Brandingens historie skal altså være relevant, realistisk og fængende for at være så tilpas god, at nogen ønsker at høre den og velvilligt tager den til sig. Den skal rumme realitetssans, skabe troværdighed og udmøntes i konkrete 'handling'.

2.2.7. Historiens genkomst

Moderne markeds kommunikation i form af helhedsstrategien *branding* vil kommunikere et uniformt budskab. Entydigheden er målet. Afsenderen ønsker at signalere homogenitet – at virksomheden hviler i sig selv. Virksomheden skal fremstå som en enkel og let identificérbar enhed med et klart budskab, således at modtageren hurtigt kan adskille og ideelt set foretrække denne frem for de konkurrerende på markedet. Markederne er så overmættede af forskellige tilbud, som har næsten samme budskab, at det gælder om *ved første blik* at kunne differentiere sig i forhold til de andre. Mange virksomheder pynter sig med lånte fjer som: ansvarlige, visionære, engagerede, kvalitetsbevidste, troværdige etc.

For at bryde med denne monomaniske tilbøjelighed til at benytte de samme forslidte superlativer som konkurrenten, må man finde de helt særegne kvaliteter frem, konkretisere og *fortælle* dem videre på en *'personlig måde'*, der afspejler virksomhedens *identitet*. Virksomhedens *identitet* er dens selvopfattelse. *Image* er derimod omverdenens opfattelse af virksomheden. Målet med kommunikationen, med fortællingen, er, at forene disse to opfattelser. Dette er skaber et stærkt brand.

Branding er, som det er fremgået, en proces, der rummer mange sammenhænge, relationer og *fortællinger*. *Storytelling* er derfor en naturlig del af brandingprocessen og reklamen, vil det vise sig.

3

4

5 **2.3. Storytelling**

”Et stærkt brand repræsenterer en fortælling”

[Storytelling – branding i praksis, p. 48]

Storytelling eller historiefortælling er et moderne kommunikativt redskab, som fortrinsvis bruges i forbindelse med intern og ekstern virksomhedskommunikation, virksomhedsledelse og -udvikling, til opbygningen af brands og i markeds kommunikationen.

Behovet for fortællinger udspringer af en øget individualisering i samfundet – og af markedet. Intimitetens grænser er kun symbolske og overskrides ofte for at fortælle en god historie. Spørgsmålet er: Skal alle historier fortælles – og er åbningen ind til det private den sikre opskrift på en spændende historie?

Rolf Jensen plæderer for, at individualiseringen og iscenesættelsen er fremtidens bud på hvad der sætter kommunikationen i spil, men samtidig er der grænser for fiktionsfriheden:

”En god historie skal på den ene side rumme respekt og forståelse for dem, den handler om, og på den anden side ikke skabe en alt for idealiseret metafor.”

[Rolf Jensen. In: Sascha Amarasinha: Historiefortælling i organisationer, p. 44]

Den gode historie skal afbalanceres, som vi så det i *Nyhedstrekanten* ovenfor, således at fortællingens delelementer udgør en harmonisk og troværdig helhed.

Storytelling drejer sig blandt andet om, at skabe troværdighed og en betydningssfære omkring et produkt eller en virksomhed. Til dette formål er fortællingen velegnet. Fortællingens form er sammenkædende, meningsbærende og appellerer til følelserne. Der er brug for mytedannelser i en tid hvor de basale behov er opfyldt, og hvor produktkvaliteten i følge Rolf Jensen stort set er egaliseret.

I Rolf Jensens Dream Society er oplevelsen og iscenesættelsen ’basale’ krav til tilværelsen. Han placerer fortællingen som den ultimative udfordring til fremtidens markedsføring af virksomheder og dets produkter.

”Kunden tager det i dag for givet at produktets kvalitet og funktion er i orden. Budskabet om Unique Selling Points, (USP) der lægger vægt på, at vores produkt kan noget, som de andre produkter ikke kan, holder ikke længere. Som regel har konkurrentens produkt de samme egenskaber eller også vil det få det i løbet af kort tid. Vi skal finde Unique Story Points - altså historier, der er særlige for vores brand. Her ligger fremtidens udfordring.”

[R. Jensen: The Dream Society p. 28]

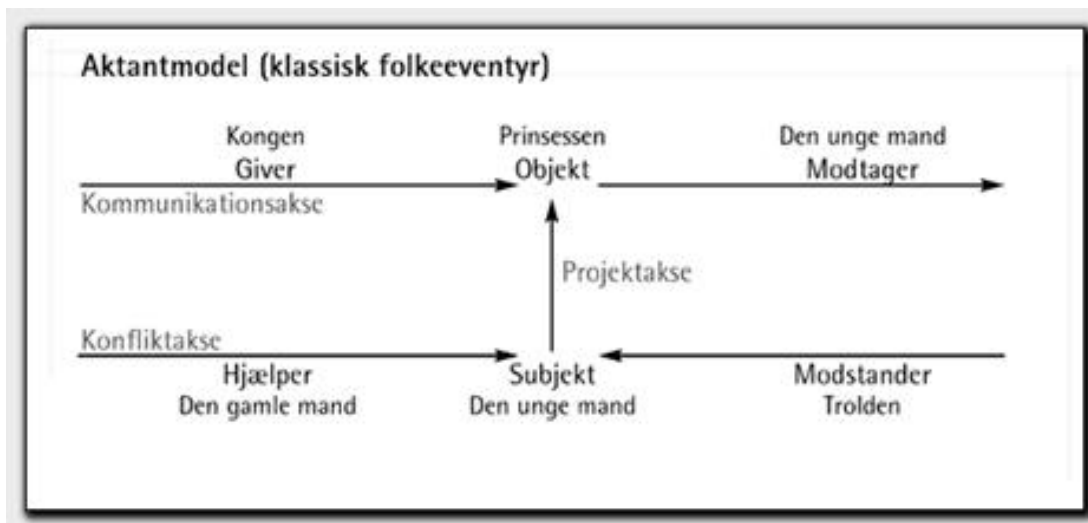
Hermed bevæger vi os fra de konkrete værdier eller kvaliteter ved den fysiske vare til markedsføring i bredt format: *branding*. Bevægelsen sker i kraft af historiefortælling eller *storytelling*.

Fortællingens reaktualisering sker i nutidens eventyr, hvor virksomhedernes kamp for overlevelse, hæder og ære indplaceres i et fast skema for, hvordan præcis deres virksomhedshistorie bør udfoldes.

2.3.1. Storytelling og aktantmodellen

A. J. Greimas' aktantmodel giver et billede af en histories opbygning. Den har sit navn efter grundelementerne i modellen, da den består af tre akser med hver især to *aktanter*. På *projektaksen* findes *subjektet* og et *objekt*, der efterstræbes. *Konfliktaksen* rummer en *hjælper* og en *modstander*. Den tredje akse er *kommunikationsaksen*, der viser den endelige handling, *giveren* overleverer *objektet* til *modtageren*.

Modellen anvendes i moderne markeds kommunikation til at afprøve fortællingens delelementer og helhedsmæssige kvalitet. Prøven består i at lade virksomheden være eventyr for en dag og indsætte virksomhedens positive og opponerende elementer som aktanter i modellen.



Greimas' aktantmodel som oprindelig er en strukturel analysemodel til folkeeventyr.

Det klassiske eventyr er fra første færd en spejling af den menneskelige tilværelse, men vel at mærke en karikeret refleksion med plads til kreative småjusteringer for at få helhedsudtrykket i fremstillingen til 'sælge'. Eventyret er som form enkel og velfungerende til formidling og fortolkning af menneskelige (u) selvfølgeligheder.

"Litteraturen tager sit materiale fra den menneskelige tilværelse, og den har som projekt fremstillingen og tolkningen af den."

[Litteraturen som model for den menneskelige tilværelse, p. 223]

Ved at applicere virksomhedens kernefortælling på Aktantmodellen kan man finde frem til fortællingens svagheder i plotstrukturen eller mangler i rollebesætningens *aktanter*. Hvis man kan udfylde samtlige roller i eventyrmodellen har man groft sagt grundlaget for en god fortælling.

Argumentet for at bruge aktantmodellen og i det hele taget litteraturens metoder i nye praksisfelter er netop, at litteraturen udspringer af menneskelig tænkning, handling og erfaring – og at der er en markant kreativ

frihed forbundet med det at være fortæller.

Ved at anvende litteraturens fremstillingsform og tolkende egenskaber indtager man den aktive fortællerrolle. Man går fra en position som handlende til formidlende. Man hæver sig til et metaplan, hvorfra man kan overskue, se og skabe sammenhænge i kraft af fortællingen.

Fra denne aktive fortællerposition koder man bevidst modtageren ved hjælp af virkemidler som skiftende plots og metaforer. Den aktive formidlers indsigt i fortællingens begyndelse, midte og især slutning giver magten til at lege med modtagerens narrative begær – som er en higen efter afklaring, erkendelse, afslutning. Der er tale om en slags retrospektivt fortællested – hvorfra en fortælling fortælles fra et fiktivt nu. I bedste fald aktiveres aktualitetsfølelsen via dette fiktive nu – hvis fortællingen formår at trænge ind igennem modtagerens 'reklamer-nej-tak-filter'. Virksomhedens markedsføring via fortællingen er oppe mod en 'kritisk læserskare', der grundet alt for megen information og reklame modvilligt møder til fortællingerne. Der skal derfor være noget ekstraordinært og unikt, der differentierer fortællingen fra andre.

Troværdigheden og aktualiteten opbygger virksomheden ved at afdække og researche grundigt, lige som 'rigtige forfattere'. Den "menneskelige tilværelse" gås i møde og ligesom detektiven hentes "materiale" fra afkroge, hvor man sandsynligvis ellers ikke ville være kommet, hvis ikke netop man var på sporet af den tabte fortælling.

2.3.2. Fiktionen fremmer forståelsen

I længere tid har fortællingen udelukkende hørt til i kunsten og fiktionen – som det faktuelles diametrale modsætning. I dag er historiefortællingen via storytellingbegrebet blevet reintroduceret – men i nye kontekster. Fortællekunstens repertoire udvides i Drømmesamfundet.

Fortællingen har to fortællere: den fortællende og den lyttende medfortæller. Modtager har en egen *narrativ lyst* i fortællingen, som implicit læser. Jo bedre og mere kompliceret fortællingens plot er, desto mere narrativt arbejde er der for modtageren at lade sig opsluge af - og jo flere tråde at samle til én rød. Fortællingen bliver på den måde næsten modtagers egen fortælling. Og det må være recepten på en god fortælling, at den nærmest formidles *intramentalt*.

Fortællingen besidder en sammenkædende egenskab, som kan fremme forståelsen og gøre det lettere at huske budskabet. Heri ligger fortællingens stærkeste kort – også i forhold til markedsføring og reklame.

Men også mere komplicerede forhold kan anskueliggøres ved at lade dem indgå i narrative forløb, således at budskabet sættes ind i en mere forståelig kontekst, som herefter vil være den, der indlejres i modtagerens hukommelse. I intern virksomhedskommunikation bruges fortællinger i dag til at skabe fællesskabsfølelse og overordnet sammenhæng i alle processer. Virksomhedsledelsens *målsætninger* og *værdier* gøres relevante for medarbejderne ved at skabe motiverende kontekster via formidlingen. Nye medarbejdere introduceres og bliver hurtigere fortrolige med virksomhedens omgangsformer. Virksomheden kan endvidere ved at lytte til 'den interne dagligdagssnak' have en finger på pulsen og tage hensyn til medarbejderbehov og realisere

spontant opståede idéer fra virksomhedens interne vækstlag: medarbejderne.

”Med storytelling kan virksomheden både styrke sit brand indefra og udadtil.

Branding er målet.

Storytelling er midlet”

[Storytelling – branding i praksis, p. 23]

Storytelling er et middel til at opnå et stærkt mærkenavn. Første skridt er at få brandbudskabet formidlet og forankret internt i virksomheden. Det er de stærke indre linier, der tegner det store billede, virksomhedens image, udadtil som stærkt brand.

2.3.3. Fra værdi til fortælling

Profileringsarbejdet skal overbevise i kraft af sin interne rodfæstethed. Værdier er bare tom snak, hvis ikke de helt konkret mærkes i hverdagen – ikke mindst internt af medarbejderne. Intern tilfredshed (medarbejdere/ investorer) kan via fortællingen skabe ekstern tilfredshed (kunder). Bag det stærke *brand* findes en stærk *fortælling*, som er selve kernen i succesen. Fortællingen opsummerer, hvorledes virksomheden formår at leve op til løftet eller værdierne. Denne *kernefortælling* bliver pejlemærket, værdigrundlaget, der skaber sammenhæng og integritet i virksomhedens interne og eksterne profil.

Det personlige engagement er i den traditionelle (markeds)kommunikation svært at få øje på. Fortællingen er en måde, hvorpå man kan genskabe det personlige element i kommunikationen. Fortællingens logik er, at den involverer og rører ved noget i modtageren. Vi både fortæller og får fortalt hver dag, så mødet med narrativ logik er almen praksis, så at sige. Fortællingen er et gammelt redskab, der igennem årtusinder har bevist sin evne til at vinde genhør. Skarpt sat op formidler fortællingen et personligt meningspræget produkt, mens massekommunikationen formidler *et upræget masseproduceret produkt*.

Massekommunikationen sker med lynets hast – og i en ensartet og forarbejdet form. Det massekommunikerede overhaler modtagernes virkelighed indenom ved at være først med historierne. Det vil sige, at vi ’oplever’ hændelserne igennem medierne – som regel uden nogensinde at være til stede – eller i nærheden af nogen, der var det. På den måde farves vi ikke længere af egne erfaringer eller direkte af hvad vi har fået fortalt på anden hånd, men derimod af redigerede masseerfaringer. Det er en tilgang til verden, som er banet af andre for os. Tidens empatiske krav om nærhed er fraværende i massekommunikationen. De gamle fortællefora indeholdt et stærkt element af erfaringsudveksling individerne imellem. Evnen til at udveksle erfaringer har med massekommunikationen været på retur. Massekommunikationen har overvejende været

[6]

envejskommunikation. Tiden er til symmetrisk dialog . Symmetrisk og gensidig udveksling af erfaringer.

Storytelling er måske muligheden for at genskabe et erfaringsmiljø, hvor ordudvekslingen, dialogen, kan reetablere en lignende gensidig forståelse mellem producent og forbruger – mellem afsender og modtager -

som var udbredt i tidligere tider.

Menneskeheden *er* en stor diffus og heterogen masse, men ved at segmentere og målrette kommunikationen opnås i stedet parallelle homogeniteter eller kulturelle fællesskaber inden for det helt store kulturfællesskab: samfundet.

I 1959 er det *mellem*-menneskelige aspekt – dialogen - stadig et centralt element:

”Communication is the process of transmitting meaning between individuals”

[C. R. Wright: Mass Communication (1959). In: M. K Pedersen: Studier i historisk begrundet samfundskommunikationsteori, p. 66]

Den direkte kontakt og udveksling af ’meninger’ – den dialogiske form - vinder i det små frem i dag, hvor interaktivitet på virksomheders hjemmeside giver forbrugeren mulighed for at indlede en dialog, virksomhederne lægger førhen fortrolige dokumenter frem for offentligheden og bruger til gengæld positive forbruger- og medarbejderudsagn i deres markedsføring. Kvaliteterne mangfoldiggøres således via en (simuleret) mund-til-mund-metode som i gode gamle dage. Det er en ny måde ’at bruge hinanden på’.

Måden hvorpå den ’enestående fortælling’ adskiller sig fra det massekommunikerede er altså det tilstræbte personlige element. Der kan med fuld ret indvendes, at det personlige i *storytelling*, i kernefortællingen, er et simulakrum. Det er en form for *skin*. Men skinnet bedrager ikke altid, for hvis virksomhedsfortællingens budskab viser sig at afspejles konkret i virksomhedens positive handlinger, er det et udtryk for at den lever op til eksterne samt interne forventninger.

Storytelling er en balancegang mellem velovervejede under- og overdrivelse - mellem det faktuelle og fiktionen. Fortællingen skal på den ene side holde sig til virkeligheden, men på den anden side skal budskabet også ’falde i smag’.

Tendensen til, at det fiktive hæver sig over det faktuelle niveau i forsøget på at skabe en god historie, bliver stadig mere udbredt og stiltiende accepteret inden for markeds kommunikationen. Accepten gives som følge af, at historien er god nok – at den appellerer til noget emotionelt i forbrugeren og ikke uvæsentligt til noget tidstypisk, tendentielt eller moderne. Reklamer, og især reklamefilm, er et tidstypisk eksempel på det.

Fortællingens fiktion klæder den nøg(ter)ne sandhed i moderne sanselige klæder. Tendensen går i retning af, at verden bløder op, grænserne flyder ud og kapitalen har fået følelser og vil gerne snakke om det.

Virksomhederne konkurrerer på autencitetens marked om opmærksomheden: ”Historierne konkurrerer” [The Dream Society, p. 83]. Fortællingen skaber fornemmelsen af mening. Og ”vi kræver æstetik, følelser og

[\[7\]](#)

meninger” .

2.3.4. Fortælling og tid

Fortællingen skaber sammenhænge imellem episoder i tid. Det er den tidslige sammenhæng imellem informationer, der udgør det narrative kit, og som sammensætning giver mening. Sammenhænge i tid er

således hvad fortællingen er gjort af. Mening er sammenhæng, og sammenhængenes mønster er måden vi husker noget på. Selv fiktive episoder kan således kædes sammen til en enhedslig meningsdannelse, såfremt der optræder den genkendelighed, som er så kendetegnende for fortællesituationen, symbolbrugen og for

[8]

plotningen. Metaforer og plottets skiftende orienteringspunkter pirrer det Roland Barthes i *Mytologier* kalder ”passionen efter mening”.

Bevidsthed og den konstante søgen efter mening(er) er et de menneskelige grundvilkår og dét der fortrinsvis adskiller os fra andre levende væsener. Vi søger meningen i vores omverden, og spejler os hele tiden i den. Men vi forsøger også at differentiere os fra andre meningssøgende i kraft af forskellige meningsmønstre. Vi lever i en tid hvor eneste behov vi mangler at få opfyldt, er at *finde os selv*.

6 2.4. Kulturbegrebet – en introduktion

”(...) Kultur og søgen efter mening inden for kulturen er de egentlige årsager til menneskelig handling”
[J. Bruner: Mening i handling, p. 34]

2.4.1. Kulturbegrebets (u)begribelighed

”Ueningheden om fastlæggelsen eller definitionen af kulturbegrebet er det bedste tegn på, at det er et levende begreb”.

[Forord til Kulturbegrebets kulturhistorie]

I det følgende afsnit vil jeg først indkredse nogle af kulturbegrebets centrale betydninger op gennem historien, dernæst vil jeg gøre rede for og diskutere nogle kulturanalytiske positioner, som anskueliggør kulturbegrebets og kulturanalysens helt centrale betydning for denne afhandling. Jeg ser nemlig brandingprocessens selvanalyse som en art kulturanalyse, hvor man afdækker uerkendte lag i virksomheden for at finde virksomhedens ’sjæl’, den højeste fællesnævner eller særegne kulturelle træk.

2.4.2. Kultur versus civilisation

Civilisation kommer af det latinske *civis*, borger. I 1600 og 1700-tallet opstår herudfra verbet *at civilisere* og substantivet *civilisation*, der rummer både civilisationsprocessen og dens resultater.

Civilisation bruges i nogle sammenhænge synonymt med kultur, men det kan også opfattes i kontrast til kultur:

”Kultur har med pleje af åndens vækst at gøre; civilisation med høflige manerer og kunstige indretninger. Tendensen er også at se kultur som det mere spirituelle og civilisation som det mere materielle”

[Kulturbegrebets kulturhistorie, p. 17]

Denne skelnen er ikke så udbredt i dag, hvor kulturbegrebet mere eller mindre har annekteret civilisationsbegrebet. Det civiliserede menneske er således i dag stort set synonymt med det kultiverede menneske.

2.4.3. Begrebets historie

Kultur kommer af det latinske *cultura*, som er substantivformen af verbet *colo, colui, cultum* og *colere*. *Colo* betyder at dyrke, passe og pleje fortrinsvis jorden og husdyrene.

Op igennem historien er kulturbegrebets betydning blevet mere og mere omfattende og mangetydigt. Derfor vil det følgende dreje som om denne kulturhistoriske glidning op til nutidens mangefacetterede og kontekstuelle kulturbegreb.

Kulturbegrebets spæde introduktion finder man i Antikken, hvor der tales om *cultura animi* – dyrkelsen af af ånd og intellekt, hvilket vil sige af menneskelig udvikling, dannelse og opdragelse.

I skiftet mellem Antikken og Middelalderen, og med kristendommens udbredelse får *cultura animi* en anden betydning, som flytter centrum fra mennesket til Gud. Dyrkelsen af Gud, *Cultus Dei*, betyder menneskelig underdanighed frem for selvcentrering.

I Renæssancen reaktualiseres Antikkens værdier og mennesket kommer i højere grad i centrum igen – i form af ”den selvstændige åndspleje” [\[9\]](#). Denne åndspleje, *cultura animi*, er en selvcentreret omsorg for åndelig vækst, men også en ’pædagogisk’ omsorg for andres sjælelige udvikling.

”Forbindelsen til den græske tænkning om ’pæideia’ er afgørende. Der er tale om egenartede typer af dannelsesprocesser, hvor menneskets åndskræfter retter sig mod sig selv med henblik på at forbedre og udvikle sig selv i analogi til forbedringen og udviklingen af dyr og planter”
[Et hyperkomplekst begreb, p. 12ff]

I 1605 bruges *cultura* første gang i løsrevet form fra *cultura animi*, i forbindelse med uddannelse og selvudvikling, af filosofen Francis Bacon.

Efterhånden møder man kulturbegrebet i denne ’selvstændige form’ i det franske *Couture* og senere også i formen *Cultur*, som igen er den form der bruges på engelsk. Først i 1800-tallet optræder *Cultur* i den tyske form *Kultur*, som er den form begrebet også får i Danmark.

I 1600-tallet forskubbes kulturbegrebets betydning fra det processuelle i at dyrke, bearbejde og forfine, [\[10\]](#) uddanne og opdrage til også at gælde processens resultat, ”den åndelige modenhed”. Det kultiverede menneske gør sin entré. Det kultiverede menneskes ’fortrin’ var evnen til differentiere sig dels i forhold til de ukultiverede og dels ved at *være i besiddelse af kultur*, at kunne agere kultiveret, og ikke bare bære en facade. Det var kontrasterne til disse to modsætninger, de ukultiverede og de kulturløse, der afgjorde graden af en persons kultiverethed. På denne måde bliver begrebet differentierende og hierarkiserende. Den ukultiverede pøbel og det hele taget alle øvrige ukultiverede underordnes støt borgerskabets dannelsesidealer – kulturen bliver borgerskabets adelsmærke, som de kan hævde og hæve sig på baggrund af. Kulturen anvendes hermed både på det individuelle og det samfundsmæssige plan. Det kultiverede menneske (ud)danner sig individuelt og udgrænser sig socialt fra de u(ud)dannede. Det kultiverede borgerskab går også imod adelens nedarvede

samfundsmæssige privilegier – kultiveringen bliver en social målestok, som måler den individuelle grad af dannelse og ikke skeler til adelig afstamning. Således står åndelig fattigdom i kontrast til de kultiverede borgerdyder. Kultiverings- og dannelsesprocessen var et individuelt anliggende, som principielt var for alle, men var også en økonomisk krævende proces i og med man måtte have (økonomisk) frihed til at fordybe sig i litteratur, filosofi og teater – dette udelukkede alle som kom fra fattige kår.

”Kulturen skulle være åben for alle; men kun de, som havde bragt sig i besiddelse af den, havde egentlig borgerret i samfundet.”

[Et hyperkomplekst begreb, p. 15ff]

Denne åbenhed kommer også til udtryk på globalt plan, hvor man modsat før - hvor man ikke forbandt

[11]

’primitive folkefærd’ med kultur - nu taler om, at ”alle folk har kultur” . De kulturløse folkeslag; de vilde, barbarerne har bare en særlig, anderledes og mere oprindelig kultur. Voltaire taler om, at ”det er naturen, der skaber enhed, mens kulturen skaber forskel.” Fra naturens side er vi alle født lige – kulturen derfor ansvarlig for at skabe forskellighederne. Kultur er noget, der er artsspecifikt for mennesket. Kulturelle refleksioner indvirker differentierende mellemmennekeligt, men er samtidig også det, der er fælles for mennesket, idet vi kun i kraft af denne artsspecifikke refleksionsevne er istand til at skille os ud (fra hinanden) på ’kulturelig’ vis.

Oplysningsfilosofiens sociale kulturbegreb glider i det sene 1700-tals tyske filosofi og romantiske digtning over i en opfattelse af begrebet som en gradvis, historisk kultiveringsproces, som *alle* deltager i. Her er det igen *processen*, der er orienteres udfra. I dette perspektiv er menneskelig dannelse og kultivering en stadig proces, som op igennem historien søger mod et højere dannelsesideal. Denne lineære kultiveringsproces findes også i oplysningsfilosofiens *resultatorientering* mod kultiveringen af mennesket – realiseringen menneskets åndelige og praktiske evner. Det hierarkiserende element er også fælles for begge perspektiver. I oplysningsfilosofiens begrebsforståelse er der grader af dannelse fra uoplyst til oplyst, og i den historiserede tyske betydning er der tale om et samfunds kultiverede udviklingstrin.

[12]

Forfatteren T. S. Eliot definerer i 1948 kulturbegrebet som omfattende: ”The whole Way of Life” .
Filosoffen, teologen og digteren J. G. Herder definerer i *Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit* (1784-91) kulturen som et ligeså omfattende begreb:

”(...) alle sider af et folks fælles liv og både de åndelige og materielle resultater af dets virke. Sprog, religion, tænkning, kunst, videnskab, politik, ret, sædvaner, normer, redskaber, våben, transportmidler.”

[Kulturbegrebets kulturhistorie, p. 17]

Herder er den første, der taler om kulturer i flertal. Han anerkender og hylder heterogeniteten i alle kulturer og mener ikke, at kulturer kan hierarkiseres. Alle kulturer er ligeværdige og rummer hver i sær deres særegne kvaliteter som folkløse, myter m.v.

I 1700-tallet udvides kulturbegrebet i til at være universalistisk. Dyrkelsen af naturen og mennesket fusionerer i det *universalistiske* kulturbegreb, som derved forener kultivering af jorden med oplysningsidealer i en sammensmeltning af *agrikulturen* og menneskets *kultivering*.

I løbet af 1800-tallet tager Herders kulturforståelse langsomt form i det, der bliver 1900-tallets antropologiske kulturforståelse. Denne tilgang begrænser sig ikke kun til at gælde menneskets individuelle og universelle dannelse – ”den er sammenfatningen af hele dets socialt bestemte og overleverede virkelighed, sådan som den kommer til udtryk i de enkelte kulturer” [Kulturbegrebets kulturhistorie, p. 162]. Universaliteten i *kulturen* splittes og pluraliseres i *kulturernes* totaliteter. Den totalitære kulturforståelse er udgangspunktet for de specialiserede kulturvidenskaber etnografi, etnologi og antropologi.

Hermed åbnes for en forståelse af specifikke kulturer:

”Ved frigørelsen af kulturbegrebet fra dets sammenhæng med kulturens *universalitet*, udviklet under definerede historiske omstændigheder og behersket af sammenhængskræfter, der i positivistisk forstand kan gøres til genstand for videnskabelig beskrivelse. Her sprænges kulturens store enhed, men her skabes til gengæld forudsætningen for at forstå enkeltkulturens lille enhed, den partikulære totalitet.”
[Kulturbegrebets kulturhistorie, p. 164]

De beherskende ”sammenhængskræfter” repræsenterer den dualisme der hersker mellem holisme og partikularisme. ”Den partikulære totalitet” må beskrives og analyseres fra et mere generaliseret niveau, hvor særlige karakteristika udskilles og sammenholdes med andre kulturer eller ”partikulære totaliteter”.

”*Kulturens universalitet* er i den forstand blevet *kulturernes relativitet*.”
[Kulturbegrebets kulturhistorie, p. 165]

Der er således ikke længere en dualisme mellem natur og kultur, hvor mennesket tilskriver naturen mening ud fra menneskelig bevidsthed, men derimod kultur(er) overfor kultur(er) – altså kulturernes (indbyrdes) kamp.

2.4.4. Kulturbegrebet i Kultur- og oplevelsessamfundet

I dag møder vi kulturbegrebet i en snæver *finkultur*, i en bred *massekultur* og som samlebegreb for dem begge i *kultur(en)*. Finkulturen i en bred betydning af kunst differentierer sig stadig hierarkisk over massekulturens pop- og sportsindhold. Det er stadig mere *kultiveret* at forholde sig til kunst end at interessere sig for massemedieret underholdning.

Politisk anvendes det brede samlebegreb *kultur*, som altså rummer både fin- og massekultur.

Kulturministeriets rapport ”Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien” fra september 2003, vurderer fra et økonomisk og underholdningsmæssigt perspektiv kulturens profitskabende potentialer. Og potentialet er der: Danmarks ”Kultur- og oplevelsesøkonomis” eksport er næsten 50 % større end den samlede landbrugseksport.

[13]

Kulturbegrebet omfatter i ministeriets rapport alt som kan sælges som en oplevelse. Kultur bliver i dette økonomisk perspektiv sidestillet med oplevelse. Denne udvidelse af begrebet viser, hvor alsidigt og samtidig diffust begrebet i løst definerede sammenhænge bliver.

Kulturanalysen er emnet for min interesse i det følgende.

2.4.5. Kulturbegreb og kulturanalytisk virksomhed

Den kultur som beskrives influeres i beskrivelsen af beskriverens egen kultur og dermed relativiseres beskrivelsens tilsigtede objektivitet. Kulturbeskrivelsen eller analysen beskriver således implicit beskriveren eller analytikerens kulturelle ståsted.

Jeg vil i det følgende dels gennemgå nogle kvalificerede bud på en definition af kulturbegrebet og dels diskutere kulturanalysen, som redskab til indhentning af ny erkendelse fra ulige kontekster. Jeg vil inddrage profileringsprocessen i virksomheder, som eksempel. Som nævnt mener jeg at den analytiske proces, der er forudsætningen for branding, og kulturanalysen er to sider af samme sag. Begge søger at afdække, udtrække og fokusere på karakteristika ved kulturer, som kan åbne for nye erkendelser.

”Kulturanalysens objekt er erfaringer og erfaringsformer i det aktuelle. Kulturanalysen er bestemte iscenesættelser af generaliserede erfaringer.”

[K&K: Narrativ kulturanalyse, p. 142]

Kulturanalysen søger mening i kulturernes indre spil ved at udtrække ”erfaringer og erfaringsformer” og indsætte disse i lignende tidligere erfarede og allerede erkendte sammenhænge. Kulturanalysen er således en komparativ analyse mellem noget endnu ikke erkendt og noget erkendt. Det er summen af tidligere parallelle erfaringer og erkendelser, der beskrives i det kontekstuelle billede af kulturobjektet. Dette relativistiske ’kulturgreb’ beskriver altså én specifik kulturs karakteristika differentielt i ligheds- og modsætningsforhold til sin egen og andre tidligere kulturers erkendelser og erfaringer.

Hans Fink, Henrik Kaare Nielsen og Johan Fjord Jensen udtrykker klart i deres bidrag i ”Kulturbegrebets kulturhistorie”, at kulturen er overalt i dag. Kulturen er i os alle, i alting, omkring os alle og omkring alle ting. Alt forbindes med kultur. Johan Fjord Jensen forsøger at skabe et billede af, hvad kulturbegrebet rummer:

”Det hele – det der som luften forbinder alt synligt, men selv er usynlig”

[Kulturbegrebets kulturhistorie, p. 155]

Selv om begrebet kultur rummer alt, og er alt, anvendes det luftige kulturbegreb i snart alle tænkelige og utænkelige kontekster og i analytiske sammenhænge. Henrik Kaare Nielsen (HKN) mener, at:

”(...) Kulturbegrebet med fordel kan konciperes som kontekstuel, altså som et relativt løst defineret rammebegreb, som i praksis får størstedelen af sine bestemmelser tilskrevet fra de specifikke kontekster, som de appliceres på.”

[Kultur og modernitet, p. 10]

Kulturen rummer altså ingen selvstændig betydning, men opnår først sin eksistensberettigende anvendelighed i og med at den placeres i en given kontekst hvorfra den vil absorbere sit indhold og sin betydning.

Kulturbegrebet fungerer for analytikeren ”som et løst defineret rammebegreb”, som afgrænsning i forhold til andre for analysen irrelevante elementer.

Kulturbegrebets kontekstuelle konformitet gør det velegnet til eksempelvis at applicere på en virksomhedskultur i forbindelse med en corporate brandingproces. Rammerne afstikkes ud fra en overordnet defineret begrænsning af analysens erfaringsmæssige interessefelt – altså hvad man søger, når man for eksempel gennemfører medarbejdersamtaler, interviews, forbruger- og markedsundersøgelser m.v. med det formål at finde frem til en ’virksomhedens sjæl’. I denne virksomhedskontekst, er det analytikerens komplicerede arbejde at afgrænse og definere området så vidt muligt. Kulturen lader sig ikke entydigt definere og ej heller kategorisere, og begrebet er både omgærdet af og indeholder et væld af forvirrende modsætningsforhold og tvetydigheder. I virksomhedsanalysen drejer det sig derfor om, at finde en fællesnævner, som alle kan og vil identificere sig med og som kan danne grundlaget for et veldefineret *værdigrundlag* for den specifikke virksomhed(-skultur).

Kulturanalysen fordrer altså, at analytikeren på forhånd gør sig sit standpunkt så klart som muligt og definerer kulturen oftest ud fra et foruddefineret *formål* med analysen. Fink finder ligeledes, at analytikeren har et ansvar for klart at udstikke rammerne, men som enhver afgrænsning har også denne konsekvenser for resultatet:

”De nødvendige afgrænsninger må man eksplicitere og selv tage ansvaret for. Og de vil altid skære noget væsentligt fra.”

[Et hyperkomplekst begreb, p. 23]

Begrebet kultur er i denne differentierende form en relativ størrelse, som opstår i konteksten, og som defineret og afgrænset kan fungere som ramme for en analyse af et område og områdets delelementer.

Kulturbegrebets kompleksitet er åbenlys for både Fink og Henrik Kaare Nielsen. Fink giver kompleksiteten en ekstra tand:

”Kulturbegrebet er altid både mere og mindre, end hvad det siger, det er. Kulturbegrebet er således ikke bare komplekst. Det er, hvad jeg tentativt vil definere som *hyperkomplekst*.”

[Et hyperkomplekst begreb, p. 22]

Det kendetegnende ved denne hyperkompleksitet ligger blandt andet i de indre modsætningsforhold, som processuelt opererer indenfor det betydningsunivers, som Fink mener kulturen er.

[14]

Det anvendelige ved kulturbegrebet ser Fink i den egenskab han kalder *den paradoksale enhedskarakter*. *Den paradoksale enhedskarakter* simulerer en fornemmelse af enhed eller helhed. Begrebet kan analytisk

også, i bedste fald, opsnappe tegn på ”ægte helhed”.

”(Kultur)begrebet kan bruges til at simulere og suggerere helhed, men det kan også bruges til at indkredse de oplevelser af ægte helhed, som både simulationen og dens gennemskuelse forudsætter.”

[Et hyperkomplekst begreb, p. 23]

Ægte helhed, svarer til det unikke og særkendet, som virksomhederne i dag i deres profileringsanalyser søger og hungrer efter. Når virksomheder tager medarbejdere, interessenter og kunder med på råd for at afdække behov, forventninger og sigende historier om virksomheden gøres det inden for rammer, der simulerer og suggererer en helhed af venskab, tillid og empati. Denne venskabelighed *er* tilstede i form af genkendeligheden i følelsen og kan som sådan også let gennemskues som en simuleret følelse. Men, den er sandsynligvis også til stede i form af en mere eller mindre følelsesmæssig tilknytning til virksomheden og i interne medarbejderrelationer.

Det er måske denne *ægte helhed*, denne nyerkendte konsensus, hvis den findes, der kan differentiere virksomheden (-s kulturelle ståsted) i forhold til konkurrenternes.

Denne aktivitet for at opnå denne helhedstilstand eller *enhedskarakter* ligger ikke langt fra et af profileringsarbejdets formål: at fokusere på hidtil uerkendte erfaringer og erfaringsformer, som kan lede til en dybere forståelse og et klarere billede af (virksomheds-)kulturens særkender. Målet er jo at skabe én sammenhæng på et højere generaliseret niveau af de mange sammenhænge og tvetydige tegn, der møder analytikerens.

Det er analytikerens opgave at gennemskue tegnene, og i analysearbejdet er der flere faldgruber. Dels kan det være vanskeligt at afgøre om helheden er ægte eller ej, og dels opstår problematikken vedrørende objektivitet. Det er med kulturanalyse som med alle andre analyser, hvor subjektet styrer processen: Der er den ’bagside’, at objektiviteten aldrig kan opnås fuldt ud. Analysen vil uvægerligt afspejle visse subjektive intentioner gennem analytikerens valg af analyseform, målsætninger, forventninger m.v. Det er der ikke noget odiøst i, men for at holde analysen tilstrækkelig ’sober’ må analytikerens gøre sig dette forhold bevidst og lade det fremgå tydeligt fra et overordnet ”refleksionsniveau”, at analytikerens selv også via analysen bliver en bevægende faktor i den beskrevne kultur, selvom han blot ’kigger med fra sidelinien’. Henrik Kaare Nielsen siger om dette problem:

”(...) analytikerens erkendelsesinteresse (er) afgørende for, hvilke begrebslige værktøjer en konkret kulturanalyse tager i anvendelse, og hvilke vidererækkende perspektiver den udstyres med. Hvad enten man ekspliciterer sin erkendelsesinteresse eller ej, rummer de spørgsmål, man som analytiker stiller, de facto altid en grad af stillingtagen (...)”

[Kultur og modernitet, p. 14]

Habermas berører en lignende problematik om umuligheden for at analytikerens/filosoffen sætter sig objektivt ud over kulturen eller systemet:

”En kontekstualiserende kritik er bundet til en immanent kritiks grænser, da den kun kan fordømme den falske præntion om ren fornuft med henvisning til den accepterede lokale baggrund, som rationalitetsstandarderne er indlejret i. Vi kan ikke påvise en præntiøs universalismes abstrakte fejlslutninger, med mindre vi kan trække de enkelte rødder frem, der er skjult under gulvtæppet. (...) Inde fra hver af disse verdensanskuelser, paradigmer, livs- eller kulturformer er der ikke nogen udgang til en overgang fra ét perspektiv til et andet.”
[Modernitetsopfattelser, p. 26]

Analytikeren må altså klart definere dels hvilken teoretisk kontekst analysen tager sit udgangspunkt i og immanent forholde sig kritisk til denne analytiske positions uopnåelige objektivitet og dels holde sig for øje, at den valgte kontekstuelle (lokale) tilgang forpligter som rettesnor i analysen – at den ikke lader udskifte med en anden position.

Henrik Kaare Nielsen foreslår en mere praktisk orienteret tilgang til erkendelse. Han afviser, at der findes

”(..) et eksternt arkimedisk punkt, hvor fra stoffet kan iagttages i ren form.”
[Kultur og modernitet p. 20]

Henrik Kaare Niensens betragtninger retter sig mod en erkendelsesform, som henter stoffet ind i ”de reale erfarings sfære” – ind i et offentligt og fælles forum, hvor vi alle kan deltage og tage aktivt stilling.

Erkendelse må ifølge ham i dag defineres som:

”(...) en proces, som etablerer intersubjektivt plausible resultater – og denne plausibilitet må så igen konstant være underlagt kollektiv, kritisk refleksion i en videnskabelig offentlighed.”
[Kultur og modernitet p. 20]

2.4.6. Kulturanalysen som humanistisk projekt

[15]

Jørgen Holmgaard indkredser i sin artikel kulturanalysen til at omfatte de humanistisk-videnskabelige aktiviteter i form af den konkrete analyse; udvikling af metode; teoridannelser og videnskabsteoretiske refleksioner, der vel at mærke overskrider afgrænsede genstandsområder for at:

”(...) indsætte dem i definerede problematikker på et højere generalitetsniveau.”
[Kulturanalyse – en introduktion til de teoretiske traditioner, p. 16]

Afgrænsningen er essentiel, hvis kulturanalysen skal bidrage med ny erkendelse. Christian Jantzen

[16]

understreger i artiklen ”Kulturanalysens (u)mulighed” kulturen som udflydende. Den tilnærmelsesvis homogenitet som kulturen besad som *universalistisk begreb* er opløst i heterogeniteternes spil mellem

'konkurrerende' kulturer. Kulturbetegnelserne er sideordnede, lige gyldige og heterogene:

Betydningen af kulturbegrebet har bevæget sig fra denotation mod konnotation: mod at antyde en mangfoldighed af praktikker, der ikke nødvendigvis udspringer af et fælles centrum. Enhver praksis sin egen kultur."

[Kulturanalysens (u)mulighed, p. 117]

Den "denotative" betydning af kulturbegrebet var totalitstænkningen af de enkelte kulturer og delkulturer som helheder med et fast centrum. Arbejderkulturen, finkulturen og punkkulturen etc. er splittet og tømt for den helhedsmæssige entydighed, som hver delkultur udtrykte. Det handler ikke derfor ikke længere om specifikke kulturer, men om (vilkårlige?) sammenblandinger af førhen kulturspecifikke praktikker.

Jantzen tilslutter sig de tidligere diagnosticeringer af kulturen som diffus, kompleks og (u)mulig at analysere. Han ser 'bag kulturen' et forankringspunkt eller en kulturens baggrund – en garantstruktur. Garantstrukturen svarer til tidsepoker. Når en epoke ophører, sker et skift i garantstrukturen. Overgangen fra en garantstruktur til en anden sker ikke glidende, men derimod abrupt og som en diskontinuitet og paradigmeskift. Diskontinuiteten skaber synlighed og historicitet. Den 'gamle' epokes (u)selvfølgelighed bliver analyserbar i forhold til den nye epoke og garantstruktur.

"En kultur er en epokal selvfølgelighed."

[Kulturanalysens (u)mulighed, p. 120]

Nuets uselvfølgeligheder kan kun betragtes som flygtige delmængder af den aktuelle kulturepøke som helhed. Således sker overgangen fra industrisamfund over videns- og informationsamfund til det følelsesøkonomiske Drømmesamfund umærkeligt – faktisk er vi i følge Rolf Jensen allerede trådt ind i denne nye epoke.

En ny samfundstype eller epoke udelukker ikke de(n) tidligere, men *underordner* dem som "epokale selvfølgeligheder", som vi ikke længere udvikler os indenfor og derfor ikke søger ny mening og erkendelse i.

Aristoteles sagde, at "(...) det, der sker i nuet, er en helhed" [Den Nikomacheiske Etik, p. 211]. Men denne "helhed" kan kun analyseres retrospektivt, fra kulturanalysens fiktive nu, som løsrevne dele i form af hverdagslige hændelser, trends og kulturelle understrømme – alle sammen tegn på en generel samfundsudvikling.

Kulturanalysens fiktive nu, er *et simuleret nu* eller en simuleret helhedsfornemmelse "på et højere generalitetsniveau", hvorfra analytikeren kan nå ny erkendelse om et stykke fastfrosset virkelighed.

2.4.7. Kultur – begrebet til formålet

Selvom kulturbegrebet ikke lader sig entydigt definere, er begrebet et populært middel til at indfange og forsøge at tæmme betydninger på mange forskellige felter. Det mener jeg hænger sammen med de muligheder,

der ligger i begrebets flertydighed og dets bredde. Man kan, som Fink bemærkede, "udtrykke uselvfølgeligheder i gængse helhedsforestillinger" og dermed afdække ikke umiddelbart tilgængelige aspekter

[17]

ved objektet for analysen – ved kulturen. Ifølge Holmgaard er det ud fra tematikken *individ versus overindividuelle sammenhænge*, at kulturanalysen opstår.

Som vi også har set i ovenstående gennemgang, åbner den udfordrende opgave, det er at søge at afgrænse og definere ét bestemt område af 'en kultur', for mulighederne for nye og uventede sammenhænge, som igen kan føre til nye erkendelser.

Som jeg ser det, handler kulturanalysen om at fastholde det ubekendte i en slags (simulerede) trygge rammer, som virker trygge i kraft af kulturbegrebets konnotationer af blandt andet tryghed. Jeg mener, at man i profileringsprocessens analyser af de 'kendte' og 'de ubekendte' - eller endnu ikke erkendte - facetter ved virksomheden lægger samme metode til grund. Muligheden for at *afdække* nye og konstruktive sammenhænge er til stede, men der gives ingen garanti for succes – ej heller entydige svar.

Kulturanalysen giver altså ikke entydige svar; bare antydninger, som det er op til analytikeren at afkode. På samme vis er opgaven med profilering en indsamling og afkodning af sikre data, løselige antydninger og statistisk materiale, som kan formidle et statisk øjebliksbillede af det dynamiske og uselvfølgelige. Heri ligger udfordringen og det spændende ved kulturbegrebet og kulturanalysen.

I forlængelse heraf er det interessante ved *brandingprocesser* og herunder *storytelling*, som jeg hermed sideordner metodisk med kulturanalysen, at man praktiserer kulturanalytisk og litterære analysemetoder med det formål at nå ind til kernen eller plotstrukturen i virksomhedens fortælling.

Med Jantzen vil jeg knytte et citat til, som harmonerer med min fornemmelse for kulturbegrebet:

"Vi lever i en tidsalder, hvor alt er kultur. Dette gør kulturbegrebet ubestemt. Kultur konnoterer alt, men denoterer intet."

[Kulturanalysens (u)mulighed, p.118]

Kulturbegrebets mange konnotationer lader sig måske indfange i fortællingen eller *er* måske i 'virkeligheden' en slags fortælling. I et litterært tekstanalytisk perspektiv kan fortællingen afkodes og fortolkes.

Kulturanalysen er en fortolkning og atomisering af kulturens eller fortællingens helhed. Idet kulturen opfattes som en fortælling eller som et narrativ historisk forløb kan den muligvis afkaste nye erkendelser og åbne for en forståelse af førhen skjulte meningsstrukturer.

Virkeligheden, det faktiske, er i denne sammenhæng en biomstændighed, som 'blot' leverer stoffet til analysen.

Det samme gør sig gældende i Rolf Jensens fremtidsvision "The Dream Society", som beskriver fremtidens vestlige kultur, som et samfund hvor følelserne kommer til at råde i de fleste af livets valgsituationer. I Drømmesamfundet er produktet også et biprodukt. Det meningsskabende ligger i den konnotative meningssfære, der omgiver produktet – altså i (selv-)fortolkningen af produktet. Denne fortolkning sker fra virksomheds side i kraft af storytellingens iscenesættelse af produkt, mærke og forbruger. *Fortolkningen* eller

oplevelsen af varen består derfor i en mængde konnotationer, som markedsføringen pøder produkt og forbruger med.

2.4.8. Brandet som fetich

I dag er der en tendens til, at individualismen 'materialiserer sig' i konkrete livsstile. En omskrivning af Descartes' berømte ord "Jeg tænker, altså er jeg" kunne i en nutidig udlægning lyde: 'Jeg føler/forbruger, altså er jeg (den eller den)'. Brandet og målet med branding er, at opnå den mest centrale position på markedet og ikke mindst i forbrugerens livsstil.

Karl Marx begreb *varefetichisme* - hvor mennesket i et kapitalistisk samfund lader sig styre og afhumanisere i forhold til produkter, det selv har produceret - udvides i forbindelse med branding til også at være en humanisering af varemærker. Brandets/brandingens ypperste mål er at tage del i de menneskelige fællesskaber, skabe 'venskaber' og grundlægge livsstile. Brandet får i denne udvidelse af Marx' begreb fetichkarakter i form af en humaniseret vare, som mimer menneskelige følelser.

2.4.9. Tendenser og kulturelle understrømme

Individualismen, trangen til at differentiere sig, har bredt sig fra at være individets projekt til at være et organisationsprojekt. Trenden indenfor virksomhedsledelse og -kommunikation er i dag, at finde *sin virkelige identitet* og markedsføre sig på grundlag af den. Et af de virksomme midler er profilering via fortællinger.

Jeg vil tage en kort ekskurs i retning af, hvad der driver trends, tendenser eller nye kulturelle strømninger op til 'overfladen'.

En trend eller tendens opstår som en (mod)reaktion på en eksisterende tilstand. Måden, hvorpå trend- og fremtidsforskere fremmaner deres forudsigelser, er ved at analysere den kæde af mindre reaktioner, der sker op mod at et samfund udvikler sig – at der sker et paradigmeskift. Forskerne udtrækker og sammenholder de tegn, der signalerer, at en ny tendens er ved at tage over.

"En *trend* befinder sig mellem følgende to yderpunkter, som har følgende karakteristika:

1. Samfundsudvikling:

- er langvarig (over 25 år)
- har en bred påvirkning
- har et *uforudsigeligt* forløb

2. Dille:

- er kortvarig (1-2 år)
- har en snæver påvirkning
- har et forudsigeligt forløb"

[Trend management, p. 11]

Uforudsigeligheden er den ubekendte, som man må leve med, når menneskelige relationer analyseres med det formål at lægge en langsigtet strategi. Virksomheder har selvsagt en interesse i at 'forudsige' morgendagens tendenser, så lanceringen af deres produkter er tidssvarende.

2.4.10. Den konforme forbruger

Vi er alle forbrugere. Vi er æstetisk krævende konsumenter, som forventer at markedet tilpasses vores stigende behov for iscenesatte produkter og ydelser.

Det er *oplevelse* og kontekst, der giver tingene den værdi og mening, som gør udslaget og afgør, hvad modtageren af budskabet eller produktet *i valgsituationen* lader sig styre i retning af.

Instituttet for Fremtidsforskning opererer med persontypen *situidet*, som er individets modsætning, idet det ikke *i sig selv* som individet, søger mening, men derimod *for sig selv* lader sig markedsføre i variende situationer:

”For situidet gælder det, at man ikke selv er kilde til meningen med sit liv, men meningen kommer via de situationer, man lever i og de sammenhænge, man indgår i. Man er ikke noget bestemt og uforanderligt, man er, som det nu passer sig i den aktuelle situation.”

[H. Kristensen: Situidet er storforbruger af (gode) historier]

Denne altkonsumerende persontype lever i nuet og af den kommercielle sfæres markedsføring af små sandheder, som appellerer til følelserne, og som derigennem kan give situationen mening. Der er ikke længere tale om en reflekteret årsag-sammenhæng-tilgang til meningsdannelse – *årsagen* til mening ligger implicit i *sammenhængen*.

I denne ekstrospektive identitetssøgen *iscenesætter* personen *sig selv* i nye sammenhænge fremfor at realisere sig selv (indefra). Situidet er således eksterioriseret storytellingens trofaste lytter (af producenterens tale).

Christian Jantzen beskriver i sin artikel ”Den moderne hedonisme” den moderne forbruger således:

”(..) konsumenten som følelsesvæsen, dagdrømmer eller hedonist.”

[Chr. Jantzen: ”Den moderne hedonisme”, p. 1. Herefter DMH]

Forbruget er altså i høj grad på vej til at blive *oplevelsesorienteret*. Det stiller store krav til forbrugerne, men også til producenterne af forbrugsobjekterne. Forbrugere vil i deres søgen efter nye meninger, oplevelser og følelsesmæssige incitamenter have behov for at blive vejledt og vildledt undervejs. Den oplevelse, som virksomheden leverer, skal tale til og *berøre* forbrugeren.

[18]

I Følelsesøkonomien sender forbrugeren de mere intetsigende dagligdags elementer ud i licitation, således at den knappe (leve-)tid kan helliges de identitetsudviklende værdier og den fulde nydelse af livet. De

intetsigende elementer er eksempelvis økonomi, rengøring m.v. I Følelsesøkonomien 'outsources' alle kedelige rutiner til virksomheder, således at livet og arbejdslivet, som i øvrigt mere bliver en oplevelse, kan leves, de materielle drømme kan materialiseres, og livsstilen udskiftes med en ny - alt efter behag. I følelsesøkonomien er mobilitet og udveksling nøgleord. Den generelt voksende økonomiske frihed afspejles i livsmønstret både psykologisk og konsummæssigt.

Man kan vælge til og fra og bevæge sig i en ny retning både individuelt og som del af en livsstil. Udbuddet af alternative livsstile er støt stigende. Livsstil er det punkt, individet har størst personlig indflydelse på, og er derfor genstand for ubegrænset opmærksomhed i selvrealiseringens lys og i markedsøkonomiske interesser. Markedet for livsstile og oplevelser vinder store markedsandele. Dette marked rummer store forventninger både til producent og konsument:

"Det nydelsesfulde forbrug kræver en betydelig aktivitet fra forbrugers side for at kunne lykkes: ikke blot lyst til oplevelser, men også fantasi til at kunne se og bedømme oplevelsesmuligheder, evner til at bringe sig i den rette oplevelsesstemning, og midler til at forfølge sine oplevelsesmål med succes. Hvis blot en af disse kompetencer svigter, er risikoen, for at oplevelserne udebliver, overhængende. Og til forskel fra forbrugets sociale funktion, der sigter mod en effekt i forhold til omverdenen – mod genkendelighed, anerkendelse, beundring, misundelse, respekt etc. – er det oplevelsesorienterede forbrug møntet på en indre effekt hos individet: på følelser og emotioner(..)"
[DMH, p. 2]

De sansemæssige behov er altså i højeste kurs i den aktualiserede "følelsesøkonomi", i kultur- og oplevelsessamfundet og i Drømmesamfundet, hvor de menneskelige behov sætter scenen.

2.4.11. Behov og branding

Ifølge Rolf Jensen er det menneskelige behov for at være nogen og især *noget* i andres øjne mere aktuel nu end nogensinde tidligere. Den vestlige verden er ikke længere et mangelsamfund med hensyn til basale fornødenheder. Alle er sikret en rimelig levestandard, så tiden er inde til, at vi alle realiserer vores inderste drømme. Vi er alle mere eller mindre vores eget unikke udviklingsprojekt. Trangen til individuel udvikling er et emotionelt behov, som skal udfoldes i Drømmesamfundet.

Ikke bare individer, men også den 'besjælede organisation' vil kende sig selv og *snakke* med omverden om sine emotionelle realiseringer.

Den amerikanske psykolog Abraham Maslow udarbejdede i 1940'erne sin behovspyramide, som er baseret på, at visse basale behov for føde og social sikkerhed skal tilfredsstilles, før anden tilfredsstillelse af behov bliver relevante, eksempelvis behovet for selvrespekt, selvrealisering og kreativitet.

Såfremt de nederste behov ikke er tilfredsstillet i tilstrækkelig grad, vil de højere behov ikke komme op til overfladen.

Fig. 2: Maslows behovspyramide

Højeste trin i Maslows behovspyramide er *behovet for selvrealisering*. I takt med at levestandarden generelt er hævet betydeligt i de vestlige lande, er opfyldelsen af de resterende fire *behov* i pyramiden fulgt relativt med, således at man i dag har overskudet til at *vælge, hvem vi vil være. Hvem* man vil være, eller *hvad* man vil være, er egentlig også essensen i brandingprocessen. Byer, virksomheder, produkter og personer kan profileres, og for disse forskelligartede emner for profilering anvendes samme *menneskelige* egenskaber. Eksempelvis profilerer virksomheder sig i dag, som var de enestående individer. Som personifikation af virksomheden kan brandet simulere menneskelige træk som tillid, sympati, omsorgsfuldhed, humor, omtanke etc.

Det ville være relevant at prøve applicere *profilering* af eksempelvis en by på Maslows behovspyramide for på et overordnet plan at afgøre, om de samfundsmæssige forudsætninger for projektet overhovedet er til stede. Ved at stille spørgsmålene til de enkelte behovstrin – begyndende nedefra – opnår man at skabe et overblik, et grundlag for den videre (behovs-) analyse.

Som udgangspunkt må brandingens *fysiske* grundlag være tilstede: Er de nødvendige fysiske rammer for branding tilstede? Er byen på lang sigt økonomisk udrustet til at opretholde denne ekstraordinære udgift til profilering og markedsføring – og kan det betale sig?

Lige så grundlæggende er, om kommunen kan leve op til befolkningens behov for *tryghed* og kommunens *forsikring* om *social støtte*, hvis behovet melder sig.

Status og *anerkendelse* er en vigtig del byens støtte til erhvervslivet. Initiativer, produktivitet og privat jobskabelse i kommunen skal påskønnes i tilstrækkelig grad - for dette er i bund og grund det økonomiske fundament for byens vækstmuligheder og for dennes succesfulde profilering.

Målet må være først at finde styrken internt, for derpå at bruge den til at kanalisere de gode intentioner, visioner og mål ud.

2.4.12. Kapitalistisk navlepilleri

[19]

Med Følelsesøkonomien er den moderne virksomhed blevet humaniseret og ansvarsbevidst. Der arbejdes i den moderne virksomhedsøkonomi med hele tre bundlinier eller tre kapitalformer: økonomisk, miljømæssig og medarbejderressourcer. I Følelsesøkonomien er der klare tegn på, at medarbejderhensynet kommer til at veje tungest af de tre i virksomhedens samlede økonomiske regnskab. Den medmenneskelige empati er et grundvilkår i denne moderne værdiledelse, som udfordrer kapitalens kolde kalkuler. Dermed er ikke glemt, at dette tredobbelte regnskab i sidste instans sigter mod profitmaksimering. Medmenneskeligheden, som den vigtigste kapital, er dog et fremskridt, selvom der ligger merkantile interesser til grund for denne humanisering. Følelsesøkonomiens principper udspringer af 1960'ernes hippiebevægelses idealer om "Peace, love and understanding". Den enkeltes behov står ikke længere i kontrast til virksomhedens, men er derimod en del af den personalepleje, som enhver større virksomhed i dag, der vil gøre sig på markedet, dyrker. Personaleplejen er blevet en konkurrenceparameter, som dels tiltrækker kvalificeret arbejdskraft og dels skaber et godt arbejdsklima og 'kvalitetstid' for medarbejderne. Herved styrkes virksomhedens 'sympatiske' image. Der er således sket en sammensmeltning af HR og PR-afdelingerne. Personaleafdelingen, som i dag håndterer de menneskelige ressourcer i Human Resource afdelinger (HR) samt markedsførings- og PR-afdelinger, behandler i dag menneskelige relationer på et følelsesøkonomisk marked, der har taget 68'ernes humanistisk-individualistiske tankegang til sig.

En lille case vil anskueliggøre værdiledelsens potentiale: Den danske høreapparatproducent Oticon var i 1988 i en alvorlig økonomisk krise, og man var nødt til at gøre noget ekstraordinært for at vende billedet [20]. Lars Kolind indtog direktørposten og satte en gennemgribende reform igang, som skulle engagere og udvikle medarbejdere og øge produktionen med 1/3. Medarbejderne fik ansvar og indflydelse på deres daglige arbejde – og deres meninger blev hørt. Reformen kostede mange penge, samtidig med at den så småt viste positive tal. Den strategisk orienterede Kolind måtte i 1991 dele topposten med den mere økonomisk orienterede Niels Jacobsen. Niels Jacobsen spurgte fra starten Kolind, om "dette her er et 68'er flip, eller vil du drive forretning?". Kolinds bløde værdiledelse i kombination med talknuseren Jacobsen ved kassen vendte en virksomhed i dyb krise til en fælles succes for medarbejdere og ledelse – og et trecifret millionoverskud i 1993. Kolinds bløde ledelsesform har efterfølgende vundet indpas i mange virksomheder.

Cand. merc. Anne Kollberg beskæftiger sig med moderne virksomhedsdrift og

[21]

-ledelse. I følge hendes artikel "Fem logikker der har indflydelse på lederudvikling" er der i dag en stærk

[22]

tendens til "de personlige livsverdeners dominans". Heri ligger, at der i kølvandet på efterkrigstidens økonomiske vækst er sket en bevægelse henimod det samfund, vi har i dag med "fokus på uddannelse til alle, behov for arbejdskraft uanset køn, ændrede familieformer, udliciteret omsorg, en slags kulturel frisættelse, individet i fokus og mange valgmuligheder". Det er principielt den samme 'humanisering', vi i dag ser ske

inden for det private erhvervsliv.

Her skal jeg ikke komme nærmere ind på Kollbergs fem logikker, da det ville være for omfattende, dog vil jeg inddrage den liste, som hun foreslår som kendetegnende for de individualistiske præmisser for den moderne virksomhed (-slede):

Nøgleord kan være:

- Det gode liv
- Værdiernes sandhedsregimer
- Arbejdsbegrebet under forandring
- Funktionalitet – fra vugge til grav
- Søgen efter selvet
- Pejlemærkerne er væk
- Ny pædagogisk orientering
- Outsourcet omsorg
- De "uendelige valgmuligheder"
- Velfærd og selvfyldelse
- Kulturel frisættelse

[Kollberg, 2003]

Samtlige punkter udtrykker den tendens til selvrealisering og terapeutisk selvhjælp, som i dag i stigende grad både udfoldes individuelt og på virksomhedsplan.

2.4.13. Fortælling og Drømmesamfund

Jakob Jensen ser tydelige tegn på, at hovedstrømningen i samfundet bærer i retning af informations- og

[\[23\]](#)

videnssamfundets nedtoning og *The Dream society's* opkomst. Drømmesamfundets "logik" er *følelsernes*

[\[24\]](#)

og måden, hvorpå den argumenterer, er via *storytelling* .

"Det virksomheder i dag kan lære af jægeren og samleren, er respekten for myten og fortællingen."

[Heartstorm, p. 30]

Samfundet skal altså genfinde sig selv i en opdateret fortællerkultur – i en ny mytisk tid. Vi skal ikke opfinde den dybe tallerken igen, men derimod dyrke den almenneskelige indsigt i 'den gode fortællings principper'.

Det skal vi gøre for at "personliggøre det generelle" [The Dream Society, p. 19]. Det er hovedpointen i Rolf Jensens Drømmesamfund, at samfundet, erhvervslivet og vi selv i stadig stigende grad lader følelserne råde.

Grunden til, at Rolf Jensen har valgt at kalde sit fremtidssamfund for Dream Society er, at dagdrømme og fortællinger i følge ham er gjort af samme narrative stof. Og ligesom dagdrømme rummer 'urealistiske' elementer kan fortællingen gøre det samme. Der ligger en kunstnerisk frihed i at:

"(...) en historie skal være sand enten i hjernen eller i hjertet"

[Heartstorm, p. 19]

Hermed introduceres storytelling som et nyt vilkår for markeds kommunikationen. Storytelling skal sammenkæde et mytisk niveau med virksomhedens reale kvaliteter. Fremfor tørre logiske argumenter skal der følelser, menneskelighed og socialt engagement ind i virksomhedens opbyggelige fortællinger.

I følge Rolf Jensen er vi ved at ”genetablere forbindelsen mellem det analytiske og det emotionelle” [Heartstorm , p. 25]. Dermed er fortællingens hidtidige tilhørsforhold til kunsten og rollen som det faktuelles diametrale modsætning ved at opløses til fordel for en mere praksisorienteret funktion i det rationelles førhen suveræne rige som meningsskaber og -bærer.

2.4.14. Ny forbrugerkultur

Tendensen går i retning af, at forbrugere mere handler situationsbestemt end forudsigeligt, det vil sige, som de føler i valgsituationen. Derfor er de menneskelige egenskaber, som virksomheden tilføjer sin identitet, særlig vigtige, da der må skabes den rette kontekst eller situation i kommunikationen til forbrugerne.

Den automatisering, som sker via informationsteknologiens effektivisering, frisætter mennesket, således at *overskudet* i stigende grad kan bruges til at realisere sig selv. Også virksomhederne vil i samme tidsånd ’realisere sig selv’ og fremstå som mere nærværende og menneskelige. Tendensen bliver, ifølge Rolf Jensen, at den personlige kundekontakt og service får en renæssance i Drømmesamfundet. Den sympatiske virksomhed bliver således en realitet.

Drømmevirksomheden løfter sløret og viser sit inderste frem for omverdenen, for at vise, at den er noget særligt i forhold til konkurrenterne. I forbindelse med at produkter efterhånden er sammenfaldende i kvalitet og pris, bliver fortællingen *bag produktet*, det vil sige virksomhedens holdninger, værdier og fortællinger, af

[25]

afgørende vigtighed .

2.4.15. Blød valuta for pengene

Tendensen er, ifølge Rolf Jensen, at *fortællingen* er en bevægende faktor, når der fremover skal træffes valg.

[26]

Samme forudsigelse kommer forfatterne til ”Følelsesøkonomien” med. Tidens og fremtidens virksomheder bliver ”relationsvirksomheder”. Relationsvirksomhedens hårdeste kapital er de bløde værdier. De symbolske værdier eller hensynet til den enkeltes individuelle behov er den nye bløde valuta, som fremtidens *relationsvirksomhed* kommer til at kalkulere med i det store regnskab. Virksomhedens *følelseskapital* består primært af etiske, sociale og miljømæssige holdninger og hensyn.

Medarbejderne kommer, ifølge ”Følelsesøkonomien”, i fremtiden til både konkret i form af aktier og optioner at involvere sig i arbejdspladsen, men i høj grad også følelsesmæssigt således, at der ikke længere vil skelnes mellem arbejde og fritid, men derimod imellem hjemmet og arbejdspladsen som det *andet* hjem.

Virksomhedens udvikling sker i takt med individets udvikling og vice versa. Når virksomheder averterer efter arbejdskraft, vil 'de personlige udviklingsmuligheder' i særlig grad betones.

I følelsesøkonomien drejer det sig om, at virksomheder indgår i følelsesmæssige relationer med mennesker på et mellem menneskeligt, psykologisk plan.

[27]

Følelser bliver kapitaliseret når vi, i følge "Følelsesøkonomien" , er på vej mod det "atomare aktiemarked", hvor forbrugere og medarbejdere køber aktier som støtte til virksomheder, de sympatiserer med. Hermed tager aktionærerne del i *virksomhedens liv*, ikke ud fra et profitabelt hensyn, men som en næsten altruistisk venskabelig gestus.

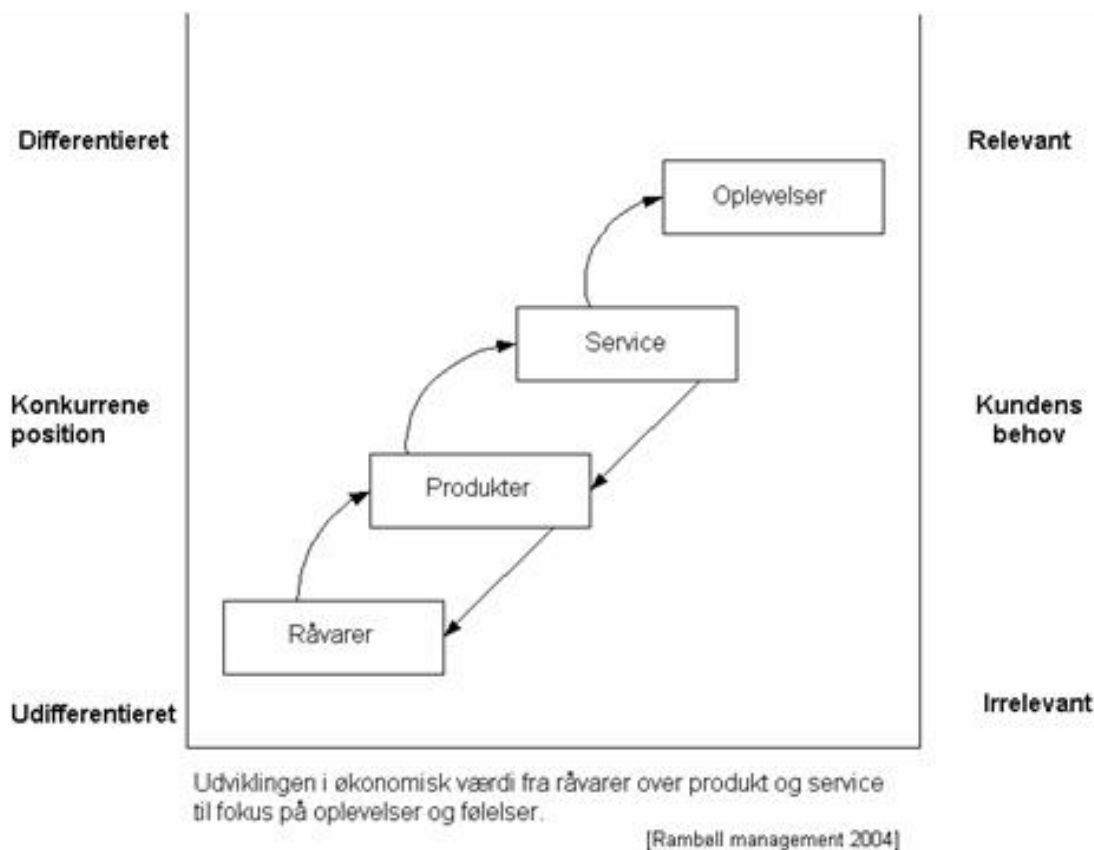
2.4.16. Den relationelle kultur

Der er sket en eskalering op til i dag af individualiseringen. Om den topper i Rolf Jensens "Dream Society" ved vi endnu ikke, men tendensen peger i retning af ,at vi i denne 'drømme-, følelses- og oplevelsesøkonomi' vil kunne investere vores (fri-)tid i at udvikle os i alternative retninger. Vi er ikke bare omgivet af alternative muligheder, men *besidder* alternative muligheder som individualister. Samme frihed gælder sådan set også de udtryksfulde "relationsvirksomheder".

I dag kan vi *vælge*, at vores individuelle livsform skal være meget anderledes, fordi den herskende bevæggrund er udpræget *empatisk* og ikke rationelt styret. Vores vesterlandske kultur og økonomiske system har taget første skridt ind i en oplevelses- og følelsesøkonomi.

Rolf Jensen forudser en eksplosion i individets og virksomhedernes 'selvrealiserende' trang til at prøve nyt og overskride egne og produkters grænser. Livet skal være et eventyr fuld af overraskelser, udfordringer og konkurrerende 'mærkevarebiografier'.

Bevægelsen fra fokus på varens økonomiske værdi til varens sideværdier illustreres i denne model:



Oplevelsen af varen er ikke længere forbundet med produktkvaliteten eller den service, der følger produktet. Oplevelsen er uhåndgribelig og består i den iscenesættelse, som varemærket skaber som en betydningssfære omkring produktet. Denne betydningssfære tilbyder en potentiel selviscenesættelse for forbrugeren. Mærkevarens positive signalværdi kan forbrugeren ved at vælge netop denne vare også udtrykke sig med. Mærkevarer sælger dermed også livsstil som en symbolsk biværdi.

2.4.17. Livsstil

[28]

Det store skift, som ifølge Rolf Jensen allerede er godt i gang, er skiftet fra fakta til fiktion – fra deduktive til emotive argumenter. Rationaliteten uddør ikke, men bliver en grundlæggende selvfølgelighed, hvorpå vi som individualister frit kan udbygge vores liv (-sstil). I denne individualistiske kultur kan den enkelte dyrke sig selv og sin selviscenesættelse og dermed skabe sig i sit eget idealbillede. Med kultur mener jeg her et mønster, som for et større meningsfællesskab giver mening i ulige kontekster. Eksempelvis giver følelsesøkonomien og Dream Society i høj grad mening for ledelses- og managementverdenen lige nu.

Teknologien er en (kulturel) selvfølgelighed, en banalitet, som vi har vænnet os til automatiserer vores dagligdag og arbejde, således at der frigives menneskelige og tidsmæssige ressourcer, som vi kan bruge, som vi vil. Der er hermed lagt op til en markant udvidelse af fritids- og oplevelseskulturen, men også af markedet for livsstil – for nu er tiden til selviscenesættelse og –oplevelse indtrådt. Det er ikke bare 1980'ernes narcissistiske kultur, han taler om, men en individets udvikling, som når sit klimaks i dette Dream Society, hvor ikke engang

fantasien sætter grænser. Livsstile er til salg, markedet er stort og efterspørgslen ligeledes. Som forbrugende individualister skaber vi vores image ud fra signalværdier:

”De produkter, vi omgiver os med, skal tilsammen tegne et selvportræt, de skal være en fortælling om vore værdier, hvem vi er eller hvem vi gerne vil have, de andre skal opleve. Derfor er moderne fattigdom ikke længere materiel fattigdom, det er når man ikke har penge til at tegne det ønskede selvportræt.”

[Rolf Jensen: Heartstorm, p. 12]

Livsstil og social status hænger sammen. Derfor finder jeg det relevant kort at vende mig mod dette samfundsaspekt for at skabe et facetteret billede af, hvad der ligger til grund for vores valg (og fravalg) i dagligdagen. Disse valg er af grundlæggende betydning for de markedsanalyser, der danner basis for markedskommunikation og profilering.

Livsstil er et diffust begreb, men ved at indfange nogle forskellige definitioner, tegner der sig et billede af det moderne fænomen.

Livsstil kan være en måde at udtrykke sin indstilling til livet på – materielt.

”En livsstil er den måde, vi udtrykker vores holdning til livet på. ...At have en bestemt livsstil kræver, at man er bevidst og konsekvent i sit valg af tøj, boligindretning og fritidsinteresser.”

[Cool & hip marketing, s. 156]

Den difinition, som man finder i Webster’s New World Dictionary, er bredere:

“A **lifestyle** is the way a person (or a group) lives.

Having a specific "lifestyle" implies a conscious or unconscious choice between that group of characteristics and some other group of characteristics.

Lifestyles provide targeting for advertisers and marketers as they endeavor to match aspirations with products.

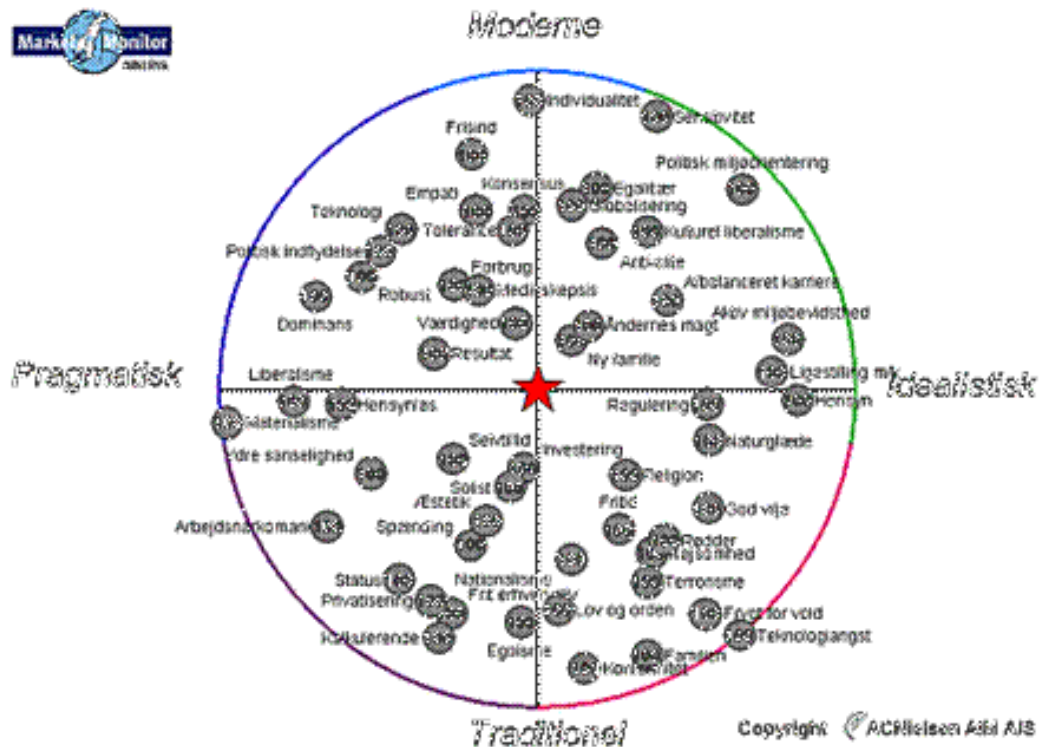
In sociology, a lifestyle may come pre-packaged with a matching appropriate worldview.

The word "lifestyle" apparently first appeared in 1939. (Previous generations may not have needed the concept.)”

[Webster’s New World Dictionary]

Livsstil er i den første difinition en (materiel) selviscenesættelse og differentiering. Stil er i denne kontekst, udover at være beskrivende eller iscenesættende, normativ. Vi lever vores liv på én måde, og denne måde (stil) danner ofte grundlaget for at (ned)vurdere andres levemåde – eller livsstil. Nogle vurderes hermed som værende mere ’rigtige’ end andre. Stil er hermed hierarkiserende. Der er altså en implicit mulighed for at hæve sig (livsstilmæssigt) og opnå social anerkendelse. Livsstil er for de bemidlede og dem, der ønsker at aspirere til et højere plan – de stilbevidste. De resterende har ikke råd til, eller er ikke interesserede i denne

selvscenesættelse. Der er altså tale om – for de bemidlede - at vælge til og fra. Et fravalg er også et valg – en livsstil. Således lades kun de ubemidlede tilbage, og dem bliver der stadig færre af i den vestlige verden. Så markedet for livsstile, jævnfør Websters anden definition af begrebet ovenfor, er i stigende grad et oplagt mål for en massiv markedsføring af såkladte livsstilsprodukter og en stadig strøm af livsstilsprogrammer i TV.



Livsstilsgrupperinger eller segmenter har på sin vis afløst den gamle klasseopdeling af samfundet. Man kan i denne sammenhæng tale om idealiseret og normativ stræben indenfor eller på tværs af segmenter, grupper eller kulturer (Se Minerva (livs-)værdikortet ovenfor). De dominerende hovedstrømninger i nutidskulturen kommer med denne optik enten til udtryk i bevidste valg af livsstil eller i den kulturelle kontekst, som man er født ind i. Men, som ovenfor nævnt, er der i dag større mulighed for at opstige og overskride sociale skel. I denne kontekst er de sociale grupper ikke klassificeret ud fra sociale klasser, men derimod ud fra værdier, livsstil og forbrugsmønstre. I følge Rolf Jensen hænger det sammen med at:

”De fleste har råd til de basale bekvemmeligheder, så (det er) i høj grad et spørgsmål om at iscenesætte vores følelser”

[The Dream Society, p. 64]

Valg af livsstil og hvilken social gruppering/klasse man tilhører flyder alligevel sammen, således at en bestemt livsstil relaterer sig i særlig grad til en traditionel socialklasse. I markedskommunikativ forstand

tilhører man i dag i højere grad en segmenteret målgruppe fremfor en bestemt socialklasse.

Den daglige påvirkning af os som segmenterede målgrupperinger sker med stadig større styrke, og målet er, at få os til at tilegne os og signalere nogle bestemte meningsbærende tegn – tegn som definerer, hvilket livsstilsegment man tilhører.

Muligheden for at skifte imellem værdisæt er tilstede, men til hver værdi eller livsstil hører nogle bestemte omgangsformer og normer, som i tillæg til den materialistiske side af stilen skal efterleves, dels for at bevare imaget, dels for at opnå den sociale accept.

”Det å være en bestemt person er altså ikke bare å være i besiddelse av de fornødne egenskaper, men også å overholde normene for adferd og udseende som en bestemt sosial gruppering knytter til disse egenskapene” [Vore rollespil i hverdagen, p. 68]

Nye tider, nye kulturelle strømninger, nye livsstile opstår og andre forgår – og man flyder umærkeligt med.

2.4.18. I kulturens tegn

Markedsføring kan ses som en kulturel leverandør af symbolske og immaterielle betydninger til forbrugerne. Til afkodning af disse symbolske betydninger er semiotikken vigtig. Mange af de tegn og tendenser, som vi møder i hverdagen, er iscenesat og formidlet via markedsføringsstrategier. Og markeds(for)førerne er sig det fuldt ud bevidst, når de tager symbolikken i brug. Der ligger grundige psykologiske, semiotiske og kulturanalytiske analyser til grund for de markedsførte (salgs)succeser.

Profileringsprocessen er en kompliceret analyse af de tegn, trends og kulturelle strømninger m.v. Semiotik, kulturanalyse og behaviorisme er relevante redskaber, der kan løfte sløret for nye tilgange til markedernes kollektive modtagelighed og til, hvordan virksomheder skal opbygge deres identitet, profil og image i forhold til forskellige kontekster. Modellen nedenfor viser hvilke faktorer, der influerer på denne proces:

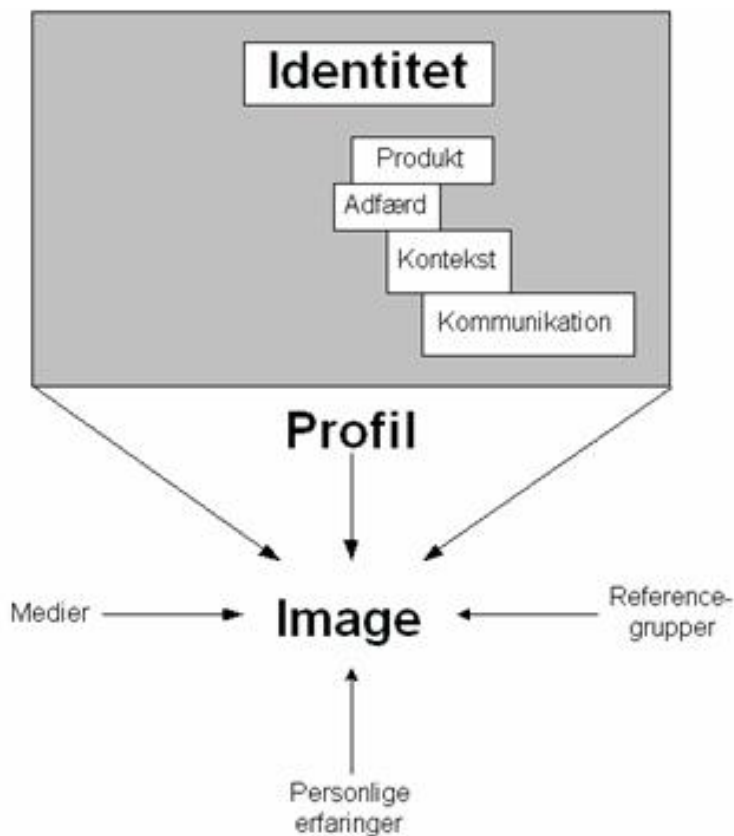


Fig. 3: Virksomhedens identitet, profil og image
 [Marketing & semiotik, p. 40]

Virksomhedens image påvirkes fra ulige sider. Virksomhedens bevægende faktor i denne proces, er som det fremgår dels via deres profil og dels via den mere overordnede, bagvedliggende identitet. Profilen er virksomhedens bevægende redskab, mens identiteten er den opbyggelige substans, som virksomheden kontinuerligt i profileringsprocessen eller brandingens må udvikle.

2.4.19. Kultur og markedsføring

Kulturer, forstået som forskelligartede meningsmønstre, er kontekster, som har stor betydning for en virksomheds strategiske kommunikation og markedsføring. Både den eksterne markeds kommunikation og den interne kommunikation og ledelse influeres af kulturelle meningsmønstre.

Virksomhedskulturer og subkulturer er som små samfund i samfundet. Forsøget på en afkodning af et samfundshæle, der er en heterofoni af forskelligartede meningshybrider, er en *læsning* af kulturens mønstre – en vej til at forstå tiden (-s krav til virksomheder).

”(...) Kulturen bør betragtes som en faktor af primær strategisk betydning for virksomhedens markedsføring”
 [Kulturbundne produkter, p. 3]

I det kulturen ”betragtes som en faktor af primær strategisk betydning” – det vil sige, at kulturanalysen bliver et strategisk redskab – bliver denne *instrumentaliserede kultur* selv en kulturel fortælling: En kulturel erfaring og en mindre mystificeret værdisætter.

”(...) kulturanalysen må: fortælle historier, den tror, er sande og dermed interessante”

[K&K: Narrativ kulturanalyse, p. 144]

Tilnærmelsesvis samme konklusion når Rolf Jensen frem til med hensyn til fortællingen:

”En historie skal være sand enten i hjernen eller i hjertet”

[Heartstorm, p. 19]

Hvad en historie eller fortælling er, og hvorfor denne form for begribelighed af virkeligheden til stadighed er yderst aktuell og anvendelig, vil jeg i det følgende fokusere på.

7 2.5. Fortællingen – en introduktion

”Livet opfattet som et lineært forløb fra fødsel til død er en konstruktion – et fantasme. Det er først, når vi begynder at fortolke vores liv, når vi laver indsnit, at det får begyndelse, midte og slutning.”

[K&K: Fortællingens tid, p. 74]

2.5.1. Den Aristoteliske fortælling

Aristoteles definerede fortællingen som en helhedsfremstilling, bestående af en begyndelse, midte og slutning.

”Begyndelsen er det der ikke selv med nødvendighed følger efter noget andet, men efter hvilket kommer noget andet der naturligt må finde sted eller indtræffe, men slutningen derimod det der selv naturligt følger efter noget andet, enten nødvendigvis eller i reglen, medens intet andet følger efter det. Midten er så det der både selv følger efter noget andet og har noget andet til følge. Altså må de velkomponerede fortællende indhold hverken begynde et eller andet tilfældigt sted eller slutte på et tilfældigt sted, men benytte de nævnte formler.”

[Aristoteles: Poetik, p. 22]

Fortællingen skal fremstille det alment menneskelige i en ordnet rækkefølge.

Denne komposition af begivenhedernes rækkefølge, denne plotning, er en narrativ konstruktion, som skaber fremdriften og handlingen i fortællingen. Fortællingen (formen) skal løbende forholde sig til sit indhold og skabe et sammenhængende forløb – en helhed – ud fra umiddelbart uforenelige elementer. Det er de kausale sammenhænge, der skaber den rette forbindelse imellem det genkendelige eller erkendte og det ukendte eller ikke-erkendte.

”(...) hvis en maler planløst smurte selv de skønneste farver på, ville han dog ikke vække samme glæde som, hvis han blot tegnede et virkeligt billede med kridt uden farver”

[Poetik, p. 22]

Aristoteles opfatter mennesket som et *persuativt* væsen. Ikke bare igennem sproget og retorikken skal vi

overbevise, overtale og vinde tilhørernes gunst - alle midler og (arte)fakter skal arbejde for at vække genklang. Målet er, at fremkalde en nydelse ved *den gode fortælling*, ved *plottet*, og ikke nødvendigvis at reproducere et nøjagtigt billede af virkeligheden. Plottet virker dels kompositorisk som et fortællings 'interne' anliggende, og dels som modtagerens 'eksterne' (fortolkende) modtagerhandling. Et indviklet plot kan i sig selv være både en behagelig sansepirring og en udfordring af intellektet. Fortællingen skal altså både appellere til forstanden og til sanserne. For at kunne det, er det nødvendigt at 'tilrette' både de historiske kendsgerninger og måden, hvorpå de sammenkædes. Fortællingen besidder den 'kreative frihed' til at fremstille en (idealiseret) verden fri for tilfældigheder, men fyldt med (tilskrevet) mening. Denne narrative konstruktion selekterer i, hvad der skal fortælles, og hvad der kan udelades, uden at fortællingsens helhed taber noget derved.

"(...) begivenhedernes enkle dele må høre sammen på en sådan måde, at flytter eller borttager man en eller anden del, så bliver det hele anderledes og kommer i uorden, for det som ved at komme til eller ikke komme til ingen klarhed skaber over noget, det hører heller ikke hjemme i helheden som en del af denne."
[Poetik, p. 25]

Idealfortællingen er en harmonisk helhed.

Fortællingen skal skabe harmoni omkring sig – den skal via sin evne til at skabe sammenhæng skabe orden i kaos – og skabe meningsfylde og -fæller.

2.5.2. Fortællingen som det kollektivt narrative

Fortællingen er både en forståelses- eller fortolkningsform og en fremstillingsform. Forståelsen afhænger af fortællings fremstilling. En vigtig del af fremstillingen er, hvorledes fortællings begivenheder kædes sammen til meningsfulde sammenhænge – hvordan den narrative struktur er opbygget. En fortællings troværdighed og sandsynlighed afhænger af den røde tråd – af det narrative forløb. Det narrative forløb er som et organisationsprincip for menneskelig tænkning og forståelse. Det narrative er en erkendelsesform, en universel og fællesmenneskelig 'symboldekoder', og derfor taler jeg også om *det kollektivt narrative*, som en særlig menneskelig evne til at tolke og forstå fortællinger. Med dybdepsykologen C. G. Jung er der tale om, at der fra det kollektivt ubevidste 'refereres til' den del af fantasilivet, som danner universelle *symboler* – og det er disse symboler og symbolske sammenhænge, vi (ubevidst) genkender i fortællingen.

Sociolingvisten William Labov taler om "natural narrative" – om en "naturlig" modtagelighed overfor fortællinger:

"*Fortællingens evaluation*. De er de midler, fortælleren bruger for at indikere, hvorfor han fortæller dette. Det drejer sig om at undgå, at fortællingen bliver mødt med et 'hva' så?' – et udtryk for at tilhøreren ikke har fundet nogen mening med at fortælle (dvs. ikke nødvendigvis en underkendelse af de omtalte begivenheders interesse, men af selve fremstillingen)."

[Narrative konstruktioner, p. 39]

Fortællingens plads i hverdagen falder os ”naturlig” eller måske rettere relevant, hvis den fremføres med indføling. Derfor er det nærliggende at udnytte denne åbenhed overfor narrative konstruktioner i andre praksisfelter end hverdagen og litteraturen - såsom markeds kommunikationen.

Storytellings anvendelse i brandingprocessen er derfor nærliggende, hvis man medtager denne ”naturlige” modtagelighed overfor fortællingen og det, jeg kaldte *det kollektivt narrative*. At *fortælle* ’sig’ som virksomhed, kommune eller mærkevare er ligesom at spille variationer over et (er)kendt tema. Fortællingen, som en art kulturel forståelsesramme, skaber, hvis den er gennemtænkt og godt fortalt, et felt for nye betydninger og sammenhænge – et erkendelsesrum.

”I litteraturens spil mellem genkendelse og erkendelse ligger et vigtigt spændingsfelt. Den fremstiller nemlig ikke, når den er god, blot det allerede kendte, men gennem selve fremstillingsformen tilføjer den litterære tekst dimensioner og løsninger, som ofte ikke har været erkendte, men som forekommer rigtige og selvfølgelige, når de er en del af tekstens forløb.”

[Litteraturen som model for den menneskelige tilværelse, p. 222]

Fortællingens erkendelsesrum er åbent for os alle - og der er frit spil. Fortællingens fremstillingsform er også et kreativt rum, hvor formen supplerer indholdet og underbygger ny mening.

2.5.3. Fortællingens form

Roland Barthes definerer talen eller fortællingen som en moderne udgave af *myten*.

”Myten er tale”

[Mytologier, p. 229]

Alt (for)talt (og skrevet) er i dette lys en myte. Alt hvad der kan være genstand for formidling, for omtale, er mytisk – altså en fortælling. Det er fortællingens form – udlægningen, iscenesættelsen - der gør den mytisk.

”Denne (mytens) udtryksmåde er et budskab. Og den behøver derfor ikke nødvendigvis være mundtlig. Den kan bestå af skrift såvel som af billeder: den skriftlige fremstilling, men også fotografier, film, radio, sport, teater, reklame, alt dette kan tjene til at underbygge det mytiske udsagn.

[Mytologier, p. 230]

Det mytiske udsagn rummer en frihedsgrad, som tilsvarende Aristoteles’ digteriske frihed til at *skabe* sammenhænge, der ikke forekommer *umiddelbare*. Det er en frihed, der følger med fortællingens form, og som kan underbygge og udfolde fortællingen, så budskabet passer i den tilsigtede kontekst. Myten og fortællingen er en *måde* at forstå verden på, som ligger forud for fortællingen. Fortællingen er en *kollektiv narrativ evne*, som er vores erkendelsesredskab og måden, hvorpå vi lærer at begå os indenfor sociale mønstre. Summen af det allerede erfarede og erkendte fungerer meningsgenererende, når vi møder nye sammenhænge.

”Det mytiske udsagn skabes i en materie som *på forhånd* er bearbejdet med henblik på et adækvat budskab.”
[Mytologier, p. 231]

Myten er form. I og med fortællingen er genkendelig som form, kan budskabet springe flere led over i den erkendelsesmæssige og meningsskabende proces. Denne fortællende form, der overfører budskaber, er et formfuldendt system for kommunikation. Den er en form til at få formidlingen af betydninger og meninger til at ske gnidningsfrit, idet den indeholder allerede givne betydninger. Fortællingen er et *middel* til forståelse og meningsskabelse - ikke et mål.

”(...) myten er et kommunikationssystem, den er et budskab. Deraf følger, at myten ikke er at opfatte som et objekt, et begreb eller en idé; den er en betydningsmodus, den er en form. (...) Myten defineres ikke ved det, den er budskab om, men ved den måde, hvorpå den fremfører budskabet.”
[Mytologier, p. 229]

Fremførelsen, selve den retoriske handling, genindskriver sin aktualitet i takt med æstetiseringen af (markeds-) kommunikationen.

2.5.4. Fortælleren i os alle

Det at fortælle er i sin oprindelige form en verbal handling. Tendensen i dag er, at denne sproghandling reaktiveres, således at eksempelvis virksomhedslederens førhen ’statiske’ præsentationer afløses af dynamiske handlingsforløb – af narrative konstruktioner, som siger det samme, men på en underholdende måde. At kunne fortælle, fortæller noget om fortælleren. Kravet om retoriske evner er i dag en lederkompetence, som differentierer *storytelleren* fra de traditionelle ledere. Det, at lede betyder derfor et ligeså stort arbejde med at lede efter de rette ord (-konstellationer). Skønlitteraturen er kommet på arbejde.

”Litteraturen repræsenterer (..) altid et arbejde med sproget, med dets lydlige substans, med ordenes sammenkædning, med skabelsen af betydning”
[Litteraturen som model for den menneskelige tilværelse, p. 223]

Netop det underholdende element er et af tidens om sig gribende tendenser – eller krav. Skiftet fra information til *infotainment* har længe været en kendt tendens indenfor medierne. Det nye er, at det breder sig til alt og alle, som har noget på hjerte – og det har flere og flere i takt med denne eksplosive udvikling i retning af det, man kunne kalde *et underholdningssamfund* – eller ”Dream society” og ”Heartstorm”, som Rolf Jensen vælger at

[\[29\]](#)

kalde nutidens/fremtidens tendens til selvfremsstilling og -oplevelse. Rolf Jensens ”Heartstorm” taler til og fra hjertet og ikke til og fra fornuften.

Der er ikke noget hverken nyt eller odiøst i at gøre formidlingen mere personlig og underholdende. Retorikken er et eksempel på flere tusind års tradition for underholdende formidling. I dag får retorikken eller *den*

praktiserende talekunst i kraft af (historie)fortællingens genkomst en renæssance under moderne vilkår og i helt nye kontekster.

2.5.5. Fortællingen i nutidens praktisering af litteraturen

I industrisamfundet har litteraturen stadig den æstetiske funktion at være 'en anden natur'. I denne andethed eller dette fiktionelle hinsides kan tradition, fornyelse og kritisk distance rendyrkes *i opposition* eller *supplement* til det bestående samfund. Litteraturens andethed har stået som et kritisk og umiddelbart uforeneligt alternativ til 'virkeligheden'. Som sådan fungerer denne æstetik som en eksplicit meningsskabende faktor, der fra et hinsides punkt influerer på det bestående samfund.

I *informations- og videnssamfundet* bevæger litteraturens æstetiske funktion sig over i 'en anden virkelighed'. Fortællingen repræsenterer ikke *virkeligheden*, men alle (u)mulige *virkeligheder*. Disse virkeligheder bygger på kausalsammenhænge og narrativitet – på fortællingens grundlæggende egenskaber til at skabe sammenhæng (e) og helhed(er).

Alle kan fortælle – og flere og flere virksomheder, politiske partier og enkeltpersoner gør det som en (individualistisk) selvscenesættelse og –promovering. Det narrative er i sin nye kommercielle og instrumentelle form blevet en praksisorienteret allemandsæstetik og, vil nogen mene, et vulgariserende greb, som er litteraturens ultimative degression: at blive redskab for markedsføringen.

Denne populariserede form havde fortællingen i mindre målestok allerede fra første færd, hvor fortællinger vandrede fra mund til mund. Forskellen fra datiden er, at i dag er fortællingen blæst op i nutidens gigantiske dimensioner og tempi – hvilket vil sige, at fortællingen i vid udstrækning overleveres af mediernes millioner af munde (TV, radio, Internettet etc.).

2.5.6. The Storyteller is back

Karen Blixen indtog sidst i halvtredserne triumferende USA som *The Storyteller*, hvor hun deltog i talk shows, fortalte sine erindringer og læste højt af sine fortællinger.

Knap fyrre år efter strømmer en ny markedsføringstrend under betegnelsen *storytelling* fra USA ud og indtager den kommercielle vestlige verden. I "The land of make-believe" har man genopfundet fortællingen og dermed taget endnu et skridt i retning af en æstetisering af markedet. I sin nye managementskikkelse er fortællingen en kommunikativ genvej til opmærksomhed og en effektiv stimulus af markedssegmenter. *Storytelling*, eller bare *fortælling*, udfolder sig for tiden i det ganske danske lands kommunikations- og markedsføringsstrategier.

Historiefortællingen og litteraturen har den 'kunstneriske frihed' i forhold til det at fremstille den objektivt faktuelle virkelighed. Heri ligger fortællingens styrke, men også fare. Man kan let fristes til 'at smøre tykt på', når fortrinnene skal eksponeres for omverdenen. Fortællingens fiktive element bør være åbenlyst for modtageren, mens fakta fremhæves og profileres i kraft af de narrative strukturer.

”Netop fordi litteraturen ikke er forpligtet til at fremstille virkelige forhold og begivenheder, kan den fremstille vigtige forhold og kræfter i tilværelsen stærkt profileret, så at sige uddestilleret og uden tilfældighedernes urenheder.”

[Litteraturen som model for den menneskelige tilværelse, p. 224]

Myter, fortællinger eller mere overordnet mytologier, kan anskues som abstrakte referencepunkter, som i nutidige klæder, i management- og markedsføringsterminologien, rummes i begreber som henholdsvis *story* (telling) og *brands*. Det er afgørende, hvilke *værdier* man lader budskaberne med, men i høj grad også om disse værdier står mål med den faktuelle virkelighed, som budskabet beskriver. Hvordan budskabet, fortællingen udføres er væsentlig for modtagelsen. Fortællingens mål er ’gensidig’ forståelse – en emotionel kontrakt med modtager. Dette er den æstetiske side ved nutidens kommunikation.

2.6 Æstetik og kommunikation

”Nydelsen fuldender virksomheden”

[Den Nikomacheiske Etik, p. 211]

Citatet fra Aristoteles ”Etik” beskriver her, løsrevet fra sin originale kontekst, og i kraft af den herved opståede tvetydighed, rammende nutidens individualistiske og sansende organisationskultur. For dels er der en tendens til, at man ledelsesmæssigt bevidst arbejder mod, at medarbejdere *føler sig* knyttet til og dermed forpligtet overfor arbejdspladsen. Der skabes individuelle værdier og kvalitetstid på arbejdspladsen. ’Virksomhedens mand’ er alle ansatte og de (værd-)sætter, som en selvfølge en ære i, at deres virksomhed klarer sig godt. Der [\[30\]](#) ligger en individuel nydelse forbundet med at ’gøre det godt’ for sit *alter ego*: virksomheden . Dermed er der et implicit begær i forbindelse med både målet og midlet – henholdsvis i form af virksomheden (brandet) og medarbejderne (arbejdet). Nydelsen fuldender virksomheden i begge betydninger. Velkommen til følelsesøkonomien!

Æstetik og kommunikation er tankemønstre, som adskiller sig fra hinanden som henholdsvis sansende og rationel. Men der er også sammenfald mellem de to mønstre, idet kommunikationens forandringskraft på modtageren afsætter en stemthed som et sansemæssigt indtryk. Dermed griber de to mønstre ind i hinanden som gensidige supplementer.

2.6.1. Værdibaseret ledelse

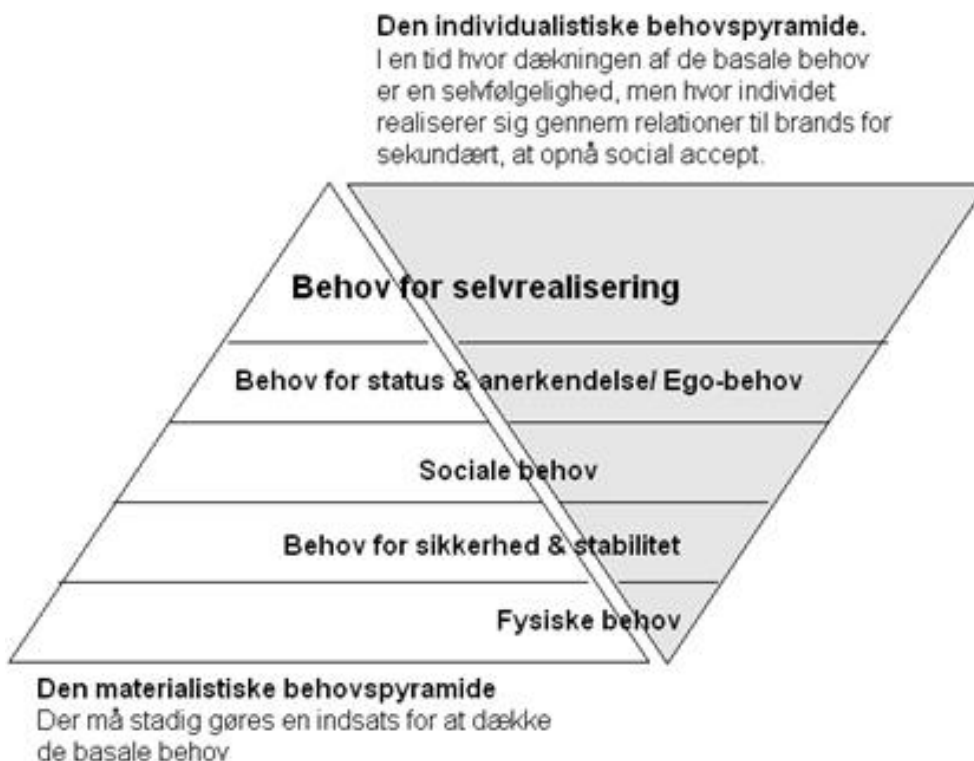
I værdibaseret ledelse går man bort fra fortidens regler og retningslinier for istedet at hellige sig *værdierne*. Værdierne indgår i det såkaldte værdigrundlag, som virksomhederne bruger som pejlemærker. Værdierne er syntetiske og er skabt ud fra de visioner og kald, som virksomheden *føler* som den rette vej at gå i den videre

udvikling. *Værdier* adskiller sig fra fortidens *regler* og *retningslinier*. Forskellen opstår i det sansemæssige udgangspunkt og formen. Hvor regler og retningslinier primært tog udgangspunkt i rationalistisk og videnskabelig positivistisk tænkning, *eksperimenterer* værdibaseret tænkning og ledelse med 'bløde æstetiske værdier' som et *supplement* til den eksisterende rationelle organisations- og ledelsesteori og -praksis. Det er mødet mellem den lunefulde humanisme og den kolde kapitalisme:

”Der er generelt en tendens til, at ledelsesteorien eksperimenterer med ikke- rationalistiske eller decideret ikke-rationalistiske tænkingsformer, da det er en udbredt opfattelse, at videnskabeligt mekanicistisk og funktionel, *Scientific management* ikke strategisk kan omfatte alle aspekter af samtidens flygtige markedsforshold, lunefulde forbrugere og teknologiske revolutioner. Man stiller sig skeptisk an overfor modernismens ingeniørtænkning og afsøger alternative vidensformer og ordensopfattelser, så som psykologien, sociologien og (..) også metafysiken.”
[Konsulenter i åndelighed, p. 27]

Virksomheden så at sige *kigger indad* for at forstå sig selv i en slags individueringsproces og udad for at forstå *de andre*. Målet er at *gøre sig* på markedet.

Ved at vende Maslows behovspyramide på hovedet får *behov for selvrealisering* den basale betydning, som de *fysiske basale behov* i tidligere tider kunne have, dengang hvor der stadig kunne forekomme en knaphed med hensyn til livsnødvendige ressourcer. Man kan stadig ikke helt se bort fra de underordnede behov, men generelt set er vores basale fornødenheder af både fysisk og materiel art i dag dækket. Den omvendte og dobbelte Maslow-pyramides komparative perspektiv er derfor mere tidssvarende end i sin ordinære form:



Med *den empatiske virksomhed* æstetiseres tilgangen til markedet og kommunikationen i en sådan individualiseret grad, at der bliver tale om en internt sansende og eksternt værdiladet (markeds) kommunikation. Virksomheden *erkender* behovet for selvrealisering. En selvrealisering, som paradoksalt nok har sin eksterne kilde i form af forbrugernes stigende krav til producenterne om æstetik, følelser og mening som en identitetsskabende biomstændighed ved varen.

Virksomheden (gen)finder sin indre styrke til at kommunikere sig styrket eksternt. De bløde ressourcer eller værdier i form af dedikerede medarbejdere, viden, kollektive fortællinger og generel menneskelig empati viser vejen for fremtidens virksomheder og medarbejdere.

Det er i denne følelsesøkonomiske kontekst individet selv, medarbejderen, der vælger, hvad der har værdi på arbejdspladsen. Den moderne medarbejder henter en meget stor del af sin identitet i sit arbejde. Derfor skal de individuelle værdier på arbejde og i fritid videst muligt harmonere i denne sansemæssige organisationspraktik. Værdiledelse er ideelt set en syntese imellem medarbejdernes værdier og ledelsens visioner.

2.6.2. Den æstetiske kapital

Den æstetiske tilgang bliver både internt og eksternt en særlig markedsstrategi med værdimaksimering som mål. Værdierne, der 'økonomiseres' med, er både materielle og immaterielle. Hermed æstetiseres kapitalen, men i samme bevægelse sker en kapitalisering af æstetikken. Æstetikken bliver en kapital, man regner med – særlig i markedsføring og intern medarbejderledelse. Den æstetiske skaberkraft syntesiterer med den instrumentelle markedsføring og ledelse som strategisk redskab til at nå bredere ud til divergerende målgrupper - i en pseudopersonlig omgangsform.

Der sker en humanisering af markedskommunikationen, der gør den i stand til at interagere med *andre* individualister såsom den tilsigtede målgruppes medlemmer. Virksomheden indvirker på sine trofaste forbrugeres smag, meninger, livsstil – og vice versa. Virksomheden henter hele tiden erfaringer via markedsanalyser for at bruge dem med en grad af intimitet til at tale direkte til sin målgruppe.

Den sympatiske, udtryksfulde og troværdige virksomhed, som formår at indlejre *sig* som forbrugers foretrukne, simulerer en afart af nærhed – af venskab. At dette symbolske *venskab* eksisterer, bekræftes ved at den trofaste konsument vanemæssigt accepterer reklamernes målrettede leflen for målgruppens værdier – eller højst trækker venskabeligt overbærende på smilebåndet. Også det faktum, som Rolf Jensen fremhæver, at kvaliteten er ensartet, peger på at loyale forbrugere af dyrere mærkevarer udfører en slags venskabsgestus - i en irrationel pagt med mærkevaren eller brandet - som udspringer af et sansemæssigt behov eller begær.

”De (nydelser), der kommer fra rene kilder, er ikke af samme slags som de, der kommer af hæslege; man kan ikke føle en retfærdig mands glæde uden at være retfærdig (...) etc. Den forskel, der gøres på en ven og smigrer, synes også at vise, at enten er nydelserne ikke et gode, eller også er der forskellige arter af den. Thi vennen, mener man, søger at gøre sine omgangsfæller godt, smigreren kun fornøjelse, og ham dadler man, vennen derimod, som omgås folk af andre grunde, roser man.”

[Den Nikomacheiske Etik, p. 209]

Vi er vidne til en slags følelsernes praktik, der folder sig ud og indgår *mærkbare* alliancer i markeds kommunikationen.

”Smiger” i form af alt for smart markedsføring ”dadler man”. Men hvis markedsføringen *virker* troværdig og vinder vores sympati opstår *venskabeligheden*, og af den grund ”roser man”. Virksomheden og produktet forsøger i dag via markeds kommunikationen at simulere ”venskab”.

”Et brand er et løfte (..) om kvalitet om noget emotionelt. En bedre definition på et brand er imidlertid, at relationen mellem kunde og brand er som et venskab”

[Rolf Jensen: Heartstorm, p. 26]

I skikkelse af besjælede idealer, værdier og andre menneskeligheder, knyttes *venskabeligheden* associativt til brandet. Jeg skal her hverken ”dadle” eller ”rose” disse markedsfiktionens infiltrationer af det menneskelige følelsesliv. Men pointen er, at *skønheden* og *udyret* – *æstetik* og *rationalitet* – i markeds kommunikationen mødes, konfronteres og på irrationel vis konformerer til ’kundens vennekreds’. I Drømmesamfundet, i følelsesøkonomien, i nydelsessamfundet, eller hvad man vælger at kalde den aktuelle emotionelle samfundstendens - er det følelserne, der råder.

Den fortælling, der vinder kampen om ’vores virkelighed’, involverer vi os med. Det drejer sig om iscenesættelse – om hvilken fortælling, hvilken mærkevare, hvilken identitet, der passer bedst i situationen. Kampen om opmærksomhed og empati er et ufravigeligt menneskeligt vilkår i vores tid, men med Aristoteles, ovenfor, er denne kamp også en balancegang mellem smiger og *venskabelighed* – mellem varm luft og *substanslighed*. Troværdigheden opstår syntetisk, hvis fortællingen og fortællingens substans harmonerer i vores bevidsthed. Når der ikke længere (behøver at) skelnes imellem fiktion og fakta, er der etableret en følelsesmæssig forbindelse – et tillidsforhold. Det drejer sig om at underbygge markedsføringens gyldne løfter eller ”smiger” på en personlig, empatisk og dialogisk vis – det vil sige *venligt*.

I den afsluttende case ”Randers brander” vil jeg efterprøve de instrumentaliserede begreber, som jeg gennem afhandlingen har diskuteret, på det aktuelle profileringsarbejde, som Randers Kommune er i gang med. Jeg vil undersøge, om værdigrundlaget konkret forankres i virkelighedens Randers – eller er på vej til at blive det. Jeg vil også undersøge, hvorledes den helhedsorienterede kommunikationsstrategi synliggør Randers’ nye identitet.

Hermed åbnes for en diskussion af Randers Kommunes vægtning af: Værdiledelse, kultur, kultur- og oplevelsessamfund, satsning på vidensvirksomheder og sidst og ikke uvæsentligt: de bløde æstetiske værdier.

3. Randers brander



8 3.1.1. Du er, hvor du bor - eller hvor du har *mod på* at bo

”Randers – mod på livet”. Sådan lyder Randers Kommunes nye slogan, motto eller ”løfte”, som man har valgt at kalde det. Det er først og fremmest et internt løfte til befolkningen om, at viljen eller modet er der til at tage skeen i den anden hånd og skabe politisk dialog istedet for slagsmål. er. Det er også et løfte til erhvervslivet om, at Randers vil skabe ekstraordinært gode betingelser for virksomheder i kommunen. Sidst, men ikke uvæsentligt, er ”Mod på livet” et signal til omverdenen om, at Randers trods modgang er en by, der i kraft af fornyet vitalitet tør gå nye veje og hele tiden udvikler sig. Randers situation skulle med filosofen Friedrich Nietzsches berømte ord: ”alt hvad der ikke slår een ihjel, styrker een” være en by med ikke bare ”Mod på livet”, men også med (Nietzsche) ”Vilje til livet”.

Kommunens store udfordring er at overbevise borgere, erhvervsliv og omverdenen om, at vejen frem og ud af negativiteten, som længe har hærget i Randers, for Randers er en holistisk, koordineret brandingproces.

Det omfattende corporate brandingprojekt er sat i værk:

Byens corporate brandings eller koordinerede profileringsmål er at udvikle de stærke og afvikle de svage sider ved Randers kommune som helhed. Kommunen har i den anledning fået et nyt grafisk vartegn eller symbol, som erstatter det gamle byvåben i al intern og ekstern kommunikation.



Denne (holistiske) kommunikationsproces' udtryk 'homogeniseres' via byens nye symbol suppleret af byens helt egen typografi, som skal være gennemgående i alle kommunikative kontekster i kommunalt regi, i erhvervslivet, og hvor det ellers tjener formålet: at synliggøre denne ensartethed og fællesskabsfølelsen i Randers. Denne 'fællessjæl' er Randers' *corporate image*. Corporate image er byens totale omdømme. Randers Kommune har desuden udarbejdet et værdigrundlag [Bilag] som trin for trin og ord for ord skal udmøntes i konkrete handlinger og i en stadig udvikling for at styrke Randers' position internt og eksternt på 'markedet for omdømme'.

3.1.2. Rapporten bag projektet

Konsulentfirmaet Eleven Danes har ud fra 25 interviews med borgere, erhvervsfolk og lokalpolitikere udfærdiget en rapport - en samling af styrker og især svagheder ved Randers Kommune. En af rapportens forfattere Steffen Gullmann, som har været Eleven Danes ankermand i projektet, citerede fra rapporten ved den offentlige præsentation af projektet, at "Randers mangler et ståsted eller er identitetsløs (.), er splittet, rådvild og uden selvbevidsthed". Hovedopgaven for Randers Kommune ligger i - ifølge Gullmann, at finde frem til "Randers identitet eller sjæl". Men hvad ligger der så i fænomenet *identitet* i denne kontekst?

(...) Identitet er det vi er - det vi ikke rigtig kan slippe fra; for sådan er vi nu engang" [S. Gullmanns præsentationstale, 2003].

Ud fra Gullmanns definition af (Randers') identitet er det "det" vi ikke kan løbe fra: Du er, hvor du bor - eller hvor du har *mod på* at bo. Og Randrusianerne har mod på at blive i Randers. Af de 25 interviewede ønskede ikke én eneste, i følge rapporten, at flytte andetsteds hen. Enten *er* byen virkelig et dejligt sted at bo, eller også er de adspurgte valgt med stor omhu? Det er det første, kommunen skal formidle på en troværdig og fængende måde.

Randers' omdømmemæssige position har alt for længe været svækket på grund af intern politisk strid og et negativt medie billede med vold, virksomhedslukninger og dårligt miljø, som dagligt stof.

Profileringen er derfor tiltrængt.

9 3.1.3 Randers tager handsken op

Randers, den mellemstore østjyske industri- og handelsby, er i gang med at profilere sig som en by med ”mod på livet”. I følge Steffen Gullmann fra *Eleven Danes – design for branding* begrænser profilen sig til at være en pæn indpakning eller Randers’ nye klæder:

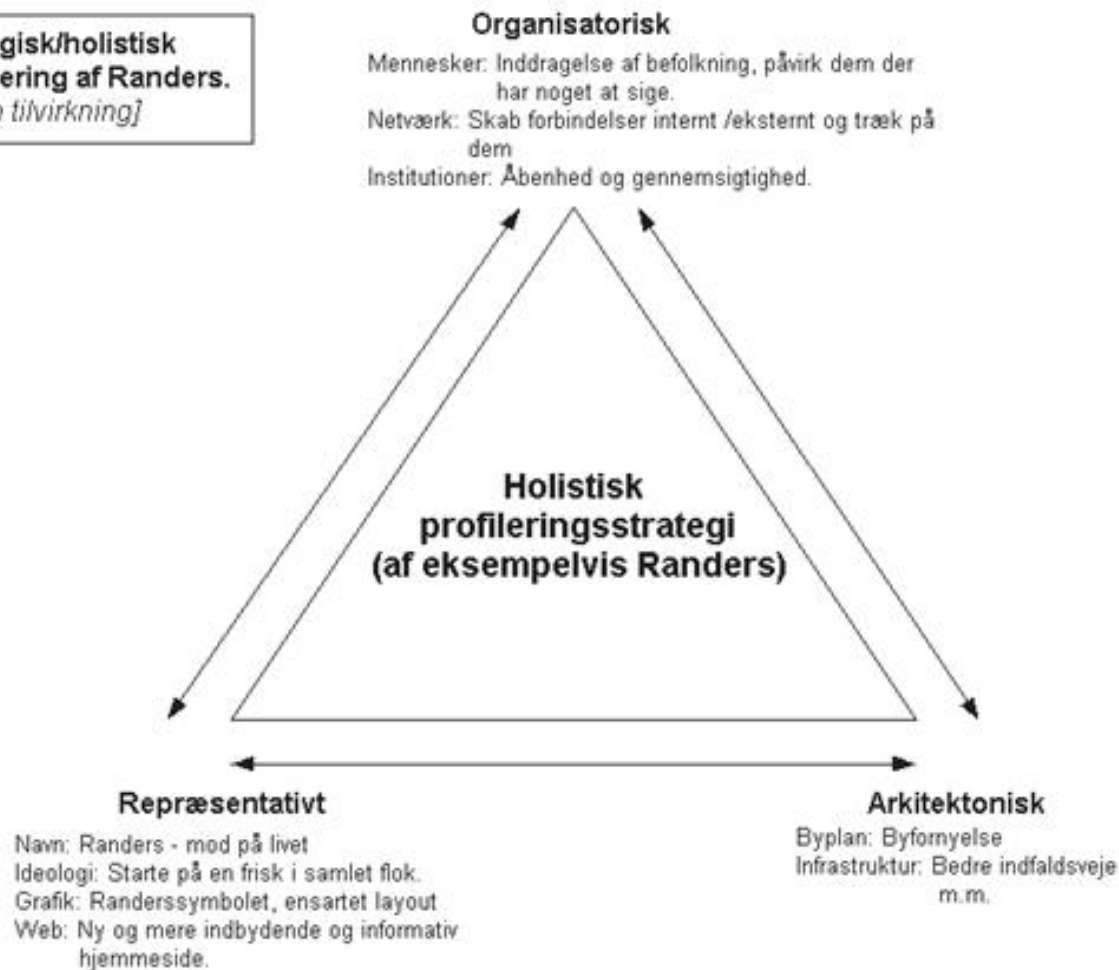
”Vi skal skabe en profil, og det er lidt med – hvad er det for noget tøj vi tager på – som skal tegne Randers først og fremmest overfor borgere og så erhvervsliv og så omverdenen i de kommende år.” [Præsentationen af brandingprojektet, 9. december 2003]

Byens identitet eller sjæl skal altså iklædes nye gevandter i form af en total kommunikationsstrategi for at tage kampen op mod negativiteten. Det er her vigtigt at holde sig for øje, at Eleven Danes leverer *formen*, mens *indholdet* står for Kommunens regning. Det vil sige, at Randers Kommune skal sætte handlinger bag ordene og det grafiske design og i det hele taget bag løftet om, at byen skal ud at markere sig.

Når et sted, en by, skal profillere sig, mener jeg, at de overordnede opgaver er:

- At påvirke befolkningens ’ideologi’ således at tilslutningen til byens nye profiler gøres så bred som muligt.
- At nå ud til hele befolkningen med målgrupperelevant information.
- At have en langsigtet og holistisk kommunikationsstrategi og en plan for konkrete fysiske tiltag - som skematiseret nedenfor:

**Dialogisk/holistisk
profilering af Randers.**
[Egen tilvirkning]



Modellen viser med pilene den dialog, som skal være en konstant i den helhedsorienterede proces hvor byrum, bystyre og bysbørn med et moderne ord *netværker* og samarbejder om, at få Randers' omdømme ikke bare pudset af, men til manifestere sig positivt i omverdenens opfattelse af byen som helhed.

3.1.4. "Randers – mod på livet"

"Den, der opfatter fremtiden som modvind, går i den forkerte retning."

[Trend Sociologi, indledning]

Profileringen af Randers Kommune skal som sagt bringe Randers videre ovenpå en række alvorlige politiske problemer, det medieskabte billede af "Voldens by" samt virksomhedslukninger – alle forhold som har indprentet et næsten uudsletteligt billede af Randers i omverdenenrdenen :.

Borgmester Michael Aastrup Jensen ser opgaven som

"(..) et langt sejt træk (som) gerne skulle resultere i, at vores dejlige by bliver et endnu bedre sted at bo." [Borgmesterens præsentation af projektet 9/12-2003].

Uden befolkningens og lokalpolitisk opbakning og forenede kræfter er der ikke grundlag for at brande.

Der er ifølge Eleven Danes' rapport en negativitet, en modvilje og en manglende tiltro til Randers iblandt næsten 2/3 af befolkningen. Det er derfor i det befolkningsmæssige bagland, at den første og største opgave ligger for profileringsarbejdet. Rapporten indeholder nogle ”sigende meninger”, som stammer fra Eleven Danes 25 interviews med Randrusianere:

”Sigende meninger

- Det er ikke til at få kulturpersoner til at bo i Randers
- Byen bliver pænere
- **En skodby**
- Vi mangler heldet
- For meget spredt fægtning
- Der er kaos nu, men det er forudsætningen for orden”

[Eleven Danes rapport, s. 12 (min markering)]

Randers har, som før nævnt, fået nyt grafisk R-symbol, som ledsager det nye slogan “mod på livet”:



Eleven Danes' grafiske løsning til Randers nye logo. Her manipuleret så ”skodby”, som er en af de ”sigende meninger” er tilføjet til byens slogan for at visualisere Randers' interne negativitet.



Her i det originale design

Det, der ved første øjekast ligner et flammende bogstav, er - udover at være forbogstavet i Randers - et samlende symbol for elleve unikke 'Randerskvaliteter'. R-symbolet refererer til:

- ”Mogens Møllers skulptur "Krukken", der står i Gudenåen.
- Randers Regnskøvs kupler.
- Billedhuggeren Helen Schous Jyske Hingst på Østervold.
- F.E. Rings Niels Ebbesen statue på Rådhusstorvet.

- Svend Dalsgaards blå nøgle foran Værket.
- Randershandsker.
- Randerslaks.
- Børge Jørgensens byport ved Tørvebryggen.
- Viera Colaros Ring, der udsmykker Kulturhuset.
- Ingvard Cronhammers byport "Red Fall" på Østervold.
- Og endelig er der jo hjertet, som alle byens borgere har med.”

[<http://www.randers.dk> - ”symbolerne i symbolet”]

Randers Kommune lanceres med R-symbolet som en mærkevare – som et monolitisk *brand*.

Randersborgerne blev præsenteret for byens nye R-symbol på det, der fremover vil være Randers’ kronjyske regionaldag – ”R-dag”:



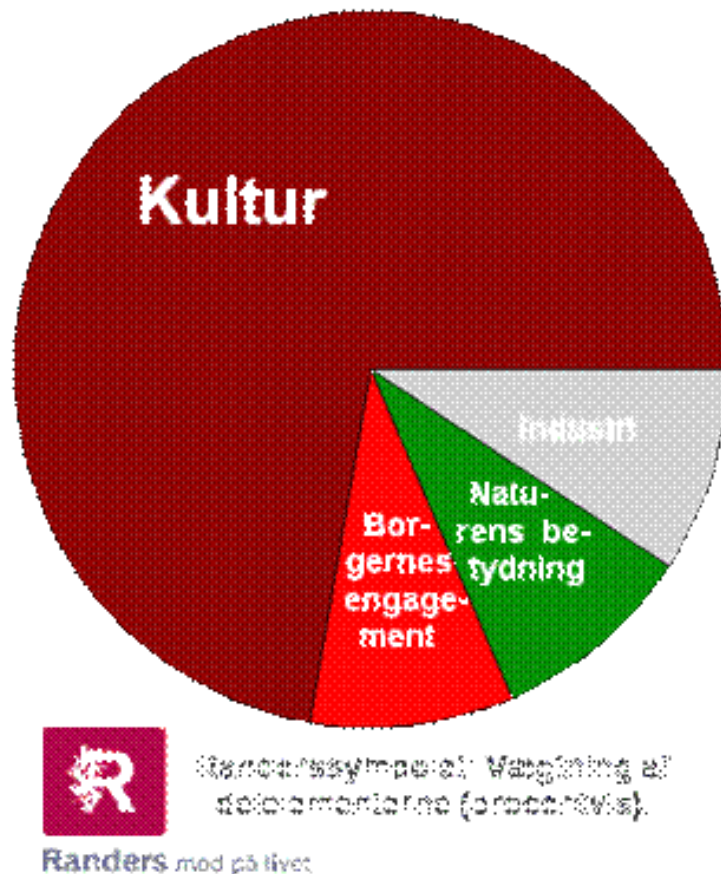
”Den 17. maj blev Randers nye symbol, et hvidt R på rød baggrund, og løftet ’Mod på livet’ præsenteret for borgere og erhvervsliv i Randers.”

For at underbygge den holistiske profilering er der i øvrigt lavet en officiel rute rundt i byen, den såkaldte ”Stjernerute”, som guider én rundt til samtlige de elleve elementer, som indgår i byens nye R-symbol. For at finde vej skal man bare navigere efter de i fliserne nedlagte messingstjerner. Stjerneruten er et eksempel på at kommunikationen er tænkt i et holistisk perspektiv, som i videste forstand fører ordene ud i konkret handling.

[31]

Hvis man kigger på elementerne, de såkaldte ”profilbærere”, der indgår i R-symbolet, er det sigende, at otte ud af elleve tilhører kategorien kultur eller kunst (finkulturen), ét hører ind under industri (byens handskefabrik), ét naturen (Gudenåens laks) og det sidste element, hjertet, symboliserer (håbet om) borgernes *helhjertede* engagement i byen.

I nedenstående model ses den omtalte prioritering af hvilke ”profilbærere”, der skal forbindes med Randers i fremtiden.



Kulturbegrebet bliver i denne profileringskontekst en slags kultiveringsproces. (Fin-)kulturen bliver med prioriteringen, som ovenfor skematiseret, byens adelsmærke og R-symbolet en indikator for, hvorhen man ønsker byen skal bevæge sig ’identitetsmæssigt’. Den livsform, som byens borgere opmuntres til at identificere sig med, er overvejende (Fin-)kulturen.

Randers er historisk set en by med industrikultur, og fokuseringen på byens kulturelle udbud er en bevægelse væk fra denne arbejderkultur, et ”farvel til den sorte industri” [Eleven Danes: Brandingprojekt for Randers, p.13] og frem mod nye værdinormer for Randrusianeren.

3.1.5. R-symbolet som brand

Randers er i færd med at gennemføre en monolitisk profileringsstrategi, hvor der skal skabes konsensus og uniformitet omkring en metonymisk monolit: byens ’R-symbol’ – med *mod på* (kultur)livet. Det implicite kultiverende dannelsesideal, der lægger hovedvægten på de (fin)kulturelle delelementer i symbolet, stemmer godt overens med de visionære ambitioner, som vi i det efterfølgende afsnit skal se, at Eleven Danes rapport betoner. De individualistiske og kultiverede værdier afløser de traditionelle sociale værdier. Det skandaleomsuste politiske skift i bystyret sidste år afspejles hermed i profileringen af Randers Kommune. 43 års socialdemokratisk enevælde endte i 2003 med kongens fald, da den daværende borgmester Keld Hüttels magtmisbrug kom frem, og han måtte forlade posten i (u)tid. Behovet for at starte på en frisk var herefter

vitalt for Randers, og heri ligger nok den væsentligste begrundelse for, at branding har så bred opbakning i bystyret. De positive virkninger begynder så småt at indfinde sig: For tiden er der politisk enstemmighed i Randers byråd om næste års budget – det er første gang nogen sinde. Hermed er det økonomiske grundlag for profileringen af Randers Kommune også støttet af samtlige 25 byrådsmedlemmer fra alle politiske fløje. Det synes at være et første tegn på, at arbejdet med den nye profil og den helhedsorienterede kommunikation i Randers, internt har givet pote. Den politiske virkelighed bevæger sig i retning af et *værdigrundlagets* måske vigtigste mål: dialog.

Men der er stadig et stort arbejde forude med at nå den utilfredse borger med klare og troværdige budskaber, som i bedste fald kan bevæge denne i en mere positiv retning. Eleven Danes rapport peger på flere områder, som bør prioriteres i denne sammenhæng.

I det følgende vil jeg gå rapporten lidt på klingen, da jeg finder, den har nogle formidlingsmæssige svagheder, som kunne være håndteret med mere føling med det brede modtagerperspektiv, der ligger i, at rapporten er offentlig tilgængelig.

3.1.6. Den eksemplariske Familien Randers

[32]

[33]

Eleven Danes har som sagt stået for de grafiske løsninger og den omtalte brandingrapport .

I rapporten udfoldes et kreativt konsulentstykke, som afdækker, opdager og konkluderer. Det er et stykke detektivarbejde, de har gennemført. De har lyttet til 25 randrusianeres mening om kommunen i mellem 25 og 50 timer for empirisk at danne sig et billede af Randers' potentialer og impotenser.

I rapporten stilles det erhvervsmæssige ambitionsniveau op som en "vision eller et håb" for en meget nær fremtid:

"Om tre år vil den erhvervsmæssige situation være afklaret. Det vil være tydeligt, at Randers har sagt farvel til 'den sorte industri' og god dag til service- og videnvirksomheder."

[Eleven Danes: Brandingprojekt for Randers, p.13]

Med dette "farvel til den sorte industri" siger Randrusianeren ifølge nedenstående skema også farvel til blandt andet øl, aktivt foreningsliv, dansk mad, håndværk, formiddagsblade og Rindalisme og god dag til dyr rødvin, udenlandsk mad, ledende stillinger, skønlitteratur og bløde, kulturelt interesserede mænd. I Eleven Danes'

[34]

rapport gøres *magiske forsøg på kategorisering* af nutidens "Familien Randers", og der skematiseres en 'opgraderet' norm for Familien Randers om tre år:

"Familien Randers nu:

Køn:	Randers er en mand
Alder:	50 år eller mere

Stilling: Beskæftiget med produktion eller håndværk
 Civilstatus: Gift
 Hustrus job: Funktionær eller hjemme
 Børn: Dreng og pige
 Drengen (job): Er – eller er på vej til at blive – håndværker
 Pige (job): Tegner, maler, videregående uddannelse
 Bil: Mazda 323 fra 1993
 Bopæl: Randers' omegn
 Boform: Lejet lejlighed (eller lille hus)
 Læsevaner: Alt, hvad der er gratis
 Spise/drikke: Dansk mad, øl og vin under 50 kr.
 Kulturelt: Biograf (med børn) og populærkoncert
 Interesser: Sport (i TV), fodbold og håndbold. Deltager aktivt i foreningsliv.

”Familien Randers om tre år:

Køn: Mand
 Alder: 35-50 år
 Stilling: Leder eller mellemlider
 Civilstatus: Gift
 Hustrus job: Mellemlider (funktionær)
 Børn: To (dreng og pige)
 Drengen (job): Skolen på vej til videreuddannelse
 Pige (job): Skolen på vej til videreuddannelse
 Bil: Peugeot 307 fra 2002
 Bopæl: Randers tæt på midtbyen
 Boform: Villa
 Læsevaner: Aviser, faglitteratur, skønlitteratur
 Spise/drikke: Udenlandsk mad, vin både over og under 50 kr.
 Kulturelt: Teater, biograf, kunst, koncert
 Interesser: Mode, sport, venner, haven

Randers bliver yngre, bedre uddannet, har bedre job, interesserer sig mere og har fået nye livskvaliteter.”

[Eleven Danes rapport, p. 15 ff]

Det billede, der her males med den brede pensel af fremtidens Familien Randers, er i den aktuelle samfundsmæssige udviklings ånd, som går imod at: ”kulturen er blevet proletariseret, mens arbejderne er blevet borgerliggjorte.” [Henrik K. Nielsen: Kultur og modernitet, p. 39]. Der er normativt ønske om at borgerliggøre og kultivere ”familien Randers”. Det er firkantet sagt et forsøg på at kultivere proletariatet og hæve det op fra massekulturen til et mere kultiveret stade. Det er ikke et særligt Randersfænomen, men som sagt en generel samfundsmæssig udvikling henimod en nivellering og opgradering af samfundsborgerne til eet niveau, der matcher blandt andet et af tidens krav om løbende uddannelse. I Danmark udjævnes forskellene

mere og mere både socialt og økonomisk, således at masse- og finkulturen og arbejder- og middelklassen samles i et gennemsnitligt kompromis. Eleven Danes-rapportens vision er udtryk for et sådant gennemsnitligt kompromis – på et højnet kulturelt, uddannelsesmæssigt og indkomstmæssigt niveau, som kan måle sig med konkurrerende kommuner. Rapportens visualisering, der sammenholder nutidens gennemsnitlige Randersfamilie med fremtidsborgeren på en sådan normativ måde, falder sikkert ikke i god jord hos dem, der uvægerligt vil føle sig stødt over fortrinsvis beskrivelsen af nutidens Randersfamilie. Man burde nok have holdt sig til et mere neutralt ord- og billedvalg i fremstillingen af ambitioner og visioner på borgernes vegne - det er jo et offentligt tilgængeligt dokument.

Brandingen skal gøres vedkommende for alle – for den vedkommer alle og er helt grundlæggende afhængig af den bredest mulige opbakning. Derfor er rettidig omhu med hensyn til ordvalg og visualiseringer uhyre vigtigt for ikke at skabe misforståelser og modvilje, mener jeg.

Eleven Danes skematiske fremstilling, som de selv ”tolker som en vision og et håb om, hvordan udviklingen

[35]

vil gå” , er jo blot en visualisering af den vilje, kommunen har til at lade borgerne få nye muligheder og til at løfte byen ud af krisen, som den ufrivilligt er havnet i. Byen har en plan, som skal åbne ikke bare omverdenens øjne for Randers’ styrker, men i høj grad også Randrusianernes egne – for med dem som ”positive ambassadører” for byen forøges signalværdiens kraft og troværdigheden betydeligt både internt og

[36]

eksternt .

”Det er selve byens fundament, der er på vej til at blive skiftet ud. Fra noget, man kendte så godt og var stolt af, til noget nyt, som kun få kan se eller helt forstå.”

[Eleven Danes: Brandingprojekt for Randers, p. 11]

Eleven Danes rapport betoner den negative og modløse tilstand, der hersker i Randers, men samtidig taler den om netop denne tilstand, som ”noget man kendte så godt og som man var stolt af”. Det harmonerer dårligt.

Randers’ identitet og sjæl er i følge Eleven Danes rapport:

”En industriby uden industri (..) mangler et ståsted (..) splittet og rådvild (..) uden selvbevidsthed (..) voldens by (..) kommuneskandale”.

[Eleven Danes: Brandingprojekt for Randers, p. 11]

Modgang avler modgang, siges det. Der er blandt 2/3 af de adspurgte 25 en tendens til at fokusere på modgangen – det er denne modgang, der skal vendes. Blandt den resterende tredjedel er der en generel tilfredshed at spore. Det er denne positivitet, der skal dyrkes, visualiseres og spredes med profileringsprocessen.

3.1.7. Randers er ikke værst

Virkeligheden er, at byen har mistet nogle traditionsomspundne virksomheder (Randers Reb og Thor Bryggeriet), bystyret har været plaget af disharmoni og politiske skandaler, og byen har ligesom byer af en tilsvarende størrelse problemer med vold og kriminalitet. Både volden og den organiserede kriminalitet er på

[37]

retur i Randers, takket være et koordineret samarbejde .

Som sagt er nogle af byens stolte industrier lukket eller flyttet udenlands, hvilket lader en del af kommunens industriarbejdere tilbage uden (relevant) arbejde. ”En industriby uden industri” som det formuleres i Eleven Danes rapport, skaber et tomrum – et identitetsproblem for Thor’s bryggeriarbejdere og Randers Reb’s rebslagere, idet de som de fleste i vid udstrækning har identificeret sig med deres arbejde.

Grundlaget for byens *selvrealisering* i form af byens *branding* synes på trods af den nævnte modgang at have en ”råstyrke”, et vitalt mod til at stå imod med og komme videre.

Ser man Randers med mediernes optik - som er et udbredt billede både indenfor og udenfor Randers - er der ikke arbejde til byens borgere, virksomheder lukker på stribe, og politikere og borgere slås. I dette puslespil mangler de fuldendende brikker. Der er ikke den interne stabilitet og styrke, som via branding skal projiceres ud i samfundet som et troværdigt budskab, man kan tilslutte sig uden at have sin tvivl:

”Det betyder, at virksomheden ikke reelt kan tilbyde et produkt eller en ydelse, som har den relevans eller kvalitet, som er nødvendig for at nå igennem til kunderne.

Kommunikation eller storytelling kan ikke rette op på virksomhedens manglende substans”

[Storytelling – branding i praksis p. 75]

Det er således ikke kun ’virkelig’ modgang, man i Randers skal overvinde, men også den medieskabte virkelighed – omdømmet materialiseret i ord og billeder – der skal bearbejdes i den koordinerede kommunikationsindsats: Brandingen af Randers.

Men er den medieskabte virkelighed i overensstemmelse med virkelighedens Randers af i dag? Er der ikke tilstrækkelig substans i Randers til at byen kan forsvare sig mod den negative omtale og slippe af med det blakkede omdømme? Statistikkerne maner mediernes billede til jorden. Revisionsfirmaet Deloitte & Touches

[38]

årlige rapport om det erhvervsmæssige vækstklime i Danmarks amter og kommuner placerer Århus Amt på en førsteplads – og fremhæver eksplicit Århus og Randers, som de væsentligste vækstområder. I Randers er der 69 større virksomheder, heriblandt Danish Crowns, Tulips og Vestas hovedsæder, som alle er i kraftig vækst, så industrien blomstrer altså også i den kommende kronjyske storkommune.

”Vores økonomiske fremgang har de senere år flyttet Randers fra en 139. plads til en 18. plads i de årlige vækstanalyser blandt de danske kommuner.”

[ELRO Magazine, nr. 2, juni 2004]

Arbejdsløsheden i Randers ligger en smule højere end i Århus, men holder sig på landsgennemsnittet. Volden og rockerkriminaliteten er mindre i Randers end i Århus, som byen ofte sammenlignes med.

På baggrund af blandt andet det nævnte statistiske materiale, som jo taler til byens fordel, er Randers gået i gang med at reprofilere sig, for ad den vej at vende medie billedet og den negativitet, som er fulgt i kølvandet både internt og eksternt.

3.1.8. Randers er en velbevaret hemmelighed

Det er forståeligt, at Randers ønsker sig en 'sandere' og mere tidssvarende profil, som vil øge mulighederne for at tiltrække den manglende positive opmærksomhed til kommunen. For som Erhvervs- og Udviklingsdirektør i Randers, Bjarne Haubo Christensen formulerer det, er "Randers en velbevaret

[39]

hemmelighed". Han refererer selvfølgelig først og fremmest til det manglende kendskab til Randers' succesrige erhvervseventyr, de mange tilflyttere og så til de ovenfor nævnte statistikker, der viser et Randers' i umiskendelig fremgang - alt sammen ting som hører til helhedsbilledet af Randers, men som ikke fanger mediernes interesse.

I Randers Erhvervs- og udviklingsråd har man lagt en strategi for udviklingen af Randers erhvervslivs fortsatte vækst, som løber indenfor perioden 2002 til 2006.

Denne strategiske plan er så at sige det erhvervsmæssige grundlag for branding af Randers:

"Erhvervsfremme i Randers er en kompleks opgave, der vil være karakteriseret ved, at målinger af resultaterne reelt kan ses i 2 sammenhænge:

- Konkrete projekters politiske gennemførelse
- Randers bliver synligt forandret

(...) Væsentlige forandringer kan kun ske ved, at der sker en samlet, samlende og koordineret indsats"
[Randers Erhvervs- og Udviklingsråd. Strategisk notat. Erhvervsfremme i Randers 2002-2006]

Erhvervsfremme i Randers er det økonomiske grundlag dels for at formidle og profilere kommunen, dels for at kommunens værdigrundlag kan realiseres i konkrete projekters gennemførelse.

Randersprofilen skal bygge på et velunderbygget grundlag med overbevisende elementer af succes, ellers er det bare tomme løfter og hule salgstaler. Uden målbare resultater at hænge profileringen op på bider man sig selv i halen og skader istedet Randers' troværdighed og omdømme.

"Det tager tid at komme af med et dårligt rygte, når man hele tiden mindes om det – eller minder sig selv om det"

[Eleven Danes rapport, p. 11 ff]

Nu skal alle få at se og høre, hvor godt det i virkeligheden går i Randers.

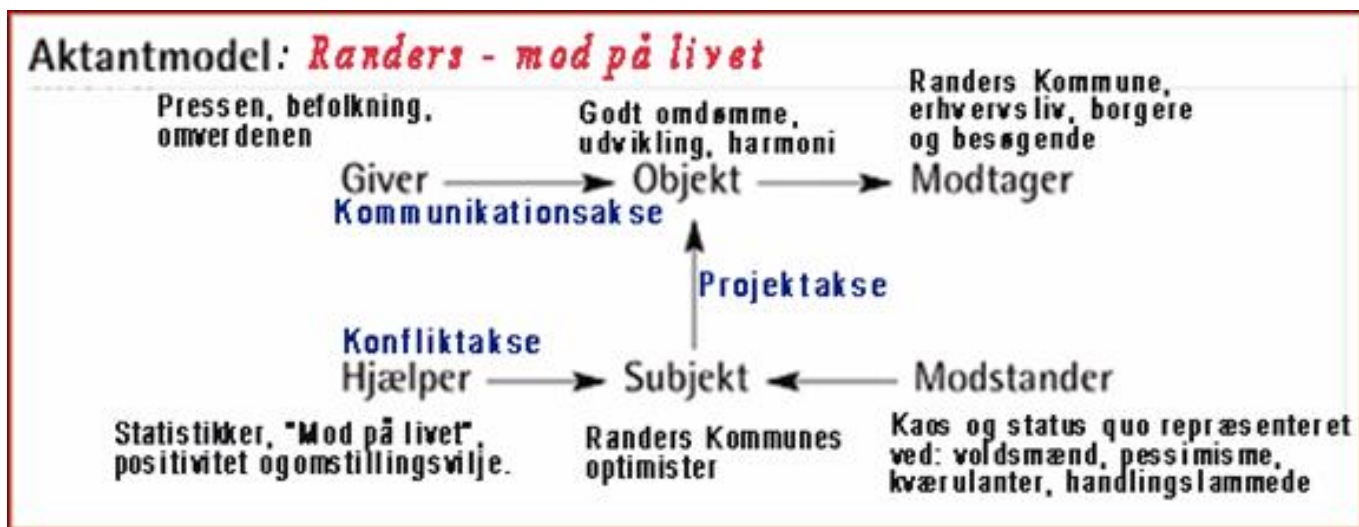
3.1.9. Randers fortæller

Det er nærliggende at anvende nogle af tidens lovende midler mod anonymitet og dårligt omdømme: *branding* og *storytelling*. Det har Randers også gjort. I Randers har man valgt helt konkret at fortælle om byen. Forfatteren Jacob Ludvigsen har skrevet et eventyr til Randers til lejligheden: "Nissen og nøglen - et eventyr til

[40]

Randers", som blev læst op for fulde huse på Randers Rådhus . Det er værd at bemærke, at det ikke hedder et eventyr *om* Randers. Det er ikke endnu et (bi)drag over nakken fra udenbys side, men derimod et bidrag *til* den igangværende profilering af Randers.

Jeg vil prøve at applicere Randers Kommunes profilering på Greimas' aktantmodel. Jeg kunne ligeså vel gøre det på Jacob Ludvigsens eventyr til Randers, men det er for formfuldendt og (som) skabt ud fra aktantmodellen og ville hverken give et interessant eller realistisk indblik i, hvad Randers Kommune er i gang med og oppe imod i det omfattende profileringsprojekt.



På modellens *kommunikationsakse* er Giver pressen, Randrusianerne og omverdenen. Objektet er det gode omdømme, omverdenens respekt, regional udvikling og overordnet set harmoni. Randers er modtageren. Projektet (*projektaksen*), er profileringen.

På *konfliktaksen* opstår grundlaget for at applicere Randers' kommunes projekt på aktantmodellen. Der er modstand, konflikter og politisk sløvsind og kævl at bekæmpe for Subjektet (Randers Kommunes optimister/ alle der efterhånden tager del i Randers). Der er en Hjælper. Hjælpen består i at drage nytte af den tiltro, der er iblandt 1/3 af Randers befolkning på byen, de gode tal i statistikkerne og "modet" til at gå alternative veje for at opnå målet: Et uplettet "Randers – med mod på livet".

3.1.10. Nissen og nøglen – et eventyr til Randers

I Jacob Ludvigsens eventyr til Randers "Nissen og nøglen" [Bilag] leder bynissen og bryggerens datter Randi efter byens nøgle, som kan vende byens negative udvikling. samtidig leder Randi også efter sin forsvundne fader, byens brygger. Undervejs møder de byens pessimister i skikkelse af en sur gammel kone. Senere på

deres vej møder de skortensfejeren Anders, som efter at have hjulpet dem med at undersøge et åbenbart vildspor foreslår, at de henvender sig på rådhuset. På rådhuset møder de rådmændene, der har affundet sig med situationens status quo. Borgmesteren sidder i møde flere dage frem. Alligevel braser bynissen ind på borgmesterens kontor, hvor han og bryggeren sad og overvejede, hvordan de skulle få gang i byens nedlagte bryggeri. Nøglen var, hvor den altid havde været: foran kunstmuseet. Den vil åbne den usynlige port. Udenfor rådhuset råber folket på brød, øl og skuespil. Borgmestern får idéen, at alle skal holde op med at brokke sig og istedet stå sammen om byens fremtid. Borgerne bliver begejstrede for at blive inddraget. Nu kunne alt, hvad byen satte sig for, ved fælles hjælp lade sig gøre.

Byens sure mænd bliver kørt til bygrænsen og bedt om ikke at vende tilbage. ”Det sorte smedehåndværk blev omsat til viden”.

Randi og Anders bliver borgerligt viet af borgmesteren, og byen fester igen med byens eget øl. Her ender fortællingen lykkeligt, som det hører sig til i et rigtigt eventyr.

I virkeligheden har en række Randrusianere sat sig for, at det lokale bryggeri skal genåbnes på basis af folkeaktier. For dem er Thor Bryggeriet en væsentlig del af Randers identitet.



En af Randers' stolte virksomheder Thor bryggeriet er lukket og brygges nu på Ceres Bryggeriet i Århus. I dag må byen nøjes med at have et depot.

Byens Erhvervs- og Udviklingsdirektør mener, at ”det er spildte kræfter”, og at man istedet skulle se fremad mod mere fremtidsorienterede almengavnligge projekter end at ”hænge sig i fortiden”. Og ”der er nok at tage fat i”, understreger direktøren.

3.1.11. ”Om tre år vil den erhvervsmæssige situation være afklaret”

Byens *image* vil altid være et ’aftryk’ af virkelighedens Randers, som til en vis grad kan redigeres, retoucheres og manipuleres, men som vil stå i *relation* til virkelighedens faktuelle tal og resultater – og

vurderes udfra disse.

Opgaven er at producere et resultat i form af en stærk profil udfra de faktiske resultater og en kontinuerlig udvikling - resultater, som unikt set er produceret af kommunen og i kommunen.

Profileringen, hvorigennem Randers ønsker at være en anden med ”yngre, bedre uddannede, bedre job, (flere) interesser og nye livskvaliteter (er en) vision, et håb og en ambition for fremtiden” [Eleven Danes rapport, p. 18], lader sig nok ikke realisere indenfor de tre års horisont, som Eleven Danes afsætter, men ”erhvervssituation” bliver nok klarere, når profileringen begynder at slå igennem. Bjarne Haubo Christensen er helt klar over, at tidsperspektivet og i øvrigt den normative fremstilling af ”Familien Randers” ikke hører virkeligheden til. ”Det er et stykke konsulentarbejde, hvor sådan nogle billeder ofte bruges”, siger han.

Rapportens ”Farvel til den sorte industri og god dag til service- og videnvirksomheder” betyder ikke et fysisk farvel til håndværket og ”den sorte industri”, forklarer Erhvervsdirektøren: ”Det er sådan en akademisk misforståelse, at det ene udelukker det andet. Der er så megen viden i de industrier allerede, som bare ligger og venter. Ud af måske 400 ansatte, sidder de 230 og håndterer masser af viden hver dag. Det er den viden, vi skal have fat i – samle og udnytte”, siger Erhvervs- og udviklingschefen.

”Om tre år vil den erhvervsmæssige situation være afklaret. Det vil være tydeligt, at Randers har sagt farvel til ”den sorte industri” og god dag til service- og videnvirksomheder”
[Eleven Danes rapport, s. 13]

Videnvirksomhederne er, ifølge Bjarne Haubo Christensen, også de eksisterende ”fabrikker med skorstene”, men hvor man som noget forholdsvis nyt er begyndt systematisk at indsamle, bearbejde og udvikle viden, som man allerede har, men som man før ikke udnyttede fuldt ud. Det er dét vækstområde, som Randers vil satse på, i en tid hvor ”den sorte industri” er passé. Og udviklingen er godt i gang med mere videnstunge virksomheder som blandt andre vindmøllegiganten Vestas i kommunen.

I Erhvervs- og Udviklingsrådets notat er et af områderne, der skal satses på - såkaldt ”Mental vækst”. Denne formulering mener jeg også er uheldig, da det tingsliggør det mentale objekt for væksten. I ”Mental vækst” skimtes den normative kultivering eller befolkningsmæssige ’opgradering’, som visualiseringen af ”Familien Randers om tre år” fremstillede – og som jeg mener, kan skabe modvilje og misforståelser. I Bjarne Haubo Christensens forklaring får det en udpræget positiv betydning, som man måske skulle have haft med som en note i det strategiske notat, som jo også er offentligt tilgængeligt: ”Med mental vækst menes primært det menneskelige overskud, der vokser og udvikles i kommunen, når det går godt - generelt. Går det godt for den enkelte medarbejder, er det godt for helheden. Vi kan allesammen blive endnu bedre til det, vi laver – det er bare det, der menes”. Det må siges, at være meget positivt, at man forsøger at løfte alle med opad i byens og industriens udvikling.

Bjarne Haubo Christensen uddyber i øvrigt Randers nye slogan eller løfte ”mod på livet”, som ”noget man ikke nødvendigvis har, men som man kan tilegne sig ved at ’vokse’ og udvikle sig i takt med byens og arbejdspladsens udvikling”. I byens værdigrundlag lægges megen vægt netop på udviklingen og ’omsorgen’

for den enkelte medarbejder.

Selvværd kommer indefra – også i en stor organisme som en kommune. Byens omdømme og styrke ligger i hænderne på befolkningen. Heri ligger essensen og potentialet i den ”Mentale vækst”, som kommunens Erhvervs- og Udviklingsråd har som defineret mål.

Den værdibaserede tanke er, at den samlede viden skal bruges til at udvikle arbejdspladsen og skabe økonomisk udvikling for virksomheden og for medarbejderen. Medarbejderen og borgeren er kommet i centrum i denne tankegang, hvor virksomheden, kommunen og byrummet tænkes ind i mere humanistiske tankemønstre. Randers er på vej ind i kultur- og oplevelsesøkonomien, og der satses på de bløde værdier. Det er spændende om det lykkes.

3.1.12. Randers’ værdigrundlag

Min konklusion er, at Randers på trods af virkelige og medieeskalerede problemer med en helhedsorienteret strategi formår at sætte skub i en udvikling væk fra den kritiske tilstand over imod en positiv og om-sig-gribende optimisme. Optimismen og den politiske konsensus om at løse byens indre stridigheder kom virkelig til udtryk, da næste års budgetforlig - for første gang nogen sinde – *enstemmigt* blev vedtaget af de 25 byrådsmedlemmer. Det er denne enstemmighed, man med corporate branding søger at skabe i kommunen som helhed.

Således er branding af Randers kommet godt fra start, for i budgettet for 2005 er der afsat endnu en million til projektet. Den interne kommunale opbakning og styrke er samlet, men udenfor venter den store opgave, at overtale befolkning og medier om at Randers ikke bare har ”mod”, men også vilje til livet.

[\[41\]](#)

I Randers har man *mod på* at ”tilpasse virkeligheden til værdierne” – hvilket vil sige at realisere byens værdigrundlag således, at værdier/idéer omsættes til meninger, forventninger og praksis. Kommunens værdigrundlag skematiseres og konkretiseres derved planens trinvis udførelse. Tre kolonner angiver hvad ”vi mener”, ”vi forventer” og ”vi vil i praksis”. Denne opstilling virker konstruktiv og gennearbejdet og formidler budskabet klart.

Randers Kommunes værdigrundlag består af følgende 8 værdier:

1. Service- og brugerorientering
2. Helhed og samarbejde
3. Udvikling
4. Initiativpligt og ansvarlighed
5. Professionalisme og kvalitet
6. Effektivitet
7. Rummelighed
8. Dialog

Disse otte værdier eller kodekser for de kommunale arbejdspladser i Randers udfoldes som omtalt ovenfor i et praksisorienteret skema. Uden denne praksisorienterede konkretisering ville de blot virke som varm luft. Indtil

andet er bevist, vil værdierne selvfølgelig stadig figurere blot som idéer og forventninger, men kolonne tre ("vi vil i praksis") viser, at der er vilje til at udføre dem - og det er det bedste udgangspunkt for, at Randers kan komme videre, vinde opbakning og markere sig positivt.

4. Konklusion

På baggrund af det forløbne studie på markedskommunikationens områder og med mit humanistiske afsæt er min overordnede konklusion, at følelsesøkonomi, Drømmesamfund, kultur- og oplevelsessamfund og værdiledelse er oplagte arbejdsområder for humanistiske kompetencer som: Metode og analyse.

Det viste sig at være *værdifuldt* at gå bag om modebegreberne: storytelling, branding, kultur og værdi. Ved at gøre det, fandt jeg frem til, *hvorfor* disse begreber reaktualiseres med en så intens interesse i nye praksisfelter og teoretiske kontekster.

Bag *storytelling* ligger den menneskelige fortrolighed med fortællingens form og årtusinders fortælletraditioner. Derfor er fortællingen (måske) nøglen til en fortrolighed mellem producent og forbruger og mellem ledelse og medarbejder.

Bag *brandingprocessens* kommercielle skal ligger den menneskelige hang til harmoni og til at skabe verden i helheder. Derfor supplerer fortællingen i form af storytelling branding perfekt. Et af fortællingens væsentligste potentialer ligger i, at den kan skabe fornemmelsen af helhed ud af kaotiske sammenhænge. Derfor danner branding og storytelling ofte par i markedskommunikationen. Sammen udgør de et effektivt middel dels *mod* misforståelse og dels *for* erkendelse og bevægethed.

Bag *kulturbegrebet* ligger i dag det brede spektrum af forskelligheder og uselvfølgheder, som menneskelig interaktion består af og til stadighed producerer. Kulturbegrebets konnoterer alt – derfor vil opgaven altid være at afgrænse og definere sit kulturelle felt.

Kultur er et spil imellem forskellige meningsmønstre, og hvor kernen er at meddele sig.

Kulturanalysen er et middel til at nedkoge de mange tendenser og tidssymboler, som peger i alle (u)mulige retninger. Kulturanalysens mål er, fra et generaliseret niveau, at skille ligheder fra forskelle, og er således en form for kategorisering af den menneskelige virkelighed – af vores aktuelle kultur(er) og et forsøg på at skabe helheder og mening.

Bag *værdibegrebet* ligger en æstetisk, humanistisk og individualistisk tilgang til menneskelige relationer. Den generelle æstetisering af arbejdsmarkedet, markedsføringen og kommunikationen udspringer af humanistiske traditioner og forskning, men regnes i dagens og især fremtidens Følelsesøkonomi for en kapital i sig selv. Fremtidens værdiledede virksomheds væsentligste aktiv er den individuelt stimulerede medarbejder.

I et traditionelt akademisk perspektiv virker denne kommercialisering og kapitalisering af æstetik og humanistiske teorier måske umiddelbart forfladigende. Men, i et breddere og mere modtageligt perspektiv, åbner denne nye praktisering af teorierne og denne realisering af humanioras teoretiske og metodiske *kapital* for nye tværfaglige forskningsfelter, tværkulturel vidensdeling og, ikke uvæsentligt, for nye niches for humanister på et æstetiseret arbejdsmarked i voldsom vækst.

På Nordisk Instituts grunduddannelse fulgte jeg faget ”Litterær tekstanalyse”. Ved flere lejligheder gav nogle medstuderende udtryk for hvad de ”føjte” ved læsningen af de digte, som vi skulle analysere. Underviseren skar her klart igennem og forklarede på godt dansk, at den slags ”sødvamle bræk og kaffesnak kunne de godt gemme til familien”. Og han havde jo ret. Denne ’følen sig frem’ hører ikke hjemme i videnskaben – og det var jo dén, vi skulle introduceres til. Tekstanalysen drejer sig om at gå *analyserende* til teksten og deduktivt at udtrække det væsentlige fra det uvæsentlige i en videnskabelig pragmatisk tilgang til værket. *Men...* episoden viser jo også, hvor følsømt et område litteraturen og humaniora er. Og netop det, at litteraturen *rører ved noget i os, bevæger os*, er velsagtens grunden til, at vi fra første færd kastede os ud i et litterært, humanistisk studium.

I kraft af arbejdet med specialets emne – dette ikke direkte litterære område – ’føler’ jeg mig dels mindre fordomsfuld over for det markedskommunikative perspektiv og dels bedre rustet til at tage del i et stadig humaniserende (arbejds)marked, hvor tendensen synes at bære i retning af, at *lysten driver værket*.

10 Litteraturliste – speciale 2004

- Abbott, H. Porter: The Cambridge Introduction to Narrative. Cambridge University Press 2002.
- Amarisinha, Sascha: Historiefortælling i organisationer. Samfundslitteratur 2004.
- Andersen, Josette, Louise Denver og Jens Lautrup Nørgaard: Semiotik og Organisationskommunikation. Handelshøjskolen i København 2003.
- Aristoteles: Poetik. Hans Reitzels Forlag 1993.
- Aristoteles: Den Nikomacheiske Etik. Det lille forlag 1995.
- Barthes, Roland: Mytologier. Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A.S. 1996.
- Benjamin, Walter: Fortælleren og andre essays. Gyldendal. København 1996.
- Benjamin, Walter: Kulturkritiske essays. Gyldendal. København 1998.
- Bourdieu, Pierre: Af praktiske grunde. Hans Reitzels Forlag 2003.
- Brandt, Per Aage: Hvad er en fortælling? In: Almen Semiotik nr. 3. Aarhus Universitetsforlag 1991.

- Brooks, Peter: Reading for the Plot. Harvard University Press 2000.
- Bruner, Jerome: Mening i handling. Klim 1990.
- Bruner: Uddannelseskulturen. Hans Reitzel, 2003.
- Christensen, Peter Hallgård og Elisabeth Hansen og Hans Vejleskov: Det narrative. Fra metapsykologi til puslebord. Kroghs Forlag A/S 1997.
- Dahl, Henrik og Claus Buhl: Marketing & Semiotik. Akademisk Forlags Semiotikserie 2002.
- Dinesen, Anne Marie: Grundbog i semiotik. Akademisk Forlags semiotikserie 1994.
- Eleven Danes – design for branding: Rapport om Randers brandingproces
- Gabriel, Yiannis: Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies. Oxford University Press 2000.
- Greimas, A. J.: Strukturel semantik. Borgen 1974.
- Goffman, Erving: Vore rollespil i hverdagen. Hans Reitzels Forlag 1992.
- Habermas, Jürgen: Modernitetesopfattelser. In: Philosophia. Årg. 26, nr. 1-2, 1999.
- Hansen, Flemming og Lars Bech Christensen (red.): Branding and Advertising. Copenhagen Business School Press 2003.
- Hansen, Jens Otto Kjær: I andres brød. Forlaget Ajour 2004.
- Hartley, John: Communication, Cultural and Media Studies. The Key Concepts. Routledge Key Guides. Taylor & Francis Group. London/New York 2002.
- Hauge, Hans og Henrik Horstbøll: Kulturbegrebets kulturhistorie. Aarhus Universitetsforlag 1988.
- Hebdige, Dick: Subkultur og stil. Sjakalens Ørkenserie. Århus 1983.
- Helder, Jørn og Bodil Kragh (red.): Når virksomheden åbner sit vindue. Samfundslitteratur 2003.
- Holmgaard, Jørgen (red.): Gensyn med realismen. Center for Æstetik og Logik. Medusa 1996.
- Holmgaard, Jørgen: Kulturanalyse – en introduktion til de teoretiske traditioner. In: Kultur & Klasse nr. 71, 19. årg. Nr. 1. Forlaget Medusa 1992.
- Holten Larsen, Mogens og Majken Schultz: Den udtryksfulde organisation. Bergsøe 4 1998.
- Højbjerg, Lennard: Fortælle teori 1. Akademisk Forlag 1996.
- Jacobi, Jolande: C. G. Jungs psykologi. 3. udgave, Gyldendal 1987.
- Jantzen, Christian: Selvfølgeligheder. Aalborg Universitet 1997.
- Jantzen, Christian: Kulturanalysens (u)mulighed. In: Kultur & Klasse nr. 71, 19. årg. Nr. 1. Forlaget Medusa 1992.
- Jantzen, Christian: Den Moderne Hedonisme. En mentalhistorisk undersøgelse af oplevelsesorienteret konsumtion på æstetiserede markeder. Netpublikation. Institut for Kommunikation, Aalborg 2003.
- Jensen, Jens F., Tove Arendt Rasmussen og Jørgen Stigel (red.): Reklame – kultur. Fisk-serien, Aalborg Universitetsforlag 1993.
- Jensen, Leif Becker: Den sproglige dåseåbner. Roskilde Universitets Forlag 2001.
- Jensen, Leif Becker: Ud af elfenbenstårnet. Samfundslitteratur 1994.
- Jensen, Rolf: The Dream society. JP Bøger 1999.

- Jensen, Rolf: The Dream society 2. Heartstorm. JP Bøger 2003.
 - Jensen, Svend Bøggild: Kulturanalyse og intertekstualitet. In: Litteratur og samfund nr. 35, 1982.
 - Jacobsen, Glenn: Branding i et nyt perspektiv. Handelshøjskolens Forlag 2003
 - Jakobsen, Poul Erik og Louise Byg Jakobsen: Trend sociologi. Pej Gruppens Forlag 2003.
 - Jørgensen, Marianne Winther og Louise Phillips: Diskurs analyse – som teori og metode. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag 1999.
- Kragh, Simon Ulrik: Kulturbundne produkter. Department of Intercultural Communication and Management. Frederiksberg 1996.
- Kristensen, Henrik: Situidet er forbruger af (gode) historier. In: Fremtidsorientering. Copenhagen Institutet for Future Studies 2002
- Kristiansen, Claus Kroghholm: Narrative konstruktioner. Essays om fortælling, tid og erindring. Institut for Kommunikation. Aalborg Universitet 1998.
- Kunde, Jesper: Corporate Religion – vejen til en stærk virksomhed. Børsens Forlag 1999.
- Larsen, Katrine Solvang, cand. comm., webkoordinator, Århus Kommune: Det offentlige måler kommunikation. På www.kommunikationsforening.dk, 12. februar 2004.
- Leach, Edmund: Culture and Communication. Cambridge University Press 1976.
- Lewis, David: Den ny forbrugers sjæl. JP Bøger 2000.
- Nielsen, Henrik Kaare: Kultur og modernitet. Aarhus Universitetsforlag 1993.
- Nielsen, Henrik Kaare: Æstetik, kultur og politik. Aarhus Universitetsforlag 1996.
- Pedersen, Jan: Narrativens anvendelser indenfor turismeindustrien eller En heltetjære i Østjylland. Samfundslitteratur 2003.
- Pedersen, Mogens Kuhn: Studier i en historisk begrundet samfundskommunikationsteori. Konferens. Sociologisk Institut, Københavns Universitet 1972.
- Prætorius, Nini: Om subjektet i det 21. århundrede. In: Psyke & logos, årg. 23, nr. 1. Psykologisk Forlag, København 2002.
- Regeringen: Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen. Vækst med vilje. September 2003.
- Rendtorff, Knud og Niels Thomassen: Kulturforståelse. Systime 1990.
- Ringgaard, Kim: Skolelederen som storyteller. In: Skolen i morgen. Nr. 7. Maj 2003.
- Salamon, Karen Lise G.: Organisationskonsulenter i åndelighed. In: Grus årg. 22. Nr. 65, 2001.
- Sandstrøm, Lars: Corporate Branding. Et værktøj til strategisk kommunikation. Samfundslitteratur 2003.
- Schultz, Majken: Kultur i organisationer. Handelshøjskolens Forlag 1990.
- Schultz, Majken og Mary Jo Hatch: The Expressive Organization. Oxford University Press 2000.
- Skot-Hansen, Dorte: Kulturpolitik mellem det globale og det lokale. In Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift. Nr. 2. Bibliotekshögskolan, Högskolan i Borås 2003.
- Svejgaard, Erik og John Thobo-Carlson: Fantasi og fiktion. Odense Universitetsforlag 1989.

- Søndersted-Olsen, Hans-Henrik: Marketing håndbogen – fra strategi til kampagne. Samfundslitteratur 2003.
- Thobo-Carlsen, John: Litteraturen, kroppen, masken – til en læsningens semiotik. Odense Universitetsforlag 1999.
- Thyssen, Ole og Frederik Stjernfeldt (red.): Æstetisk Kommunikation. Handelshøjskolens Forlag, København 2001.
- Turner, Mark: Den litterære bevidsthed. P. Haase & Søns Forlag. København 2000.
- Vejlggaard, Henrik: Trend Management. En guide til at arbejde med trends. JP Bøger 2003.
- Vejlggaard, Henrik: Cool & hip marketing. Nyt Nordisk Forlag. Arnold Busck A/S 2001.
- Webster's New World Online Dictionary. www.websters-online-dictionary.org
- Williams, Raymond: Keywords - a vocabulary of culture and society. Fontana/Crown Helm, 1976
- Ziehe, Thomas: Ambivalenser og mangfoldighed. En artikelsamling om ungdom, skole, æstetik og kultur. Redigeret af Johan Fornäs og Elo Nielsen. Politisk revy 1989.
- Århus Kommunes Brandinggruppes rapport: Scenarier – branding af Århus, af 6. juni 2003
- Århus Kommunes Informationsavis "Det man siger er man selv", august 2004.

[1]

Holten Larsen, Mogens og Majken Schultz: Den udtryksfulde organisation. Bergsøe 4 1998.

[2]

Rolf Jensen: Heartstorm – The Dream Society 2, 2003.

[3]

www.kolding.dk

[4]

Rolf Jensen: The Dream Society, 2003.

[5]

Rolf Jensen: The Dream Society, 2003.

[6]

Schultz & Hatch: The expressive Organization, p. 159ff

[7]

Kristensen, Henrik: Situidet er storforbruger af (gode) historier.

[8]

Roland Barthes: Mytologier, Gyldendal 1996.

[9]

Hans Fink: Et hyperkomplekst begreb, p. 13

[10]

Hans Fink: Et hyperkomplekst begreb, p. 14

[11]

Ibid. p. 15ff

[12]

Hans Hauge: Begrebet Culture. In: Kulturbegrebets kulturhistorie, p. 37ff.

[13]

Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen. Regeringen, september 2003

[14]

Hans Fink: Et hyperkomplekst begreb.

[15]

Jørgen Holmgaard: Kulturanalyse – en introduktion til de teoretiske traditioner. In: K&K, nr. 71, 1992.

[16]

Christian Jantzen: Kulturanalysens (u)mulighed. In: K&K, nr. 71, 1992.

[17]

Holmgaard, Jørgen: Kulturanalyse – en introduktion til de teoretiske traditioner

[18]

Bache & Horn: Følelsesøkonomien, 2002.

[19]

Bache & Horn: Følelsesøkonomien, 2002.

[20]

www.oticon.dk

[21]

Kollberg, Anne: Fem logikker der har indflydelse på lederudvikling. Artikel på www.dieu.dk, januar 2003.

[22]

Ziehe, Thomas: Ambivalenser og mangfoldighed, 2002

[23]

Rolf Jensen: The Dream Society, 1997

[24]

Rolf Jensen: Heartstorm. The Dream Society 2, 2003

[25]

”Som regel har konkurrenternes produkt de samme egenskaber eller også vil det få det i løbet af kort tid”. [Rolf Jensen: Heartstorm, p. 28]

[26]

Bache & Horn: Følelsesøkonomien, 2002

[27]

Ibid.

[28]

Rolf jensen: The Deam Society

[29]

Rolf Jensen: Heartstorm. Dream Society 2, 2003.

[30]

Kristensen, Henrik: Situidet er storforbruger af (gode) historier, 2002.

[31]

www.randers.dk

[32]

www.11design.dk

[33]

www.randers.dk

[34]

Bourdieu, Pierre: Centrale tekster, p. 64ff]

[35]

Eleven Danes rapport, p. 18

[36]

ELRO Magazine, nr. 2, 2004, p. 4ff

[37]

I følge de seneste statistikker er der ikke mere vold i Randers end i andre byer (www.randers.dk). Røckerkriminaliteten, som har været et stort problem for Randers, bekæmpes nu effektivt af en opgavegruppe bestående bl.a. af Kommunen, politiet, Told og Skat og Kriminalpræventivt Råd (www.dk.kl.dk).

[38]

Deloitte & Touche: Vækstklimaet i de danske kommuner 2003

[39]

Jeg talte med Bjarne Haubo Christensen i Erhvervenes Hus i Randers d. 8. september 2004

[40]

Jacob Ludvigsen: Nissen og nøglen – et eventyr til Randers, 2003. Læses op af forfatteren på: <http://www.randers.dk>

[41]

Thyssen, Ole: Værdiledelse – om organisationer og etik