

Hermansen, Dorte

**Doctoral Thesis**

## "Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft

PhD Series, No. 17.2009

**Provided in Cooperation with:**

Copenhagen Business School (CBS)

*Suggested Citation:* Hermansen, Dorte (2009) : "Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft, PhD Series, No. 17.2009, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/7813>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208725>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

**COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**  
**HANDELSHØJSKOLEN**  
SOLBJERG PLADS 3  
DK-2000 FREDERIKSBERG  
DANMARK

www.cbs.dk



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

**”Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praxis**

# ”Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praxis:

Om udvikling af medarbejdernes  
brandorienterede dømmekraft

**Dorte Hermansen**

ISSN 0906-6934  
ISBN 978-87-593-8396-4

ISBN 978-87-593-8396-4



Ph.d.-serie 17.2009

Doctoral School of Organisation  
and Management Studies

Ph.d.-serie 17.2009

**“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praxis**

Dorte Hermansen

*"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praksis:*

*Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft*

1. udgave 2009

Ph.d. serie 17.2009

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8396-4

ISSN: 0906-6934

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

**Dorte Hermansen**

**”Living the brand”  
som en brandorienteret dialogisk praxis:**

**Om udvikling af medarbejdernes  
brandorienterede dømmekraft**

CBS, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi i samarbejde med TDC A/S

Vejledere: Professor Daniel Hjorth og Professor Ole Fogh Kirkeby

Marts 2009

## FORORD

---

There are no dangerous thoughts; thinking itself is dangerous... But the danger does not arise out of the Socratic conviction that an unexamined life is not worth living, but, in the contrary, out of the desire to find results that would make further thinking unnecessary

Hannah Arendt

Tro. Og Håb. Når jeg læser Hannah Arendt, så er det troen og håbet, der træder frem og står tilbage. En *tro* på de menneskelige muligheder og evner til at skabe frie fællesskaber, hvor mennesker kan udfolde deres unikhed og netop *i* den mangfoldighed skabe det, vi er fælles om. Og et *håb* om, at vi vælger den vej. Denne afhandling bygger på samme tro på, at reelle fællesskaber kun kan eksistere, hvis vi vil hinanden og fællesskabet det godt, og hvis den vilje sætter sig igennem som en vilje til den anden, som en Anden. I et fællesskab, kan vi ikke besidde hinanden. Men vi kan tale sammen. Det gælder den politiske sfære, men det gælder også den erhvervsøkonomiske sfære, og hele idéen med corporate branding og medarbejderne, der skal leve brandet ud, må bygge på den tro og det håb for at give mening. Troen og håbet er nok normative perspektiver, men det er perspektiver, der har langt mere rod i vores praksiserfaringer end noget som helst andet. Afhandlingen her er et bud på det tankerum, der åbner sig, når vi lader disse praksiserfaringer tale og følger dem på vej i skabelsen af det fællesskab, som corporate branding stræber efter.

En afhandling, der italesætter dialog og meningsfællesskab som forudsætning for videnproduktion, må naturligvis selv være dialogisk orienteret og åbne op for polyfoni og flerstemmighed. Som et erhvervsforskningsprojekt har polyfonien været indlejret fra begyndelsen, og forskningsprocessen åbnede op for stemmer fra flere discipliner, der alle forførte med deres eget sprog. Fællesskabet mellem dem måtte skabes og fastholdes ved konstant at have temaet for øje. Det arbejde har jeg fået hjælp til. Først og fremmest af mine to vejledere på CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi: hovedvejleder professor Daniel Hjorth og bivejleder professor Ole Fogh Kirkeby. Kirkeby har i hele forskningsprocessen udvist tro på projektet og har virket gennem stor inspiration, der til tider ledte mig på tankens rand – og over. Jeg skylder en stor tak til Maja Horst, leder af forskerskolen, for at tage fat i mig og i projektet, da tankerne løb over og præsenterede mig for Daniel Hjorth, der med et uforligneligt engagement på rekordtid fik vist mig vejen til en genetablering af temaet og dialogen mellem stemmerne i afhandlingen om en fælles sag. Det er i høj grad deres fortjeneste, at jeg føler, jeg har fundet min plads i en akademisk verden, jeg til tider følte mig hjemløs i. Begge vejledere

skylder jeg en stor tak for altid at lade undringen og humoren følges ad og dermed for at have vist mig det bedste af forskningsverdenen. Esben Karmark og Anne Marie Pahuus har bidraget med værdifuld kritik som opponenter ved mit afslutningsseminar. Også mine kollegaer på CBS har været gode dialogpartnere undervejs, og jeg skylder en særlig tak til Line Gry Knudsen, Thomas Sønderkov og Louise Rygaard Jonas. Finn Thorbjørn Hansen, Jesper Rasmussen, Kristina Halmøe har bidraget væsentligt til diskussionen om anvendelse af sokratiske dialoger i moderne organisationer. I TDC har en række personer medvirket til projektet. Det gælder tidligere koncern direktør Henriette Fenger Ellekrog og sektionschef Agi Csonka, der foranledigede projektets igangsættelse, HR-direktør Camilla Brehm Suhr, der fulgte projektet til dørs, og Susanne Godsk Funch. I Yousee er det især Lene Krogh Hedemann, Jesper Villadsen, Erik Andersen og Niels Brejning, som alle stillede informationer, viden, dem selv og deres engagement, samt ressourcer til rådighed for eksperimenterne i Yousee, og ikke mindst de kundeservicemedarbejdere, der har deltaget i eksperimenterne og herigennem har bidraget med uvurderlig viden til afhandlingen.

Dialogen er et frit rum, der både kræver og giver energi og overskud. Min mand og vores datter Frederikke har i deres blotte væren, været min væsentligste kilde hertil i hverdagen. Der er ikke den tankemæssige frustration, der ikke kan overvindes, når man ser på sine elskede. På samme vis har min dejlige store familie og vennekreds som altid bakket op og været frirum for udfoldelse i det hele taget. Kort efter at forskningsprocessen blev igangsat, mistede jeg min elskede mor. Selv om der umiddelbart er tale om begivenheder, der i deres betydning ligger så uendeligt langt fra hinanden, så er de forbundet i min erindring, bundet til hinanden af de eksistentielle og etiske perspektiver og tankestrømme, som de begge er udtryk for og giver anledning til. Jeg savner hende og savner at blive til i hendes blik. Men jeg glædes samtidig over alt det, der var imellem os, som jeg bærer med mig som min egen smukke erfaring af, at vi er hinandens Anden – og at vi kan tale sammen. Min familie, mine venner og alle de, der har bidraget med deres stemmer i forskningsprocessen, har endnu engang bekræftet den erfaring: at fællesskaber skabes af praksiserfaringer og bygger på tro og håb – og kærlighed. Dialogerne har været. Det skrevne er mit valg af sprog, min stemme og mit *an*-svar – og dermed en tanke, der kan og skal tænkes videre fra.

God læselyst!

Herlev, marts 2009

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>7</b>
<b>TDC: ”HVORDAN FÅR MAN MEDARBEJDERNE TIL AT LEVE BRANDET UD?”</b> .....	<b>7</b>
1.1 ET GLIMT AF EN SAMTALE .....	7
1.2 IMPLEMENTERING AF ET NYT CORPORATE BRAND I TDC .....	8
1.2.1 KONCERN MARKETINGFUNKTIONENS TILBLIVELSE OG OPGAVE .....	9
1.2.2 ET HISTORISK BLIK: VEJEN MOD EN ENHED .....	11
1.2.3 ÉN FÆLLES VISION OG ÉT FÆLLES CORPORATE BRAND .....	15
1.2.4 Intern branding som oplysning og adfærdsregulering .....	19
1.3 HVORDAN FÅR MAN MEDARBEJDERNE TIL AT LEVE BRANDET UD? ET FORSKNINGSSPØRGSMÅL.....	21
1.4 BLODETS OG HJERTETS BETYDNING FOR TEORI, METODOLOGI OG METODE .....	22
<b>2. CORPORATE BRANDING</b> .....	<b>24</b>
2.1 OM BRANDS OG BRANDING.....	24
2.2 FRA PRODUKT BRANDING TIL CORPORATE BRANDING .....	25
2.3 CORPORATE BRANDING SOM RELATION.....	26
2.3.1 Kritik af den taktiske tilgang til corporate branding.....	28
2.4 CORPORATE BRANDING SOM STRATEGISK PROCES .....	31
2.4.1 Corporate branding som relation mellem vision, kultur og image .....	31
2.5 DYNAMISK ORGANISATIONSIDENTITET SOM STABILISERINGSKRAFT .....	33
2.5.1 Identitet .....	33
2.5.2 Den dynamiske organisationsidentitetsmodel .....	36
2.6 UDVIKLING AF KOMPLEKSITETEN I DEN DYNAMISKE ORGANISATIONSIDENTITETS-TEORI .....	38
2.6.1 Organisationsidentitet som en fælles forestilling .....	38
2.6.2 Kritik af internaliseringstanken .....	40
2.6.3 Kulturens kompleksitet og den fælles forestillings mangfoldige udtryk .....	42
2.6.4 Den fælles forestillings tilblivelse gennem udøvelse af refleksiv dømmekraft.....	45
2.6.5 Den fælles forestilling, refleksiv dømmekraft og dialogens nødvendighed .....	46
2.7 PRAKTISK OG TEORETISK KRITIK AF DEN DYNAMISKE ORGANISATIONSIDENTITETS-TEORI.....	50
2.8 LEDERNES OG MEDARBEJDERNES ROLLE I DEN RELATIONELLE ORGANISATIONSIDENTITETS-TEORI .....	54
2.8.1 Identifikation gennem heteroentitet og sam-passion .....	55
2.8.2 Intern branding som dialogisk praxis .....	56
2.9 SPØRGSMÅL TIL UNDERSØGELSE .....	58
<b>3. METODOLOGI</b> .....	<b>60</b>
3.1 ET STUDIE AF VEJEN .....	60
3.2 DET PRIMÆRE FORSKNINGSSPØRGSMÅL .....	60
3.2.1 Uddybning af forskningsspørgsmålet.....	62
3.3 DEN VIDENSKABSFILOSOFISKE TILGANG .....	63
3.3.1 Det objektive og fortolkende paradigme .....	64
3.4 EN FÆNOMENOLOGISK-HERMENEUTISK TILGANG .....	65
3.4.1 Den hermeneutiske cirkel.....	65
3.4.2 Forståelseshorisonter og forskerens rolle som fortolker .....	66
3.4.3 Refleksion, åbenhed og sagen selv .....	67
3.4.4 Samtale, horisontsammensmeltning og sandhed .....	68
3.4.5 Applikation .....	69
3.5 FORSKNING SOM MALERI.....	70
3.6 METODOLOGI SOM CENTRIFUGALKRAFT FOR AFHANDLINGENS PRAKTISKE, TEORETISKE OG METODISKE BIDRAG..	72
<b>4. METODE</b> .....	<b>73</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN – ET AKTIONSFORSKNINGSPROJEKT .....	73
4.2 IAGTTAGELSE, TÆNKNING OG AKTION.....	75
4.3 TRIN 1: IAGTTAGELSE .....	76
4.3.1 TDC: Kontekstforståelse gennem et case-studie .....	76
4.3.2 Indledende litteraturstudie om corporate branding .....	78
4.3.3. Et selvbetnografisk studie af et tværfagligt samarbejde: forskning i fællesskab .....	79



4.4 TRIN 2 TÆNKNING.....	83
4.4.1 <i>Introduktion til teori om udvikling af dømmekraft og filosofisk-dialogisk praksis</i> .....	83
4.5 TRIN 3 HANDLING: EKSPERIMENTERENDE DIALOGER I PRAKSIS.....	84
4.5.1 <i>Formål med eksperimenterne</i> .....	85
4.5.2 <i>Forskning i kundeservice i YouSee</i> .....	85
4.5.3 <i>Design af en emergerende proces</i> .....	87
4.5.4 <i>Eksperimenterne – Sokratiske dialoggrupper</i> .....	88
4.5.5 <i>Optagelser</i> .....	89
4.5.6 <i>Præsentation af dialogerne i afhandlingen</i> .....	90
4.6 TRIN 4: DIALOG MELLEEM EMPIRI OG TEORI.....	92
4.7 VURDERING AF FORSKNINGEN.....	94
4.7.1 <i>Troværdighed, overførbarehed og pålidelighed</i> .....	94
4.8 FORSKERENS ROLLE OG ETIK.....	96
4.9 VIRKER DET?.....	97
<b>5. OM AT FÅ MEDARBEJDERNE TIL AT LEVE BRANDET UD I PRAKSIS: ET STUDIE AF ET TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE I TDC.....</b>	<b>98</b>
5.1 ETABLERING OG MANDAT.....	98
5.2 INTENTIONEN OM ET ANTI-”NØRREGADE-PROJEKT” OG FULD FART FREMAD.....	101
5.3 EN FÆLLES FORESTILLING OG ÅBNINGEN AF ET MULIGHEDSRUM.....	106
5.4 PRÆSENTATION AF EN MULIG FORVALTNING OG KOLLISION MED PRAKSIS.....	110
5.5 REFLEKSION OVER ET FORANDRINGSPROJEKT.....	114
5.6 BEHOVET FOR AT TÆNKE RELATIONALITETEN KONSEKVENT I PRAKSIS SOM PRAXIS.....	118
<b>6. ”LIVING THE BRAND” SOM BRANDORIENTERET PRAXIS: OM UDVIKLING AF DEN REFLEKSIVE DØMMEKRAFT.....</b>	<b>121</b>
6.1 BRANDORIENTERING: TÆNKNING, DØMMEKRAFT OG HANDLING.....	121
6.2 HANNAH ARENDT.....	122
6.3. MENNESKELIG FREMTRÆDEN Gennem HANDLING.....	124
6.3.1 <i>Arbejde og fremstilling</i> .....	124
6.3.2 <i>Handling</i> .....	126
6.3.3 <i>Handling kræver et offentligt rum</i> .....	128
6.3.4 <i>Løfte og tilgivelse som stabiliseringsfaktorer</i> .....	131
6.4 TÆNKNING OG DØMMEKRAFT.....	132
6.4.1 <i>Tænkning</i> .....	133
6.4.2 <i>Dømmekraft</i> .....	136
6.4.3 <i>Fra frisættelse til frigørelse – fra dømmekraft til handling</i> .....	140
6.5 POLITISERINGEN AF ORGANISATIONEN OG DEN BRANDORIENTEREDE DIALOGISKE PRAXIS.....	143
6.6 BRANDORIENTERET DIALOGISK PRAXIS.....	148
<b>7. DIALOG OG FILOSOFISK-DIALOGISK PRAKSIS I ORGANISATIONER.....</b>	<b>150</b>
7.1 DIALOG SOM EN SÆRLIG SAMTALE.....	150
7.1.1 <i>Formål med samtalen</i> .....	151
7.2. FILOSOFISK DIALOG OG FRIRUM I ORGANISATIONEN.....	153
7.3 INDSTILLING TIL SAMTALEN.....	155
7.4 SAMTALEKUNST: RETORIK, DIALEKTIK OG GRAMMATIK.....	158
7.4.1 <i>Retorikken</i> .....	159
7.4.2 <i>Dialektikken og grammatikken</i> .....	161
7.5 RELEVANSEN AF EN BRANDSCHOLÉ.....	163
7.6 FILOSOFISK DIALOG – OM AT.....	165
7.6.1 <i>Diogenes model for filosofisk praksis</i> .....	165
7.7 KONKRETE FILOSOFISK-DIALOGISKE PRAKSISSE.....	167
7.7.1 <i>Open Space</i> .....	167
7.7.2 <i>Protreptik</i> .....	168
7.7.3 <i>Sokratisk dialoggruppe</i> .....	171
7.8 MULIGHED FOR SOKRATISK DIALOG I ORGANISATIONEN – OG I TDC.....	181
<b>8. SOKRATISKE DIALOGGRUPPER I TDC.....</b>	<b>183</b>

8.1 SOKRATISKE DIALOGGRUPPER SOM EKSPERIMENT I TDC.....	183
8.1.1 <i>YouSee</i> .....	183
8.1.2 <i>Intern præsentation af brandet</i> .....	185
8.2 PRÆSENTATION AF KUNDESERVICE.....	186
8.2.1 <i>Gruppe 3 og kundeservicefunktionen</i> .....	186
8.2.2 <i>Kundeservicemedarbejdernes brandorientering</i> .....	189
8.2.3 <i>Brandorienteret praxis i kundeservice</i> .....	190
8.3 DESIGN AF DIALOGERNE.....	192
8.4 DIALOG: HVAD VIL DET SIGE AT HAVE EN VILJE TIL AT GØRE DET ANDERLEDES?.....	193
8.4.1 <i>Udfoldelse af en fortælling (fænomenologisk fase)</i> .....	193
8.4.2 <i>Formulering af et hovedudsagn (hermeneutisk fase)</i> .....	195
8.4.3 <i>Undersøgelse og revurdering af hovedudsagnet (kritisk fænomenologisk-hermeneutisk fase)</i> .....	200
8.4.4 <i>Relation til praksis</i> .....	202
8.5 REFLEKSION OVER DIALOG.....	204
8.5.1 <i>Den fænomenologiske fase: Konkretisering, undren og symmetri</i> .....	204
8.5.2 <i>Den undersøgende fase – fra fortællinger til horisonter</i> .....	212
8.5.3 <i>Horisontsammensmeltning i en organisatorisk kontekst?</i> .....	216
8.6 BRANDFORSTÅELSE OG BRANDORIENTERET PRAKSIS.....	224
<b>9. "LIVING THE BRAND" SOM BRANDORIENTERET DIALOGISK PRAKSIS: I ET PRAKTISK, METODISK OG TEORETISK PERSPEKTIV .....</b>	<b>226</b>
9.1 BRANDORIENTERET DIALOGISK PRAKSIS I TDC - ET PRAKTISK OG METODISK BIDRAG .....	227
9.1.1 <i>Den brandorienterede dialoges mulighed i organisationen: "Living the brand" som "speaking the brand"</i> ....	229
9.1.2 <i>Krav om lederskab</i> .....	231
9.1.3 <i>Ledelse af brandorienterede dialoger som en etisk udfordring</i> .....	233
9.2 I DIALOG MED CORPORATE BRANDINGTEORIEN .....	235
<b>10. KONKLUSION.....</b>	<b>240</b>
10.1 PERSPEKTIVERING .....	248
<b>ENGLISH SUMMARY.....</b>	<b>252</b>
<b>DANSK RESUME .....</b>	<b>255</b>
<b>LITTERATUR.....</b>	<b>259</b>

## 1. INTRODUKTION

### TDC: "Hvordan får man medarbejderne til at leve brandet ud?"

---

#### 1.1 Et glimt af en samtale

**Facilitator:** Så det vil sige, at hvis jeg skal følge det, så skal man for at vise selvtillid, have hundrede procent viden om, at man kan det?

**Flere:** Nej, nej.

**Simon:** Nej, det når man jo ikke på et helt liv.

**Rasmus:** Nej, det er det der med at definere selvtillid. Du kan godt have selvtillid, selvom du ikke er hundrede procent sikker på, du kan det.

**Louise:** Og den uægte selvtillid behøver ikke være dårlig.

**Claus:** Nej, den behøves ikke at være dårlig.

**Sonja:** [lavt] Jeg forstår ikke den uægte selvtillid...

**Louise:** Det er mere den arrogante selvtillid, som jeg forbinder med dårlig.

**Sonja:** ... det gør jeg simpelthen ikke

**Claus:** Den [uægte selvtillid] kan faktisk være rigtig god også. Det var godt for Simon han ringede og sagde "jeg kan godt, man".

**Louise:** Men alligevel, så, nu sidder jeg også og tænker på mit eget eksempel. Jeg viste jo en form for uægte selvtillid og det følte jeg også at Simon gjorde her, men det er to meget forskellige situationer. For hans er meget mere arrogant. Der hvor jeg gik ind var det ikke arrogant overhovedet. Det kunne gå galt ligeså vel som den anden kunne gå galt, men det er to forskellige former for selvtillid og det... Men jeg har ikke forklaring på hvad det er.

**Simon:** Forskellen på vores to eksempler, på mit og dit, er jo at du egentlig vidste, at det bare var noget du stod og fyrede af.

**Louise:** Ja, ja.

**Simon:** Men det gjorde jeg ikke. Jeg var hundredetyve procent... Ikke bare hundrede, men hundredeogtyve procent overbevist om, at jeg nok skulle få solgt denne her avis i seks måneder til frøken Jensen på 76 år. Det vidste jeg udmærket. Jeg skal da nok få solgt 5-6 abonnementer hver dag.

**Louise:** Men det kan man jo aldrig være hundrede procent sikker på, når du ikke har prøvet det før.

**Rasmus:** Nej, det kan man nemlig ikke.

**Sonja:** Altså, jeg tror ikke der findes...

**Claus:** [henvendt til Rasmus] Det er det, du mener med det!

(Fra en dialog om selvtillid i TDC)

## 1.2 Implementering af et nyt corporate brand i TDC

Skal TDC have en brandschool? Jeg ved det ikke. Det er ikke for at negligere det forberedende arbejde, der er gjort, men hvad er det egentlig vi vil have, at medarbejderne skal kunne og hvordan skal vi lære dem det? (TDC's koncern marketingdirektør, 2004)

Den 1. januar 2004 relancerede TDC deres master corporate brand og masterlogo, en blå rombe med de tre bogstaver TDC indeni. Til at varetage brandet etablerede selskabet en koncern marketingafdeling med fem ansatte, der havde til opgave at forvalte brandet og få det implementeret på tværs af de seks enheder i koncernen (totalløsninger (fastnet og internet), mobil, kabel tv, forlag, services og switzerland), der på det tidspunkt talte mere end 20.000 ansatte. Implementeringen gjaldt brandarkitektur, design og brandadfærd. Det første år blev brugt på, med en designmanual i hånden, at ensrette den visuelle kommunikation til markedet. Reklamer, outdoor, radioreklamer, sponsorater, produktlogoer, direct mails, emails, redesign og forenkling af alle telefoniske og online kundeindgange, ændring af butiksfacader, telefonbokse, beklædning, visitkort og meget, meget mere. Efterhånden som de visuelle projekter blev afsluttet, blev tankerne i afdelingen ledt hen på, hvordan man internt i TDC kunne arbejde med brandadfærd. Ét af de midler, der blev foreslået til implementeringen, var oprettelsen af TDC Brand School, som blev præsenteret i et internt beslutningsdokument:

TDC Brand School er TDC's egen skole, som med udgangspunkt i den overordnede strategiske fokusering på kunderne og kundernes behov, skal øge videns-, kompetence- og bevidsthedsniveauet hos medarbejdere, som forvalter TDC-brandet i indirekte eller direkte kontakt med kunderne. Brandet er TDC's ansigt mod kunderne – og TDC Brand Schools rolle er at sikre, at samtlige medarbejdere får indsigt i hvordan brandet skal håndteres i interaktionen med kunderne i alle relevante kontaktpunkter. Således er TDC Brand School Koncern Marketings strategiske bidrag til en øget brand- og kundeorientering i TDC.

Det var dét forslag, som marketingdirektøren nu satte spørgsmålstejn ved på et internt møde i hovedkvarteret i Nørregade i efteråret 2004. Hvad var formålet med en brandschool, og hvem i organisationen skulle i givet fald drive den? Med hensyn til brandarkitektur og designguide var det

marketingfunktionens opgave at forvalte disse og opbygge kompetencer hos medarbejderne i de seks enheder, så de kunne arbejde med dem lokalt ud fra enhedernes særskilte markeder, målgrupper og roller ift. kerneløftet. Det springende punkt var brandadfærden. I den masterbrand-bog, der blev udarbejdet i forbindelse med lanceringen af brandet, hedder det:

Selv ikke den bedste baggrund, de smukkeste visioner eller den stærkeste vilje slår til, hvis vores adfærd ikke fortæller historien og vidner om vores hensigter. Ethvert møde med TDC brandet er et sandhedens øjeblik (TDC masterbrand-bog, 2004:44)

Når der i koncern marketingafdelingen alligevel blev sat spørgsmålstejn ved, hvem der skulle drive implementeringen af brandadfærden, så skyldes det, at masterbrandbogen var udarbejdet før funktionens oprettelse.

### *1.2.1 Koncern marketingfunktionens tilblivelse og opgave*

Oprindeligt var oprettelsen af en central koncern marketingfunktion ikke en del af forretningsplanen. I 2002 satte TDC's administrerende direktør Henning Dyremose sig for bordenden i et Kundefrontsudvalg, der ud over direktøren havde deltagelse af selskabsdirektørerne, en repræsentant for et konsulentfirma og en konsulent fra et kreativt bureau. Udvalget havde til opgave, at udvikle et nyt corporate brand og en samlet brandplatform for TDC-koncernen. Planen var, at udvalget efter endt arbejde skulle opløses og overlade implementeringsfasen, og altså herunder implementering af brandadfærd, til hvert enkelt selskab. Men da udvalgets arbejde lå færdigt, stod det klart, at den decentrale implementering ikke lod sig gøre, fordi medarbejderne i enhedernes marketingafdelinger ikke var klædt på til opgaven. Brandbogen og designmanualen var i sig selv ikke nok til at operationalisere brandet i forretningen. Belært af tidligere erfaringer med lignende processer vurderede man, at en decentral implementeringsproces ville være for risikabel, at selskaberne ville gå i hver sin retning og etablere brands, som de selv synes passede ind i deres forretning, og dermed opløse den enhed, som masterbrandet skulle skabe. Man frygtede at udvalgets arbejde ville blive tabt på gulvet. Derfor oprettede man koncern marketingfunktionen til at varetage opgaven. Man bevarede samtidig forretningsenhedernes egne marketingfunktioner for at sikre kontakten til den daglige drift, den konkrete målgruppeforståelse og de specifikke markedsbehov. I enhederne var man langt fra begejstrede for den nye funktion, som i begyndelsen havde karakter af en politimesterfunktion, der skulle rette selskaberne ind i en fælles ramme. I opgaven med at implementere det fælles brand lå indgåelse af koncern-fælles aftaler med kreative bureauer og

mediebureauer, som hidtil var tegnet decentralt, og det var koncern marketings opgave at lede samarbejdet mellem koncern, bureauer og enheder og at sikre, at enhederne fulgte de retningslinjer, der var nedfældet i designguiden, som også gik under betegnelsen ”Biblen”. Funktionen var ikke populær og arbejdet blev ikke lettere af, at koncernfunktionen ikke havde råderet over de ansatte i enhedernes marketingfunktioner og var uden eget budget.

Min opgave er ultimativt, at få de her mennesker til at agere i en hensigtsmæssig retning for koncernen, uden at de referer ind til min organisation og samtidig med, at de hele tiden sidder på budgetterne. Så du kan ikke bare komme med dine budskaber uden at de er begrundet og uden at du får de folk med (TDC’s koncern marketingdirektør, januar 2005)

Funktionen skulle etablere det koncern marketingdirektøren kaldte en ”virtuel ledelsesplatform” ved at balancere mellem den løftede og den lokkende pegefinger, hvor det lokkende element bestod i, at man i koncern marketingfunktionen, så det som sin primære opgave, at understøtte enhedernes salgsbestræbelser. Et argument, der blev benyttet ofte.

Og det jeg så siger her, der er i virkeligheden, at det skal være med til at underbygge salget. Det skal være en understøttende pille til salget af vores produkter. Men vi skal jo ikke ud og brande TDC for at brande TDC i sig selv. Der kigger jeg nok lidt anderledes på det, end hvis du gik op og spurgte koncern kommunikation, for der arbejder de jo med corporate image. For indtil den 1. januar, da vi etablerede koncern marketing, der kaldte de det corporate image under én hat. Det vi gør nu, fremadrettet, det er vi bryder den op og siger, at dét der foregår i koncern kommunikation, der er press-related image. Dét, der foregår her i koncern marketing, det er brand-related image. Der mener jeg, at den vigtigste funktion for brandet, det er altså at understøtte salget. Så ved jeg godt, at vi skal leve op til vores fine HR koncern politikker og vores CSR-politik og vores corporate image, ja. Men her er det altså fokus... Det er derfor jeg fra dag ét sagde, at hvis vi skal opbygge sådan en funktion, og hvis jeg skal starte og etablere denne her, så er det for mig meget vigtigt, at mit budskab til mine medarbejdere det er, at det her er en markedsrelevant, produktorienteret, selskabsorienteret kommunikation vi skal koncentrere os om med henblik på at understøtte salget... Hvor jeg siger, at med sådan en organisation vi har nu, der har vi fokus på den markedsvendte kommunikation, og jeg vil ikke have noget med det interne at gøre, for så begynder vi at blande vandene (TDC’s koncern marketingdirektør, januar 2005)

Fokus på den markedsvendte kommunikation, på ensretning af udtryk og på salg, var der i høj grad brug for. I årene forud for Kundefrontsudvalgets arbejde, herskede der nærmest kreativt anarki i enhederne, der i deres forsøg på at distancere sig fra det gamle monopolistiske Tele Danmark, udviklede hver deres selvstændige produktunivers, fx MobilTid og Duet, og senere

markedsuniverser baseret på differentierede teknologier som fx internetuniverset Opasia og mobiluniverset Vic. De forskellige universer skabte støj i kommunikationen til markedet og kunderne kunne ikke hitte rede i, om Opasia, Vic eller andre universer var en del af Tele Danmark eller universer hos konkurrenterne. De forskellige produkt- og markedsuniverser var forvirrende og ukoordinerede, og det var dyrt at holde universerne ved lige i forbrugernes bevidsthed. En endnu større udfordring lå i den teknologiske udvikling og mulighederne for konvergens, dvs. kundernes mulighed for at kombinere teknologiske enheder, som fastnettelefoni, mobiltelefoni og internet. For når kunderne ikke forstod, at de forskellige universer alle var en del af TDC, forstod de heller ikke, at de hos TDC kunne tilbydes konvergente løsninger. Så der var brug for en samlet markedsvendt kommunikation, der kunne skabe klarhed i kundernes perception af virksomheden og gøre indgange og brugerflader nemmere for dem at anvende. Dét var koncern marketings primære opgave og første prioritet at tage Kundefrontudvalgets strategiske oplæg og fokusere på det taktiske og operationelle ift. den visuelle identitet, primært på massekommunikationsområdet. Men man var samtidig klar over, at lanceringen af TDC's nye corporate brand, af én samlet enhed, symboliseret af de tre bogstaver TDC i den blå rombe, for virksomheden var langt mere end en strategisk og taktisk markedsvendt operation. Det var også den foreløbige kulmination på et mere end 100 år langt politisk projekt og dermed et holdnings- og kulturorienteret projekt, der i praksis gjorde det umuligt for TDC, at opretholde skellet mellem de eksterne og interne aktører og dermed umuligt ikke at "blande vandene", som marketingdirektøren ellers ønskede det.

### *1.2.2 Et historisk blik: Vejen mod en enhed*

Idéen om etableringen af et nationalt enhedsvæsen på markedet for telefoni, blev født samtidig med vedtagelsen af Telefonloven af 11. maj 1897. Loven, der sikrede staten eneret til at oprette og drive telefonanlæg, gjorde det muligt, at videregive opgaven til private virksomheder gennem udlodning af koncessioner (Thorud, *et al*, 1995:14), og den mulighed blev anvendt. Koncessionerne blev givet ud fra en geografisk fordeling, og der blev oprettet private selskaber med ansvar for områderne Sjælland (KTAS), Fyn (Fyns Telefon), Sønderjylland (Tele Sønderjylland), og Jylland (Jydsk Telefon). De private selskaber fik koncessioner med en fastsat løbetid, hvorefter tilladelserne igen skulle forhandles. Det var hensigten med tiden at samle selskaberne i ét nationalt selskab, men koncessionerne blev forlænget, så længe staten mente, at de regionale selskaber bedst løste opgaven. I modsætningen til de fleste øvrige europæiske lande, hvor driften af telefonien blev varetaget af staten som et offentligt monopol, betød Telefonloven, at Danmark fik en hybrid af offentlig monopol og privat drift af telefonvæsenet. Telegrafdirektoratet anlagde og drev egne

telefonanlæg (rigstelefonen og udlandssamtaler), og staten blev tilsynsmyndighed for de private regionale selskaber, der egenhændigt skulle sørge for at dække udgifter til anlægsinvesteringer og driftsomkostninger gennem salg af aktier og abonnementer.

For at skabe en samlet national infrastruktur på kommunikationsområdet måtte enhederne i ordningen samarbejde - hvad der var lettere sagt end gjort. Samarbejdet udviklede sig gennem årene til et had/kærlighedsforhold, hvor de regionale selskaber, for at bevare deres selvstændighed, forenedes i kampen imod de politiske beslutningstageres idé om et enhedsvæsen, og samtidig lå i indædt krig med hinanden for at bevise, at de igennem deres selvstændighed kunne levere en bedre ydelse. Den kamp stod primært mellem Jydsk Telefon og KTAS<sup>1</sup>. Særligt fra 1970'erne tog kampene til. Telefonen var ikke længere et privilegeret luksusgode, som danskerne skulle ansøge om og stå på venteliste for at få fat i, men hvermandseje, og abonnenterne begyndte at stille nye krav til deres telefonselskaber. I disse år udviklede markedet sig med automatiserede telefonanlæg, udvikling af datakommunikation, digitalisering, der muliggjorde nye tjenester som vis nummer, vejrudsigt, træfpunkt og telefonmøder, og senere også hybridnet. De var alle med til at udvikle telemarkedet og de regionale selskabers virkeområder, og de satte i sig selv de institutionelle rammer for den danske telefonordning under pres. For selskaberne gjaldt det om at skabe balance mellem investeringer i den ny teknologi, udbytte til aktionærene og billig telefoni, og her valgte selskaberne forskellige strategier. Mens man i Jydsk Telefon satsede på investeringer i den ny teknologi og i udlandet, valgte man i KTAS at vente, med det argument, at det var urimeligt at telefonabonnenterne skulle betale for satsninger på nye områder. Historikeren Kurt Jacobsen (2004) konkluderer i sin bog om Jydsk Telefon og den danske telesektor, at der i Jydsk Telefon var tale om en langt mere markedsvendt kultur end i KTAS, som også afspejlede sig i deres årsberetninger, hvor Jydsk Telefon i 1973 ikke længere talte om udviklingen i selskabets *abonnementsforhold*, men udviklingen i *markedsforholdene*. Den sprogbrug kom først til KTAS i 1981. I det hele taget havde KTAS et mere anstrengt forhold til markedet, der også viste sig i den store mængde af forbrugerklager over KTAS og i en meget kritisk pressedækning (Jacobsen, 2004:320-321). KTAS-sager var godt stof i aviserne. KTAS' daværende næstformand udtrykte, at ”selskabets dårlige image i befolkningen er historisk begrundet, og kritikken af selskabets service er ubegrundet”

---

<sup>1</sup> Historiker Kurt Jacobsen har i bogen ”Jydsk telefon” (2004) indgående beskrevet det magtpolitiske spil mellem Telegrafdirektoratet, Telefonsynet og de regionale selskaber og de regionale selskaber indbyrdes fra Telelovens oprettelse til etableringen af holdingselskabet Tele Danmark i 1990. Jacobsen (2004)



(Blüdnikow 2000:36), men internt i selskabet i dag genkendes og genfortælles stadig historier fra monopoldagene, hvor man talte om klienter og ikke om kunder. En medarbejder opsummerede om hendes lærlingetid i telefonbutikken i Nørregade, at ”det bare var en anden tid, hvor det afhang af humøret i butikken, hvornår kunderne blev betjent, og om der kunne laves afdragsordninger, hvis de var kommet bagud med betalingerne”. Hvordan det egentlig stod til, afhænger af hvem man spørger, men op gennem 1970erne og 1980erne stod det klart, at selskaberne begyndte at orientere sig mod markedet på en anden måde end hidtil, fordi der opstod et reelt marked.

I 1980erne betød danskernes ja til det indre marked og EF's stigende krav om liberalisering af telesektoren, at politiseringen af sektoren tog til, og politikerne pressede på for en sammenlægning af selskaberne, som de mente ville være nødvendig for at Danmark kunne klare sig på et europæisk liberaliseret telemarked. De regionale selskaber mente derimod, at en fortsat regional selvstændighed var nødvendig for at klare konkurrencen, og de viste deres evner til at drive forretning ved at følge liberaliseringens præmisser og gå målrettet efter enhver liberaliseret del af forretningen, og i den kamp tog rivaliseringen mellem Jydsk Telefon og KTAS til (Jacobsen, 2004:387). I begge selskaber begyndte man strategisk at arbejde med ekstern kommunikation og image. I KTAS arrangeredes salgskampagner og demonstrationsbusser, hvor folk kunne prøve nye telefonapparater. Og i Jydsk Telefon blev der udarbejdet eget logo, der prægede butikkernes facader, biler og der blev udarbejdet et hustandsomdelt blad og opsat servicemål. Den øgede politisering af telesektoren, gik hånd i hånd med en øget kunde- og markedsorientering i de regionale selskaber. For at følge med udviklingen, gik selskaberne i kompagniskab med andre private virksomheder, fx IBM og Siemens. Kulminationen på rivaliseringen mellem de regionale selskaber kom, da Jydsk Telefon åbnede en erhvervsafdeling på Sjælland. Kort tid efter åbnede KTAS kontor i Århus. Man talte om en ”borgerkrig om det danske telemarked” (Jacobsen, 2004:409, se også Blüdnikow, 2000:40ff).

I slutningen af 1980erne satte EF tryk på liberaliseringskedlerne, og det tvang danske politikere til at genoverveje de institutionelle rammer for den danske telesektor. Man ville gerne finde en model, der kunne sikre en dansk telesektor, og man mente ikke, at en borgerkrig mellem de regionale selskaber var vejen frem. Svaret blev, at man i 1990 dannede holdingselskabet Tele Danmark med en aktiekapital på 1 mia. kroner, hvoraf langt over halvdelen af aktierne var statsejet. Holdingselskabet skulle fungere som en overbygning på de regionale selskaber, hvor dannelsen

blev mødt med stor utilfredshed, der udmøntede sig i heftige skriverier i pressen og stridigheder om magtpositionerne i det nye holdingselskab. Den tidligere generaldirektør for Post og Telegrafvæsnet, Hans Würtzen, blev den første administrerende direktør for Tele Danmark. Ingen af de regionale direktører fik plads i koncernledelsen, men blev repræsenteret i direktørkollegiet. Koncernen fik hovedsæde i Århus. I hvert fald indtil videre. Selvom politikerne bekendtgjorde, at holdingselskabet kun skulle virke som koncernledelse, og at der ikke var tale om dannelsen af et reelt enhedsvæsen, så var det en skinmanøvre. ”Vi var jo på vej til at skabe et enhedsvæsen: vi kunne bare ikke sige det, men enhver, der kendte udviklingen inden for telesektoren og den kommende konkurrence, der aftegnede sig tydeligt, vidste, at de regionale selskaber ikke fortsat kunne eksistere”, udtalte den daværende kommunikationsminister Torben Rechendorff senere (Blüdnikow, 2000:54). Der gik derfor ikke lang tid efter oprettelsen af Tele Danmark, før de regionale selskaber blev omdannet til datterselskaber og et selvstændigt mobilselskab blev præsenteret. Trækket blev af de regionale selskaber anset for en centralisering og blev mødt med modstand, især i Jydsk Telefon, hvor man gjorde hvad man kunne, for at markere sin egen profil og udviklede et nyt logo, der blev markedsført massivt på tv og i annoncer (Blüdnikow, 2000:61). Men løbet var kørt. Kort efter besluttede Tele Danmark, at slå Jydsk Telefon og KTAS’ erhvervsafdelinger sammen, og centraliseringen fortsatte i de kommende år, for at komme ”al femdobbeltheden til livs”, og der blev varslet afskedigelse af hver fjerde medarbejder. Samtidig blev liberaliseringen af sektoren realiseret og det danske telemonopol brudt, da teleselskabet Sonofon med de søde Sonofonpiger i front i reklamerne på tv, gjorde sit indtog på markedet.

Presset fra de nye konkurrenter fik koncerndirektionen til at vurdere, at der var behov for at styrke selskabets fælles identitet. De regionale selskaber skulle nedlægges, og der skulle skabes et nyt fælles logo og en ny fælles designflade. Nedlæggelsen af selskaberne blev en realitet i 1996, og det nye logo blev præsenteret: Navnet Tele Danmark med en blå rombe om ordet ’Tele’. Internt fortsatte kampene. Med nedlæggelsen af selskaberne fulgte en række omstruktureringer, og der var konstant kampe mellem moderselskabet og direktørerne i datterselskaberne, der ikke følte sig hørt i processen. I bogen ”Tele Danmark, et erhvervseventyr” (Blüdnikow, 2000) udtaler daværende direktør for KTAS, Jørgen Lindegaard, bl.a.: ”Mange gange oplevede vi, at der blev sagt én ting og gjort noget andet bagefter. Og det var den store frustration, for meget hurtigt opdagede vi, at det var lige gyldigt, hvad vi sagde, og hvad vi gjorde, og hvilke rapporter vi udarbejdede, fordi beslutningen var truffet på forhånd” (Blüdnikow, 2000:104). Også medarbejderne var frustrerede og da det i

1997 blev meldt ud, at 2.500 af de 13.000 ansatte skulle afskediges, fulgte arbejdsnedlæggelser. Samme år besluttede politikerne at give Tele Danmark frie hænder til at organisere sig og de solgte deres aktieandel til amerikanske Ameritech, senere SBC, og blev 31 mia. kroner rigere. I den forbindelse takkede Hans Würtzen af som administrerende direktør for at give plads til ”en helt kommerciel ledelse”, som han udtrykte det i det interne personaleblad.

De kommercielle kræfter blev personificeret i den tidligere finansminister Henning Dyremose, der benyttede lejligheden til at flytte hovedsædet fra Århus til Nørregade i København. Dyremose tiltrådte i 1998. Et slags *annus horribilis* for selskabet. Eksternt viste imagemålinger, at kunderne var stærkt utilfredse med selskabet, og internt pegede klimamålingerne i samme retning, og samtidig blev selskabet presset politisk for regulering af priser, øget adgang for multinationale selskaber til det rå kobber, som selskabet rådede over, og en mængde klagesager i Teleankenævnet (Blüdnikow, 2000:130ff). Dyremose husker fra sin tiltrædelse, at:

Kundeorienteringen var en by i Rusland... På tærsklen til det nye årtusinde havde den danske televirksomhed oparbejdet et elendigt ry i befolkningen, og flere medier kørte direkte smædekampagner om virksomhedens ’forfærdelige’ kundeservice. Når medarbejderne gik ud i deres fritid, kviede mange af dem sig ved at fortælle, hvor de var ansat... Pressen var fuld af historier om, hvor dårligt TDC behandlede sine kunder. Monopolselskabet, der skulle lære at være en moderne, kunderettet virksomhed, trådte sine barnesko og for ofte landede skoene i spinatbedet, hvad kundeservice angår... TDC’erne anede ikke hvad ledelsen ville, og hvor den ville hen (Dyremose i personalebladet *Aspekt*, oktober 2006)

### *1.2.3 Én fælles vision og ét fælles corporate brand*

Dyremose indledte derfor sin direktørtid med at nedsætte et udvalg, der skulle udarbejde en vision for selskabet, der skulle fungere som et kompas og et dialogværktøj, når der skulle træffes beslutninger. Det blev til visionen: ”Vi vil være den bedste leverandør af kommunikationsløsninger i Europa”, som i henhold til visionsmodellen skulle opnås ved at fokusere ligeværdigt på kunder, medarbejdere, aktionærer og samfund og virke gennem værdierne: ”Vi centrerer handlingerne om kunderne”, ”vi forlanger mest af os selv”, ”vi er troværdige i enhver henseende”, ”vi arbejder i teams” og ”vi respekterer den enkelte”. Visionsmodellen viste frem mod en international teknologisk servicevirksomhed med kunderne i centrum. Visionsmodellen var et forsøg på at ændre holdningen hos medarbejderne mod markedet og holdningen fra markedet mod selskabet. I den interne visionsfolder, der blev distribueret til medarbejderne, stod bl.a.: ”I en teknologisk

servicevirksomhed er det medarbejderne, der gør forskellen... Vi ønsker motiverede og kompetente medarbejdere. Det er forudsætningen for, at TDC kan skabe værdi for vores kunder og aktionærer”.

I stedet for at tale om abonnementer og forsyningspligt, blev der talt om kundepleje, medarbejderudvikling og samfundsansvar. Visionen var tiltænkt som et internt værktøj, men blev offentliggjort, fordi ”offentligheden skulle kende TDC’s vision. Det var af afgørende betydning...

Det var så vigtigt at fortælle offentligheden om vores vision – at fortælle kunderne hvem vi er og vi vil alle de her ting, der står i visionsmodellen” (Dyremose i personalebladet Aspekt, oktober 2006).

Visionsmodellen blev strategisk fulgt op internt af en koncern-personalepolitik og en ledermodel, der afspejlede vision og værdier, og eksternt gennem store forretningsmæssige investeringer i Europa og senere også i mellemøsten i ørkenstaten Oman. Selskabet blev delt op i funktionsområder, der udover hovedkontoret i Nørregade, bestod af fastnet, mobil, kabel tv, internet, services og et schweizisk datterselskab. Både lanceringen af visionsmodellen i 1999 og relanceringen i 2002 blev internt formidlet primært gennem ledelsessystemet via lederseminarer, udlevering af materiale om visionsmodel til lederne, som de kunne bruge i deres afdelinger, et visionsite på intranettet, foldere, dialogmøder mellem medarbejderne og Dyremose samt visionsvideoer, spil og en TDC-dag i 2003.

I år 2000 skiftede Tele Danmark navn til TDC. Det betød, at alle selskaber officielt fik navnet TDC efterfulgt af deres enhedsnavn, fx TDC Mobil og TDC Kabel tv. TDC’s kerneforretning, fastnettelefonien, fik navnet TDC Tele Danmark, for at fastholde og udnytte den høje kendskabsgrad til navnet Tele Danmark. Men TDC-bogstaverne blev kun i begrænset omfang anvendt i den eksterne kommunikation. Enhederne ønskede at differentiere sig langt væk fra det gamle Tele Danmark og associationen om det støvede monopol, og markedsførte produktkategorier og tjenester under egne navne, som fx MobilTid, Duet og Favorit. På et marked i eksplosiv vækst, med nye smarte konkurrenter på banen, gav de mange brands endnu engang anledning til forvirring hos kunderne, og der viste sig hurtigt et behov for igen at få samling på mærket. Koncernen lancerede derfor et nyt fælles logo for selskabet: en blomst med fem kronblade eller ”kattepoten”, som den blev kaldt.



Det var oprindeligt hensigten at lancere brandet i november 2000 på 10 års dagen for etableringen af Tele Danmark, men i et statusnotat fra kommunikationsdirektøren til hovedsamarbejdsudvalget i marts 2000 hed det, at ”flere af udvalgets medlemmer pegede på, at det er vigtigt at holde sig for øje, at ikke alle medarbejdere føler, at fødselsdagen er en glædelig begivenhed. Dannelsen af Tele Danmark har bl.a. medført fyringer af flere tusinde medarbejdere, og der blev opfordret til, at ideen om fødselsdagen tages op i HSU [hovedsamarbejdsudvalget]”.

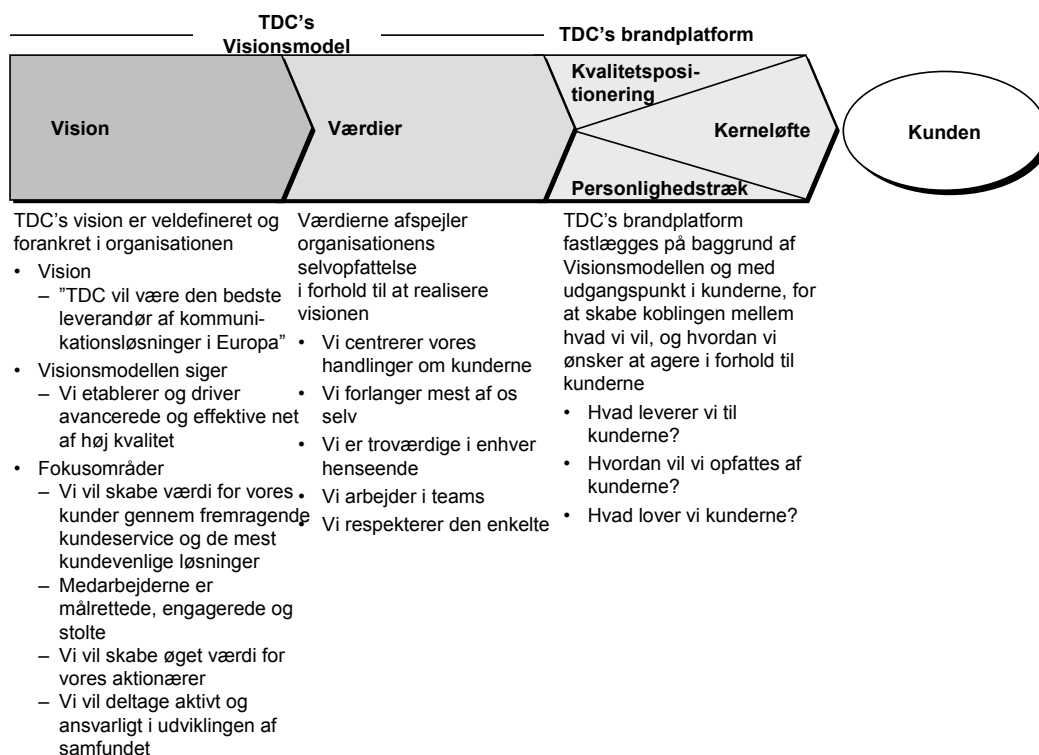
Trods etableringen af en fælles platform og et fælles logo var der ikke tale om en fælles afsender i den eksterne kommunikation. Datterselskaberne fik i denne periode, som nævnt i indledningen, rimelig frie tøjler i deres markedskommunikation, som blev benyttet til at skabe markedsorienterede teknologiuniverser, fx mobiluniverset Vic og internetuniverset Opassia, der lå langt væk fra selskabets historie og var uden sammenhæng med hinanden, men som man internt i virksomheden til gengæld mente ville skabe lokalt ejerskab både i enhederne og hos forbrugerne. Det var ikke uproblematisk, som den nærmest legendariske fortælling om lanceringen af mobiluniverset Vic skulle vise. Den nuværende brandmanager i TDC, der netop var blevet ansat i Tele Danmark Mobil på lanceringstidspunktet, fortæller:

[I] samme uge, som jeg skal ansættes tror jeg, hvor der er en fest om lørdagen, hvor jeg skal starte om mandagen, der dumper der en video ind af brevsprækken, hvor der står en direktør i uldsweater, der fortæller, at Mobil ikke længere hedder Tele Danmark Mobil, nu hedder det Vic. Og så viste man sådan nogle mærkelige kampagner med nogle kinesere og japanere, der står og ser mærkelige ud, og jeg sagde til min hustru, at det der selskab, det kan jeg ikke simpelthen ikke arbejde i. Jeg var ved at sige, hvordan kan jeg komme ud af denne her kontrakt, hvad skal jeg gøre, det er jo helt urimeligt det, der foregår her. Og jeg havde endda inden set på busbagsider og andre mærkelige ting, nogle mystiske annoncer med nogle sorte hænder, der gjorde mærkelige ting og jeg tænkte ”hvad fanden er det?” Hvem er det, der brænder så mange penge af på noget, man ikke fatter en skid af? Så var det så åbenbart en lanceringskampagne for noget fuldstændigt urimeligt, mærkeligt der hed Vic, som var uden for min fatteevne (TDC’s brandmanager, januar 2005)

Vic-kampagnen var en brøler. Hverken medarbejderne, der skulle lave Vic-fagter ved lanceringsfesten, eller kunderne forstod, hvad Vic var eller hvad det stod for. Der blev gjort grin med Vic-reklamerne i tv og i Børsens imageundersøgelse opnåede Vic den laveste sympatiscore nogensinde. I TDC Mobil ønskede man at distancere sig fra Tele Danmark og skabe et univers rettet mod de unge og trendy og man fik et kreativt bureau til at stå for udformningen af et sådant, der i

bagklogskabens lys var lige trendy nok og viste sig at have ingen eller negativ effekt. Vic blev taget af plakaten 10 måneder efter lanceringen, og under "Operation Fingrene Væk" præsenterede mobilenheden sig i stedet som TDC Mobil. De mange universer var ikke bare dyre at etablere og holde ved lige, men skabte også støj og gjorde det vanskeligt for kunderne at symbolisere TDC med noget eller finde adgang til og rundt i enhederne, når de ønskede at handle hos selskabet. På den baggrund etablerede Dyremose i 2002 som nævnt Kundefrontudvalget, der på baggrund af visionsmodellen og værdierne, havde til hensigt at udvikle ét fælles brand og en samlet brandplatform.

**Figur 1.1: TDC's brandplatform**



Kilde: TDC, Kundefrontudvalgets opsummeringsdokument (2003)

Det nye brand skulle stille skarpt på TDC's positionering som et kvalitetsselskab. TDC's brandspace blev defineret som "premium price" og kvalitetspositioneringen blev formuleret som "lidt dyrere, meget bedre", og det var udgangspunktet for udvalgets arbejde. Kvalitetspositioneringen var en ren intern ambition. I den markedsvendte kommunikation var løftet til kunder og stakeholdere: "Oplevet nærhed", at de kunne komme nærmere familien, vennerne, nyheder, spil, musik og meget mere med TDC. Med brandet forsøgte man at skabe et andet billede

af TDC, som en virksomhed, der var  *troværdig, alsidig, moderne, dygtig og betænksom*, ord, som udgjorde personlighedstrækkene i brandplatformen, og man ønskede at bevæge sig fra en produkt- og teknologidrevet kommunikation og orientere sig ud fra mere emotionelle faktorer. Symbolet på TDC's corporate brand blev de tre TDC-bogstaver i en blå rombe, der skulle anvendes konsekvent i alle selskaber med tilføjelse af de respektive selskabers navne som bomærker, fx TDC Mobil og TDC Kabel tv.

**Figur 1.2: Udviklingen i TDC's brand**



Kilde: TDC Brandbog (2004:14-15)

Med det corporate brand var der skabt en enhed. En dansk enhed. For samme år solgte amerikanske SBC sine aktier i TDC, og den følgende spredning af aktien blev vurderet til at give TDC større selvstændighed, en begivenhed Dyremose til julefrokosten samme år betegede som ”TDC's frihedsbrev”.

#### 1.2.4 Intern branding som oplysning og adfærdsregulering

Når man læser det samlede mere end 100 sideres opsummeringsdokument fra Kundefrontsudvalget, så var det primære mål at ensrette den eksterne kommunikation til markedet, udvikle styringsredskaber og processer hertil og få det eksekveret i alle synlige kontaktflader. De medarbejdere, der var involveret, var primært de ansatte i marketing- og kommunikationsafdelingerne, mens de øvrige medarbejdere blev tænkt ind i oplysningskampagner med plakater i afdelingerne, pixibøger mv. Af Kundefrontudvalgets dokumenter fremgår arbejdsopgaven ”intern adfærdspåvirkning”, men det fremgår ikke, hvad begrebet dækker over. I takt med, at de visuelle udtryk blev implementeret, blev det spørgsmål aktuelt. For trods Danmarks største markedsføringsbudget på godt 250 mio. kroner om året og en høj kendskabsgrad, så oplevede selskabet ikke at besidde det brandspace eller den positionering, som det ønskede, og yderligere tilførsel af økonomiske midler til ekstern kommunikation blev vurderet til at have

marginal effekt. Virksomhedens image og omdømme var konstant under pres i pressen med sager om fyringsrunder, dårlig kundeservice, kritik af selskabets håndtering af konkurrenternes adgang til TDC's telefonnet og kritik af virksomhedens samfundssind, som bl.a. kom til udtryk i den berømte skattesag fra 2003, hvor TDC blev beskyldt for at udnytte et hul i skatteloven for at spare flere hundrede millioner kroner i skat om året. Belært af de historiske begivenheder, stod det klart for koncern marketingdirektøren, at de visuelle midler ikke var nok til at skabe en genkendelig og attraktiv enhed, som kunderne og de øvrige stakeholdere i visionsmodellen ville vælge til.

Det er klart, at det der skete i KFU, det var jo en proces indtil et vist stade. Men én ting er, at sidde og beslutte, hvad skal personlighedstræk være, hvad skal vores brandplatform i det hele taget bestå af? En anden ting er, når du skal udleve brandet i organisationen. Hvordan skal du bygge dine kampagner op, hvordan skal du bygge dine reklamer op? Og der er det jo, at det skal ske indefra. Det skal være en del af organisationens blod og hjerte, som kommer frem der, når man udlever brandet (TDC's koncern marketingdirektør, januar 2005)

Brandet skulle leve i organisations blod og hjerte. Men tilbage stod spørgsmålet: hvordan? Hvordan skulle man sikre, at alle medarbejdere levede op til løftet om "kom nærmere" og i deres daglige virke var troværdige, alsidige, moderne, dygtige og betænksomme? I masterbrandbogen var personlighedstrækkene defineret gennem citater fra fiktive kunder, fx står der om troværdighed at:

Inden for telekommunikation er der virksomheder, der kommer og går. Og så er der TDC. De bliver – og har altid været her. Deres historie gør, at vi forventer os mere af dem end af konkurrenterne – heldigvis virker det snarere som en inspiration end som et pres. I hvert fald gør de deres yderste for at leve op til mine forventninger. TDC ved, at danskernes tillid er noget, de skal gøre sig fortjent til. Det fremgår tydeligt af den måde, de behandler folk på. Derfor er jeg helt tryk ved at reagere på et tilbud fra TDC. Jeg ved, at produktet lever op til det, som annoncerne lover. Og at teknikeren kommer til den tid, vi har aftalt.

Men citaterne besvarede ikke spørgsmålene om, hvordan de enkelte enheders medarbejdere skulle agere, for at efterlade de indtryk. Et spørgsmål, der blev yderligere kompliceret af TDC's mange forskellige medarbejdergrupper fra kabelteknikerne i teltene, antennefolkene flere hundrede meter over jorden, kørende erhvervssælgere, kundeservicemedarbejdere til stabspersonale, ledere og direktører og mange andre. Det var hensigten, at masterbrandbogen skulle have været udmøntet i fire lokale brandbøger, der konkretiserede arbejdet i de decentrale enheder, men det arbejde blev som nævnt droppet og var nu henlagt til koncern marketingfunktionen.



I arbejdet med visionsmodellen og de interne værdier, havde man primært anvendt ledelsessystemet til formidling og anvendt intern kommunikation og events i form af spille- og legedage, film og bøger, hvor medarbejderne på forskellig vis havde forholdt sig til værdierne i lanceringsfasen. Man havde også indbygget vision og værdier som en del af HR processerne, bl.a. i klimamålingerne. Det oplysningsarbejde gav input i lanceringsfasen af det nye brand, men godt et år inde i processen var vurderingen, at kun de færreste medarbejdere ud over marketing- og kommunikationsmedarbejderne kendte til brandet, og uanset om medarbejderne kendte til brandet eller ej, så betragtede de fleste det som et marketingprojekt og ikke som noget, der vedrørte dem. I et af selskaberne opstod en situation, hvor der midt i en afskedigelsesrunde skulle lanceres en større reklamekampagne. Det førte til debat blandt medarbejdere, som følte det urimeligt at TDC fyrede medarbejdere med den ene hånd og fyrede penge af på reklamer med den anden. Hvorfor kunne TDC ikke stoppe reklamen og i stedet anvende pengene på at holde på medarbejderne? I selskabets ledelse førte debatten til selvransagelse. Man tolkede situationen som et udtryk for, at medarbejderne dels betragtede reklamerne som en omkostning og ikke som en investering, der skulle føre virksomheden frem mod dens vision, men også at medarbejderne betragtede reklamerne som en marketingopgave, der var løsrevet fra deres eget virke. Både i hovedkontoret og i forretningen spirede spørgsmålet om, hvordan man skulle få medarbejderne til at leve brandet ud, så de i deres daglige virke kunne støtte op om brandet og indfri løfterne til kunderne.

### **1.3 Hvordan får man medarbejderne til at leve brandet ud? Et forskningsspørgsmål**

TDC Brand School var et muligt svar, men marketingdirektøren ønskede ikke at gå videre med det omfattende projekt, før det var klarlagt, hvad medarbejderne egentlig skulle lære, og hvordan de skulle lære det. Spørgsmål, der krævede kompetencer, som hun mente lå i koncern HR-afdelingen. Vandene måtte blandes. For koncern HR kom henvendelsen fra marketingafdelingen på et godt tidspunkt, for øverst på deres dagsorden stod at gøre HR mere forretningsorienteret, og brandingprojektet passede som fod i hose hertil. HR havde ikke svaret på, hvordan man kunne styrke medarbejdernes indsigt i, hvordan brandet skal ”håndteres i interaktionen med kunderne i alle relevante kontaktpunkter”, som det hedder i brandbogen, eller med andre ord, hvordan man skulle få medarbejderne til at leve brandet ud. HR-afdelingen stod selv med den udfordring, at få visioner og værdier ”ind under huden” på medarbejderne, der trods års arbejde, stadig blev udfordret af nedadgående image- og klimamålinger. Ligesom det gjaldt for brandet, så pegede klimamålingerne på, at medarbejderne havde vanskeligt ved at anvende vision og værdier i deres daglige arbejde,

hvilket også fremgik af diskussioner i koncernens kommunikationsudvalg, hvor det i referatet blev noteret, at ”der er ingen tvivl om, at alle kender værdierne, men samtidig er det også klart, at forståelsen af indholdet ikke altid er sammenfaldende. Der vil derfor blive lagt op til, at værdierne diskuteres enkeltvis” (referat fra kommunikationsudvalget, marts 2003). For både brandet og de interne værdier var udfordringen, at få budskaberne gennem det man kaldte ”rockwool-laget” i organisationen og få dem omsat til praksis. I et HR-perspektiv var opgaven både strategisk og taktisk interessant. I 2005 blev HR’s rolle i brandingprocessen sat øverst på dagsordenen i HR-regi, og HR-direktøren satte sig i spidsen for at undersøge problemstillingen i et tværfagligt samarbejde mellem koncern marketingafdelingen og koncern kommunikationsafdelingen ud fra spørgsmålet: Hvordan får TDC sine medarbejdere til at leve brandet og brandværdierne ud i deres handlinger i praksis? Projektet hér er en del af den undersøgelse, og spørgsmålet udgør afhandlingens forskningsspørgsmål.

#### **1.4 Blodets og hjertets betydning for teori, metodologi og metode**

Hvordan får TDC - og servicevirksomheder i øvrigt - medarbejderne til at leve brandet ud?, udgør denne afhandlings indledende forskningsspørgsmål. Til at kickstarte undersøgelsen, ser vi i næste kapitel nærmere på corporate branding litteraturens bidrag til problemstillingen, for at søge inspiration til arbejdet med brandet internt i TDC. Tanken om at brandet skal være en del af organisationens blod og hjerte, som koncern marketingdirektøren taler om, fordrer en særlig forståelse af corporate branding, som ikke bare værende et image, men et image med realitet forankret i en organisatorisk kultur. Vi vil derfor fokusere på den del af teorien, der italesætter corporate branding som en relation mellem image og kultur. I en skandinavisk kontekst er det især brandingteoretikerne Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2008, 2005, 2004, 2003, 2001, 2000), der har været eksponenter for den tanke, som er udmøntet i deres dynamiske organisationsidentitetsmodel. Den skal vi se nærmere på.

At brandet skal leves og være en del af organisationens blod og hjerte, har metodologiske konsekvenser, både for corporate brandingteorien, der i sin udformning og anvendelse i praksis skal kunne gribe det relationelle, levende, dynamiske og kontekstrelaterede aspekt, og for vores egen undersøgelse af spørgsmålet. Metodediskussionen udgør et væsentligt tema i kapitel 2, hvor den udvalgte del af corporate brandingteorien præsenteres og diskuteres, og knytter sig til en kritik af den måde brandingteoretikerne folder relationaliteten ud på og særligt til den forståelse af organisationskultur som en enhed og en variabel der kan ledes, som viser sig i deres anvisninger af

teknikker, der har til hensigt at få medarbejderne til at leve brandet ud. Hvis vi taler om, at noget skal være en del af organisationens blod og hjerte og leves, så åbnes der op for en anden social kompleksitet, som har betydning for den måde, hvorpå forandringer og interventioner tænkes, igangsættes og virker. De metodologiske konsekvenser viser sig som en kritik af ovenstående corporate brandingteori og af idéen om "living the brand", der skrives frem i afhandlingens kapitel 2 og 3. Kritikken bidrager til en skærpelse og en reformulering af forskningsspørgsmålet, som samtidig åbner op for en anden vej ind i feltet, der oplyses ved at hente inspiration fra den fænomenologiske hermeneutik. Den fænomenologiske hermeneutik er repræsenteret ved Hans-Georg Gadamer (1900-2002) og Hannah Arendt (1906-1974) og udgør sammen med den russiske filosof og litteraturteoretiker Mikhail Bakhtin (1895-1975) den triade, som træder i karakter i afhandlingens overordnede metodologi og metode, men også i udvikling af en praktisk metode til intervention i den interne brandingproces. Metodediskussionen er således ikke et særskilt og uafhængigt afsnit i afhandlingen, men en integreret del af forskningen. Jeg har derfor fundet det mest hensigtsmæssigt, at introducere og diskutere corporate brandingteorien i kapitel 2 og præsentere metodologi og metode efterfølgende i kapitel 3 og 4. Lad os derfor først se nærmere på corporate brandingteorien.

## 2. CORPORATE BRANDING

---

For at undersøge, hvordan TDC får medarbejderne til at leve virksomhedens brand ud, må vi indledningsvist se nærmere på, hvad det er for en forståelse af branding, som træder frem i TDC. Til det formål åbner vi op for corporate branding litteraturen. Ikke for at proppe TDC ned i en teoretisk ramme, men for at forstå branding i denne kontekst og undersøge præmisserne for forståelsen, som vi må forholde os til for at kunne svare kvalificeret på, hvad det er, medarbejderne skal leve ud, og hvordan virksomheden skal få medarbejderne til at leve det ud.

### 2.1 Om brands og branding

Begrebet branding er ikke et nyt fænomen. Oprindeligt betød branding at brændemærke noget med et varmt jern, fx når bonden brændemærkede sit kvæg med et tegn for let at synliggøre og genkende sit ejerskab og differentiere bestanden fra naboens kvæg. I en erhvervsøkonomisk kontekst har branding samme formål. Virksomhederne<sup>2</sup> brander sig selv og sine varer, for at forbrugere og andre stakeholdere, på et øjeblik kan se, genkende og differentiere virksomheden og dens produkter fra konkurrenterne på markedet. The American Marketing Association definerer et brand som ”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 to differentiate them from those of competition” (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005:164). Men synlighed, genkendelighed og differentiering er ikke i sig selv nok. På et konkurrencepræget marked, må virksomhederne differentiere sig på en måde, der gør, at de bliver valgt til, både på kort og lang sigt. De må skabe et tilhørsforhold til dem, de ønsker at komme til syne for. I en tid, hvor flere udtrykker sig selv gennem deres forbrug af penge, tid og arbejdskraft, er dette tilhørsforhold ofte karakteriseret af en eller anden grad af identifikation, hvor virksomhederne brænder sig fast i forbrugernes (i den brede betydning) bevidsthed, og i ekstreme tilfælde på deres krop, som det sker, når mennesker får tatoveret Apples æble på skulderen og Nikes Swoosh i panden. På samme måde som bonden tatoverer kvæget med tegn som symboler på sit ejerskab, så anvender virksomhederne ikoner, fx navne, logoer eller pay offs, der som synlige billeder og udtryk associerer og peger hen imod det, der ikke umiddelbart er synligt, men som gerne

---

<sup>2</sup> Begrebet ’virksomhed’ er i afhandlingen ofte benyttet, når der tales om den formelle repræsentation udadtil, mens ’organisation’ ofte benyttes, når det er indersiden, der refereres til. Men det er klart, at opgavens tema gør det vanskeligt at opretholde den distinktion, og det har den konsekvens, at begreberne senere anvendes mere synonymt.

skulle udgøres af kvaliteter, som virksomheden ønsker forbundet til det, den brander. Branding, som aktivitet, handler om etablering af en attråværdig forbindelse mellem det synlige og det ikke-umiddelbart synlige.

## 2.2 Fra produkt branding til corporate branding

I en erhvervsøkonomisk kontekst har branding sin oprindelse i 1870'erne og blev introduceret af virksomheder, der solgte patenteret medicin, fx Coca-Cola (Olins, 2003:54)<sup>3</sup>. Branding handlede dengang om markedsføring af produkter og bestod af et produktlogo og en simpel tekst, hvor virksomhederne ikke tøvede med at proklamere produkternes fortræffeligheder og tilskrive dem fantastiske effekter på snart sagt enhver tænkelig lidelse (hvad man i marketingsprog kalder "added values"). Coca-Cola var ikke blot en læskedrik: "Denne intellektuelle alkoholfri drik... er samtidig et værdifuldt hjernestimulerende tonikum og en kur mod alle nervesygdomme" (Olins, 2003:57). Intet mindre. Idéen med produktlogoet og den simple tekst blev i 1890'erne overtaget af det voksende marked for hurtigt sælgende forbrugsvarer, som sæbe, ketchup mv. Der blev skruet ned for produkternes mere eller mindre mirakuløse egenskaber og op for budskaber af mere realistisk karakter. Coca-Cola blev ikke længere markedsført som godt for nervesystemet, men blot som "lækker og forfriskende" (Olins, 2003:57). I en tid med masser af produktefterligninger af dårlig og tvivlsom karakter, signalerede de mere realistiske budskaber renhed og konsistens. Op gennem 1950'erne begyndte virksomhederne at øge deres produktion gennem masseproduktion og produktion af flere typer af samme varer til forskellige segmenter. Det skabte en øget konkurrence på markederne, som også slog igennem på marketingsiden. I den traditionelle marketingfunktion blev der udviklet stadig mere raffinerede modeller for de 4 p'er (Grönroos, 1999), og den visuelle dimension blev stadig mere sofistikeret. I stedet for den faktuelle produktinformation begyndte virksomhederne at slå på de følelser, som brugen af produktet ville give anledning til. At drikke Coca-Cola handlede ikke blot om at slukke tørsten, men om "living a carefree life". Kommunikationen bevægede sig i stigende grad fra et afsenderperspektiv, med traditionelle og rationelle salgsargumenter, til et modtagerperspektiv, der byggede på emotionelle og identitetsskabende faktorer.

Frem mod 1980'erne og 1990'erne markedsførte virksomhederne selvstændige produkter. Men på en mere globaliseret og kaotisk markedsplads, hvor et stigende antal virksomheder forsøgte at blive

---

<sup>3</sup> Om branding af Coca-Cola se fx Olins (2003) og [www.thecoca-colacompany.com](http://www.thecoca-colacompany.com)

set, hørt og valgt til, måtte virksomhederne bruge enorme summer på at gøre opmærksom på og positionere hvert enkelt produkt i forbrugernes bevidsthed. I det lange løb var det kortsigtet. Her-og-nu salg måtte i stedet afløses af et mere emotionelt tilhørsforhold. Frem for at forsøge at knytte forbrugerne til produkter, hvis stigende kompleksitet blev vanskeligere at gennemskue, og hvis cyklus blev stadig kortere i takt med udviklingen og konkurrencen, blev strategien at skabe et loyalt tilhørsforhold mellem virksomhed og forbrugere - eller rettere stakeholdere. Virksomhederne skulle i frontlinjen for at etablere den tillid, som relationen skulle bygge på. Opførelse af egne butikker, som fx Niketowns og Sonycentres, med fokus på oplevelsen af Nike-ness og Sony-ness, bonus- og loyalitetsprogrammer mv., var nogle af de strategier, der blev anvendt. At stille virksomheden i front var for nogle et strategisk valg. Andre virksomheder blev mere eller mindre tvunget frem i lyset af en stadig mere perspektivrig og kritisk stakeholderkreds, der søgte bag om ikonerne, facaderne og den strategiske kommunikation for at se på virksomhedernes ageren i praksis. Uanset bevæggrunde betød virksomhedernes fremtræden på scenen nye måder at udtrykke sig på og en ny tilgang til branding, som refereres til som *corporate branding*.

### **2.3 Corporate branding som relation**

Begrebet corporate branding indfinder sig i brandlitteraturen i 1990'erne og er en udløber af servicemarketing-teorien (Chernatony & Segal-Horn, 2001, Chernatony & Riley, 1999, Grönroos, 1999, 1995). Virksomhederne i serviceindustriene er karakteriseret ved uhåndgribelige og forgængelige produkter, hvis produktion og konsumtion sker samtidig, og deres eksistens beror derfor i høj grad på forbrugernes tillid til, at det, de lover, også holder, fx at forsikringen dækker eller at frisuren bliver pæn. I serviceindustrien har virksomhederne derfor et naturligt behov for at stille sig frem og gøre sig synlige, genkendelige og attråværdige for at kunne etablere den tillidsbårne relation, der er forudsætning for at kunne afsætte deres produkter (Grönroos, 1995). Der er særligt to perspektiver på corporate branding (Gjøl-Andersen & Karmark, 2005:154f, Schnoor, 2004:118).

Det *første* er corporate branding som *brandarkitektur*, dvs. den måde organisationens brands er opbygget og relaterer sig til hinanden på. Her har teoretikerne forskellige bud på arkitekturstrategier, der går fra 'house of brands', hvor virksomheden har mange selvstændige brands, der ikke er koblet op på en fælles afsender, til et 'branded house' (Aaker, 2004), hvor ét brand dækker alle produkter og enheder, og hvor virksomheden selv agerer som eneste aktør, typisk med det formål at opbygge direkte tillid mellem organisation og stakeholdere uden støj fra produktbrands. Som vi så det i kapitel 1, har TDC bevæget sig fra en strategi med mange

selvstændige brands til at arbejde ud fra en mere monolitisk strategi med det formål at etablere et stærkere og mere entydigt signal til markedet, men selvfølgelig også med den sårbarhed indbygget, at der kun er ét signal at ramme stakeholderne med. Brandarkitekturen er en væsentlig del af den strukturelle del af corporate branding, men perspektivet fanger ikke den kompleksitet og de processer, som det at skabe en relation og et tilhørsforhold mellem virksomheden og dens omverden fordrer, og som for så vidt er gældende, uanset hvilken brandarkitektur virksomhederne vælger, men som naturligvis er mest i øjenfaldende, der hvor virksomheden er synligt tilstede i billedet (Gjøl-Andersen og Karmark, 2005:155).

Det *andet* perspektiv er corporate branding som relation. Udfordringen i at skabe en relation mellem virksomheden og dens omverden består i, at omverdenen udgøres af forskellige, foranderlige og divergerende interesser i virksomheden. Omverdenen er ikke længere blot en masse af forbrugere, der møder virksomheden gennem de traditionelle kundekontaktpunkter som marketing, kommunikation og salgs- og servicekanaler (se fx Davies & Dunn's "Brand Touchpoint Wheel", 2003:36), og aktionærer, der møder virksomheden på pengemarkedet og gennem pressen. De har fået kompagniskab af medarbejdere, kritiske forbrugere, miljøaktivister, lokalsamfund, politikere, presse og det øvrige samfund, der tilsammen udgør virksomhedens legitimeringsgrundlag, og hvis kontakt med og indtryk af virksomheden foregår gennem mange forskellige kanaler, som det eksempelvis redegøres for hos Ind & Watt (2005b).

### Model 2.1: Stakeholderne møde med virksomheden.



Kilde: Ind & Watt, 2005b:65

TDC har qua sin historie erfaring i at bevæge sig mellem flere interessenter, men også her er der kommet flere interessenter til gennem årene. Og stakeholderne har ikke længere kun én rolle og én

indgang til virksomheden. Medarbejderne er også aktionærer og deltager i politisk arbejde, pressefolk er også kunder, kunder er aktionærer, og konkurrenter er også samarbejdspartnere (Schultz, Hatch & Larsen, 2000:18). Spørgsmålet er, hvordan man kan tale om perception af en synlig, genkendelig og attråværdig enhed på et marked befolket af stakeholdere, der opererer i hver deres kontekst og derfor læser og fortolker brandet med hver deres optik? Hvad er det for processer, der må etableres for at sikre denne enhed?

### *2.3.1 Kritik af den taktiske tilgang til corporate branding*

The promise-performance gap of corporate branding exceeds the scope of the corporate communication discipline (Schultz, 2005:37)

I bogen "Towards a second wave of corporate branding" beskriver Antorini & Schultz (2005b:219), udviklingen af corporate branding i dette relationelle perspektiv. Den første bølge, der har til formål at skabe relation mellem virksomheden og dens omverden, indledes i midten af 1990'erne. Bølgen er, mener forfatterne, præget af en taktisk tilgang, hvor corporate branding anskues som produktbranding på et andet niveau. Corporate branding tilgås som en marketingdisciplin og tager udgangspunkt i idéen om en brandessens og en brandkerne, som ofte kan udtrykkes i en enkelt sætning, der supporteres af et visuelt design og en brandstruktur (Aaker, 2004, Olins, 2003, Mitchell, 2002). Kernen udarbejdes og ejes af virksomheden og formidles gennem en "kampagnedrevet tilgang" (Schultz, Antorini & Fabian, 2005a:11). Der er tale om brandmanagement-tænkning (kognitivistisk), hvor brandet, som essens, virker som en syllogisme med en objektiv sandhed som præmis, der kan deduceres ud fra, og som kan angive de rette handlinger, der støtter op om brandet. Formålet er at skabe et image, som kunderne og øvrige stakeholdere kan og vil associere sig med, og at sælge her-og-nu.

I Grönroos (1999), og i Antorini & Schultz (2005b), kritiseres den taktiske tilgang til corporate branding for ikke at have grobund i organisationen, hvilket problematiserer organisationens mulighed for at fremstå som genkendelig og troværdig i relation til alle stakeholdere. Når stakeholdere, og ikke kun forbrugere, er mål for branding, så må brandet udtrykkes alle steder, hvor stakeholderne møder virksomheden, og når formålet er at opbygge relationer, så er ekstern kommunikation og kampagner ikke tilstrækkelige. Ikonet eller symbolet må bakkes op i alle kontaktflader, så kontakten kan udgøre erfaringer, der kan bidrage til, at stakeholderne fremover "læser" brandet, som virksomheden gerne vil læses (Hatch & Rubin, 2005). Sker det ikke, skabes



kløfter mellem det, som virksomheden lover stakeholderne i kampagnerne og det, som stakeholderne møder i deres kontakt med virksomheden. I en stadig mere kritisk stakeholderkreds kan sådanne kløfter få alvorlige konsekvenser for virksomhederne, fordi kløfterne i stigende grad stilles til skue for alle øvrige stakeholderne, hvor nye medier gør det muligt for stakeholderne, på godt og ondt, at udveksle meninger om virksomheden og dermed danne sig indtryk af virksomheden uden om dens kontrol (Ind, 2001a). Da den internationale antiglobaliseringsbevægelse, Corporate Watch, i 1997 begyndte at se kritisk på skoproducenten Nike, og ned under overfladen på det glitrende Swoosh-logo og ind i produktionsprocessen, gav det anledning til historier om en virksomhed, der svang Swoosh'en på bekostning af medarbejdere, der ikke havde en ærlig chance for at udleve den frihed, som Nikes slogan "Just do it" signalerer. Forholdene blev bl.a. skildret i Naomi Kleins brandkritiske og bestselling "No Logo" (2001), og de vakte harme. Der var åbenlyst en stor kløft mellem det image, som Nike slog sig op på, og de realiteter, som stakeholderne blev præsenteret for. Enron-skandalen er et andet eksempel på manglende kobling mellem virksomhedens glitrende overflade og den reelle adfærd (Martin & Hetrick, 2006:165ff), og herhjemme er skandalen om IT-Factory svær at komme udenom. Men problematikken behøver ikke antage skandaløse proportioner. I almindelighed fokuseres der i stigende grad på, om det virksomhederne lover i deres kommunikation også indfries, når stakeholderne møder virksomheden i de øvrige kontaktpunkter, fx om der er sammenhæng mellem det, der loves i tv-reklamen, og den oplevelse kunden har ved at ringe til kundeservice. Et fokus, der behandles i reality-agtige forbrugerprogrammer som TV2's Basta, Operation X eller DR's Kontant, hvor stakeholdere sidder klinet til skærmen og med kaffe i koppen kan frydes over direktøren, der grilles for åben skærm, når det afsløres, at de fine ord i virksomhedens brochurer, ikke er andet end varm luft. Også TDC-direktører har stået distancen i tv-studierne. Andre medier bidrager også til at synliggøre kløfterne. Fx ligger der på Youtube videooptagelser, der viser en tekniker fra det amerikanske teleselskab Comcast, der er faldet i søvn på kundens sofa mens han forsøger at komme igennem til en af virksomhedens supportfunktioner. Firmaets løfte om "superior experience" klinger hult.

Stakeholderne repræsenterer en righoldighed i kontekster og en magt, som betyder, at den stimuli-respons model, der har været grundlæggende for marketingdisciplinen, bryder sammen. Virksomhederne kan udforme intentionelle og strategiske tiltag og udtrykke dem visuelt, men de har ikke magt til at forudsige, hvordan de stimuli modtages (recepteres) og heller ikke mulighed for

at reagere på responsen hver gang, for det er ikke muligt at fremstå som synlig, genkendelig og attråværdig gennem hyperadaptabilitet (Gioia, Schultz & Corley, 2004). På den anden side kan virksomhederne heller ikke tillade sig at sidde kritikken overhørig. Det var i begyndelsen Nikes strategi, da Corporate Watch indledte deres kritik af selskabet. Nike afviste kritikken af fabriksarbejdernes arbejdsforhold med den begrundelse, at arbejdsforholdene var politisk bestemte, og at indførelse af ændringer hos Nike ville være at blande sig i indenrigspolitiske anliggender. Men selskabet måtte bøje sig for presset og indførte forbedrede arbejdsforhold i bl.a. Vietnam (Hatch & Schultz, 2008:172). I TDC sad man i mange år kundernes kritik af selskabets service overhørig, fordi monopolet og de politiske omstændigheder virksomheden var underlagt, satte andre hensyn først. TDC's skattesag er et andet eksempel. I 2003 opstod kritik af TDC, for at udnytte et hul i skatteloven, der gjorde det muligt for selskabet at spare flere hundrede millioner kroner i skat om året. Indledningsvist afviste TDC at gå i dialog med de kritiske stakeholdere, fordi de mente, at skattespørgsmål alene handlede om lovgivning og jura og derfor ikke var et emne, der egnede sig til debat. Men som sagen kørte, både internt og eksternt, valgte ledelsen alligevel at tage diskussionen op om skat og moral og stillede bl.a. spørgsmålet, om det ville være moralsk rigtigt overfor aktionærer og medarbejdere (der for manges vedkommende også var aktionærer) at betale mere i skat, end man lovgivningsmæssigt var forpligtet til? Sagen satte sig spor internt og førte til en revurdering af kommunikationspolitikken, og den nævnes stort set hver gang der tales om virksomhedens sociale ansvar. Eksternt satte sagen også spor. Journalisten fra Jyllandsposten, der havde bragt sagen op, blev indstillet til Cavlingprisen, og politisk blev der nedsat en undersøgelseskommission.

Hvad Antorini & Schultz (2005b) peger på i deres kritik af den taktiske tilgang til corporate branding, er central ift. TDC, som på den ene side synes at tale sig ind i corporate branding som et taktisk koncept, ved at fokusere på det visuelle design og her-og-nu salg og ønsket om ikke at "blande vandene" mellem det eksterne og interne, men på den anden side anerkender behovet for en anden tilgang, når de henviser til visionsmodellen, som corporate brandets fundament, og udtrykker ønske om, at få brandet implementeret i organisationens blod og hjerte, for at kunne erobre det brandspace, som de gerne vil besidde. I TDC er tilgangen til corporate branding ikke entydig, men bevægelsen fra en produktorienteret virksomhed til en langt mere serviceorienteret virksomhed peger på nødvendigheden af at tænke corporate branding som andet og mere end marketing og taktik. Det var opfattelsen hos ledelsen, og den blev bekræftet i klimamålingerne, at medarbejderne

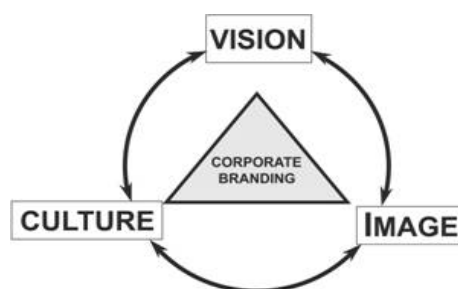
kun i begrænset omfang mente, at vision, værdier og brand havde betydning i deres daglige arbejde (jf. kapitel 1). I et corporate branding perspektiv, hvor kontaktpunkterne til stakeholderne udgøres af stort set alle medarbejdere, blev det anset for problematisk, at medarbejderne måske nok kendte vision, værdier og brand, men at de enten ikke var enige eller ikke vidste, hvordan de skulle støtte op om det i deres egen praksis. For medarbejderne handler hver eneste dag, og i enhver handling bidrager de til at skabe et billede af virksomheden i stakeholderkredsen. Når de ikke vil eller kan støtte op om vision, værdier og brand, så skaber de stadig billeder, men det er vilkårlige billeder og i værste fald andre billeder end dem, som virksomheden ønsker. Samtidig resulterede et stigende pres på TDC's omdømme (et pres, der har været stigende i forskningsperioden) i et behov for at sætte større fokus på de mere langsigtede relationer.

## 2.4 Corporate branding som strategisk proces

### 2.4.1 Corporate branding som relation mellem vision, kultur og image

På baggrund af kritikken af den taktiske tilgang argumenterer Hatch & Schultz (2008, 2003, 2001) og Antorini & Schultz (2005b) for en anden vej til succesfuld corporate branding, der tager udgangspunkt i, at et stærkt corporate brand formes i relationen mellem virksomhedens vision, organisationens kultur og det image stakeholderne har af organisationen.

#### Model 2.2: VCI-model



Kilde: Hatch & Schultz (2003:1047)

- *Visionen* er den centrale idé, som udtrykker det, topledelsen stræber efter at virksomheden skal nå, fx at blive ”den bedste leverandør af kommunikationsløsninger i Europa”.
- Organisationens *kultur* er de interne værdier, overbevisninger og basale (og ofte tavse) antagelser, der er opbygget i organisationen gennem tiden og som guider medarbejdernes

meningsskabelse og udtrykkes i artefakter og adfærd (Hatch & Schultz, 2008:231, Hatch & Schultz, 2004:383, Hatch & Schultz, 2003:1047).

- Virksomhedens *image* er opfattelsen af det billede, stakeholderne har af virksomheden, som følger af virksomhedens kommunikation og adfærd (Dutton & Dukerich, 2004), og som i dag også må udgøres af andre stakeholderes kommunikation om virksomheden (Ind, 2001a:27)

I det relationsbaserede perspektiv har brandet ikke en unik essens. Det er ikke noget der er, men noget, der *bliver til* i relationen mellem topledelsens visioner for virksomheden, organisationens værdier, adfærd og holdninger og den måde, de eksterne stakeholdere opfatter virksomheden på. I en foranderlig verden, hvor nye muligheder, nye medarbejdere og forskellige stakeholdere sætter dagsordenen, kan brandet ikke betragtes som en essens, uden at det fører til rigiditet og store kløfter mellem aktørerne. Som eksempel nævner Hatch & Schultz (2008, 2001) British Airways, som på baggrund af en ny vision om at blive "the world's favorite airline" fjernede det britiske flag fra halefinnerne og malede andre symboler for at signalere "world airways". Både medarbejdere og kunder reagerede negativt med strejker og trusler om boykot af selskabet. De tog ikke imageskiftet til sig, og efter noget tid måtte planen droppes. I TDC er historien om Vic et eksempel på det samme. Der var i mobilenhedens ledelse et ønske om at distancere sig fra det gamle Tele Danmark, men imageskiftet blev vraget af både kunder og medarbejdere. Selvom både ledelse, medarbejdere og kunder ønskede der skulle ske noget andet, så var svaret ikke Vic. Det er ikke nok at skabe enighed om en vision (fx at være den bedste leverandør af telekommunikation i Europa) og udtrykke den visuelt, der må også være enighed om de værdier og handlinger, der skal realisere den, fordi vision og værdier er løfter, hvis indfrielse vurderes af alle tre aktører.

I et brandperspektiv viser arbejdet med visioner, værdier og løfter sig i en stigende personificering af virksomheden gennem tilskrivelse af brandpersonlighedstræk (J. Aaker, 1999 J. Aaker & Fournier, 1995), for kun mellem personer kan der skabes det relationelle forhold og den loyalitet, som corporate branding har til formål at skabe. Tilskrivelsen af en personlighed er en "abstract meaning that can be used to summarize complex behaviours and form expectations of future behaviours... Creating a brand personality literally involves the personification of a brand... Attributions of personality to a brand requires that the brand performs intentional behaviour. To do so, the brand must be "alive"" (J. Aaker & Fournier, 1995:392). I TDC udgøres personligheden af

trækkene: moderne, betænksom, dygtig og troværdig. Brandværdierne er ikke i sig selv unikke, men er resultatet af det paradoks, at virksomheder, i jagten på at definere deres unikke selv, ofte står overfor de samme udfordringer og derfor benytter de samme narrativer og begreber. I forsøget på at artikulere det unikke bliver det alment (Alvesson & Sveningsson, 2008:127, Antorini & Schultz, 2005a). Det unikke skal derfor ikke findes i selve visionen eller personlighedstrækkene. At være den bedste leverandør af telekommunikationsløsninger i Europa og at fremstå moderne, troværdig og dygtig kan fortolkes og udmønte sig på mange forskellige måder, for hvad betyder det egentlig at være den bedste? At være moderne, troværdig, dygtig mv.? Brandets unikhed må findes i meningen, som den kommer til udtryk i den måde, hvorpå visionen og personlighedstrækkene forvaltes konkret i de enkelte interaktioner mellem virksomheden og dens stakeholdere i alle kontaktpunkter, og som over tid kan bekræfte og forvandle det proklamerede ”hvem er vi” til en reel identitet (Brønn, Engell & Martinsen 2006:888). Et stærkt brand må derfor henvise til en *noget* i organisationen, som ikke er statisk, men er relationel, processuel og dynamisk.

## **2.5 Dynamisk organisationsidentitet som stabiliseringskraft**

*The strategic concern for management is no longer the preservation of a fixed identity but the ability to manage and balance a flexible identity in the light of shifting external images*  
(Gioia, Schultz & Corley, 2004:373)

Hatch & Schultz (2008, 2004, 2003) og Gioia, Schultz & Corley (2004) refererer til dette *noget* som en dynamisk eller fleksibel organisationsidentitet. Men idéen om en ”dynamisk identitet” er, som vi skal se, ikke uproblematisk.

### *2.5.1 Identitet*

Begrebet identitet defineres i Politikens Nudansk Ordbog som: ”et menneskes eksistens som individuel person”. Identitet handler om det, der er unikt, om det, der differentierer os fra andre mennesker. Men identitet handler også om kontinuitet. Begrebet stammer fra det nylatinske *identitas* og er afledt af det latinske *idem*, der betyder ’det samme’. Det er behovet for at fremstå som unik og den samme over tid, på et komplekst marked med divergerende legitimeringskrav, der gør identitetsbegrebet interessant og relevant for brandingteorien.

Det er især Albert & Whettens (2004) teoretiseringer, der har dannet udgangspunkt for diskussionen af organisationsidentitetsbegrebet i brandingteorien (Whetten, 2006:220, Ravasi & Rekom, 2003,

Gioia, Schultz & Corley, 2000/2004:349). I artiklen "Organizational Identity" (2004) opstiller Albert & Whetten 3 kriterier for en organisations identitet (Albert & Whetten, 1985/2004:90):

1. The criterion of claimed central character
2. The criterion of claimed distinctiveness
3. The criterion of claimed temporal continuity (enduring)

Hvad der er centralt, distinktivt og varigt afhænger af, hvilken type organisation, der er tale om. Der er særligt to ting, der for os er interessante ved Albert & Whettens definition. Det første er deres anvendelse af ordet "claimed" i de tre kriterier, og det andet er tidsaspektet. Hvad Albert & Whetten påstår, er, at en påberåbelse (claim) af en central og distinktiv karakter, som hævdes at have gjort sig gældende over tid, er et kriterium for en organisations identitet. I lyset af TDC-casen og kritikken af corporate branding som taktisk disciplin, står det klart, at det at hævde noget, ikke i sig selv giver realitet. Fordi en organisation hævder at være kundeorienteret, så er det langt fra sikkert den er det, ligesom den sagtens kan være kundeorienteret uden at hævde det. En påberåbt identitet har alene at gøre med visionen og det officielle "vi", som virksomheden gerne vil projicere. Albert & Whetten (2004) taler for en relationel tilgang til identitet, som formes i interaktion med markedet, men ordet "claimed" synes at lukke af for den tilgang. Når Albert & Whettens definition alligevel har dannet udgangspunkt for italesættelse af identitet i brandingteorien (Gioia, Schultz & Corley, 2004), så kan det være fordi, der i corporate brandingteoriens første bølge, som vi har set, ikke blev skelnet så skarpt mellem at *hævde* noget og at *være* noget. Og det gør forfatterne heller ikke. Kun indledningsvist i artiklen gør de opmærksom på, at de taler om "claimed identity", mens ordet "claimed" er udeladt i resten af teksten.

Det andet interessante punkt er kriteriet om påberåbelse af identitetens varighed. I henhold til Albert & Whettens definition knytter identitet sig til det at fremstå som den samme over tid. Men hvad er det, der er det samme? Når en organisation som TDC bevæger sig fra et offentligt industrielt monopol til en privat servicevirksomhed, er det så den samme virksomhed? Og hvad betyder indoptagelsen af nye forretningsområder for virksomhedens mulighed for at fremstå som den samme? I forlængelse af Albert & Whetten, peger Gioia, Schultz & Corley (2004) på, at dét, der er det samme, er de *betegnelser* (labels) organisationerne bruger om sig selv i deres visions- og missionserklæringer eller andre former for "sådan er vi"- erklæringer. Vi kan kalde sådanne

betegnelser for "corporate identity" (Schnoor, 2004:146). Betegnelserne er det, der er det samme, mener de, og det er de forskellige fortolkninger af disse betegnelser, som gør udvikling af identiteten mulig, og som også gør det muligt for virksomhederne at henvende sig til forskellige stakeholdere. Fortolkningerne af udtrykkene betyder ifølge Gioia, Schultz & Corley (2004), at virksomhederne ikke egenhændigt kan bestemme deres identitet, men at betydningen af disse betegnelser formes i interaktion med stakeholderne, hvis reaktioner på virksomhedens handlinger afføder en reflektiv bevidsthed, der kontinuerligt skaber og genskaber betydningen af den identitet, der hævdes. Identiteten er i den forstand ikke noget fast forankret, men en dynamisk størrelse, der bevæger sig mellem det projicerede image, og det image, som medarbejderne, på baggrund af interaktion med stakeholderne, tror stakeholderne har af virksomheden (Dutton & Dukerich, 2004). Herudfra hævder Gioia, Schultz & Corley (2004:369), at virksomhedens identitet kan ændres relativt hurtigt, men stadig være stabil, fordi virksomhedens "corporate identity" og den selvrefleksive praksis, som det at forholde sig til stakeholdernes image indebærer, forhindrer hyperadaptabilitet og i stedet skaber mulighed for at tilpasse sig den skiftende omverden gennem "adaptive instability" (Gioia, Schultz & Corley, 2004:365). Som vi har været inde på, så er det problematisk at antage, at det at hævde en identitet, at udøve en definitionsmagt og meningsbestemmelse, i sig selv skaber en identitet. Den antagelse knytter sig til en postmoderne socialkonstruktivistisk virkelighedsopfattelse. En virksomheds identitet er en social konstruktion, men det, der konstrueres, er ikke organisationen som en realitet, men vores forhold til den (Barbera Czarniawska, 1992:28). Samtidig er det problematisk empirisk, at gøre betegnelserne til det varige, for virksomhederne ændrer symboler, betegnelserne og visuelle udtryk ofte. Det kan være i forbindelse med sammenlægninger, opkøb og frasalg, tilgang til nye markeder eller andet. Det varige er ikke i virksomhedens symboler og ikoner, men i de kvaliteter, de henviser til: den måde virksomheden handler på og stakeholdernes opfattelse heraf. I henhold til Hatch & Schultz' VCI-model, synes Gioia, Schultz & Corley (2004) at fokusere på det ene ben i trekanten mellem vision (projected image) og image. "Corporate identity" og kommunikationen til det eksterne marked i det hele taget af, hvem virksomheden er, er naturligvis en væsentlig del af identitetsskabelsen, men det udgør ikke i sig selv den varige og stabiliserende kraft.

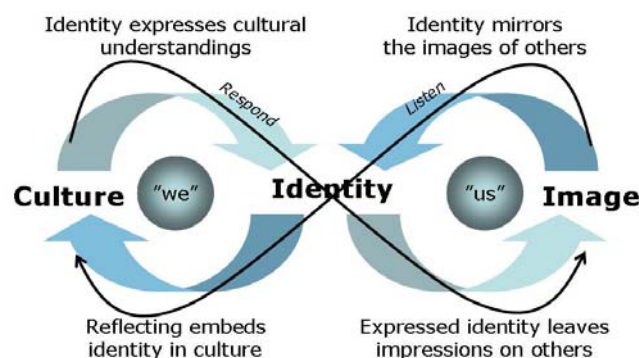
Som Albert & Whetten (2004), bygger Gioia Schultz & Corley (2004) på social identitetsteori (Ashfort & Mael, 2004). Hvad forfatterne søger at finde er en kraft i virksomhederne, som gør dem i stand til ikke bare at reagere på presset fra de mange og foranderlige stakeholdere, der udgør

virksomhedens legitimeringsvilkår, men også proaktivt at agere. Og det at påberåbe sig en identitet, at afgive et løfte om at være på en særlig måde, er en del af den kraft, som dog kun på sigt kan virke stabiliserende, hvis løftet indfris og hvis meningsbestemmelsen, så at sige, er meningsgivende for dem, som løftet er afgivet til. For et løfte forpligter. Hvis det ikke indfris, så har det den modsatte effekt, nemlig i sig selv at virke som en destabiliserende kraft. Stabiliseringskraften ligger ikke i meningsbestemmelsen ("sådan er vi"), men i selve forhandlingen af meningen med denne bestemmelse, hvilket problematiserer påstanden om, at identiteten kan skifte relativt hurtigt. At vurdere noget som "det samme" kræver domme over virksomhedens forvaltning af symbolet gennem deres handlinger over tid. Identiteten er derfor i højere grad knyttet til omdømmebegrebet end til image (Chernatony, 1999). En rapport for TDC, udarbejdet af Reputation Institut, viser netop, at kriterierne: oprigtighed, modtagelighed og konsistens langt overgår den blotte synlighed som faktorer, der har betydning for omdømmet (Reputation Institute for TDC, 2007). "Corporate identity" kan kun virke som en stabiliserende kraft, hvis løftet over tid indfris i alle kontaktfladerne med stakeholderne, altså hvis brandet kontinuerligt henviser til noget, der er meningsfuldt for stakeholderne i de konkrete og mangfoldige kontekster, de befinder sig i.

### 2.5.2 Den dynamiske organisationsidentitetsmodel

I forlængelse af VCI-modellen, har Hatch & Schultz (2008, 2004, 2003) udviklet en model, der illustrerer processerne i en sådan meningsudveksling mellem organisationens medlemmer og stakeholdere, og indvirkningen på identiteten

#### Model 2.3: Den dynamiske organisationsidentitetsmodel



Kilde: Hatch & Schultz (2004:379)



I modsætning til Gioia, Schultz & Corley (2004), er identiteten ikke en relation mellem virksomhedens erklærede ”hvem er vi” og medarbejdernes opfattelse af stakeholderne image, men en relation mellem virksomhedens kultur og stakeholderne image. Modellen bygger på Cooleys (1902/2004) forståelse af jeg’et som noget, der ikke er adskilt fra, men netop indeholder det sociale, på Goffmanns (1959/2004) idé om muligheden for, at påvirke det sociale opfattelse af jeg’et og dermed også jeg’et opfattelse af sig selv gennem ”impression management” og på Meads (1934/2004:31) skelnen mellem ”I” og ”Me”. I Meads termer er jeg’et ubevidst og udtrykker en ikke-refleksiv orientering, der udgøres af en umiddelbar reaktion på en situation, som i sin umiddelbarhed, som begivenhed, er a-strategisk. Den reaktion konstituerer, ifølge Mead, jeg’et. Når vi øjeblikket efter betragter reaktionerne på vores handlinger, reflekterer og betegner begivenheden (begivenhedens betydning), betragter vi os selv som et ”mig”, og de betragtninger lagrer sig som oplevelser og erfaringer og giver mulighed for selvrefleksion og selvindsigt, som ”jeg’et” i sin umiddelbarhed senere *kan* trække på i andre situationer. Men der ligger i jeg’ets ubevidsthed en frihed til og en mulighed for at gøre noget andet. Vi er således ikke konstitueret af det mig, der viser sig.

Individperspektivet overfører Hatch & Schultz til det organisatoriske niveau. I den optik er ”jeg’et” organisationens kultur, mens organisationens ”mig” udgøres af medlemmernes forståelse af, hvordan andre ser på organisationen, der i takt med at grænserne mellem organisation og omverden brydes ned pga. stakeholderne øgede direkte adgang til organisationerne og organisationernes stigende behov for at stille sig frem, må antages at blive mere reel (Hatch & Schultz, 2004:381). Den organisatoriske identitet formes i en proces mellem de eksplicite udtryk, som organisationen viser i sine umiddelbare handlinger (artefakter og adfærd), og de indtryk, som disse udtryk gør på stakeholderne, som gennem feedback og refleksion virker tilbage på organisationens ”jeg”. På den måde løber processen, for ingen af parterne kan undlade at handle. Ikke at reagere er som bekendt også en reaktion. I den forstand er image ikke konstituerende for organisationens identitet, men har indvirkning på selvforståelsen, som en stabiliserende eller destabiliserende kraft. Men det er pointen i den dynamiske organisationsidentitetsmodel, at det er en kraft, der kan arbejdes med, hvis kraften tilflyder kulturen og bearbejdes, dvs. hvis der lyttes til, hvordan stakeholderne oplever forholdet mellem virksomhedens løfter og konkrete handlinger, og der aktivt tages stilling til, hvordan der skal responderes.

Det, som brandet som symbol henviser til, er kulturen. Det er kulturen, som udgør stabiliseringskraften, der skal gøre organisationen i stand til at stå og bevæge sig i det åbne, der er et vilkår under organisationens divergerende legitimeringsvilkår. Den frihed til at handle, som ligger i at betragte kulturen som et ”jeg”, giver organisationen mulighed for at vælge sig selv, men den kan ikke gøre det egenhændigt. Valget må realiseres gennem handlinger, der forbinder organisationen som individ til den sociale verden, og den må tage stilling til omverdenens respons på de handlinger. Hvad der advokeres for er et processuelt samspil mellem meningsbestemmelse (**sensegiving**) (institutionel teori) og meningsskabelse (**sensemaking**) (socialkonstruktivisme), dvs. mellem det at definere eller navngive en begivenhed (begivenhedens betydning) og at udtrykke en begivenhed (betydningens begivenhed), men også at søge forståelse for det, der sker med det udtrykte (receptionen). Når kulturen er stabiliseringskraften, så er det fordi kulturen er det sted, hvorfra meningsbestemmelsen formes og meningsskabelsen sker. De officielle identitetserklæringer (corporate identity) er én meningsbestemmelse, som kan føre til meningsskabelse, men fortolkningen af bestemmelsen betyder, at denne meningsskabelse ikke sker per automatik, heller ikke gennem gentagelser og prædikener af budskabet. Udvikling af organisatorisk identitet kræver idéen om et hvem, og at medarbejderne udvikler viden om dette hvem som ideal og hvordan det skal forvaltes i relationen med stakeholderne, dvs. at de ud fra dette ideal evner at agere, lytte, reflektere og reagere og har mulighed for at handle.

## **2.6 Udvikling af kompleksiteten i den dynamiske organisationsidentitets-teori**

### *2.6.1 Organisationsidentitet som en fælles forestilling*

Den dynamiske organisationsidentitetsmodel bygger på den antagelse, at forståelsen af den individuelle identitet kan overføres på det organisatoriske niveau. Det er afgørende at slå fast, at der her er tale om en analogi<sup>4</sup> (Alversson & Sveningsson, 2008). Man kan kritisere idéen om en kollektiv identitet, fordi det netop synes at decentralisere de subjekter, hvis eksistens den relationelle skole bygger på. Dét argument fremfører bl.a. Czarniawska-Jorges (2004b) og Ashmann & Winstanley (2007). De påpeger, at identitet er forbundet med intentionalitet i den aktive refleksionsproces mellem den der ser, og det, der ses på, og intentionalitet kræver en bevidsthed,

---

<sup>4</sup> I artiklen ”Authenticity” (2005) problematiserer Moore forsøget på at skabe et person-til-person forhold mellem organisation og stakeholder ved at påpege, at mange brand-statements udtrykker dysfunktionelle relationer, som aldrig ville gå i almindelige forhold. Fx ”Put the customer first”, som i et normalt forhold vil betyde, at vi altid tænker på andre først og dermed lader os diktere af andre, hvilket skaber en usund balance.

der er rettet mod noget. Men når der ikke er en kollektiv bevidsthed, så er det heller ikke muligt, at rette den et sted hen, mener de.” To sum up our argument here we are suggesting that corporations lack the unity of consciousness to enable self-reflexivity, identity and intention, and they also lack the tangible physicality of the object – noema, to enable individuals to direct their consciousness meaningfully towards them.” (Ashmann & Winstanley, 2007:88). Forfatterne mener, at identitetsbegrebet forbliver abstrakt, og at individerne ikke kan forpligte sig på en abstrakt enhed. Men den kritik er problematisk, for selvom vi kan diskutere om det giver mening at tale om en kollektiv bevidsthed, så synes der at være belæg for, at tale om eksistensen af en kollektiv intentionalitet eller rettedhed mod abstrakte fænomener, fx i idéen om demokrati eller socialisme og konkret i holdsport, eller når en hær drager i krig. Den ’noema’, som i Husserlsk forstand betyder ”indholdet af en tanke”, og som forfatterne mener kollektivet mangler, eksisterer som en fælles forestilling om fx den sejrende, paradiset og juleaften, og dermed bliver det også muligt for individer at identificere sig med, og eventuelt forpligte sig på, denne forestilling som en forpligtelse til en social kategori (Alvesson, Ashkraft & Thomas, 2008, Ashfort & Meal, 2004).

Når vi identificerer os med en social kategori og som medlem af en gruppe, hvis skæbne også bliver en del af vores egen identitet, så er der tale om en depersonalisering af os selv, men i hvilken grad det sker, afhænger af, i hvor høj grad vi selv er bevidste herom og har valgt at forpligte os selv. Vi kan knytte an til en fælles forestilling, men det betyder ikke, at vi automatisk vil eller kan engagere os i den eller optræde loyalt. Den sociale identitetsteori (Ashfort & Mael, 2004), som den dynamiske organisationsidentitetsmodel bygger på, pointerer netop, at vi orienterer os mod forskellige og foranderlige sociale kategorier. Vi er på én og samme tid psykologisk forbundet med en arbejdsplads, et politisk parti, en fodboldklub og andre sociale kategorier. Medarbejdernes identifikation med virksomheden er kun tilknytning til én kategori i rækken af sociale kategorier, som medarbejderne tager andel i, og som både kan være modstridende og have forskellige betydninger gennem vores livscyklus. En del karriereforskning og teori om ”intelligent careers” peger på, at vi ofte identificerer os med professionelle grupper, og at den identifikation for mange er mere betydningsfuld end virksomheden. Hvis de professionelle mål kan opnås gennem virksomheden, er det fint, men engagementet i virksomheden er indirekte (se fx Parker, Arthur and Inkson (2004) og Arthur, Claman & Defillippe (1995), Czarniawska-Jorges, (1992)). Der er også forskellige kategorier internt i organisationen, fordi organisationen ikke selv er nogen entydig

størrelse. Her kan vi identificere os med koncernledelsen, ledelsen i datterselskaberne, produktkategorier, professioner mv. (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2008:13).

### 2.6.2 Kritik af internaliseringstanken

I organisationen kan medlemmer godt have en fælles forestilling om noget, men som sagt betyder det ikke at de vil eller kan optræde loyalt, for deres fælles forestilling angiver ikke i sig selv et fælles sprog eller en kollektiv mening, som de kan deducere deres handlinger ud fra. Den fælles forestilling skaber ikke nødvendigvis en lineær forbindelse mellem tanke og handling, for der vil, i en organisation præget af subkulturer, være forskellige opfattelser af, hvordan den fælles forestilling realiseres og får indhold. Præcis som det er gældende for idéen om demokrati, socialisme og juleaften. Den fælles forestilling åbner op for en polyfoni (Bakhtin, 2006ab) og en mangfoldighed, som ofte i teori og praksis søges elimineret i bestræbelserne på at få organisationen til at fremstå som en helhed. I brandingteorien argumenteres for nødvendigheden af at arbejde med at forene virksomhedens udtrykte vilje med medarbejdernes vilje ved at søge overensstemmelse mellem virksomhedens værdier og medarbejdernes værdier (Vallaster & Chernatony, 2005a, 2005b, Hatch & Schultz, 2001, Ind, 2001a, Chernatony, 1999). Nicholas Ind (2001a) taler om internaliseringsstrategier, der har til hensigt at få brandet ind under huden på medarbejderne, så de i enhver situation kan handle intuitivt og autentisk på organisationens vegne. Som brandevangelister, "people who believe and will preach for the organization" (Ind, 2001a:33) og han fortsætter:

A brand can only truly come to life if it enters the collective psyche of the organizations and becomes intuitive to people...If the words used to define the brand are not authentic to the organization, they will never become intuitive... Thus define the brand is a search for truth (ibid., 81).

Det er Inds pointe, at hvis medarbejderne slutter op om organisationens formål (hvad han senere refererer til som ideologi (Ind, 2003:394)), så vil de opfatte det som meningsfuldt at bidrage, de vil gøre ideologien til deres egen og automatisk lede sig selv mod de rette handlinger og af sig selv optimere og effektivisere de arbejdsprocesser, der kan lede dem mere effektivt mod det mål, der både er deres eget og organisationens. Ideologien skal erstatte regler og standardiseringer, som teknikker til eliminering af polyfoni og mangfoldighed, for regler og standardiseringer er for rigide for de moderne servicevirksomheder. "This is about more freedom and less control; about recognising the potential of people and not trying to define behaviour through systems (Ind, 2003:395). Leslie de Chernatony kalder det "brand citizenship" (Vallaster & Chernatony,

2005a:776) og refererer til Burmann & Zeplin, der i artiklen ”Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management” (2005) har konstrueret begrebet ”Brand Citizen Behaviour” på baggrund af teorien om ”Corporate Citizen Behavior” (Podsakoff, *et al.* 2000). Ligesom ”Corporate Citizen Behaviour”, er ”Brand Citizen Behaviour” karakteriseret som en ”extra role performance”, en villighed til at samarbejde og gøre noget ekstraordinært, som ikke direkte er beordret gennem det formelle belønningssystem (Bergeron, 2007:1078<sup>5</sup>).

Den brandorientering, som Ind og Chernatony advokerer for, er interessant, men hele sprogbrugen i form af ideologi, internalisering, autenticitet, evangelister mv. mener jeg er problematisk, fordi den synes at bryde med hele den grundtanke, at brandet er et løfte og udgør en relation, der skabes i interaktionen. At være evangelist betyder at være i overensstemmelse med Jesu lære, som den fremstilles i de fire evangelier, altså at være i overensstemmelse med en autoritet, hvilket decentraliserer subjektet til fordel for en kollektiv identitet. Tanker, som også repræsenteres hos blandt andre Jesper Kunde i hans bog ”Corporate Religion” (1997). Forening af virksomhedens udtrykte vilje og medarbejdernes vilje i en fælles vilje gennem internalisering er problematisk, hvis den antager essentialistiske træk, for den promoverer gruppetænkning (Tajfel & Turner, 2004) og tilskynder til impression management (Goffmann, 2004) med risiko for autokommunikation (Cheney & Christensen, 2004) og narcissisme (Karmark, 2005, Hatch & Schultz, 2004, Alvesson & Willmott, 2004)). En risiko, som Ind også selv peger på (Ind, 2001a:185). I internaliseringstanken lurer forestillingen om, at det er muligt for virksomhederne at forme medarbejdernes subjekt og gennem magt regulere medarbejdernes selvopfattelse, bl.a. gennem anvendelse af betegnelsen ”vi”. Richard Sennets ”Det fleksible menneske: Eller arbejdets forvandling og den menneskelige nedsmeltning” (1999) problematiserer denne magt, som kan have uhyggelige konsekvenser for medarbejderne, hvilket også bl.a. viste sig i de store prikkerunder i finansverden i 1980erne. Problemet er, at betegnelsen ”vi” luller medarbejderne ind i en forestilling om et loyalitetsbånd, der aldrig kan holde, fordi forholdet mellem virksomhed og medarbejdere i bund og grund altid er et

---

<sup>5</sup> I artiklen ”The potential paradox of organisational citizen behavior: Good citizens at what cost?” (Bergeron, 2007) viser Bergeron, at ”corporate citizen behaviour ” har stor effekt ift. at skabe et miljø og en kultur, hvor de konkrete arbejdsopgaver skal løses, men at medarbejderne ofte kun belønnes og forfremmes for den direkte performance, dvs. de opgaver der fremgår af deres jobbeskrivelser. Hvis ”brand citizenship behavior” også karakteriseres som en ”extra role performance” så indebærer det en stor risiko for, at medarbejderne ikke belønnes for de brandorienterede handlinger, der ligger udenfor de fastsatte organisatoriske strukturer, og dermed for arbejdet med det, der i servicevirksomhederne betragtes som det væsentligste, den relationsbårne service.

kontraktligt forhold (Alvesson, Ashkraft & Thomas, 2008, Alvesson & Willmott, 2004). Men pointen her er netop også, at i relation til corporate branding i et stakeholderperspektiv og til den dynamiske organisationsidentitetsmodel kan den form for identitetsarbejde ikke udgøre idealet. Ét er, at det er en utopi at tro, at man kan samle alle medarbejdere i en kollektiv identitet og viljesakt, der som en syllogisme automatisk leder kollektivet til konsistente handlinger, for medarbejderne vil som sagt noget af mange forskellige årsager (jf. tilhørsforholdet til forskellige sociale kategorier), og medarbejderne har mulighed for at yde modstand (Beech, 2008, Alvesson, Ashkraft & Thomas, 2008, Aurand, Gorchels & Bishop, 2005, Mitchell, 2002, Cheney & Christensen, 2004, Czarniawska-Jorges, 1992). Men mere væsentligt er, at brandet og indfrielsen af løftet netop kræver medarbejdere, der fra en fælles forestilling, kan tænke selv for at levere den service, der er brug for i den konkrete situation, medarbejdere, der kan træde frem som subjekter, der kan føle, sanse og tænke, dømme og handle, og som herigennem kan virke konstituerende for den kollektive forestilling og give indhold til organisationsidentiteten. Organisationerne kan godt opleves som et kollektiv af aktører, selvom der ikke er én kollektiv mening, hvis der er en fælles forestilling, et meningsfællesskab om noget, som nok udtrykkes forskelligt afhængig af konteksten, men som viser et genkendeligt mønster, viser hen imod en særlig måde at være i verden på (Czarniawska-Jorges, 1992:176-177).

### *2.6.3 Kulturens kompleksitet og den fælles forestillings mangfoldige udtryk*

Individerne kan godt forpligte sig på en abstrakt enhed, men den fælles forestilling ER ikke. Den fælles forestilling og meningsfællesskabet er tilblivende og har forskellige udtryk, der er kulturelt bestemte, og som gennem handlinger i det dynamiske samspil med omverdenen giver indhold til forestillingen. I den dynamiske organisationsidentitetsmodel fremstår organisationens kultur, de interne værdier, overbevisninger og basale og ofte tavse antagelser, som giver og skaber mening i verden for de, der indgår i den, som en enhed. Men som vi netop har påpeget, så består en organisations kultur ikke af én kultur, men af mange subkulturer. Når vi taler om organisationens kultur i ental, så er det ofte den officielle udgave, vi refererer til, den vi gerne vil præsentere, hyperkulturen (Alvesson & Sveningsson 2008:119-129). Men den udgør ikke organisationens reelle kultur. Kulturen er også medarbejdernes opfattelse af den, som den træder frem, når man beder dem fortælle om kulturen, og det er den kultur, der sker, og som netop har vanskeligt ved at blive italesat, fordi den udgøres af værdier og tavse antagelser. Kultur er ikke en ting organisationen har, der kan ledes og kontrolleres som sådan, men et socialt fænomen, noget den *er* og som udtrykkes ekspressivt i symboler (materielle, verbale, adfærd), som generative processer, der i sig selv er

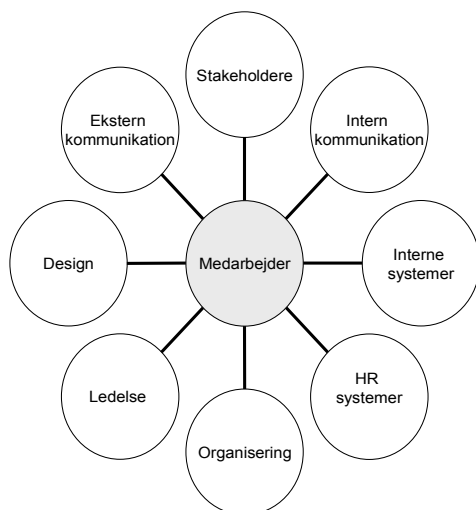
meningsskabende. Kultur ikke en enhed og en variabel på linje med andre organisatoriske subsystemer (Smircich, 1983).

For at give indhold til den fælles forestilling uden brug af internaliseringsteknikker giver det mening at arbejde med *forståelse* af den fælles forestilling. I en del af brandinglitteraturen, der støtter op om Hatch & Schultz' relationelle og processuelle tilgang, har man argumenteret for at arbejde med medarbejdernes forståelse for brand og brandværdier internt ved bl.a.:

- at fremstille CEO'en som eksemplets magt (Chernatony & Cottam, 2006, Hatch & Schultz, 2001)
- gennem intern kommunikation (Chong, 2007, Chernatony & Cottam, 2006, Ind, 2001, van Riel, 1995), der skal skabe opmærksomhed omkring brandet og involvering gennem deling af 'best practice'-historier, herunder udnævnelse af brandambassadører (Hatch & Schultz, 2008, Ind, 2001a)
- gennem brug af interaktive teknikker, såsom brandbøger, spil og videoer (Ravasi & Schultz, 2006, Ind, 2001a)
- afholdelse af workshops, hvor ledelsen eller brandchampions præsenterer virksomhedens vision og brand og skaber rum for samtale om brandværdier (Hatch & Schultz, 2008, 2001, Ravasi & Schultz, 2006, Ind, 2001a)
- events (Hatch & Schultz, 2008, Ind, 2001a)
- gennem inddragelse af brandværdier i HR-processer, hvor brandet skal implementeres og synliggøres i rekrutteringsprocedurer, i belønningsstrukturer og træningsseancer (Punjaisri & Wilson, 2007, Chernatony & Cottam, 2006, Burmann & Zeplin, 2005, Ind, 2001a, Chernatony, 1999a).

Disse teknikker så vi også anvendt i TDC (jf. kapitel 1). Men overordnet set synes mange af disse aktiviteter at have karakter af iscenesatte oplysningsprojekter i implementeringsfasen og kun begrænset at knytte sig til en reel forståelse. Medarbejdernes forståelse af organisationens "hvem" formes i mange andre rum. Ligesom kundernes opfattelse af virksomheden formes i alle kontaktpunkterne mellem organisation og stakeholder, og indbyrdes mellem stakeholderne (Davis & Dunn, 2003:36) så formes medarbejdernes reelle forståelse af virksomheden i *deres* kontaktpunkter med den. Med inspiration fra Davis & Dunn (ibid.) kan vi illustrere medarbejdernes kontaktpunkter med brandet.

## Model 2.4: Medarbejdernes kontaktpunkter



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Davis & Dunn (2003:36)

I alle disse kontaktflader møder medarbejderne virksomhedens hvem, som på en gang er med til at forme deres forestilling om virksomheden og samtidig er bestemmende for deres mulige adfærd og (re)produktion af det indtryk, som virksomheden gerne vil efterlade stakeholderne med. Kontaktfladerne kan betragtes som generative projektioner af virksomhedens kultur, men kan også være etableret i forsøget på at ændre den, fx nye belønningsstrukturer. Kultur og struktur påvirker hinanden, og i et brandperspektiv er det afgørende, at strukturerne er tænkt med i branding set-up'et (Vallaster & Chernatony, 2005b). En virksomheds strukturer (organisering, systemer, HR processer) kan understøtte eller modvirke den måde, virksomheden gerne vil have medarbejderne optræder på. En funktionsopdelt organisering i datterselskaber kan bidrage til idéen om kundeorientering, fordi datterselskaberne har mulighed for at være tættere på det enkelte marked, men organiseringen kan også modvirke kundeorienteringen, som det fx kom til udtryk i TDC, hvor opdelingen i fastnettelefoni og mobiltelefoni betød, at sælgere fra de respektive datterselskaber underbød hinanden hos kunden for at få ordren i eget hus. Man kan naturligvis argumentere for, at sælgerne hver især var kundeorienteret, men det var formentlig ikke lige i den stil, det var tiltænkt. Oplysningskampagner om kundeorientering gennem andre kanaler er ikke nok til at ændre herpå. At få medarbejderne til at leve brandet ud kræver en brandtilpasset struktur, men det kræver også mere



end det. I serviceindustrien kan man kun systematisere sig til standardiseringer og ensretning, som modarbejder den moderne serviceindustri's ønske om individuel serviceorientering (Mosley, 2007), og som under alle omstændigheder bærer den risiko, at systemet overtager og gør det umuligt for den enkelte medarbejder at rette op på åbenlyse fejl og ufornuftige løsninger, som trækkes frem og endevendes i de forbrugerkritiske programmer på tv og som er ødelæggende for brandet. Som Czarniawska (1992:86) udtrykker det, så kræver et godt teaterstykke mere end godt udstyr (teknologi) og gode skuespillere (medarbejdere), det kræver også en meningsfuld fortælling for de, der skal fremføre det, og muligheden for at fortælle den gode historie gennem handlinger og træde ind i den konversation. Med andre ord den fælles forestilling må også vise sig i alle disse medarbejder touch points – ikke mindst i de kontaktpunkter, som har til hensigt direkte at formidle og italesætte forestillingen. Udviklingen og lanceringen af TDC's brands internt og eksternt, som vi så på i forrige kapitel, er ikke særskilte, løsrevne begivenheder fra organisationens kultur, processerne er i sig selv udtryk for en særlig (bureaukratisk) kultur, hvor brandudviklingsprocessen og implementeringen netop viser hen mod en særlig forvaltning af organisationens hvem. Det er en central pointe ift. den dynamiske organisationsidentitetsmodel, hvor medarbejderne er centrale aktører i forvaltningen af brandet og i skabelsen af den identitet, der skal bære det, for det betyder, at de processer virksomheden anvender i den interne branding for at få medarbejderne til at forvalte brandet og leve det ud, også selv må udtrykke brandets værdier. Kultur og strukturer må selv (re)produceres som led i skabelsen af en fælles forestilling, der skal gøre organisationens identitet mulig.

#### *2.6.4 Den fælles forestillings tilblivelse gennem udøvelse af reflektiv dømmekraft*

Medarbejdernes forståelse af brandet er ikke ensbetydende med viden om, hvordan virksomheden gerne vil fremstå. Medarbejderne forstår brandet, når de kan forholde sig til det fra deres egen og stakeholderens position og har mulighed for og evner til at dømmе og handle på det i praksis. Det, der skaber identiteten, at organisationen fremstår som 'den samme', er ikke gentagelsen af ord eller handlinger, men derimod en gentagelse af en måde at se verden på og handle i overensstemmelse hermed, en måde der sagtens kan variere, fordi konteksten gør det. Ind & Watt (2005a) opererer med det, de kalder situationel intelligens, som dømmekraft på et organisatorisk niveau, der handler om at anvende den intellektuelle kapital i den rette kontekst.

Analysis of organisations that are successful innovators suggests the answer to successful judgment lies in what can be conceptualised as an organisation's level of situational intelligence... Situational

intelligence this represents a duality of organisational self-knowledge about brands, core competences, capabilities, culture and stakeholders (particularly costumers) and the ability to use that knowledge to focus, resource, motivate and effectively form and implement strategies that fit within and reflect these situational constructs (Ind & Watt, 2005a:331)

Givet vores kritik af at betragte en organisations identitet som andet end en fælles forestilling, så synes det ikke at være meningsgivende at tale om situationel dømmekraft på et organisatorisk niveau. Vi kan tale om en fælles dømmekraft, når der eksisterer en fælles forestilling, men den situationelle dømmekraft må først og fremmest betragtes som en individuel kompetence, der opbygges og udvikles i sociale kommunikative praksisser. Når lederne beder medarbejderne om at leve et brand ud, så beder de dem om at forholde sig aktivt og reflektivt til den enkelte situation, dømme og levere en service, der ikke bare skal være en god service overfor kunden, men som også kan legitimeres ift. resten af stakeholderne, og det stiller krav til medarbejderne om at tænke i helheder. De skal dømme, ikke med bind for øjnene som Justitia, men de skal yde retfærdighed ift. at betragte brandet som en måde at orientere sig i verden på og som en fælles sag mellem virksomhed og stakeholdere. Brandorientering handler om at orientere sig fra det sted, organisationen udgår, og udvikle den enkelte medarbejders reflektive kapaciteter og dømmekraft i relation til det sted, som (re)produceres gennem dommens realisering i praksis. Paul du Gay referer til kapaciteterne som ”enterprise capacities” (du Gay, 2000:71). I en filosofisk kontekst kan vi referere til brandorienteringen, som en praktisk-etisk viden, *phronesis*, forstået som viljen og evnen til at tænke rigtigt ud fra fællesskabet, dømme og udmønte dommen i en konkret handling, i *praxis* (Eikeland, 2008:95-107, Gadamer, 2001:78). I den forstand er det meningsfuldt at tale om det vi kan kalde medarbejdernes brandorienterede *praxis*, hvor *praxis* med *x* refererer til Aristoteles’ vidensformer. *Praxis* kommer af ”pragma”, der har 5 betydninger på græsk: mening, handling (proces), handling (produkt), begivenhed og plot, som alle ligger i dette begreb. *Praxis* har til hensigt at tydeliggøre det handlingsorienterede aspekt og handlingens konstituerende betydning for brandorienteringen, dvs. handlingen som både middel og mål (Eikeland, 2008, 2007).

#### *2.6.5 Den fælles forestilling, reflektiv dømmekraft og dialogens nødvendighed*

Det sted, som medarbejderne skal orientere sig fra, og som udgør præmisserne for medarbejdernes domme og handlinger, er den fælles forestilling, og det betyder, at dømmekraften kun kan udvikles i dialog med andre, for kun gennem samtale kan vi etablere en fælles forestilling, der giver mening,

og få adgang til det fællesskab, vi skal orientere os ud fra og i, og kun herigennem kan vi se os selv udefra og blive opmærksomme på den måde, hvorpå vi påvirker og påvirkes af fællesskabet. Det er en dialog internt om brandets og værdierne betydning, som dog hele tiden må medtænke stakeholderne betydningdannelse, fordi de indgår som ligeværdige aktører i organisationsidentitetsmodellen. Dialog om brandets betydning er en nødvendig betingelse for udvikling af en fælles forestilling, for begreberne i brandet kan realiseres på mange måder og der er derfor behov for at udvikle en fælles forståelse af, hvor brandbegreberne for den enkelte organisation peger hen og dermed få kvalificeret kriterierne for dømmekraften.

Thus while a senior manager exhorsts the value of professionalism, an employee may interpret this as responding to customer enquiries promptly, why another may regard professionalism as relating to being particularly well informed. Part of the reason for these diverse interpretations of professionalism is that words are defined within a particular context and relationship to other words (Chernatony, 2002:122).

Dialogen er derfor ikke blot én meningsskabelsesproces blandt andre, der praktiseres som italesatte begivenheder (lederdialogmøder, workshops eller events) i implementeringsfasen, der har til hensigt at skabe overensstemmelse mellem organisationens og medarbejdernes værdier. Når medarbejdere tilskriver forestillingen og værdierne forskellige betydninger, så må der skabes rum til dialog om disse, så de abstrakte værdiers meninger kan forhandles, foldes ud og konkretiseres på en måde, der gør medarbejderne i stand til at forstå sig selv i dem og udtrykke identiteten i deres daglige praksis, og som gør lederne og medarbejderne i stand til at reflektere over de redskaber og det udstyr, de har brug for, for at kunne udtrykke identiteten.

Dialog er forudsætningen for udvikling af en fælles forståelse af brandet, men dialogen, som proces, er også en vigtig ”teknologi” til udvikling af medarbejdernes individuelle dømmekraft, som er en nødvendig kompetence, for at de kan træde ind den relationelle organisationsidentitetsmodel og leve brandet ud overhovedet. Hvis medarbejderne skal kunne indgå i den dynamiske interaktion med stakeholderne, så må den interne branding omfatte udvikling af medarbejdernes forståelse af brandet på en måde, der styrker deres dømmekraft. Som det fremgår i opregningen af interne branding teknikker ovenover, opfordrer brandteoretikerne også til udvikling af forståelse gennem dialog, men det synes ikke at være dialogiske rum, der har dømmekraft som mål. Dialogbegrebet nævnes, men hvad betyder dialog egentlig? Begrebet berøres kun perifert, som en form for åben og mere eller mindre uformel samtale (Antorini & Schultz: 2005b, Hatch & Schultz, 2004, 2001) eller

social interaktionsproces (Vallaster & Chernatony, 2005a:183), der mest har at gøre med informations- og videndeling. I Hatch & Schultz (2003:1062) hedder det, at et stærkt brand kræver “effective dialogue between top management, external stakeholders and members of the organizational culture”, med det formål at skabe overensstemmelse mellem vision, kultur og image, men hvad en sådan dialog indebærer redegøres der ikke for. Der henvises til ”the branding tool kit”, som er et diagnosticeringsværktøj for kløfter mellem de tre parter i VCI-modellen. Selvom der argumenteres for “an open conversation between top managers, organizational members and external stakeholders, and keeping this conversation in a state of continuous development in which all those involved remain willing to listen and respond” (ibid., 1015), så fremgår det ikke, hvordan en åben samtale skal etableres eller faciliteres. Chernatony (2002:123-25) giver konkrete anvisninger til, hvordan man i organisationen gennem fortællinger fra praksis kan explicitere værdier, der gør sig gældende (organisationens, medarbejdernes, stakeholdernes) og dermed synliggøre de videnstrukturer, der ligger bag opfattelsen af brandet. Det er væsentlige øvelser til selvindsigt. Men ift. den dynamiske organisationsidentitetsmodel og udvikling af dømmekraft er udfordringen også det reelt dialogiske aspekt, nemlig meningsforhandlingen, som ikke er en del af øvelserne, tværtimod:

After communicating the vision to staff, to encourage employees to genuinely live the brand requires a change in tone. A uni-directional communication approach would be doomed to fail, and the dialogue needs to be changed to one which is non-verbal and participative by showing commitment, rewarding cases where the brand promise is delivered and trusting employees. (Vallaster & Chernatony, 2005b:193)

I den form for dialog er der ingen forhandling. At tale om dialog som noget nonverbalt er noget sludder. I litteraturen synes der at ligge en antagelse om, at dialog handler om samtale og er entydig og selvforklarende. Men dialog der orienterer sig mod mening og værdier synes at fordrer en helt anden type dialog end workshops, hvor medarbejderne udtrykker, hvad de mener brandet indeholder, eller hvor de på baggrund af brandet skal deltage i realtime problemløsningsseancer og lægge handlingsplaner. I en dialog om værdier må der skelnes mellem meningsplanet og handlingsplanet og mellem det at reflektere og vurdere. Når vi bevæger os på handlingsplanet, så vurderer vi. Vi vil gerne opfattes moderne og vurderer hvilken handling, der stemmer overens hermed. På meningsplanet reflekterer og filosoferer vi. Her er der ikke noget, der er givet. Her er spørgsmålet rettere: hvad vil det sige at være moderne? Svaret på det spørgsmål må ligge implicit, når vi vurderer, hvilken handling der vil være den rette. Men hvis medarbejderne selv skal forvalte

værdierne i deres domme, så må sådanne implicitte antagelser og oprindelige intentioner have rum til at blive italesat kritisk og gøres til genstand for dialog, for at medarbejderne kan reflektere normativt, forstå sig selv i denne kontekst og udmønte det i konkrete handlinger. Og det gælder ikke mindst, når stakeholderne er en del af identitetsmodellen, for de kan have helt andre antagelser og forventninger til, hvad virksomheden mener med at være moderne, som medarbejderne i mødet må kunne udlede og forholde sig til. Hvis vi accepterer, at branding handler om menings-skabelse og værdier, og at reflektive kapaciteter og dømmekraft er nødvendige kompetencer for denne menings-skabelse i praksis, så er det spørgsmålet om den form for dialogrum, der præsenteres i litteraturen, er gode nok og a-strategiske nok i deres form til at invitere andetheden til bords og åbne muligheder for fortolkninger og kritisk tænkning, og herigennem ruste medarbejderne til at leve brandet i mødet med stakeholderne? I et corporate branding perspektiv er det ikke nok, at sådanne rum tildeles ledelsen eller marketingfolkene, men at de etableres for hele organisationen, fordi alle medarbejdere agerer som ”part time marketers” (Grönroos, 1999:329). I servicevirksomhederne gælder det især medarbejderne i de kundevendte funktioner, fordi de dagligt agerer i det interface mellem organisation og omverden, hvor menings-skabelsen skabes og genskabes og skal indoptage den feedback, der medskaber virksomhedens identitet (Mosley, 2007, Schultz, 2005:29, Chernatony, 1999b:188). Og det er en udfordring, for netop de funktioner befinder sig ofte internt i en monologisk kultur, hvortil informationer fra toppen tilflyder gennem kaskademodeller. I Chernatony & Cottams (2006) undersøgelse af, hvordan servicebrand-værdier kommunikerer til medarbejdere, fremgår det, at intern kommunikation er effektivt til at skabe opmærksomhed, men at medarbejderne gerne vil have en mere interaktiv tilgang, for at forholde sig til værdierne. Alligevel konkluderer de, at:

Any form of staff communication about brand values needs to be developed within the context of time-pressured employees, not accustomed to giving thought to brand values. In view of this, reinforcement of communication through continual reminders should help to get the message understood (Chernatony & Cottam, 2006:832)

Hvis frontlinjemedarbejderne er de væsentligste kontaktpunkter for stakeholdernes møde med virksomhedens brand, så virker der nærmest kontraintuitivt at der ikke netop her fokuseres på dialog og interaktion. Hvis branding er en menings-skabende relation, så må menings-begrebet tages alvorligt, for ellers ender corporate branding med totalitære træk, som det f.eks fremgår hos Ind (2001a), når han taler om ”brandevangelister”, eller med at være ufrugtbar menings-løs, fordi

brandet ikke giver mening for den enkelte, som det er tilfældet i TDC, når langt de fleste medarbejdere ikke føler brandet er retningsgivende for deres beslutninger.

Fokus på dialog, forhandling og dømmekraft betyder, at den politiske orientering, som organisationernes værdiorientering i sig selv er et udtryk for, også må manifestere sig i den interne branding. Den politiske diskurs får dog her en anden betydning end den, som Vallaster & Chernatony (2005a) inddrager, når de referer til "brand citizenship", som en "extra role performance" og etik i det hele taget, som kompetencer, der ligger ud over det kontraktlige. Corporate branding i et relationelt perspektiv må tværtimod have det etisk-politiske som sit fundament, hvis det skal lykkes. Idéen om den fælles forestilling og stræben efter meningsfællesskab må netop være udtryk for en vilje til den Anden, en vilje til at samarbejde og for samvittighedsfuldhed, for at kunne realisere idéen om den dynamiske organisationsidentitetsmodel overhovedet. Men i modsætning til teorien om "corporate citizen behaviour", er den gode borger her ikke hende, der adlyder ordrer, men hende som adlyder sagen og søger fællesskabet og dynamikken.

## **2.7 Praktisk og teoretisk kritik af den dynamiske organisationsidentitets-teori**

Den dynamiske organisationsidentitetsmodel er umiddelbart tiltalende og tiltrækkende, fordi den på simpel vis illustrerer corporate brandingens præmisser. Og det skal den også, da Hatch & Schultz' budskaber i høj grad er stilet til ledere. Jeg er enig i Hatch & Schultz' relationelle tilgang til corporate branding og ikke mindst i den rolle, som de tildeler medarbejderne, som aktører i interaktionen mellem virksomhed og omverden, som også støttes af fortællingen om TDC. Når jeg alligevel stiller mig kritisk så er det, fordi jeg mener, at den relationelle tænkning ikke foldes ud og tænkes konsekvent i deres teori, den italesætter ikke den kompleksitet, den åbner op for, og den mangler dybde, og det gør det vanskeligt at anvende den i praksis. For når identiteten ikke udgøres af det, virksomheden hævder om sig selv, men af den fælles forestilling, der udtrykkes mangfoldigt i en organisation med mange subkulturer, og som får indhold gennem de almene træk, der viser sig i de konkrete interaktioner mellem organisation og omverden over tid, så åbner det op for en helt anden kulturel og social kompleksitet, der har betydning for, hvordan vi forstår den viden og de kompetencer, som medarbejderne har brug for, når de træde ind i de processer, som den dynamiske identitetsmodel illustrerer, og som derfor må adresseres som en fundamental del af den interne branding.

Som der er redegjort for, så er kulturen et socialt fænomen, der er alt for komplekst til at kunne betragtes som en strukturel variabel, der kan ledes og kontrolleres (Alvesson & Sveningsson, 2008, Kunda, 2006, Czarniawska-Jorges, 1992, Smircich, 1983), for kultur er knyttet til medarbejdernes livsverdner og deres daglige meningsskabelse (Kamsteeg & Wels, 2004). Derfor kan virksomhederne ikke få medarbejderne til at leve brandet ud ved at fortælle og genfortælle 'Den Store Historie' om, hvem virksomheden gerne vil være og er, og ved at præsentere intern branding som oplysningskampagner, der som stimuli, skal få medarbejderne til at respondere gennem "regulering af adfærd" (som det hed i TDC's brandbog, jf. kapitel 1). Det er ikke muligt, men det er heller ikke ønskeligt, fordi corporate branding netop handler om at udvikle medarbejdernes situationelle dømmekraft.

For at udvikle dømmekraften, må man arbejde med forståelse af det sted virksomheden er, som også indebærer en forståelse af sig selv i dette sted (Gadamer, 2004:248). Hvis man vil påvirke kulturen ift. at få medarbejderne til at leve brandværdierne ud, så må man se på disse meningsskabelsesprocesser mere lokalt. Smircich (1983) og Czarniawska-Jorges(1992) argumenterer for en antropologisk tilgang til kulturen, hvor organisationen ses i et symbolsk perspektiv, dvs. at man for at påvirke kultur i organisationer, må tænke i processer, hvor kulturen, de underliggende antagelser, fortolkes og forbindes til de symboler, der ses (se også Alvesson & Sveningsson, 2008:37-38, Kamsteeg & Wels, 2004). Sådanne fortolkninger og forbindelser kræver værdiorienterede dialoger, som kan åbne op for den polyfoni og flerstemmighed, der er i organisationen, og som gør det muligt for medarbejderne at reflektere og forstå sig selv i det - netop for at kunne dømme. Og det er netop her teorien og modellen er for flad. For selvom Hatch & Schultz - og også en lang række af de andre teoretikere, vi har henvist til - argumenterer for behovet for at arbejde med forståelse og refleksion over mødet med omverden, så forståelsen ikke får karakter af autokommunikation, så forbliver det et overfladisk projekt, fordi de kommunikative praksisser italesættes som løsrevne begivenheder, der hele tiden søger tilbage mod enheden, mod kulturen og identiteten. Som i Hatch & Schultz' "Corporate Branding Tool Kit" (Hatch & Schultz, 2001:130) er formålet at eliminere polyfonien, så organisationen kan fremtræde som en enhed, en krop, hvilket stemmer godt overens med deres referencer til Edgar Schein (1995, 1992, 1985), som synes at bakke op om den individualistiske tilgang og hælder til en eksistentielistisk opfattelse. Men en eliminering af polyfonien, *fler-stemmighed*, eliminerer også det relationelle, som er hele

tænkningens udgangspunkt. Ift. organisationens kultur, er tilgangen ikke substantiel, og der synes ikke at være resonans mellem kulturbegrebet i den dynamiske organisationsidentitetsmodel og idéen om ”living the brand”. Det er en praktisk kritik, for det giver en mulig forklaring på, hvorfor sådanne interne brandingprojekter ikke er lykkedes i TDC, men det er også en kritik, der åbner op for en ny vej ind i feltet.

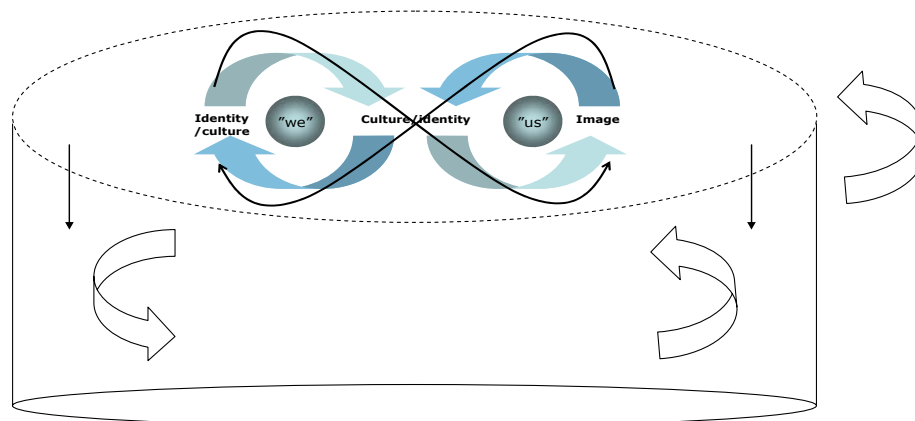
For den dynamiske organisationsidentitetsmodel bygger på relationer og polyfoni, som vi i stedet for at søge at eliminere, kan forholde os til som en villet tilstand, og som en *sam-hed* (Arendt, 2005a:132), der fordrer, at det sociale, kulturen, det *imellem* os, som ofte beskrives som tavst og som en ”black-box”, trækkes frem og gives en stemme. Relationalitet viser nødvendigheden af, at medarbejdernes dømmekraft har en særlig etisk karakter, som bygger på en praktisk visdom (phronesis), og at dømmekraften, som individuel kompetence, derfor må formes i sociale kommunikative praksisser. At medarbejderne skal leve brandet ud, kræver således politiske kapaciteter som medarbejdernes selvforhold som et menneske-i-fælleskab, tænkning og dømmekraft, som ligger implicit i teorien og modellen, men som vi er nødt til at forholde os konkret til, hvis modellen skal have substans i praksis. Som sagt har Hatch & Schultz i deres forfatterskab et mere nuanceret billede af kultur end Alvesson & Svingensons (2008) hyperkulturbegreb indikerer, og de opfordrer også til en antropologisk og etnografisk tilgang til kultur (Hatch & Schultz, 2008:208), men her henviser de primært til undersøgelser af forbrugernes kultur (Hatch & Schultz, 2008:42, 192f). Jeg vil argumentere for, at der er behov for samme tilgang internt. I den dynamiske organisationsidentitetsmodel synes der at mangle en metodisk tilgang til at gribe denne kompleksitet, som også gør det vanskeligt at praktisere modellen. For at gøre corporate branding i denne optik substantiel, må vi anvende antropologisk orienterede metoder til at få fat i det der impliceres, og herigennem levere et relevant empirisk og teoretisk bidrag. Ved at tage afsæt fra disse vanskeligheder i praksis og gå tilbage til begreberne i teorien og tænke dem konsekvent, må vi lade kompleksiteten vise sig, og lade det, der viser sig i tanken, være omdrejningspunktet for den videre forskning i praksis. De metodiske, teoretiske og empiriske aspekter er ikke uafhængige størrelser, men griber ind i hinanden og former hinanden. Idéen om, at brandet, som abstrakt fænomen, skal *leve* gennem en særlig forvaltning i konkrete praksisser betyder, at vi må udvikle viden herom ved at hente inspiration hos nogle, som netop knytter viden, som en ikke subjektiv størrelse, til det relationelle, det levende, det praktiske og det kontekstafhængige. I afhandlingen her hentes den inspiration fra filosofferne Gadamer (2004, 2003, 2001), Arendt (2005a, 1994, 1992,



1978ab) og Bakhtin (2006ab), som præsenteres uddybende i de næste kapitler om metodologi og metode. Det er fra det perspektiv vi breder begreberne ud og går dybere ned i modellen.

Diskussionen i dette kapitel og det metodologiske perspektiv peger på nødvendigheden af at gentænke den dynamiske organisationsidentitetsmodel og se nærmere på forståelse af henholdsvis kultur og identitet og deres respektive placeringer i modellen. For selvom modellen er tiltalende, så er ”dynamisk identitet” et modsætningsfuldt begreb. Som vi har været inde på, betyder identitet ’det samme’, men det dynamiske har netop karakter af foranderlighed. I TDC synes identiteten ikke at have denne dynamik, her viser historien snarere, at der er tale om cirkularitet. Trods ønsket om at fremstå og være en kundeorienteret virksomhed, og trods de interne indsatser, så forbliver kundeorienteringen det kritiske punkt. Dét, der viser sig over tid, er det samme. I den dynamiske organisationsidentitetsmodel udtrykkes identiteten som dét, der træder frem i mødet eller dialogen mellem organisationens kultur og stakeholderens image (eller medarbejdernes opfattelse heraf), men som også forsvinder igen i den kontinuerlige dynamik. Identiteten bliver en autodekonstruktion, som bliver tømt hver gang, og som det vil være umuligt at male et billede af. Billedet vil intet vise. Men relationaliteten behøver heller ikke betyde, at identiteten bliver dynamisk. Den franske filosof Michel Foucault (1926-1984), og også Bakhtin (2006ab), taler om den ikke-essentialistiske tanke som subjektivitet, hvor subjektivitet er et ”produkt” af kulturelle processer, som viser sig i mødet som et svar og et *an*-svar. Hvis vi derfor betragter den dynamiske organisationsidentitetsmodel som, i Gadamar’s forstand, to horisonter der mødes, så er midten ikke identitet, men en arena for horisontsammensmeltning (Gadamer, 2004), for den levede og aktive forståelse og for dømmekraften. Kulturen er ikke en variabel, men netop dét, der gør arenaen og relationernes udfoldelse mulig (som gør os i stand til at svare), så kulturbegrebet bliver modellens midte, mens identiteten bliver den subjektivitet, der over tid viser sig som almenheder og værdier i de konkrete svar, der gives. Kulturen er mødet og der, hvor det dynamiske får kraft. Det er en tænkning, der folder relationaliteten i teorien og modellen ud gennem en decentrering af subjektet, der fastholder mennesket-i-fællesskabet og lader det kollektive være platform for styrkelse af de individuelle kompetencer. Det er et tankeeksperiment, vi vil vende tilbage til i afhandlingen, som et muligt teoretisk bidrag.

## Model 2.5: Behov for udvikling af den dynamiske organisationsidentitetsmodel



Kilde: Egen tilvirkning

### 2.8 Ledernes og medarbejdernes rolle i den relationelle organisationsidentitets-teori

*The perception of the management as being primarily 'sense givers' that dictate meaning, and not 'sense makers' that create meaning in social processes still leads to a number of problems*  
(Antorini & Schultz, 2005a:65)

Den kompleksitet, der åbenbares i den dynamiske organisationsidentitetsmodel, har også konsekvenser for de roller, ledere og medarbejdere har i brandingprocessen. At få medarbejderne til at leve brandet ud, handler først og fremmest om at udvikle og etablere en kultur (herunder rammer og strukturer), der bidrager til forståelsen af brandet og tilskynder til domme og handlinger, der stemmer overens hermed. Og selvom den kultur ikke er en variabel, der kan ledes og kontrolleres, så har lederne en afgørende rolle. Det er ledelsens opgave, i samspil med stakeholderne, at definere virksomheden, men også at skabe rammerne for realisering af denne forestilling. Men i forlængelse af ovenstående, så indbefatter lederrollen ikke blot at agere "as mediators between corporate branding structures and individuals" (Vallaster & Chernatony, 2006:777). Den dynamiske organisationsidentitetsmodel bevæger sig på gruppeniveau (kultur og image). Hvis vi accepterer, at identitet udtrykkes gennem domme og handling, og at de kun kan foretages af individer, så må vi tænke den på individniveau. Det betyder, som sagt, at medarbejderne skal forstå hvem

virksomheden er, de skal kunne udtrykke dette hvem i konkrete handlinger, de skal evne at lytte og indoptage responsen fra stakeholderne og føre den tilbage til organisationen, så der kan tages stilling til den ud fra ønsket om at realisere den fælles forestilling. Som redegjort for tidligere, så kan brandet som løfte og som relationel forbindelse ikke anvendes som en syllogisme. Derfor må ledelsen finde en anden måde at sikre sig, at de, der har den daglige kontakt og interaktion med stakeholderne, kan udtrykke brandet i deres handlinger OG heri indgå i dialog med stakeholderne om symbolets mening. Her må ledelse af medarbejderne foregå på et andenordensniveau, hvor opgaven er, at få medarbejderne til at identificere sig med virksomheden gennem skabelse af rum for etablering af en fælles forestilling.

### *2.8.1 Identifikation gennem heteroenticitet og sam-passion*

I takt med at flere medarbejdere træffer beslutninger på organisationens vegne som følge af videndeling og markedets behov for hurtig respons, og at det dermed vanskeliggøres for ledelsen at kontrollere medarbejdernes adfærd, så træder medarbejdernes vilje ind som en afgørende parameter for den rette adfærd. Men, som vi har set, er det ikke en parameter, der lader sig lede som en ressource og under alle omstændigheder, så synes denne viljesakt rettere at skulle forme sig mod en fælles forestilling eller orientering end mod en ideologi, der er udviklet af ledelsen. Selvom *forestilling* og *ideologi* rummer samme idémæssige indhold, så angiver forestillingsbegrebet en større bevægelighed og rummelighed, der ikke er bundet til troen på essens, autenticitet og narcissisme, men til heteroenticitet (Kirkeby, *et al* 2008:57-58, Helth & Kirkeby, 2007:136). Hetero er græsk og betyder ”den anden” og enticitet kommer fra ”einai” og betyder ”at være”. Heteroenticitet betyder at være på det andets eller de andres vegne, men også at blive virkelig gennem og på den andens betingelser, som udtrykker den indstilling, at hverken vi selv eller andre i fællesskabet har magten til at definere meningen med en begivenhed. Heteroenticitet handler om i sin indstilling, at gøre dét, der er fælles, til sagens kerne og dermed om at tage den Anden og sig selv alvorligt, som ligeværdige indbydere. Heteroenticiteten fordrer ikke den enkelte medarbejders engagement eller commitment, men bygger i stedet på idéen om moderat og refleksiv begrundet sam-passion. Medarbejderne skal her ikke repræsentere en enhed, forstået som et artsfællesskab, hvor det gælder om at få to eller flere mennesker til at agere på samme måde, så de kan erstatte hinanden, men derimod om at etablere en *samhed*, hvor man arbejder sammen ved at bruge hinandens unikke kompetencer (Arendt, 2005a:132). Et samarbejde, som også må vise sig ift. de roller, som ledere og medarbejdere har i brandprocessen, og som også må have betydning for, hvordan ledelsen kan få medarbejderne til at leve brandet ud.

Meningsskabelse er både fundamentet for og resultatet af, at medarbejderne byder ind på både det intellektuelle og emotionelle niveau (Thomson, Chernatony, Arganbright & Khan, 1999). Som Vic-eksemplet fra TDC viste, så er det vanskeligt at engagere sig i noget, man ikke forstår, og et rent følelsesmæssigt engagement i et brand gør det under alle omstændigheder vanskeligt at konkretisere brandet i praksis (Karmark, 2005:105). Omvendt skaber forståelse ikke i sig selv nogen former for passion, men det åbner op for muligheden for, at medarbejderne med åbne øjne og som aktivt tilvalg *kan* engagere sig. For at få brandet til at leve og få symbolet til at henvise til en reel identitet er der brug for, at medarbejderne aktivt vælger det til, og det kan de kun, hvis de ved, hvad det er, de vælger til. Men aktivt at vælge det til er ikke ensbetydende med blindt at internalisere virksomhedens optik, men at forholde sig til og forstå sagen som den folder sig ud i relationen mellem virksomhedens vision, kultur og image, hvilket også indebærer en kritisk stillingtagen. Virksomhederne må først og fremmest arbejde med forståelse, og det betyder en langt mere aktiv rolle for både ledere og medarbejdere i brandprocessen end de tiltag og aktiviteter, der nævnes som implementeringsstrategier.

### 2.8.2 Intern branding som dialogisk praxis

*A profound change is taking place in the organisations that are seriously concerned about the future of business and society, as they are realizing that 'rational man' is giving way to 'artful human'*  
(Darsø, 2004:35)

Den interne branding er på den ene side at etablere det ”sted”, hvor medarbejdernes orientering udgår fra, men på den anden side også, at styrke medarbejderens kapaciteter ift. at bevæge sig i og fra dette sted. Det er klart, at ledelsen må være den, der sætter kursen, og også er den, der må tage ansvaret, men i enhver form for meningsskabelse, må definitionsmagten vige. Det er ledelsen, der vælger de symboler og ord, der skal tegne virksomheden, men den magt må følges af en ydmyghed overfor, at ordene ikke er deres egne, men også er de andres, og derfor må og skal være genstand for fortolkning, for ikke at blive lige gyldige eller lige gyldige. VCI-modellen og den dynamiske organisationsidentitetsmodel er gode illustrationer på corporate branding processerne. Spørgsmålet er, hvordan virksomheden kan få medarbejderne til at indgå i den? Teoretikerne har peget udmærket på en række aktiviteter til intern branding, der alle støtter op om corporate branding processerne i deres egenskaber af meningsbestemmelsesprocedurer (sensegiving). Men når corporate branding tænkes som en dialog mellem virksomhed og stakeholdere, så må de kulturer og strukturer, der skal

bære det, også være dialogisk orienterede. Hvis brand og brandværdier skal råde som et mulighedsrum for at levere værdibårne og personlig service (brandorientering gennem phronetisk kapacitet), så er fortolkningsrummet ikke et nødvendigt onde, men et mulighedsrum, der skal støttes op om og styrkes. Det handler ikke om at udstyre medarbejderne med lidt empowerment (Ind, 2001a, 53-61), hvor ledelsen kan ”drysse lidt magt ned til pøblen” som Tom Peters udtrykte det på konferencen ”Business Excellence in a Disruptive Age”, som blev afholdt i København i 2004. Der må være tale om et rum for reel dialog, som har den dobbeltfunktion både at være rum for at gøre det abstrakte konkret og praksisnærværende OG samtidig selv udgøre en struktur, der kan opøve ledere og medarbejderne i håndtering af den meningsbestemmelse og meningsskabelsesproces, som de dagligt indgår i sammen med stakeholderne, når de handler på organisationens vegne. Den form for dialog i organisationer er ikke uproblematisk, for en dialog, der har heteroentitet og samspil som fundament, er en helt anden type dialog end den, der ofte foregår i en organisation. Organisationer har ofte en ikke-dialogisk tilgang til dialog, hvor det handler om ”at nu skal vi have dialog, så vi kan få dem til at forstå”, en strategisk dialog, hvis det overhovedet giver mening at tale om en sådan.

En dialogisk tilgang må åbne dette rum op. Det indebærer, for både lederne og medarbejdere, en social risiko, som man i organisationen må lære at håndtere, hvis man mener relationaliteten og ”living the brand” alvorligt som en brandorienteret dialogisk praxis. Efter metodediskussionen i kapitel 3 og 4 vil jeg uddybe idéen om en brandorienteret praxis, der bygger på udvikling af medarbejdernes dømmekraft, som en phronetisk kapacitet, og herudfra vil jeg komme meget mere ind på dialogbegrebet og på, hvordan det kan tænkes konkret i en organisatorisk kontekst. Det, der er afgørende for nu er, at intern branding i denne diskurs, ikke er en event, men en proces, der har til hensigt at etablere en brandorienteret dialogisk praxis, som et kulturbærende element, der netop har dialog og handling som både midler og mål. At betragte intern branding på denne måde er ikke ny. ”Internally brand management is becoming culture management” skrev Chernatony i 1999 (Chernatony, 1999a:159), og selvom ”culture management” i denne henseende synes at være et kontraintuitivt begreb, så er forbindelsen klar, og det bidrager til en større forståelse af, hvad kulturledelse må indebære, og som vi må forsøge at konkretisere ud fra spørgsmålet om, hvilken rolle organisationen har ift. at skabe, vedligeholde og udvikle de kompetencer og kapaciteter, som medarbejderne har brug for, for at kunne indgå i den dynamiske organisationsidentitetsmodel. Hvis den intellektuelle kapital og den situationelle intelligens er hjertet i branding, som Ind (2005)

argumenterer for, så må det også være en del af opgaven for brandteoretikere at forholde sig hertil. Det er klart, at vi her er et godt stykke væk fra marketingfunktionens traditionelle domæne og at intern branding i denne sammenhæng handler om meget mere end blot at overføre eksterne virkemidler internt, som det fx foreslås af Mitchell (2002). Det er ikke oplysningskampagner, men snarere et oplysningsprojekt, der ligesom oplysningstanken har til hensigt at gøre medarbejderne myndige ift. at leve brandet ud. Vi bevæger os ind i det felt, som traditionelt hører ind under human ressource management. HR-perspektivet er også tænkt med ind i den interne branding hos både Hatch & Schultz, Ind og Chernatony, men det har primært karakter af supportering af implementeringsprocesser. Tænker vi intern branding som skabelse af brandorienteret dialogisk praxis, så synes HR at få en langt mere strategisk og aktiv rolle ift. at skabe processer, der kan håndtere udvikling og anvendelse af de nødvendige organisatoriske strukturer og individuelle kompetencer.

## **2.9 Spørgsmål til undersøgelse**

Hvis corporate brandet skal udgøre den stabiliseringskraft, der gør det muligt for organisationen at navigere i det åbne, som den globale markedsplads udgør, så må organisationen sikre sig en organisatorisk identitet, der supporterer ikonet. Som sagt, at få medarbejderne til at leve brandet ud, handler ikke om at ændre på medarbejdernes personlighed, men om at etablere rammer og strukturer, der bidrager til forståelsen og tilskynder til den ønskede adfærd eller rettere de ønskede handlinger, som i modsætning til adfærd, er mere subjektivt orienterede og bevidste og netop udtrykkes i bevidste valg. I den henseende forstås "living the brand" som det, at medarbejderne udtrykker en mening i deres handlinger og ikke som et udtryk at medarbejderne i deres job skal udleve en indre trang eller et kald, som er blevet internaliseret mere eller mindre bag om ryggen på dem. Meningen er ikke noget, der er, men skabes i dialog, og derfor må medarbejdernes brandorienterede udvikles i dialogiske strukturer. Den interne branding må være i stand til at etablere et sted, hvorfra den dialog tager sit udgangspunkt, som på en gang er stabilt nok til at udgøre en hjemstavn og på den anden side være dynamisk og i stand til at håndtere brandet som et symbol. Forskningsspørgsmålet om *hvordan TDC får medarbejderne til at leve brandet ud?*, som det blev præsenteret i det indledende kapitel, er efter diskussionen i dette kapitel skærpet til spørgsmålet om, hvordan TDC og andre servicevirksomheder kan arbejde med brand, værdier og identitet uden at det antager totalitære træk, og uden at brandet forvandles til et rent anarki af subjektive meningsfortolkninger? Eller rettere: *"Hvordan kan servicevirksomheder skabe og udvikle medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis?"*.

Vi har set på Hatch & Schultz dynamiske organisationsidentitetsmodel som et godt bud på corporate brandingprocessen, men modellen bygger på tilstedeværelsen af dialogisk kultur, som ofte ikke er til stede i organisationerne. Den kulturforståelse må foldes ud for at italesætte den kompleksitet, som de implicite antagelser, der ligger i modellen, åbner op for, for kun på den måde kan vi gøre modellen mere anvendelig i praksis. For at give modellen substans må vi se nærmere på, hvad en dialogisk kultur er i en organisation og på, hvordan den kan udvikles i den specifikke kontekst og forbindes til en dynamisk organisationsidentitetsmodel og en brandorienteret praxis. Hvordan kan virksomhederne arbejde med intern branding og udvikle en brandorienteret dialogisk praxis, der gør medarbejderne i stand til at træde ind i det åbne i den dynamiske organisationsidentitetsmodel og træffe meningsfulde beslutninger i det fællesskab, der udgøres af ledelsen, medarbejderne og stakeholderne? Det er spørgsmål, der primært fokuserer på den interne dimension af den dynamiske organisationsidentitetsmodel og på kulturen som kollektiv identitet, men som hele tiden bærer relationen til det eksterne med sig, som den sag, der er på spil i afhandlingen: at få servicemedarbejderne til at udmønte brandet i deres handlinger, så kunde- og stakeholderindsigt og service ikke længere er ”en by i Rusland”, som Dyremose formulerede det (jf. kapitel 1). For at undersøge det, må vi lægge ud med at se på, hvilke metoder, der gør det muligt for os at besvare de spørgsmål.

### 3. METODOLOGI

---

#### 3.1 Et studie af vejen

*For the hermeneutic process involves not only the moments of understanding and of interpretation but also the moment of application; that is to say, understanding oneself as a part of the process... Phronesis is something that proves itself only in the concrete situation and stands always already within a living network of common convictions, habits, and values – that is to say, within an ethos*  
(Gadamer, 2001:37, 79)

Ordet metodologi betyder studiet af vejen. I nærværende kapitel er det hensigten at optegne den sti, som er betrådt i forskningsprocessen, og som afhandlingen er et resultat af. Som det ofte gælder når vi sætter kroppen i bevægelse, så blev forskningsprojektet sat i gang med en idé om et bestemmelsessted og et bevægelsesmønster, men den undren, som forskningsaspektet er et udtryk for, ledte mig ad andre stier, i andre retninger og til andre steder end jeg havde forudset. Jeg indrømmer gerne, at de skridt nogle gange har været mere bevidste end andre. Men hvert skridt er resultat af et valg, som det her er formålet at synliggøre ved at redegøre for forskningsspørgsmålenes udvikling, hvilke data jeg har anvendt for at besvare spørgsmålene, og hvordan jeg har fået adgang til data.

#### 3.2 Det primære forskningsspørgsmål

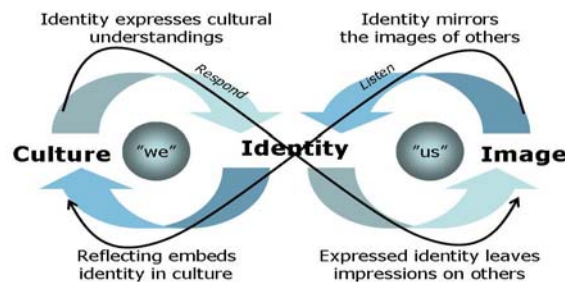
Det spørgsmål der søges besvaret i afhandlingen, er: *Hvordan får servicevirksomheder medarbejderne til at leve brandet ud?* Som det fremgår af kapitel 1, udspringer forskningsspørgsmålet af den praksiserfaring, at en styrkelse af TDC-brandet ikke længere kunne opnås gennem tilførsel af yderligere midler til et i forvejen stort markedsføringsbudget. For at øge brandeffektiviteten, blev det vurderet, at virksomheden måtte fokusere og styrke den interne indsats, for at få medarbejderne til at leve brandet ud i deres daglige praksis. De tidligere anvendte metoder til det formål synes ikke at have haft den ønskede effekt, og der var derfor behov for at se på andre muligheder. Af den åbning udsprang forskningsspørgsmålet.

Forskningsspørgsmålet er indledningsvist adresseret til den del af corporate brandingteorien, der arbejder med corporate branding som er relationelt fænomen, hvor brandet bliver til i samspillet mellem virksomhedens vision, kultur og stakeholdernes image, og hvis styrke er bundet til den



organisationsidentitet, der træder frem i konversationen mellem kultur og image, som det udtrykkes i Hatch & Schultz' dynamiske organisationsidentitetsmodel.

### Model 3.1: Den dynamiske organisations identitetsmodel.



Kilde: Hatch & Schultz (2004:379)

I det samspil har medarbejderne en fremtrædende rolle som dem, der på én gang skal udtrykke brandets mening i deres handlinger (betydningens begivenhed), og dem, der skal tilskrive en handling mening i lyset af virksomhedens interesser (begivenhedens betydning). Stående i kontaktfladen mellem organisationen og dens omverden skal medarbejderne vurdere situationen fra et brandperspektiv, bestemme den rette handling, agere på bestemmelsen, skrive mening til den respons de møder og lade denne mening tilflyde organisationen, så eventuelle kløfter mellem virksomhedens løfter og omverdenens opfattelse af løfternes indfrielse minimeres. Fordi brandet bygger på værdier, må medarbejdernes brandorienterede handlinger bygge på forståelse frem for regler. På baggrund af kritikken af den dynamiske organisationsidentitetsmodel redegjorde vi i kapitel 2 for, at den dynamiske identitetsmodel fordrer en særlig forståelse, en *brandorienteret dialogisk praxis*, for selvom forståelse nok er individuel, så sker den i kommunikative sociale praksisser. Vi kunne derfor skærpe forskningsspørgsmålet fra: ”Hvordan får servicevirksomheder medarbejderne til at leve brandet ud?” til: ”Hvordan kan servicevirksomheder skabe og udvikle en brandorienteret dialogisk praxis?”.

Men hvordan skabes denne brandorientering og hvad kræver det, at medarbejderne skal kunne indgå som aktører i en sådan dialogisk praxis? Både ift. at få medarbejderne til at forholde sig til, forstå og eventuelt committe sig til virksomhedens brand, og ift. medarbejdernes virke som aktører

og som gruppe i den dynamiske organisationsidentitetsmodel, udgør dialogen en centrifugal kraft. Men hvad betyder dialog egentlig, og hvad kræver det af rum og kompetencer for at medarbejderne, som aktører i forskellige kulturelle kontekster, kan indgå i dialog? Selvom corporate branding-litteraturen adresserer dialogbegrebet, så defineres dialog ikke nærmere. Dialog beskrives som en anden måde at tale på, en åben samtale, og eksemplificeres gennem forskellige eventbaserede scenarier, som primært har til hensigt i en eller anden forstand at ”få værdierne ind under huden”. Vilkaerne for at etablere denne anden måde at tale på i organisationen, redegøres der ikke for. Det er pointen, at vi må et spadestik dybere i teorien for at give den substans. Vi må turde åbne op for den kompleksitet, som modellen implicit bygger på for at sikre bedre muligheder for udviklingen af brandorienterede dialoger i praksis, som er fundamentet for den dynamiske organisationsidentitetsmodels virke. Det er dét, vi vil se nærmere på i denne afhandling.

Som det blev skildret i litteraturstudiet i forrige kapitel, er det både medarbejdernes *mulighed for* og *vilje* til at leve værdierne ud, der er bestemmende for om værdierne praktiseres. I afhandlingen her er det *muligheden for*, der er det primære tema. Dermed ikke være sagt, at viljen ikke er afgørende. Men medarbejderne vil noget af mange forskellige årsager, som det fx skildres i moderne motivationsteori og i arbejdssammenhænge ses i moderne karriereforskning, og pointen er her ikke at se på, hvad der engagerer den enkelte medarbejder, men at se på de processer, der overhovedet gør det muligt for medarbejderne AT engagere sig. Det kræver først og fremmest en forståelse af, *hvad* det er man engagerer sig i, men også at man *kan* engagere sig, altså at medarbejderne har rum og kompetencer til at folde engagementet ud, hvad vi i denne sammenhæng kan kalde dialogiske kompetencer. Og det gælder ikke kun den administrerende direktør og den øvrige ledelse, men alle medarbejdere og i servicevirksomhederne i høj grad alle frontlinjemedarbejderne.

### 3.2.1 Uddybning af forskningsspørgsmålet

På baggrund af diskussionen i kapitel 2 er det primære forskningsspørgsmål om, hvordan virksomhederne får medarbejderne til at leve brandet ud, forvandet til spørgsmålet om: ”hvordan virksomhederne kan skabe og udvikle en brandorienteret dialogisk praksis i en organisatorisk kontekst, der gør medarbejderne i stand til at udtrykke brandets mening i deres handlinger?” For at besvare forskningsspørgsmålet stilles derfor følgende delspørgsmål:

1. Det relationelle forhold mellem image, identitet og kultur stiller krav om en brandorientering, der er bundet til en praktisk-etisk viden, så medarbejderne, gennem deres

handlinger, kan forvandle de abstrakte brandværdier til konkret praksis i mødet med den enkelte stakeholder. Hvordan kan TDC arbejde med intern branding som udvikling af medarbejdernes dømmekraft uden at det fører til anarki eller statisk gruppetænkning? Og hvilke konsekvenser har det for betydningen af idéen om, at medarbejderne skal leve brandet ud?

2. Hvilke kompetencer og kapaciteter kræves der for at medarbejderen kan indgå i brandprocessen, som den udtrykkes i den dynamiske organisationsidentitetsmodel?
3. Kan den dialogisk-filosofiske tilgang bidrage til den interne brandproces og i givet fald, hvordan kan den tænkes og praktiseres i en organisatorisk kontekst?
4. Hvordan bidrager dette perspektiv til måden at tænke arbejdet med intern branding i praksis og i relation til corporate brandingteorien – herunder er det meningsfuldt at tale om organisatorisk dannelse?

Besvarelsen af forskningsspørgsmålet har til formål at optimere og effektivisere corporate brandingprocessen i TDC og andre servicevirksomheder (praktisk) ved at belyse mulighederne for og konsekvenserne af at inddrage filosofisk-dialogiske metoder i udviklingen af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft (metodisk) og herigennem bidrage til at præcisere og substantiere det relationelle aspekt i corporate brandingteorien (teoretisk).

### 3.3 Den videnskabsfilosofiske tilgang

*In other words, as one engages in the "practical" activities of generating and interpreting data to answer questions about the meaning of what others are doing and saying and then transforming that understanding into public knowledge, one inevitably takes up "theoretical" concerns about what constitutes knowledge and how it is to be justified, about the nature and the aim of social theorizing, and so forth. In sum, acting, and thinking, practice and theory, are linked in a continuous process of critical reflection and transformation. (Swandt, 1994:191)*

For at indfri formålet med afhandlingen og svare tilfredsstillende på forskningsspørgsmålene, må vi først og fremmest redegøre for, hvad vi betragter som viden, hvilken viden vi har brug for og hvordan vi har fået adgang til den. Vi må redegøre for den videnskabsfilosofiske tilgang.

### 3.3.1 Det objektive og fortolkende paradigme

*Who says what is always tells a story, and in this story the particular facts lose their contingency and acquire some humanly comprehensible meaning (Arendt, 2006d: 257)*

Afhandlingen her er et studie af sociale fænomener. Overordnet set kan vi tale om to forskellige paradigmatisk tilgange til studiet heraf: et *objektivt* paradigme og et *fortolkende* paradigme. Paradigmerne bygger grundlæggende på hver deres antagelser om verden og dens beskaffenhed, og på, hvordan vi, som forskere, har adgang til verden. Det *objektive* paradigme bygger groft sagt på den antagelse, at verden er objektivt givet, og at vi som forskere kan erkende den som sådan, at der er et 1:1 forhold mellem verden og vores erkendelse af den. Vi taler om en postpositivistisk tænkning, som den folder sig ud inden for positivismen, rationalismen og empirismen. Selvom kun de færreste postpositivister i dag vil hævde, at vi kan indtage en værdifri iagttagelse i verden, fordi vi i vores iagttagelse af verden altid bringer forforståelse med os og bruger menneskeligt udformede instrumenter til at begribe den med (se fx Greenwood & Levin, 1998:243), så er postpositivisternes ideal, at forskeren kan eliminere disse forstyrrende elementer og skabe korrespondens mellem verden og vores erkendelsen af den. På den baggrund kan vi generalisere, replicere og validere viden og forklare årsag-virkningsforhold, som gør det muligt at forudsige begivenheder i og om verden. Verden kan gribes som en ontologisk realitet. I modsætning hertil står det *fortolkende* paradigme, som afviser muligheden for at forklare sociale fænomener i årsags-virkningskæder, men i stedet forsøger at forstå disse gennem produktion af mening. I det perspektiv antages viden om sociale fænomener ikke at være noget der ER derude, men meninger, der skabes og forhandles gennem fortolkning. Når vi forsøger at forstå en handling, så er det ikke nok at se på handlingen isoleret. Vi er nødt til at se og fortolke den ud fra den kontekst, hvori den optræder, for at handlingen kan fremtræde meningsfuld. Når karikaturer af profeten Muhammed sætter verden i brand, så kan vi kun tilskrive mening til disse handlinger, hvis vi forstår den kontekst, hvori de sker. Mindre politisk og mere morsomt refererer Czarniawska (2004) denne historie fra Gabriel (2000)

There was a chap driving a lorry and he hit a cat so he got out of the lorry and saw this cat on the other side of the road and thought I'd better finish it off...smashed it over the head, got back in and drove off. A lady or a chap phoned the police and said I've just seen a Board lorry driver get out and kill my cat. So they chased after the van and found it and asked the driver whether he had killed the cat so he said he had run over it and couldn't leave it like that ...it's cruel so I finished it off. So they said can we examine your van and he said yes by all means so they examined the van and found a dead cat under the wheel arch. So it was the wrong cat [he had killed] sleeping at the side of the road (Czarniawska, 2004:41)

Viden er ikke noget objektivt, vi skal fange ind, men noget der produceres i vores fortolkninger af begivenheder.

What we claim as knowledge of this social world come from *interpreting* our sense perceptions, not from an uninterpreted grasping of them. The cones in our eyes, for example, might be excited by the colors of the sunset: but sensing that sunset as 'beautiful' or 'moving' requires more than sight alone. This sense-making requires interpretation, which we see in the context of the event or experience informed by prior knowledge (Hatch & Yanow, 1993:67).

### 3.4 En fænomenologisk-hermeneutisk tilgang

#### 3.4.1 Den hermeneutiske cirkel

Forskningsspørgsmålene har været styrende for valget af den videnskabsfilosofiske tilgang, der knytter sig til det fortolkende paradigme. Som det fremgik af kapitel 2, synes den dynamiske organisationsidentitetsmodel at mangle substans, der gør, at den kan gribe det levende, konteksten og dømmekraften, hvor forståelse viser sig i handlingskapaciteten, altså det egentlige processuelle i modellen. Hvis vi vil bidrage hertil, må vi derfor antage en metodisk tilgang, der tænker herudfra. Jeg har valgt filosoferne Gadamer, Arendt og Bakhtin, som netop taler om viden, eller rettere tænkning, som noget dialogisk, levende og kontekstuel, der er knyttet til menneskers livsverdener, og som derfor er praksisorienteret. Den indgangsvinkel, som præsenteres her, er gældende for forskningsprojektets form og også for projektets indhold, for de konkrete metoder, der anvendes som interventionsteknikker og til indsamling af empiriske data, er udvalgt og anvendt på baggrund af de samme metodologiske principper, som det vil blive uddybet i kapitel 4.

Afhandlingens ontologiske perspektiv bygger på Gadamer's fænomenologisk-filosofisk hermeneutiske tilgang (Gadamer, 2004, 2003, 2001). Gadamer refererer til den *hermeneutiske cirkel*, hvor meningskabelsen ligger i at forstå delene i kraft af helheden og helheden i kraft af delene. Det er i *sammenhængen* mellem del og helhed, at meningskabelsen ligger (Gadamer, 2004:277). Ønsket om at forstå udspringer af det Gadamer kalder fuldkommenhedsforegribelsen, hvor kun det er forståeligt, som udgør en meningsfuldkommenhed (Gadamer, 2004:281). Når vi ønsker at forstå hvordan medarbejderne kan leve brandet ud, så er det fordi den tekst vi læser, TDC-casen, peger på noget ufuldkommet eller anderledesværende, et brud med vores forventninger, der viser sig ved, at de tiltag, der var sat i værk, ikke har haft den ønskede effekt. Corporate

brandingteorien giver os nye indspark, men synes ikke at gøre forståelsen fuldkommen. Men i begge tilfælde gør vi en erfaring. Vi må derfor tage overleveringerne fra disse tekster med os i en søgen efter meningsenheder, der kan bidrage til den hermeneutiske cirkel og skabe en meningsfuldkommenhed.

#### 3.4.2 Forståelseshorisonter og forskerens rolle som fortolker

Hverken læsninger af tekster eller overleveringerne kan gribes objektivt, men er bestemt af det virkningshistoriske princip, dvs. at det perspektiv, der anlægges på en sag, er knyttet til situationen, traditionen og historien (Højberg, 2004:327). Her bygger Gadamer på dele af den fænomenologi, som han præsenteres for hos Martin Heidegger (1889-1976), og som beskriver mennesket, Dasein, som kastet ind i verden og ind i sproget. Kastetheden og situertheden betyder, at mennesket ikke kan iagttage objektivt og at meningsskabelsen sker gennem krop og sprog, som selv er et resultat af historie, tradition, fordomme og forforståelse. ”Kroppens ’her’ er ikke et punkt blandt andre, men det anker i verden, som gør alle andre koordinater mulige”, siger Zahavi (Zahavi, 2003:57). Det betyder, at den sociale virkelighed forstås på baggrund af en *forståelseshorizont*, som det synsfelt, der omslutter det, der er synligt fra et bestemt punkt (Gadamer, 2004:288), og det er den horisont, der gennem den hermeneutiske cirkel, søges udvidet.

At oparbejde en horisont er altid ensbetydende med, at man lærer at se ud over det nære og det alt for nære; ikke for at se væk fra det, men for at kunne se det i en større sammenhæng og i mere rigtige proportioner. (Gadamer, 2004:291)

I modsætning til de metodiske hermeneutikere, som fx Weber og interpretationisterne, så mener Gadamer ikke, at den iboende forståelseshorizont og fortolkning er noget, vi kan eller skal distancere os fra og sætte parentes om for at kunne forstå (Gadamer, 2004:235, Gadamer, 2001:43). Tværtimod, mener han, vil den naive tilgang føre til eksistentiel krise. Det virkningshistoriske princip (Gadamer, 2004:286) og forforståelse er nødvendige betingelser for at forstå noget overhovedet, og det gælder naturligvis også for forskere både i ånds- og naturvidenskaberne (Gadamer, 2004:461). I afhandlingen her er jeg, som forsker, allerede i udformningen af forskningsspørgsmålene indlejret som fortolker, der har valgt perspektiv, tilgang og de begreber, som virkeligheden tilgås med, og den rettethed synes at være nødvendig for kunne se og fortolke den meningsfuldt, som et svar på et spørgsmål. I den filosofisk-hermeneutiske cirkel *er* forståelse fortolkning, og fortolkning er forståelsens eksplicite form (Gadamer, 2004:293). Sandheden med

stort S er afløst af forståelse og mening, og målet er ikke endegyldig viden, men tænkning (Arendt, 2006d, 1998, 1978a). Forståelse er ikke noget, der kommer til os og derefter iklædes sprog og fortolkning. Tværtimod. Den filosofiske hermeneutik betragter den hermeneutiske cirkel som et ontologisk princip eller et menneskeligt grundvilkår for at forstå noget som noget (Gadamer, 2004:248). Bakhtins begreber om heteroglossia og polyfoni er interessante her. Sproget er ikke neutralt, men fyldt med smag og ideologiske perspektiver, som både kan være i os selv og mellem os (Bakhtin, 2006b:293).

### 3.4.3 Refleksion, åbenhed og sagen selv

Men hvis vi er præget af forforståelse, hvordan bliver vi så klogere? Gadamer og også Arendts svar er, at selvom vi er situeret og indlejret, så kan vi give konteksterne og polyfonien stemme og gennem den virkningshistoriske bevidsthed, refleksion og tænkning, undersøge vores forforståelser for at blive mere bevidste om, hvad vi bærer med os i vores forståelser af verden, og gennem den åbenhed, kan vi få adgang til andre måder at anskue verden på. I de konversationer, både de indre og de ydre, med tekster eller andre mennesker, er der mulighed for at blive klogere. I afhandlingen er det søgt ved at hente inspiration fra Gadamer, Arendt og som sagt også Bakhtin. De tre dialogiske filosoffer er valgt, fordi de i relation til den dialogiske tilgang, supplerer hinanden godt. Mens Gadamer tilsætter videnproduktion som en forståelse af det, der sker imellem os og verden som tekst, som en transcendent intersubjektivitet, så gør Arendt det muligt at tænke denne videnproduktion imellem os og verden, der ikke bare fremtræder som en tekst, men som en Anden, der kan og vil svare igen på vores fortolkninger. Det øger relationalitetens kompleksitet og polyfoni, som Bakhtins sprogfilosofi hjælper os til at forstå, hvordan vi kan begribe, håndtere og udvikle os gennem ved at undersøge sproget som ideologiske udtryk og ikke blot som objekt (2006b).

For alle tre gælder, at de mener vores forståelse af verden gribes gennem forforståelser og må åbnes fra den horisont. Men åbningen kalder på en rettedhed. For at fokusere denne indsats, og ikke lade os drive med af uproductive forforståelser, så er det afgørende, at vi holder blikket på *sagen selv*, og gør sagen til dialogens tredje partner. Det kræver, at de, der indgår i dialogerne, må være optaget af at ville forstå og dermed villige til at tilbyde egne horisonter, sætte egne fordomme på spil og lytte. Det er sagen vi spørger til, og sagen vi forsøger at forstå. Ikke som en ahistorisk begivenhed, men netop som noget, der befinder sig i en historisk kontekst, og som vi umiddelbart tilskriver en mening, som vi må undersøge kritisk, for at kvalificere forståelsen i nutiden og dømme. I

modsatning til filosoffen Immanuel Kant (1724-1804), der kobler den reflekterende dømmekraft til æstetikken, så mener Gadamer og Arendt, at den form for dømmekraft er relevant alle steder, hvor det handler om at bedømme det partikulære ift. en helhed og bestemme, hvad der er passende og dermed også til områder for moral (Gadamer, 2004:21f, Arendt 1992, 1978b). Den kritiske undersøgelse har dialogens og dialektikkens form, hvor der fra de forskellige vinkler hele tiden forsøgsvis spørges ind til sagen selv. Det indebærer at forstå en tekst, en case eller en teori ud fra den konkrete situation eller det spørgsmål, hvoraf den blev skabt. For kun herved kan vi forstå, hvad der var hensigten, og kun når vi forstår hensigten, kan vi forholde os til den i nutiden og forstå os selv i sagen (Gadamer, 2004:318) og vælge, om vi på de præmisser vil sige ordene med vores egen intention, gøre dem til vores og dermed også tage an-svar for dem (Bakhtin, 2006b:295). For hverken Gadamer, Arendt eller Bakhtin er forståelse derfor en subjektiv handling, men en inddragelse i en overleveringshændelse (Gadamer, 2004:277).

#### 3.4.4 *Samtale, horisontsammensmeltning og sandhed*

At forstå er som sagt at forstå noget som *noget* og *forstå sig selv i det*. Gadamer skriver endvidere at forståelse er ”altid den proces, hvor horisonter, der formodes at eksistere for sig selv, smelter sammen”. (Gadamer, 2004:291). Når dét sker, så taler vi om, at der i en dialog mellem fortolkeren og det, der fortolkes, sker en horisontsammensmeltning, der samtidig er horisontudvidende. Som Højberg (2004) gør opmærksom på, så er horisontsammensmeltning ikke det samme som at være enig med teksten eller den anden, men at forstå det, der kommunikeres om. I vores eksempel med karikaturtegningerne, så betyder det at forstå ikke at være enige i det, der foregår, men at forstå det, det handler om, som gør os i stand til at stille nye kvalificerede spørgsmål i stedet for at ende med et udråbstegn a la ”det giver jo ingen mening!”. Viden er ikke noget der er, men noget der opstår gennem forhandling. Vel og mærket ikke en forhandling, der har magtens struktur, men en forhandling, der tager udgangspunkt i det, der viser sig *imellem*. Den filosofiske hermeneutik afviser ikke nødvendigvis den ontologiske realisme, men betragter den i et neokantiansk perspektiv ikke som sit genstandsfelt. På den anden side er verden heller ikke konstrueret. Den filosofiske hermeneutik forholder sig kritisk til meningsrealisme, men ud fra den tanke, at der gennem den hermeneutiske spiral stræbes efter sandfærdighed, forstået på den måde, at nogle fortolkninger af sociale handlinger, må anses for at være mere gyldige end andre fortolkninger (Schwandt, 1994). I afhandlingen her er idéen om dialogisme og horisontsammensmeltning på én og samme tid et argument for en dialogisk tilgang til afhandlingens tema og et konkret metodisk princip, der vil stræbes mod i både form og indhold.



### 3.4.5 Applikation

Som sagt er målet ikke endegyldig viden, men tænkning og horisontsammensmeltning mellem praksis og teori og mellem corporate brandingteorien og filosofien. Gyldigheden af fortolkningen er bundet til, om vi forstår dét, vi søger at forstå, og med forståelse menes, om det kan anvendes af den, der forstår. At den, der forstår, kan anvende det, betyder ikke nødvendigvis at vedkommende skal implementere noget som en teknologi, men at indsigten kan bidrage til en større forståelse af en praktisk situation, som gør ham eller hende i stand til at skelne mellem godt og ondt og handle på en måde, der udviser selvkontrol og lader personen blive til som menneske (Gadamer, 2001:82, Arendt, 1998, 1978a). Det vil sige, at vi *gør* en erfaring, der kan anvendes i og udvikler vores praksis som en livsform, der “regulates, or organises, the relationships between equals. It constitutes a “we” literally as a community with common standards (as in grammar), and it regulates relations among “us”, not between “us” and “them””(Eikeland, 2007:351).

Den viden, der udvikles i forskningsprojektet her, er viden for dem, som er konteksten bevidst, på samme måde som det teoretiske og praktiske bidrag er bidrag til dem, der anskuer corporate branding i et procesperspektiv. Når vi *gør* en erfaring, er der tale om en erfaring på et fænomenologisk niveau, som vi må undersøge kritisk og søge generel indsigt i (theoria) for at forstå, for kun herved kan vi tage stilling til den og forstå os selv i den og handle på baggrund af den i den kontekst vi selv befinder os i. I teorien om videnledelse er det populært at tale om, at vi skal eksplicitere den tavse viden bag vores erfaringer – vores virkningshistorie og vores forståelseshorisonter. Vi skal ikke her gå ind i diskussionen om det meningsfulde i begrebet tavs viden (se blandt andre Gourlays kritik af Nonaka, Gourlay, 2006), men ved at undersøge mønstre bag de erfaringer vi gør os, kan vi blive klogere både på verden og på os selv. Det var Arendts projekt, da hun i 1961 kom til Israel for at dække retssagen mod nazisten Adolf Eichmann, der stod anklaget for at have stået i spidsen for logistikken i forbindelse med deportationer af jøder til de tyske kz-lejre (Arendt, 1994). Retssagen udgjorde en erfaring, som Arendt anvendte i sin fænomenologiske undersøgelse af det totalitære systems indvirken på individerne og på ondskabens individuelle karakter. I modsætning til, hvad hun havde forventet, udsprang Eichmanns uhyrlige gerninger ikke af had til jøderne, men af hans optagethed af at betjene autoriteten (Hitler) med ære. Den erfaring gav anledning til undren hos Arendt, der brugte denne tilstand til at søge efter mønstre hos Eichmann, som kunne åbne nye horisonter, der kunne bidrage til at forstå totalitarismens væsen. Hendes svar på undersøgelsen var, at totalitarismen virker gennem manglende vilje og evne til at

tænke, til at stille spørgsmål og herigennem til manglende etisk dømmekraft. Læringen gjorde Arendt i stand til at stille nye spørgsmål om det emne der optog hende mest, nemlig frihed og menneskets mulighed for at blive til som menneske gennem muligheden for og evnen til at tænke og handle frit, og til at argumentere for nødvendige konkrete tiltag i kampen for frihed. Den videnform, der udvikles i sådanne fænomenologiske undersøgelser, er *phronesis*:

For the hermeneutic process involves not only the moments of understanding and of interpretation but also the moment of application; that is to say, understanding oneself is a part of the process... *Phronesis* is something that proves itself only in the concrete situation and stand always already within a living network of common convictions, habits, and values – that is to say, within an *ethos* (Gadamer, 2001:37, 79)

Når vi indtræder i en proces for at forstå og forstår, så indebærer denne forståelse også en selvforståelse og en ”tilstand af ny åndelig frihed” (Gadamer, 2004:248), hvor vi ikke længere er bundet til at være i noget, der ikke giver mening, men hvor vi har erfaret at kunne stå i det åbne, som spørgsmålets struktur indebærer, og hvor nye horisonter gør det muligt, at se det, der også viser sig. Applikationen er dømmekraft. Ikke forstået som et valg mellem a og b, men et etisk valg. Det handler ikke om at applicere moralske principper på enkeltsager, men om en erkendelsesteoretisk skønneevne, som gør, at vi kan få øje på de krav, som den etiske situation fordrer. Både Gadamer og Arendt er inspireret af Heideggers udlægning af *phronesis* til udarbejdelse af en praksisfilosofi, som Gadamer primært anvender i en erkendelsesteoretisk retning, mens Arendt eksplicit trækker denne retning mod det sociale og fokuserer på den politiske retning. Fordi vores fokus er på det sociale og relationelle, er det det politiske perspektiv vi tager op, når vi fra kapitel 6 går tættere på begreberne dømmekraft og dialog, og udvikler eksperimenter til intervention i praksis i TDC. Det er klart, at den viden, der udvikles, ikke i sig selv angiver konkrete metoder til, hvordan vi kan anvende den til at udvikle en brandorienterede dialogisk praksis i TDC. Men den lader os gøre nogle erfaringer, som vi kan bruge til at tænke nye muligheder, som kun kan vise deres berettigelse ved at blive prøvet af og ved at indgå som nye eksempler og erfaringer, vi kan diskutere vores teori og praksis på baggrund af.

### 3.5 Forskning som maleri

Horisonten og de subjektive elementer er nødvendige betingelser for at kunne se. Men det er klart, at subjektiviteten spiller ind på det billede, der står tilbage og også virker ind på den måde, som forskningen må bedømmes på. Hatch & Yanow (2008) har benyttet maleriet som metafor for de

forskellige måder at anskue virkeligheden på. I det perspektiv repræsenteres den postpositivistiske, essentialistiske og realistiske tilgang gennem det figurative maleri hos fx Gainsborough's "Blue Boy" (1779), mens denne afhandling mere knytter sig til det non-figurative, som det fx ses i Pollocks "Reflection of the Big Dipper" (1947), hvor lærredet fyldes med de malerdråber, der falder, når Pollock svinger penslen, mens han danser til jazzmusik. En slags *action painting*. Jeg har ikke danset mig gennem dataindsamling, fortolkning, analyse og skrivning, og jeg håber også, at afhandlingen ligner noget og at temaer kan genkendes og anvendes, men metaforen henviser til, at det billede, der står tilbage, ikke er en fuldbyrdet repræsentation, men et resultat af en proces. Det non-figurative ligner ikke noget ydre objekt, men forestiller det *at forestille noget*. I skabelsen forestiller kunstneren sig noget, et motiv, nogle strukturer og farver, der som arbejdet foregår, begynder at danne sig selv. Det ene strejf på lærredet bestemmer på sin vis det næste, indtil der etablerer sig den følelse hos kunstneren, at billedet er færdigt. Billedet forestiller en tilblivesproces, og det manglende svar på spørgsmålet "hvor er figuren?" må derfor nødvendigvis lede os til vores egen forestilling, der åbner sig, ved at se på maleriet, men også til en undersøgelse af spørgsmålet "hvordan er det udført?", der gør en konkret refleksion over det metodiske perspektiv afgørende.

Phenomenologists and hermeneutic thinkers alike emphasize the context-specificity of knowledge: it is created *in* a situation and is *of* that situation. The certainty of knowledge about the social world being observed, in other words, cannot lie within that world. Judgements about the 'goodness' of that knowledge rests within the community that has established procedural rules for generation interpretations. There is no external authority – no king, no religious leader, no deity, no universal and independent set off rules – to which one can appeal for verification (Hatch & Yanow, 1993:69)

Målet er med udgangspunkt i TDC en forståelse af, hvordan virksomheder kan få medarbejdere til at leve brandet ud. Men når der ikke er tale om et figurativt billede, hvordan kan vi så vurdere, om det billede, der males, er et godt billede? Det er klart, at den forståelse og phronetiske viden, der søges her, aldrig vil kunne være sandhed med stort S, men altid kun vil være lokal og i proces, fordi fortolkningsprocessen aldrig er tilendebragt, men altid vil kunne belyses gennem nye horisonter. Ikke desto mindre er det en virkelighed, som aktører, forskere og læsere kan blive klogere på og bruge som en erfaring til at træffe egne valg, til at gøre en forskel. Men det kan de kun, hvis de har tillid til forskningsprocessen (Greene, 2006, Hatch & Yanow, 1993), og hvis projektet, på en eller anden måde, virker for deres praksis og på deres egen praxis, og dermed i relation til det fællesskab,

som læserne indgår i (Eikeland, 2007, Gadamer, 2004). Som det fremgår af ovenstående citat, så er der ingen universelle regler for at opnå tillid til en forskningsproces, men der er procedurer indenfor de enkelte forskningstraditioner. Dette projekt er et aktionsforskningsprojekt, hvor pålidelighed skal sikres ved detaljeret at redegøre for måden forskningen er foregået på (Stringer 2007:59), så forskningen kan spores og det kan ses, hvilke data der er inddraget, hvordan data er indsamlet, og hvordan fortolkningerne er fremkommet. Transparenskriteriet skal sikre, at forskningen ikke blot er udtryk for forskerens egne fortolkninger og er resultat af overfladiske analyser, men er et resultat af en velovervejet og reflektiv orienteret proces (Hatch & Yanow, 2008, Huberman & Miles, Malterud, 2001). Det fremgår af næste kapitel.

### **3.6 Metodologi som centrifugalkraft for afhandlingens praktiske, teoretiske og metodiske bidrag**

Metodologien gælder for forskningsprocessen, men også for opgavens tema. Afhandlingens metodologi er en integreret del af forskningsprojektet, som udmønter sig i et aktionsforskningsprojekt, hvor produktionen af viden sker gennem samme metodologiske principper med det formål at bidrage til at substantiere corporate brandingteorien og dermed også dens anvendelse i praksis som *praxis*. Der er tale om et praktisk, teoretisk og metodisk bidrag, som i en hermeneutisk forstand virker ind på hinanden. Indledningsvist er det praktiske, teoretiske og metodiske præsenteret særskilt (i kap 1, 2, 3 og 4), men som den videre struktur også indikerer, så vil det hverken være muligt eller ønskeligt at opretholde distinktionerne. Jeg vil i det følgende redegøre for, hvordan aktionsforskningen er tilgået i denne afhandling. Afsnittet følges op af en præcisering af de gyldighedskrav, som denne afhandling qua metodologien, har fulgt.

## 4. METODE

---

### 4.1 Forskningsdesign – et aktionsforskningsprojekt

Forskningsspørgsmålene og den videnskabsfilosofiske tilgang har betydning for den måde, som forskningsprocessen er designet. Både afhandlingens tema og undersøgelsen af temaet har begrebet dialog som basis for videnudveksling i moralske fællesskaber, og det må naturligvis også gælde forskningen selv, som i sin praksis og materialitet, bliver én stemme blandt mange i samfundet. En afhandling om dialog, må også selv være dialogisk orienteret og struktureret og den dialogiske basis understreger også den normativitet, som ligger implicit i forskningsspørgsmålene, nemlig at denne forskning vil noget *andet*, at det vil berøre praxis (Eikeland, 2007:351) for kun når vi vil noget, giver det mening at engagere os i en dialog.

Det udgangspunkt stemmer overens med Kurt Lewins (1890-1947) tanker om videnskabens rolle og hans formulering af aktionsforskning. Forskningsspørgsmålene søges derfor besvaret i et aktionsforskningsprojekt.

Action research is a participatory process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities (Reason & Bradbury, 2008:4)

Aktionsforskning handler om aktiv forskning og tager udgangspunkt i et tema eller et problem, der viser sig i praksis, og hvor de, der er berørt af problemet, deltager i forskningsprocessen, og sammen med forskeren forsøger at finde svar eller løsninger, der kan styrke deltagernes tilgang til eller håndtering af problemet. Der er tale om en demokratiseringsproces, både ift. den viden, som skabes i aktionsforskningen, og til den myndiggørelse, som deltagelse i forskningen har til hensigt at styrke (Reason & Bradbury, 2008, Stringer, 2007, Reason, 2006b, Aagaard, 2004, Greenwood & Levin, 1998). Aktionsforskning bygger på den antagelse, at viden iboende menneskers hverdagsliv har lige så stor validitet og nytte, som de akademiske discipliner kan diske op med. I den forstand er aktionsforskning fænomenologisk, fordi den knytter sig til deltagernes konkrete liv og deres fortolkninger af det, og hermeneutisk i den proces, der handler om at forstå disse fortolkninger, som dele i en større helhed. Aktionsforskningen er relevant for opgavens tema og ift. at tilbyde en

metode, der kan bidrage positivt til undersøgelse af de implicite antagelser i den dynamiske organisationsidentitetsmodel og at kvalificere modellen. Det er i afhandlingen formålet, at deltagerne skal undersøge deres erfaringer med at få brandet til at leve i organisationen med henblik på, at opnå større forståelse for fænomenet og samtidig fremkomme med mulige løsninger på problemerne. Det er et udviklingsprojekt. Derfor er forskerens opgave ikke at indtræde som ekspert, men at indtræde som deltager og som ressourceperson i en proces, der skal producere viden og passende løsninger til den konkrete kontekst. I *passende løsninger* ligger ikke blot, at løsninger skal virke, men at de skal virke ret, dvs. at løsninger også selv bygger på det, der er aktionsforskningens grundlag, dvs. bidrager med en positiv forandring til deltagerens liv (Reason & Bradbury, 2008, Stringer, 2007). I sin videnproduktion bygger aktionsforskningen således på hermeneutikken og idéen om 'the linguistic turn' (den sproglige vending), men bruger vendingen til at introducere et 'action turn', der, som hos Gadamer og Arendt, forbinder viden og handling, for ad den vej at bidrage aktivt til det samfund, som forskningen handler om og selv er en del af (Reason, 2006b:188). Aktionsforskningen er pragmatisk, men med et normativt sigte, hvad aktionsforsker Ernest T. Stringer citerer filosofen Cornel West for at referere til som "profetisk pragmatisme" (Stringer, 2007:200).

I designet af forskningsprocessen, har jeg fundet inspiration hos den New Zealandske aktionsforsker Stringer (2007), der i sin bog "Action Research", konkretiserer den komplekse aktionsforskningsproces og i særdeleshed advokerer for den aktive og praksisorienterede forskning, som en måde at barsle med viden på, der kan anvendes og virke som diskrete transformationer i praksis gennem oprettelse af nye eller modificering af eksisterende procedurer, også efter aktionsforskningens ophør.

Action research enacts localized, pragmatic approaches to research, investigating particular issues and problems in particular sites at particular moments in lives of interacting individuals and groups. Its purpose is to provide participants with new understandings of an issue they have defined as significant and the means for taking corrective action. The processes are necessarily participatory, enabling all people affected by the issue to have their voices heard and to be actively engaged in research activities. Action research suggests a move in emphasis from the creative texts of experimental interpretative ethnography toward the production of "practice scripts"- plans, procedures, and models derived from the final stages of action research that describe the actions people will take, or the behaviours in which they will engage (Stringer, 2007:210)

I relation til forskningsspørgsmålene i afhandlingen, er den metode relevant, fordi formålet er at se på, hvordan vi, fra en praksisforståelse, kan forbedre og modificere arbejdet med intern branding. Men Stringer har netop også den pointe, at aktionsforskning ikke er empiri alene, men at teorien spiller en rolle, som en måde at skabe orden i kaos, som hverken er empirien overlegen eller underlegen, men en dialogpartner, som empirien kan lade sig inspirere af og omvendt. Hermed imødegås kritikken af aktionsforskning, som en ren empirisk disciplin (Eikeland, 2008:42). Det er netop hensigten i dette forskningsprojekt, at igangsætte en dialog mellem corporate branding i praksis og corporate brandingteorien som substantiel teori. I den dialog inviteres filosofien, politikken og teorien om filosofisk-dialogisk praksis indenfor med henblik på, at producere viden, som kan anvendes til at løse praktiske problemstillinger i den konkrete sag, men som også kan indgå i en dialog med corporate brandingteorien og måske i en horisontsammensmeltning, som kan virke på begge felter.

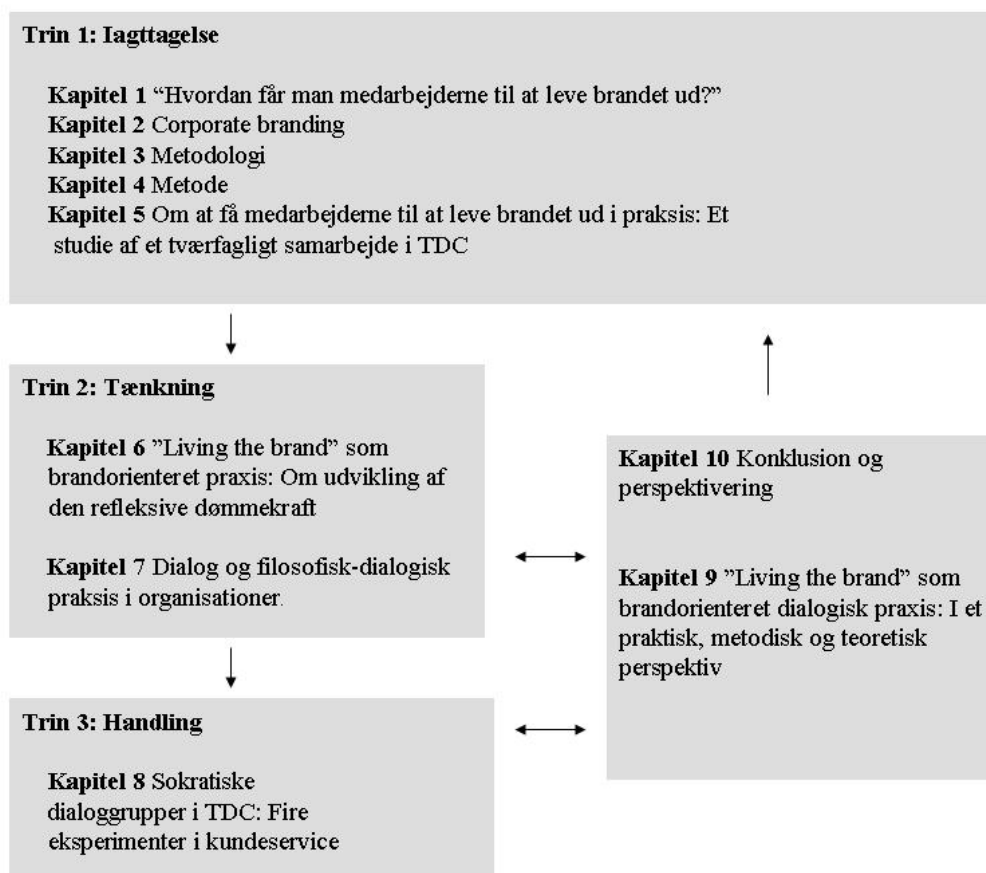
#### **4.2 Iagttagelse, tænkning og aktion**

Stringer bygger sin tilgang op omkring en interaktiv spiral mellem iagttagelse, tænkning og handling, som også danner udgangspunkt for mit forskningsdesign.

- I **iagttagelsesfasen** er formålet at indsamle oplysninger, der kan danne et billede af konteksten og et mere præcist billede af den problemstilling, der synes at være gældende, dvs. at se nærmere på, hvad der egentlig ligger bag udfordringen, at få medarbejderne til at leve brandet ud,
- I **tænkningsfasen** er formålet at reflektere over og undersøge dét vi har set, hørt og oplevet i iagttagelsesfasen, og få præciseret hvilke tankeeksperimenter, vi må undersøge, for at imødekomme udfordringen i praksis og på baggrund heraf udtænke på mulige løsninger (van Maanen, Sørensen & Mitchell, 2008:1148, Czarniawska, 2004:9, Weick, 1999)
- I **handlingsfasen** er formålet at planlægge løsninger, implementere og evaluere (intervention)
- På baggrund af aktionsfasen opnås nye iagttagelser, der giver anledning til ny tænkning og ny aktion, som i denne afhandling fremskrives som en dialog mellem teori og empiri

Det er klart, at iagttagelse, tænkning og handling vanskeligt lader sig splitte op på den måde, fordi de hver især forudsætter og betinger hinanden. Men som pædagogisk værktøj, kan det synliggøre forskningsprocessen og angiver i samme momentum, hvilke kilder til data, der har været afgørende.

## Model 4.1: Afhandlingens struktur



### 4.3 Trin 1: Iagttagelse

Afhandlingen tager sit udgangspunkt i TDC, som er den partikulære enhed, som forskningen handler om og foregår i. Som der er redegjort for, er det en betingelse for videnproduktionen at forstå den kontekst, som forskningsspørgsmålene optræder i og som viden produceres i. Den kontekst er beskrevet gennem et casestudie

#### 4.3.1 TDC: Kontekstforståelse gennem et case-studie

*The purpose of the case study is not to represent the world, but to represent the case*  
(Stake, 1994:236)

Casen TDC kan dårligt betragtes som et valg. Forskningsspørgsmålene og virksomheden er naturligt forbundne, fordi det var her, forskningsspørgsmålene kom til syne. Det var i min



ansættelse i virksomheden, jeg stod overfor de spørgsmål, der vakte min interesse og formede projektets idé. TDC var i det dilemma, at de på trods af at være den største annoncør på det danske reklamemarked, oplevede store udfordringer med faldende kunde- og medarbejdertilfredshed og historiske dårlige imagemålinger. I erkendelse af, at yderligere midler til det enorme markedsføringsbudget højst ville have marginal betydning, var det et ønske fra topledelsen at få sat fokus på brandet, identiteten og særligt medarbejdernes rolle i denne proces. Men man var i tvivl om, hvordan man skulle løse opgaven med at få medarbejderne til at leve brandet ud.

I et større corporate branding og corporate identitets perspektiv, er TDC en interessant case. Virksomheden er en stor spiller på det danske marked og har bevæget sig fra et nationalt monopol til i dag at være privatiseret og ejet af kapitalfonde. De skiftende identiteter udtrykker i ekstrem grad både behovet for og udfordringen i at arbejde med corporate branding og organisationsidentitet som stabiliseringsfaktorer. Når jeg har valgt TDC som et single case studie, og ikke eksempelvis at arbejde med komparative casestudier, så er det ud fra et ønske om at gå i dybden med denne case og forstå, hvad det er netop denne case kan lære os om det fænomen vi studerer (Stake, 1995:77, 1994:236). Hvad det betyder for vurderingen af gyldigheden af forskningen, vender vi tilbage til. Mere specifikt er casen den interne branding i TDC. Corporate branding og identitet er netop kendetegnet ved ikke at kunne adskille den interne og eksterne dimension, hvorfor den eksterne del også vil være repræsenteret, men det ses gennem den interne brandings optik. Casen fungerer som et konkret casestudie (intrinsic), der primært har til formål at forstå den specifikke case, i modsætning til et instrumentelt casestudie, hvor casen virker som middel til indsigt i noget større og til udvikling af teori (Stake, 1995:3). Det betyder ikke, at casen ikke anvendes til udvikling af teori. Det er formålet med forskningen, at bidrage til en større forståelse af corporate brandingteorien, men der er lagt vægt på casebeskrivelsen og forståelsen af de unikke træk i TDC, for at imødekomme kritikken af casestudiet som blot værende en anledning og et eksempel til afsæt for teorikonstruktion (Stake, 1994:237).

Det arbejde er foretaget gennem det, den amerikanske antropolog Clifford Geertz (1973) kalder en tæt beskrivelse (Stake, 1995:42), dvs. ved grundigt at belyse, hvordan man i TDC har arbejdet med branding i almindelighed og intern branding i særdeleshed, og forholde det til den kontekst, som det er foregået i. For det er klart, at arbejdet med branding og intern branding har ændret sig markant i takt med virksomhedens og samfundets ændrede strukturer. Formålet er, at få et klart, nuanceret og

genkendeligt billede af situationen i TDC, både for de interne medarbejdere og eksterne interessenter. Casen, som den blev beskrevet indledningsvist, er en historisk beskrivelse. Den historiske beskrivelse er valgt, fordi TDC's historik har afgørende betydning for den måde arbejdet med corporate branding og virksomhedens identitet foregår. I forskningsprocessen betød ændrede ejerskab, ny direktører og ændrede organisationsstrukturer, at identitetsspørgsmålet pressede sig yderligere på og dermed også arbejdet med den interne branding. Reaktionen herpå, som også fik indflydelse på udformningen af dette forskningsprojekt (som det vil fremgå senere af kapitel 5), kan vanskeligt fortolkes rimeligt uden at kende denne kontekst. Kontekstbeskrivelsen danner dermed horisont for at forstå arbejdet med den interne branding, men arbejdet med den interne branding, som det beskrives i forskningsprojektet, bidrager også til en større forståelse af TDC.

Data til den historiske beskrivelse er valgt ud fra deres bidrag til at forstå corporate og intern branding i TDC, dvs. ved at se på de mest markante identitetsfordringer (identity claims), som har kendetegnet organisationen, og på den måde de forbindes til organisationen. Der er fokuseret på perioden fra år 2000, hvor det daværende Tele Danmark blev privatiseret, og i større grad fik mulighed for at vælge sin identitet. De unikke træk i TDC relaterer sig især til de mange identitetsudfordringer, som følger af både ændrede politiske - og markedsmæssige vilkår, som netop udfordrer idéen om identitet som noget varigt, og som trods deres unikhed, har en almenhed i sig ift. det at håndtere den kompleksitet og de ændrede legitimeringsvilkår, som i den moderne økonomi er gældende for en lang række virksomheder. Som datakilder har jeg anvendt sekundære data hentet fra litteratur om TDC's historie (særligt Kurt Jacobsen, 2004), jubilæumsskrifter, årsregnskaber og pressemateriale samt interne dokumenter primært fra personalebladet *Aspekt* og TDC's intranet Medarbejderportalen, og primære data hentet dels fra delvist åbne interviews med ledere og medarbejdere i marketing-, kommunikations-, og human ressourceafdelingerne, der før og under forskningsperioden har arbejdet med intern branding, dels fra egne observationer i min tid som ansat i TDC. Målet med casestudiet har været at få præciseret TDC's udfordringer med at få medarbejderne til at leve brandet ud og dermed få præciseret en retning for det overordnede forskningsspørgsmål.

#### *4.3.2 Indledende litteraturstudie om corporate branding*

På baggrund af de udfordringer, der optegnes gennem casestudiet, præsenterede vi i kapitel 2 teorien om corporate branding i et relationelt og processuelt perspektiv. Der blev sat fokus på Hatch & Schultz' dynamiske organisationsidentitetsmodel (2008, 2004), fordi den umiddelbart giver en

god indgang til at forstå corporate branding som et relationelt fænomen, som også er måden det italesættes i TDC, og sætter fokus på medarbejdernes rolle og meningsskabelsesprocesserne, både internt og eksternt. Samtidig er modellen udviklet i en skandinavisk kontekst, hvilket har betydning for den måde, som medarbejderne inddrages i hele meningsskabelsesprocessen på. Men modellen er simplistisk og flad ift. den kulturelle kompleksitet, der lurer under overfladen, og som må være en del af corporate brandingteorien, når teorien inddrager begreber som kultur, identitet, mening og dialog. Modellen synes implicit at forudsætte eksistensen af en etableret dialogisk kultur og at medarbejderne allerede har kompetencer og kapaciteter til at træde ind i dialogen mellem kultur og image. Det er de forudsætninger, der arbejdes med i afhandlingen, ud fra spørgsmålet om, hvordan man i TDC kan etablere en brandorienteret dialogisk kultur, der kan styrke medarbejdernes brandorienterede praksis. Etableringen af en brandorienteret dialogiske kultur fremskrives nogenlunde problemfrit i litteraturen men i praksis synes det at være langt vanskeligere. Det gælder ikke mindst hos frontlinjepersonalet, som både i teori og praksis fremhæves som de væsentligste brandambassadører, men hvor den dialogiske kultur ofte har trænge kår pga. den måde frontlinjearbejdet er organiseret på. Formålet med kapitlet var, at få præciseret forskningsspørgsmålet yderligere og få mere kød på de reelle forskningstiltag. Det mandede ud i en revidering af forskningsspørgsmålet fra, hvordan TDC får virksomhedens medarbejdere til at leve brandet ud, til, hvordan TDC kan udvikle en brandorienteret dialogisk kultur. Til det spørgsmål blev der knyttet 4 underspørgsmål (jf. kapitel 3)

#### *4.3.3. Et selvetnografisk studie af et tværfagligt samarbejde: forskning i fællesskab*

Den introduktion følges op af et feltstudie af et tværfagligt samarbejde mellem marketing, kommunikation og HR i TDC vedr. implementering af brandværdier i organisationen, hvor opgaven var at se på mulighederne for udvikling af medarbejdernes brandorientering med henblik på at skabe større sammenhæng mellem brandets løfte og medarbejdernes konkrete handlinger, for at optimere og effektivisere medarbejdernes rolle i brandprocessen. Studiet er en skreven repræsentation af en kultur på baggrund af et studie i projektgruppen i perioden oktober 2004-2006 (Alvesson, 2003:171). I corporate branding litteraturen tales der for et samarbejde mellem de tre funktioner og etableringen af arbejdsgruppen var et forsøg på at praktisere dette og i fællesskab blive klogere på ovennævnte spørgsmål. Arbejdsgruppen var ikke blot objekt for forskningen, men fungerede som det Stringer (2007) refererer til som ”community-based action research”:

A fundamental premise of community-based action research is that it commences with an interest in the problems of a group, a community or an organization. Its purpose is to assist people in extending their understanding of their situation and thus in resolving problems that confront them (Stringer, 2007:10)

Denne forskning-i-fællesskab bygger på, at de mennesker, der berører eller er berørt af forskningen, skal inkluderes i undersøgelsesprocessen. Det er naturligvis utopi i denne sammenhæng at kræve at alle medarbejdere i TDC er med i forskningsprocessen, men arbejdsgruppen og den referencegruppe, der fulgte projektet, danner en repræsentation, som i deres arbejde havde til hensigt at inddrage frontlinjemedarbejdere, som aktive deltagere. Formålet med at studere projektet, er at se nærmere på, hvordan de tværfaglige funktioner og vidensiloer italesætter og tænker arbejdet med corporate branding og identitet i relation til medarbejderne. Indledningsvist var det målet, at skabe en fælles referenceramme om corporate branding som et organisatorisk projekt og i fællesskab udvikle idéer til løsninger af de udfordringer TDC stod overfor, teste dem i praksis og på baggrund af evalueringer udvikle konkrete modeller, der kunne anvendes i organisationen. Studiet var således oprindeligt planlagt til at vare hele projektførelsen, men ændringer i organisationens forretning og organisering betød, at arbejdsgruppen blev ophævet efter ét år. Afbrydelsen af processen og årsagerne hertil er blevet væsentlige temaer i afhandlingen, fordi den som begivenhed netop peger på, hvordan virksomheden reelt forholder sig til corporate branding, organisationsidentitet og medarbejdernes rolle i processen. Studiet bevægede sig fra en situation, hvor jeg, som forsker, skulle finde materialet, til en situation, hvor materialet fandt mig. Jeg skal indrømme, at jeg i begyndelsen ikke betragtede afbrydelsen af projektet som en del af mit casemateriale, men mere som kilde til forskningsmæssig frustration, men som jeg begyndte at diskutere casen med de involverede og at skrive den frem, trådte fortællingen i karakter. Den fortælling er blevet et omdrejningspunkt, fordi den på mange måder synes at være central for forståelsen af TDC's arbejde med intern branding. Derfor betragtes studiet som en del af iagttagelsesfasen ift. at se på, hvordan man i gruppen arbejdede med internt branding, hvilke temaer der meldte sig, hvilke hypoteser, der blev arbejdet ud fra og hvilke idéer til konkrete aktiviteter, der blev foreslået. De konkrete aktiviteter blev som følge af projektets ophør ikke sat i værk umiddelbart. Men denne forskning-i-fællesskab, hvor deltagerne i ét år forholdt sig til afhandlingens tema og dets problemstillinger og udviklede idéer til, hvordan TDC kunne arbejde med intern branding, blev en del af dette forskningsprojekts efterfølgende tænkingsfase, fordi fremskrivningen af iagttagelsesfasen i sig selv blev en del af den refleksproces, som udgør tænkingsfasen, og fordi gruppens arbejde naturligt gav inspiration til de tankeforsøg, der udføres.

#### 4.3.3.1 Det selvetnografiske perspektiv

For at realisere ideen om forskning-i-fællesskab, er studiet udført som et selvetnografisk studie (Alvesson, 2003), hvor jeg deltog som observerende deltager. Alvesson definerer et selvetnografisk studie som ”a study and a text in which the researcher-author describes a cultural setting to which s/he has a “natural access”, is an active participant, more or less on equal terms with other participants. The researcher then works and/or lives in the setting and then uses the experiences, knowledge and access to empirical material for research purposes” (Alvesson, 2003:174, se også van Maanen, 1988). Arbejdsgruppen bestod af en koncern marketingschef, en koncern kommunikationschef, en repræsentant for koncern HR, som også fungerede som projektleder, og mig selv. I min tidligere ansættelse hos TDC var jeg tilknyttet HR-afdelingen og PhD'en var også igangsat herfra, og det betød, at jeg i gruppen også blev anset som værende HR-medarbejder. Når der blev refereret til ”jer fra HR”, så var jeg den ene. Arbejdsgruppen blev fulgt af en referencegruppe, bestående af koncerndirektørerne fra marketing, kommunikation og HR, hvor sidstnævnte var overordnet leder af projektet. Det selvetnografiske studie foregik som sagt i en periode på ét år med faste møder hver tirsdag fra 10-12. Når vi ikke afholdt møder, var jeg lokaliseret hos TDC i afdelingen for Koncern HR Analyse og Udvikling. Studiet blev indledt og fulgt op af enkeltvis delvist åbne eksplorative interviews (Kvale, 2004:104) med deltagerne, der primært havde til hensigt at belyse deltagernes forståelse af corporate branding og medarbejdernes rolle før og efter arbejdet i gruppen, samt deres oplevelser i arbejdsgruppen (der henvises til interviewlisten i afhandlingens appendiks, hvor disse interviews er vedlagt på skrift). Beskrivelsen af forløbet er sket ud fra disse interviews, feltnoter af observationer og hukommelse, og er diskuteret igennem med de personer, der var involveret i processen. Jeg har valgt ikke at anvende optageudstyr under de ugentlige møder for at nedtone forskerrollen og netop kunne indgå i samarbejdet som deltager og få adgang til så ’autentisk’ materiale som muligt og undgå de strategiske overvejelser, der kan følge med, når deltagere er bevidste om, at det de siger, optages og gemmes.

#### 4.3.3.2 En skrevet repræsentation

En etnografi er en repræsentation, og som det allerede er skildret, så er ingen observationer værdifri. Van Maanen (1988) kalder det etnografiske *fortællinger*, for netop at pege på, at der ikke er et direkte link mellem det observerede, observatøren og virkeligheden. ”At this point, suffice it to say, the sacred power of observation alone has faded, (i.e., fieldwork is now seen as more of an

interpretive process than a simple visual or auditory one); the view that ethnography is transparent has given ways to an appreciation of the narrative features of the text (van Maanen, 1988:34). Både observation og kultur er konstruktioner (van Maanen, 1988:12). Umiddelbart kan det synes noget uvidenskabeligt at tale om fortællinger i et forskningsprojekt, men i et fænomenologisk-hermeneutisk perspektiv, hvor en forståelse af konteksten er en betingelse for at kunne fortolke noget, så må vi også anerkende beskrivelsen som en fortælling. Det er klart, at der ikke er tale om fortælling som fiktion, men om en fortælling, der formes på baggrund af fortolkninger af begivenheder, hvis realitet vi søger at komme omkring gennem anvendelse af forskellige datakilder (interview, dokumenter og observationer) og gennem samtale med de øvrige involverede før, under og efter processen. I hele idéen om etnografi som fortælling ligger også den fænomenologiske tradition, at selve skrivefasen er afgørende del af fortolkningsprocessen og etnografien (Alvesson, 2003, Stake, 1995, van Manen, van Maanen, 1988).

Writing fixes thought on paper. It externalizes what in some sense is internal; it distances us from our immediate lived involvements with the things of our world. As we stare at the paper, and stare at what we have written, our objectified thinking now stares back at us. Thus, writing creates the reflective cognitive stance that generally characterizes the theoretical attitude in the social sciences... To write is to exercise self-consciousness (van Manen, 1990:125, 129).

Skrivefasen repræsenterer en andenordens fortolkning, hvor forskeren fortolker aktørernes tale og adfærd til handlinger (Czarniawska, 2004:3), som i sig selv udtrykker fortolkninger af verden.

Writing up fieldwork tales in any or all of the forms discussed here brings discomfort to the surface. We edit, contemplate, and evaluate the disparate materials we have on hand: the action observed in the field, snippets of conversation, interpretive skills we believe we have developed, documentary evidence collected, stories we have heard, events we have participated in, bits and pieces of the "relevant" literature we have read, counts we have done, native category systems created and textualized, and so on. We assemble the originally unrelated segments into the dim shape of a representation and continue with our editing (van Maanen, 1988:129-120).

Således har også dette projekt formet sig. En af de største udfordringer med at udføre et selvetnografisk studie har været ikke at blive blind for det normative kritiske perspektiv, som er udgangspunktet, og ikke blive for indfødte TDC'er og kun søge mening i de begivenheder, der bekræftede mine hypoteser til brug for raffinering af teori, men at betragte hypoteserne som

abduktioner, dvs. som *mulige* bud. Her blev jeg godt hjulpet på vej af de strategiske og organisatoriske omvæltninger i TDC, som i sig selv udfordrede hele det normative grundlag for corporate branding som en dialogisk praxis, og som gav lejlighed til formelt og uformelt at diskutere casen internt med både medarbejdere, ledere og direktører, og eksternt i studiegrupper, med kolleger og på konferencer. Fysisk har jeg forsøgt at bryde ud af TDC-basen ved i længere perioder at opholde mig på CBS.

I skrivefasen benytter jeg en realistisk fortælling (van Maanen, 1988). Studiet er skrevet i tredje person (institutionel stemme). Selvom der hermed indikeres et fravær af mig som forsker, så er det ikke et forsøg på at fraskrive mig rollen som den, der har observeret, valgt ud og skrevet, men for i den refleksionsproces, som skrivefasen er, at kunne forholde mig distanceret til mig selv i rollen som deltager, og herigennem sætte mig ud over mine egne oplevelser. Dog vil der flere steder i teksten, som det også gøres her, være tale om en skriftefortælling (confessional tale), hvor personen bag forskerrollen træder frem. Det gøres i de situationer, hvor det har afgørende betydning for begivenhederne og teksten, at læseren ved, hvor jeg står, fx ift. hvordan jeg oplevede afbrydelsen af identitetsprojektet og den følgende jagt på et sted at udføre aktionsforskningsprojektet

Gennem iagttagelsesfasens casestudie, litteraturreview og selvetnografiske studie belyses problemstillingen, og der forsøges opbygget abduktioner og hypoteser, som kan foldes ud i praksis gennem eksperimenter. I forlængelse af den hermeneutiske tradition er der ikke tale om hypotesetest. Målet er ikke at afgøre om en given hypotesen er sand eller falsk, men at se på, om den har noget at bidrage med til praksis og den substantielle teori - og i givet fald hvad.

## **4.4 Trin 2 Tænkning**

### *4.4.1 Introduktion til teori om udvikling af dømmekraft og filosofisk-dialogisk praksis*

På baggrund af datamaterialet i iagttagelsesfasen ser vi nærmere på, hvordan man i organisationen kan skabe en brandværdiorientering, der ikke henfalder til teknologier, der ansporer hverken anarkistiske eller totalitære tendenser, men netop gennem en dialogisk struktur, gør plads til medarbejderne som individer i det organisatoriske fællesskab. Det tema står centralt i den moderne demokratiske politiske filosofi, der tematiserer muligheden for et fællesskab, hvor frie individer kan blive til som mennesker, og det er derfor nærliggende at hente inspiration til disse tanker herfra for at udvikle analysen af resultaterne i iagttagelsesfasen. Til det formål har jeg valgt at invitere filosof

og politisk teoretiker Arendt indenfor. Arendt er valgt, fordi hun tematiserer frihed, individ og menneske-i-fællesskabet fra, i og mod praksis. Hun skelner mellem frigørelse og praktisering af frihed og påpeger, at begge må være til stede før vi kan tale om frihed. Det er ikke nok at blive sat fri fra fx førsteordensledelse. Frihed kræver, at mennesker også må have rum og evner til at håndtere denne frihed gennem udvikling af praktisk viden og dømmekraft (Arendt, 1958/2005a, 1978a, 1978b). Det er præcis kernen i relation til corporate brandingteorien, at værdiorienteringen er et udtryk for en frihed, der kun kan praktiseres, hvis der er rum og evner til det. For Arendt skabes og udvikles disse rum i frie, offentlige rum, hvor dialog kan foldes ud og der kan handles. Frihed er betinget af sammenhæng mellem ord og handling (Arendt, 1958/2005a:221ff). Dialog er nødvendig for at udvikle praktisk-etisk viden og indsigt og evner til at kunne fælde domme, men domme er ikke transportbånd mellem tanke og handling. Hvis indsigten skal forvandles til praktisk-etisk viden og performance i praksis, så kræver det en særlig dialog, hvor vi får mulighed for at forstå os selv i sagen. Stadig er der ingen automatik mellem tanke og handling, for det vil fratage mennesket dets frie vilje, men det giver *mulighed* for at forbinde de to. Vi må derfor se nærmere på, hvordan den praktisk-etiske viden udvikles i dialog. Det arbejde gøres i kapitel 6 og 7.

Selvom Arendts teori er tænkt i en anden kontekst end den kommercielle og organisatoriske, så angiver virksomhedernes værdiorientering, at virksomhederne bevæger sig ind i en politisk arena, der gør politisk filosofi vedkommende, og som i Gadammers termer kan virke som en overlevering til brandingteorien. Den tanke om overførbarhed støttes af den italienske filosof Paolo Virno (1952-) og uddybes i afhandlingen. Hvor teorien om corporate branding udgør afhandlingens substantielle teori, så er den politiske og dialogiske teoretisering mere formalistisk og fungerer som en italesætning af det fraværende i den substantielle teori, med det formål at etablere et stillads vi kan stå på, når vi forsøger at opbygge nye måder at arbejde med intern branding på. De frie og offentlige rum, som er en nødvendig betingelse for dialog hos Arendt, foldes ud ved at se nærmere på tre forskellige typer af dialogisk praksis og deres mulighed for at kunne anvendes i forbindelse med den interne brandingproces i en organisatorisk kontekst: a) Open Space, b) Protreptik og c) Sokratiske dialoggrupper.

#### **4.5 Trin 3 Handling: Eksperimenterende dialoger i praksis**

På baggrund af ovenstående refleksioner udvælges den sokratiske dialoggruppe som metode til eksperimentel test. Kriterierne for udvælgelse af metoden er opstillet ud fra metodologiens praktiske konsekvenser og går på både tema og proces:



- Tema: Mulighederne for at etablere en dialog om brandværdierne, der kan bidrage til at skabe en forbindelse mellem de abstrakte værdier og den konkrete hverdag i TDC og herigennem styrke deltageres forståelse for brandet og for deres egen rolle i brandprocessen og udvikle viden om, hvordan den forståelse kan udmøntes i praksis (potentielt phronesis)
- Proces: Mulighed for at etablere en scene for praksis, hvor dialogiske dyder kan udvikles og trænes.

#### *4.5.1 Formål med eksperimenterne*

Formålet med eksperimenterne er at prøve en konkret dialogisk metode af, for at se om den har effekt i forhold til:

- at gøre værdierne mere konkrete og nærværende
- at styrke medarbejdernes forståelse af deres rolle i brandprocessen
- at skabe rum til at fortolke værdierne ud fra deres kontekst og gøre værdierne handlingsrettede, så medarbejderne ved, hvad de skal gøre for at leve brandet ud i interaktionen med omverden

#### *4.5.2 Forskning i kundeservice i YouSee*

Testen foregår i TDC's datterselskab YouSee i salg- og kundeserviceafdelingen YKR3. Når eksperimenterne foregår i datterselskabet YouSee og ikke i TDC, så skyldes det, at de massive organisatoriske forandringer betød, at de afdelinger i TDC, der havde meldt sig til at deltage i projektet, måtte melde fra, fordi de enten blev nedlagt eller reorganiseret og ikke kunne se hverken tid eller rum til projektet. Som et community-based forskningsprogram, så kræver aktionsforskning, at dem, der deltager, har lyst til det og er engageret i det. De muligheder var større i YouSee, som netop da eksperimenterne skulle i gang, fik at vide, at de ikke skulle være en del af TDC-brandet, men have deres eget selvstændige navn og brand, der kunne bidrage til TDC ved at henvende sig til et andet kundesegment. Når de godt kunne afse både engagement, tid og rum til at deltage, så skyldes det, at de ikke var ramt af reorganiseringer og overtallighedsrunder, men tværtimod var en division i vækst, havde et godt image, tilfredse kunder og koncernens mest tilfredse medarbejdere. Den kontekst har naturligvis betydning, ikke bare for muligheden for at forske, men også for forskningsprocessen. Der vil ikke blive udviklet et egentligt casestudie af denne kontekst i YouSee, men kontekstens betydning for muligheden for etablering af dialogiske rum vil naturligvis indgå i refleksionen over eksperimentet.

Kundeserviceafdelingen er valgt, fordi frontlinjepersonalet, i både TDC og corporate branding litteraturen, beskrives som de væsentligste brandambassadører i den dialog med omverdenen, som bliver mere og mere afgørende i takt med at grænsefladerne mellem organisationens interne og eksterne dimension brydes ned. De skal præsentere virksomheden udadtil OG indoptage omverdenens feedback i organisationen, så der kan reflekteres og reageres på den. Der kan derfor argumenteres for, at der i en moderne serviceøkonomi er behov for at frontlinjepersonalet besidder dømmekraft, fordi begivenhederne sker for hurtigt til, at ledelsen kan involveres i enhver refleksion. Samtidig er frontlinjepersonalet en gruppe medarbejdere med særlige karakteristika (store grupper, unge, uden videregående uddannelse, ansat i korte perioder, højere medarbejderomsætning), som typisk arbejder i mere eller mindre kontrollerede miljøer med standardiserede procedurer. Det er begge tilstande, der på en gang skærper behovet for at få italesat den organisatoriske identitet, fordi de måske ikke er i virksomhederne længe nok til at opfange den selv, men samtidig udfordrer idéen om dialog som en markant anden scene, end den de er vant til at befinde sig på. Eksperimenterne i kundeservice kan derfor betragtes som en form for lakmusprøve: Hvis det kan lade sig gøre under de omstændigheder, så kan det *sandsynligvis* også lade sig gøre andre steder. Men mere om det, når vi når til konklusionen og perspektiveringen.

Den kundeserviceafdeling, der blev udvalgt til forskningen, var gruppe 3. Jeg har valgt udelukkende at arbejde med én gruppe i forløbet, hvor vi har testet to forskellige former for sokratiske dialog. Gruppen består af 16 mænd og kvinder og er i eksperimenterne delt op i 2 grupper á 8 mand. Begge grupper har deltaget i to forskellige dialoggrupper. Valget om at arbejde med én gruppe er taget for at kunne bruge deltagernes erfaringer med én måde at udføre dialogen på, til at udvikle, designe og afprøve en ny form for sokratiske dialog, og derefter kunne lade dem sammenligne de to former og komme med anbefalinger til en eventuel fremtidig praksis. Samtidig gav det mulighed for at komme tættere på det konkrete miljø, eller deres horisont, om man vil, som dialogen foldes ud i, og følge processen på mikro- og mesoniveau (Alvesson & Sveningsson, 2008, Czarniawska-Jorges 1992:157), som netop var det metodiske tiltag vi efterlyste i kritikken af den dynamiske organisationsidentitetsmodel (jf. kapitel 2). Alternativt skulle jeg have valgt at udføre de sokratiske dialoger i to forskellige kundeservicegrupper i YouSee, hvilket kunne have bidraget ift. spørgsmålet om metodens anvendelighed i forskellige kontekster, men jeg har vurderet, at det ikke vil være muligt at foretage sammenligninger og at enhver tale om repræsentativitet under alle

omstændigheder ville være udelukket. Flere dialoger end de gennemførte, har der ikke været ressourcer til. Jeg har derfor prioriteret at få indblik i den viden, der ligger i at deltagerne selv kunne sammenligne de to processer og evaluere på baggrund af deres erfaring.

Af selskabets fire kundeservicegrupper er to lokaliseret på Amager i København og to i Odense. Gruppe 3 er i Odense. På min forespørgsel om deltagelse i eksperimenterne meldte YouSee's salgs- og kundedirektøren positivt tilbage og han fik lederen af gruppe 3 med sig, der indvilligede i at stille ressourcer til rådighed. På et møde mellem salgs- og kundeservicedirektøren, kundeservicechefen, lederen af afdeling 3 og jeg, blev tankerne bag projektet, og en foreløbig konkret plan for aktiviteter, præsenteret. På mødet blev det gjort klart, at planen kun var foreløbig, fordi der er tale om en emergerende proces, som deltagerne skulle bidrage til at udvikle. Lederen bekræftede på mødet ønsket om at deltage. For at sikre deltagerens opbakning, tog jeg et par uger efter til Odense midtby, hvor gruppen hørte til i det gamle hovedkvarter for Fyns Telefon. På mødet præsenterede jeg mig selv, min tilknytning til TDC, tankerne bag projektet, og de foreløbige konkrete planer, herunder en kort præsentation af den filosofisk-dialogiske praksis. Her præsenterede og præciserede jeg også min rolle som aktionsforsker og facilitator af de dialoggrupper, der skulle foregå. Deltagerne fik også at vide, at projektet var et eksperiment, som de løbende skulle bidrage til at evaluere, at projektet foregik i arbejdstiden, at det naturligvis var frivilligt at deltage og at de på ethvert tidspunkt i processen kunne melde sig ud af projektet. Deltagerne fik herefter et par uger til at melde til deres leder, om de ønskede at medvirke eller ej. Alle sagde ja.

#### *4.5.3 Design af en emergerende proces*

For at få et bedre indblik i kundeservicemedarbejdernes hverdag indledte jeg i efteråret 2007 med 3x3 dages ophold i afdelingen, som blev suppleret med ophold løbende i forskningsperioden, hvor jeg sad i deres åbne kontorlandskab og observerede, sad med ved telefonerne og lyttede til samtaler med kunderne og havde formelle og uformelle samtaler med medarbejderne. Herudover var jeg på rundtur i de afdelinger, som gruppen samarbejdede med internt. I september 2007, kort før lancering af deres nye brand, havde jeg et én-times delvist åbent interview med hver enkelt medarbejder. Interviewene havde flere formål. Dels at få indblik i, hvordan medarbejderne på nuværende tidspunkt forholdt sig til selskabets brand og værdier, men også at etablere et trygt forhold mellem mig som forsker og dem som medforskere, der rakte ud over interviewet og ind i eksperimenterne. Som Kvale (2004) bemærker, så er forskningsinterviewet ikke en ligeværdig

samtale mellem to mennesker, men er præget af asymmetri (Kvale, 2004:131), som dog primært i dette tilfælde bestod i, at jeg som forsker gennem mine spørgsmål, satte dagsordenen. Pointen med interviewene var netop at få adgang til deres verden og deres opfattelse, til det punkt, hvor de interviewede selv er eksperterne, hvilket synes at bidrage til ophævelsen af asymmetrien (Czarniwska, 2004:48). Det delvist åbne interview, som jeg præsenterede for dem som en samtale, indledte med spørgsmål om, hvordan de kom til YouSee, beskrivelser af deres arbejdsdag og anden mere løs snak. Trygheden i interviewsituationen og i relationen mellem os gav senere adgang til en hel del uformelle samtaler, både om forskningsprojektet og meget andet i de godt ni måneder jeg kom og gik i afdelingen. De uformelle samtaler gav adgang til en større forståelse af deres hverdag, men bekræftede også et fællesskab, som var væsentligt ift. evalueringen af projektet. I begyndelsen oplevede jeg, at nogle af deltagerne havde vanskeligt ved at udtrykke kritik af projektet, fordi de var nervøse for at såre mig. Jeg brugte derfor både de formelle og i højere grad de uformelle rum, til at pointere, at jeg ikke opfattede en kritik af projektet som en kritik af mig, og jeg luftede selv min oprigtige tvivl om dialogmetodens anvendelighed i relation til den interne branding. De indledende observationer og interviews havde den dobbeltfunktion dels at bidrage til forståelsen af konteksten og medarbejdernes forhold til brandet, dels at skabe rum for deres aktive deltagelse i eksperimenterne.

#### *4.5.4 Eksperimenterne – Sokratiske dialoggrupper*

Selve eksperimenterne er foregået i to etaper:

*Første etape* bestod af et indledende møde på 2 timer og en heldags dialog på 7 timer om en udvalgt brandværdi. Et par uger efter dialogen fik deltagerne udleveret et evalueringsskema. På baggrund af deres besvarelser blev 6 deltagere interviewet, heraf 4, der udtrykte, at dialogen havde øget deres forståelse af brandet, deres rolle i processen og haft effekt på deres handlinger og 2 der ikke mente, at dialogen havde effekt på deres handlinger. På et gruppemøde opsummerede jeg de væsentligste læringspunkter på baggrund interviewene, spørgeskemaerne og mine egne oplevelser. Læringspunkter dannede afsæt for design af en ny form for sokratisk dialog. *Anden etape* bestod af et indledende møde på halvdanden time, 2 x 3 timers dialoger om en udvalgt brandværdi med én uge mellem hver seance, samt et opfølgingsmøde på 2 timer med udarbejdelse af en handlingsplan. To uger efter opfølgingsmødet afholdt vi et fælles gruppemøde med præsentation af resultaterne fra dialogerne, dvs. deres forståelse af brandværdierne, refleksion over processerne samt en kort evaluering, som blev fulgt op ugen efter af en ½ times delvist åbne interviews med deltagerne.

Lederen delte ved hver seance de 16 mand i gruppe 3 op i to grupper á 8 mand. Der har således været afholdt 4 dialoger: 2 heldagsdialoger og 2 dobbelte halvdagsdialoger. Dialogerne faciliterede jeg selv, efter at jeg havde afsluttet min uddannelse som sokratiske facilitator. Jeg valgte selv at facilitere dialogerne for at få et direkte indblik i processen og i udfordringerne. Jeg kunne have valgt at lade en anden uddannet facilitator lede dialogerne, og det har flere gange også været fristende at vælge den model. Men jeg prioriterede selv at lede dem for at kunne være fuldt til stede i processen, og dermed også både intellektuelt og kropsligt fornemmet stemningen i dialogerne. Dermed er ansvaret også mit. At indsætte en anden facilitator ville muligvis have gjort evalueringsprocedurerne lettere og arbejdspresset mindre, men jeg har vurderet at tilstedeværelsen i aktionen vejede tungere.

#### *4.5.5 Optagelser*

De fire sokratiske dialoger er optaget på video med samtykke fra alle deltagere. Jeg har valgt at videoptage seancerne for at kunne gense dialogerne og zoome helt ind på begivenheder, der viste sig. I de første 2 dialoger havde jeg selskab af idéhistoriker og sokratiske facilitator Jesper Rasmussen, der som bisidder ved seancerne har bidraget med observationer og refleksioner. I de sidste dialoger var bisidderen ikke tilstede ved seancerne, men har med tilladelse fra deltagerne deltaget i den efterfølgende refleksion. Fortolkningerne af det, der har fundet sted, er et resultat af deltagerens tilkendegivelser, en dialog mellem Jesper og mig samt præsentation af denne fortolkning for deltagerne, som de har givet yderligere respons på. Stort set alle interviews med medarbejderne er båndet, på nær i tre tilfælde, hvor teknikken svigtede, og i et tilfælde, hvor deltageren ikke ønskede det. I alle tre tilfælde er gengivelse sket efter noter og hukommelse. Interview med YouSee's administrerende direktør og kundecenterchef er også båndet. Møder og interview med salgs- og servicedirektøren, kundeservicechefen og lederen af gruppe 3 er ikke båndet, men foregik som løbende interaktioner, både direkte, over telefon og via mails. De godt 40 bandede interviews er kun delvist transskriberet ud fra et relevanskriterium. Der henvises i øvrigt til interviewlisten. Når jeg har valgt ikke at transskribere interviewene fuldt ud, så skyldes det dels projektets begrænsede ressourcer, men også etiske hensyn: jeg har prioriteret at få mange interviews og få hørt alle deltagerne undervejs, frem for at måtte udvælge få for at have ressourcer til fuld transskription. Særligt de indledende interviews med medarbejderne i gruppe 3 er kendetegnet ved meget uformel tale udenom projektet, fordi et af formålene med interviewene var at skabe tryghed blandt deltageren til mig som forsker og få nedtonet en evt. opfattelse af mig som udsending fra hovedkontoret eller ledelsen med en skjult dagsorden. En del af dette er ikke relevant og har

karakter af privat snak, som derfor ikke er omfattet af transskriptionen. Alle kundeservicemedarbejderne har fået pseudonymer for at bevare anonymiteten. I tilfælde, hvor en medarbejder kan genkendes gennem sprogvvalg eller formuleringer, har jeg tilladt mig at ændre syntaksen i citaterne for at bevare anonymiteten.

#### 4.5.6 Præsentation af dialogerne i afhandlingen

Det har hverken været muligt eller ønskeligt indenfor projektets rammer at beskrive eller analysere de 30 timers videooptagelser af dialogerne fuldt ud. I afhandlingen præsenteres dialogerne gennem data, der har fokus på udvalgte temaer. Pointen med dialogerne er at se på, om de gør det muligt at skabe en brandorienteret dialogisk kultur i kundeservicegruppen. Temaerne for den dialogiske proces er udvalgt på baggrund af litteraturstudiet af dialog og dialogiske kompetencer i kapitel 7, som peger på, hvad der kendetegner en god dialog og knytter sig til henholdsvis *produktet af dialogen* og *den dialogiske proces*:

*Produkt af dialogen*: Produktet er umiddelbart den definition, som gruppen når frem til. Hvordan udtrykker gruppen deres forståelse af den brandværdi, som de samtaler om, og hvilke argumenter er i spil på vejen fra de konkrete levede erfaringer til den almenhed, der udtrykkes i definitionen? (logos).

*Den dialogiske proces*: Den dialogiske proces knytter sig til afhandlingens metodologi, som den præsenteres i kapitel 3 og uddybes og konkretiseres i kapitel 6 og 7. Her vil vi se nærmere på, hvordan processen bidrager til forståelse i Gadamer's forstand, og hvordan triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin gør det muligt for os at tale om horisonter og horisontsammensmeltninger i dette projekt. I relation til den sokratiske dialoggruppe udgør den indledende præsentation af medarbejdernes fortællinger en væsentlig fase (fænomenologisk fase), fordi fortællingerne er en præsentation af de horisonter og stemmer, der er i gruppen. For at se nærmere på selve horisonternes udfoldelse i fællesskabet, fokuserer vi dernæst på dialogens undersøgelsesfase (kritisk fænomenologisk-hermeneutisk fase) og på, i hvilken udstrækning den sokratiske dialoggruppeproces giver anledning til konkretisering og til åbning af en undren (Arendt, 2003, 1978a) over organisationens *sensus communis* og selvfølgeligheder, som gør det muligt for deltagerne at invitere Andetheden (stakeholderne i bred betydning) og den kritiske stemme til bords, der kan gøre deltagerne klogere på brandets mening og deres egne handlinger i fællesskabet. Opstår der undren? Hvor i dialogen opstår den? På hvilken måde bidrager den til skabelse af symmetri,

dialektik, polyfoni og mulighedstænkning, som der i kapitel 7 argumenteres for, er centrale elementer i udviklingen af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis? Og hvad betyder den eventuelle undren for muligheden for samtænkning, horisontsammensmeltning og forståelse (hermeneutisk fase) af den brandværdi, dialogen handler om (dialogens produkt)? Med andre ord, bidrager de sokratiske dialoggrupper i eksperimenterne til udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis? For hver kategori er udvalgt nogle scener, som gengives i et meningsfuldt omfang i afhandlingen. Ligesom det selvetnografiske studie er også dialogerne beskrevet i en realistisk stil. I mit virke som facilitator har jeg i høj grad været en del af dialogen, og jeg har valgt den skrivestil for at muliggøre og markere rolleskiftet fra facilitator i dialogen til forskeren, der reflekterer over og beskriver begivenhederne i dialogen, herunder også facilitators ageren.

I Danmark har aktionsforskningen særligt gjort sig gældende i et arbejdspolitisk, demokratisk perspektiv (Nielsen, 2004:532). Afhandlingen her handler også om myndighed og demokratidannelse, nemlig om at finde en måde, hvorpå virksomhederne og medarbejdere kan etablere værdifællesskaber, der i stedet for at undertrykke den menneskelige frihed på arbejdspladsen, kan virke som ramme for den menneskelige udfoldelse og styrke friheden ved at give medarbejderne mulighed for reelt at undersøge indholdet af brandværdierne og deres egne værdier og dermed gøre dem i stand til at træffe bevidste valg om deres commitment til værdierne, som er myndiggørelsens princip. Det er et socioteknisk perspektiv, der bygger på, at det ikke er nødvendigt at ændre folks personlighed for at ændre adfærd, men at ændringer i det sociale system i sig selv påvirker adfærden (Bradbury, Mirvis, Neilsen & Pasmore, 2008:78). Heri ligger ikke et ønske om revolution af de danske arbejdspladser, som den ressourceopbyggende aktionsforskning taler for (Nielsen, 2004:535), men et ønske om at styrke forståelsen af, hvad det egentlig betyder, og hvilke krav det stiller til ledere og medarbejdere, når virksomhederne arbejder med erklærede brandværdier, og dermed træder ind på en anden og langt mere politisk scene. I et aktionsforskningsperspektiv kan det umiddelbart minde om den såkaldte dialogtradition, særligt repræsenteret ved Bjørn Gustavsens (Nielsen, 2004:534) men det afgørende her er, at den viden, der skabes, ikke blot handler om dialogmetoden som proces, men også om den viden, der kommer ud af processen, som er produktet af dialogen og som relaterer sig direkte til den interne brandingsteori.

#### 4.6 Trin 4: Dialog mellem empiri og teori

*Moreover, good theory seems likely to be more the result of many thought trails, modest speculations, and approximations than a bold stroke and “ah-ha” epiphany occurring at blinklike speed. Moving back and forth from data-based theorizing to intuition resting on experience, habits of mind, and research context plays an important role in generating interesting theory, as does absorbing what one can of the scholarly literature in the field and working through conjectures without being tethered to data*  
(van Maanen, Sørensen og Mitchell, 2008:1148).

Erfaringerne og evalueringerne af dialogerne i kundeservice bruges til at undersøge om og, i givet fald i hvilken grad, den valgte metode kan siges at bidrage til at etablere en dialog om brandværdierne, der gør de abstrakte værdier nærværende og handlingsorienterede for kundeservicemedarbejderne, og hvorvidt dialogen bidrager til at træne og udvikle medarbejdernes dialogiske kompetencer, som kan udtrykkes i en brandorienteret dialogisk praksis.

Opgaven er at identificere læringspunkter indenfor:

- a) Dialogernes praktiske effekt ift. den interne branding i TDC (praktisk)  
Forstår medarbejderne deres rolle i brandingprocessen, kan de relatere brandværdierne til deres praksis i kundeservice, og kan de anvende den praktisk-etiske viden i deres daglige arbejde og leve brandet ud?
- b) Anvendelsen af den dialogiske metode i den organisatoriske kontekst (metodisk)  
Diskussion af metodens anvendelighed i en organisatorisk kontekst med primært fokus på de konsekvenser det har for organiseringen og magtforholdet, at åben et dialogisk rum i organisationen, herunder et særligt fokus på tidsdimensionen og lederens mulighed for at virke som facilitator.
- c) Det mulige bidrag til den dynamiske organisationsidentitetsmodel og corporate brandingteorien (teoretisk). Hvad betyder de erfaringer, vi har gjort i eksperimenterne, for udviklingen af den dynamiske organisationsidentitetsmodel og corporate brandingteorien?

Erfaringerne fra eksperimenterne anvendes til at gå i dialog med den substantielle corporate brandingteori med henblik på at besvare forskningsspørgsmålene og bidrage med et dybere indhold til den dynamiske organisationsidentitetsmodel, der gør det muligt at forvandle indsigt til praksis i en kompleks organisatorisk kontekst. Kritikken af indholdet i den dynamiske organisationsidentitetsmodel imødekommes ved denne kobling mellem praksis, teori og det



metnologiske perspektiv. Formålet er ikke at validere eller falsificere en socialteknisk metode, men at lade empiri og teori optræder som ligeværdige overleveringer eller samtalepartnere i en dialog, der har forskningsspørgsmålene som fælles sag. Hvad er det, der viser sig i eksperimenterne, hvad er det for nogle erfaringer, vi har gjort os, hvad fortæller de erfaringer os, når vi spørger ud fra vores hovedspørgsmål og fra den kritik af corporate brandingteorien, vi har givet? Hverken teori eller empiri betragtes som autoritative kilder, men heller ikke som det modsatte. Empiriens funktion er ikke at fungere som svane i Poppers fallibilistiske univers, som fx Flyvbjerg (2004) anvender som argument for enkeltcase-studier, for herigennem tales netop for, at data kan verificere eller falsificere en teori, hvilket i sig selv indebærer en tro på direkte adgang til data, for data kan jo være tolket forkert eller forsøgt tilgået med de forkerte instrumenter (van Maanen, Sørensen & Mitchell, 2008: 1148). Pointen er at lytte efter, hvad der i denne dialektik kommer til orde, hvad der sker i mødet mellem empiri og teori og hvad der sættes på spil, som to horisonter om den fælles sag.

Dialog mellem empiri og teori betyder, at aktionsforskningen succeskriterium ”virker det?”, som også er pragmatismens sandhedskriterium, skal tænkes på en anden måde end som en vurdering af, om den testede metode her og nu har vist sig effektiv (Reason & Bradbury, 2008:4)

Community-based action research can have these purely academic outcomes and may provide the basis for rich and profound theorizing and basic knowledge production, but its primary purpose is as a practical tool for solving problems experienced by people in their professional, community, or private lives. If an action research project does not *make a difference*, in a specific way, for practitioners and/or their clients, then it has failed to achieve its object (Stringer, 2007:12).

Spørgsmålet er, hvad det betyder, at noget gør en forskel for praktikere og/eller deltagere? I Stringers univers virker det, hvis det har en positiv effekt på deltagernes liv (Stringer, 2007:190), mens Greenwood & Levin (1998:252) mener, at det virker, hvis den kollektive sociale dom er, at det løser det initiale problem, altså her om det giver bud på, hvordan virksomhederne får medarbejderne til at leve deres brand ud. For mig er målet at løse det initiale problem ved at besvare det initiale forskningsspørgsmål, men herved ikke være sagt, at forskningsprojektet kun er succes, hvis den valgte dialogiske metode virker, for derved ville jeg skrive mig ud af en reel forskningstradition og undren. Jeg vil derimod betragte det som en succes, hvis vi gennem test af metoden kan gøre erfaringer, som kan øge forståelsen af, hvordan vi kan arbejde med intern branding som en dialogisk praxis. Om læringsformen er den dialogmetode, der afprøves her, det er

eksperimenternes opgave at vise, men uanset udfaldet, så ser jeg eksperimentet med en konkret dialogisk metode som et indlæg i diskussionen om, hvordan den dynamiske organisationsidentitetsmodel kan realiseres i en praktisk anvendelse i TDC og i andre organisationer. På baggrund af den analyse ser vi nærmere på, hvad denne samlede case kan tilføje den del af corporate brandingteorien, som denne afhandling tager udgangspunkt i.

Det er en ting at hævde, at man i TDC kan lære noget af eksperimentet. Men med den partikularitet, som aktionsforskningsprojektet er et udtryk for, er det så rimeligt at hævde, at kunne bidrage til udvikling af teori? Det mener jeg, det er. Som allerede nævnt flere gange, så er det teoretiske formål at substantiere corporate brandingteorien. Det er ikke en ambition om generalisering i klassisk forstand, men udvikling af en kontekstafhængig teori, som kan implementeres i andre kontekster, fordi den har elementer af dekontekstualitet i den dialogiske praksis. Hermed er der ikke tale om ”grounded theory” (se fx Charmaz, 2005), der bygges op på baggrund af empirisk materiale, som på sin vis forudsætter en forsker med tabula rasa, men om det der hos Weick (1995, 1999) kan betegnes som ”middle range theory”. I modsætning til ”grounded theory”, der går fra data til diagnose til recept, så bygger ”middle range theory” på bevægelsen fra diagnose til recept til data (Weick, 1995), hvilket stemmer godt overens med principperne for aktionsforskningen, hvor det ikke kun handler om løsning, men også om mening

## **4.7 Vurdering af forskningen**

### *4.7.1 Troværdighed, overførbarhed og pålidelighed*

Aktionsforskningens antagelser og metodikker betyder, at forskningen ikke kan hævde at være en Sandhed. Sandhedskravet er ikke knyttet til korrespondenskriteriet, men til en vurdering af forskningens plausibilitet: dens kvalitet, dens gyldighed og pålidelighed (Greene, 2006, Weick, 1999, 1995, 1989), forstået som det der er sandsynligt eller tilsyneladende rigtigt eller det, vi kan kalde sandheden med lille s. Spørgsmålet er så, hvordan vi vurderer noget som sandsynligt? Stringers (2007) svar er, som vi har set det, troværdighed og pålidelighed. Lad os indlede med det første. Vi vurderer noget som sandsynligt, hvis det kan vises, at forskningen ikke blot er udtryk for forskerens egne fortolkninger og ikke er resultat af overfladiske analyser, men er et resultat af en reel forskningsproces. Stringer (2007) tager udgangspunkt i Lincoln & Guba (1985) og arbejder med følgende kriterier:

#### 4.7.1.1 Troværdighed

Troværdigheden skabes gennem dataindsamling og i fortolkningsprocessen. I *dataindsamlingsfasen* skal forskningen være et resultat af et langvarigt engagement og vedvarende, bevidste observationer, som støttes op af triangulering af data, hvor forskellige metoder til indsamling af data (observationer, interviews og dokumenter) kan skabe grundlag for et uddybende materiale, som fortolkningen kan tage udgangspunkt i (se også Stake, 1994:241). I *fortolkningsprocessen* opnås troværdigheden gennem ”member checking”, hvor deltagerne har mulighed for at forholde sig til datamaterialet og fortolke det fra deres perspektiv, og at det perspektiv, ligesom alle andre deltageres perspektiver, repræsenteres i forskningen. Stringer arbejder også med det han kalder for ”referentiel tilstrækkelighed”, som knytter sig til at bruge de begreber og udtryk og idéer, som deltagerne anvender i rapporteringen for at sikre, at deres perspektiver reflekteres og de kan genkende dem. Troværdighed er tæt knyttet til sikring af intern og ekstern validitet, dvs. at deltagerne kan genkende det, der er foregået i forskningen og at ikke-deltagere overbevises om det, der er foregået (Levin & Greenwood, 1998:255).

#### 4.7.1.2 Overførbarhed

Partikularitet betyder, at forskningen og dens resultater ikke direkte kan overføres på enhver anden kontekst, men det er kriterium, at forskningen gennem en righoldig beskrivelse af kontekst, aktiviteter og begivenheder kan gøre det muligt for læserne at genkende situationer, der gør det muligt for dem at anvende disse i deres egen kontekst (Stringer, 2007:59). Der er således ikke tale om abstrakte generalisationer, men om transkontekstuelle erfaringer (Greenwood & Levin, 1998:257). Som beskrevet tidligere kan forskningen ses som et tilbud om erfaringer, som læseren kan bruge i sin egen videnkonstruktion.

#### 4.7.1.3 Pålidelighed og bekræftelse

Stringers andet svar på, hvordan vi vurderer noget som sandsynligt er pålidelighed. Pålidelighed betyder, at forskningsproceduren skal afspejle rimelige metodiske valg, være klar og transparent (se også Reason, 2006b:198), og bekræftelsen knytter sig til konkrete beviser for, at forskningen faktisk har fundet sted.

How do we know our choices are quality based? There are in the end no clear foundational grounds. The best we can do is to offer our choices to our own scrutiny, to the mutual scrutiny of our coresearchers, to the wider community of inquirers, and to the interested public at large. Quality rests not so much on getting it right but on stimulating open discussion. (Reason, 2006b:199)

Stringer taler for en "inquiry audit", en detaljeret gennemgang af forskningsproceduren med begrundelser for de valg, der er truffet (Stringer, 2007:59), som i afhandling her er ekspliciteret i dette afsnit.. Som vi også påpegede i begyndelsen, så er disse valg først og fremmest etiske.

#### **4.8 Forskerens rolle og etik**

Det er klart, at den forskereffekt, der har været problematiseret siden Hawthorne-eksperimenterne, også er gældende her (Nielsen, 2004, Scheuer, 1999). Alene det, at der træder en forsker eller en anden person ind i det sociale rum, ændrer rummet. I den objektive videnskab er det en forstyrrelse. I aktionsforskningen er det en styrke, for transformation er målet. Jeg har således ikke forsøgt at minimere denne effekt, men at anvende den positivt og igangsætte transformationer, der kunne strække sig ud over de givne aktiviteter, så transformationen ikke stod og faldt med mig. Den kvalitative tilgang i almindelighed, og aktionsforskningen i særdeleshed, betyder, at man som forsker først og fremmest må forholde sig etisk til sit genstandsfelt. I anvendelsen af kvalitative metoder er man som forsker gæst i deltagernes private verdener, men aktionsforskningens hensigt om transformation betyder, at man bliver mere end det. Det stiller krav om øget etisk ansvar. I afhandlingens videnskabsteoretiske fundament og praksis agerer etikken som førstefilosofi og dermed som fundament for erkendelsen.

Jeg har i kapitlet her redegjort for sammenhængen mellem etik og erkendelse i denne afhandling, som i første omgang retter sig mod en bevidsthed om projektets normative karakter og en særlig attitude over for sagen og for de mennesker, der har været en del af forskningsprocessen. De etiske aspekter har været konstant nærværende på grund af afhandlingens karakter, men også fordi jeg haft flere forskellige roller i processen: rollen som deltagende observatør på koncernniveau, som observatør, interviewer, facilitator og ressourceperson i eksperimentet, som den udefrakommende forsker i interviews med ledere og andre medarbejdere i koncernen, og som konsulent for ledelsen igennem løbende afrapportering fra processen og som konsulent i forbindelse med seminarer eller andre projekter, der grænsede op til projektet. Det har været afgørende at holde rollerne adskilt, men samtidig uden at hemmeligholde de forskellige kasketter, kontaktflader og tilhørsforhold. Særligt i eksperimenterne var det afgørende, at deltagerne betragtede mig som forsker og facilitator og ikke som udsending fra hovedkontoret eller ledelsen i YouSee med en særlig agenda. I praksis betød det at tage stilling til alt lige fra hvilken template jeg anvendte i mine indledende powerpoints, signaturer i afsendte mails og at jeg fra gang til gang vurderede min deltagelse i arrangementer i virksomheden, som kunne så tvivl om min rolle. Ligeledes måtte jeg afvise at facilitere dialoger til

konfliktløsning i kundeservicegruppen, da der opstod problemer internt mellem medarbejderne midt i projektet. Selvom det var medarbejdernes ønske at bruge dialogmetoden til konfliktløsning, og selvom det kunne have bidraget med interessante pointer til forskningen at forsøge, så vurderede både jeg og ledelsen, at det ville være at gamble med eksperimentet at træde ind på denne scene. Mere overordnet har det særligt været de etiske aspekter, der ligger i indsigten i fortrolige anliggender, hvad enten dette er arbejdsrelateret i TDC eller private anliggender, hos de medarbejdere, der deltog i processen. Overalt har disse aspekter gået forud for videnproduktionen. Den etiske (ud)fordring har været retningsanvisende og har dermed selv været et udtryk for den dømmekraft, som afhandlingen her handler om. Jeg anser den derfor ikke som en begrænsning, men som en betingelse for at kunne udføre projektet overhovedet og dermed for at kunne svare på nedenstående spørgsmål: Virker det?

#### **4.9 Virker det?**

Pålidelighed er således afgørende for vurderingen af forskningen, men ligesom vi vurderer aktionsforskningens effekt, så må afhandlingen også selv ses i lyset heraf. Ikke kun i relation til de interne interessenter, selvom de er de primære aktører, men også til de øvrige interessenter, der er en del af forskningsprojektet. Jeg vil tillade mig den holdning, at kun hvis den viden, der produceres i afhandlingen, kan bidrage til forståelse og anvendes til at træffe mere kvalificerede beslutninger i henhold til corporate branding og medarbejderens udlevelse af brandværdierne i TDC, men også i andre organisationer, kan projektet betragtes som en succes. Formålet er ikke objektiv viden. Formålet er performativt, dvs. forståelse og applikation i praksis som praxis hos afhandlingens interessenter, altså phronesis, og fordi man ikke kan læse sig til phronesis, kan afhandlingen kun være et tilbud om, i Gadammers optik, at *gøre* en erfaring. En helhed, som i sin herværende materialitet, nu selv må være en del af andre helheder: den praktiske, den metodiske og den teoretiske og ikke mindst den helhed, der udgøres af forskningsmiljøet. En stemme i dialogen.

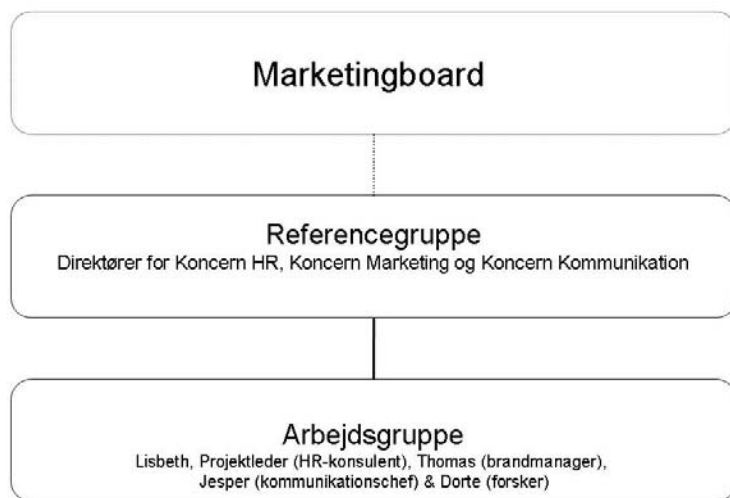
## 5. OM AT FÅ MEDARBEJDERNE TIL AT LEVE BRANDET UD I PRAKSIS: ET STUDIE AF ET TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE I TDC

---

### 5.1 Etablering og mandat

Koncern marketingdirektørens skepsis overfor oprettelsen af TDC Brand School og det fælles ønske hos hende og HR-direktøren om at finde ud af, hvordan man kunne gøre brandet til en del af TDC's blod og hjerte og få medarbejderne til at leve brandet ud, førte til nedsættelsen af en tværfaglig og tværhierarkisk projektgruppe i hovedkontoret.

#### Model 5.1: Organisering af corporate brandingprojekt



Arbejdsgruppen bestod af en repræsentant for hver af koncernfunktionerne HR, Marketing og Kommunikation: Brandmanageren Thomas, Kommunikationschefen Jesper, HR konsulenten Lisbeth og jeg selv, der som nævnt, blev betragtet som en HR-repræsentant. Lisbeth fik rollen som projektleder, fordi projektet

primært var forankret i HR og pga. hendes erfaring med at stå i spidsen for større tværfaglige projekter i koncernen og heraf afledte kendskab til det politiske spil, der er en del af TDC. Arbejdsgruppen fik tilknyttet en referencegruppe bestående af direktørerne for de tre koncernfunktioner. Referencegruppens primære opgave bestod i at følge projektet og godkende daglige aktiviteter, mens godkendelse af kommissorier og større handlingsplaner skulle forelægges Marketingboardet, som var TDC's øverste myndighed på brandingområdet. Boardet bestod af koncern marketingdirektøren, selskabsdirektørerne og markedsdirektørerne i de større enheder. Nærværende kapitel er en fortælling om arbejdet i denne gruppe, som strækker sig over godt et år.

Fortællingen er baseret på et deltagende observationsstudie i arbejdsgruppen fra oktober 2004 til december 2005 og bygger på de ugentlige møder i arbejdsgruppen i perioden samt de aktiviteter, som gruppens arbejde førte med sig internt i TDC.

På et møde i Marketingboardet i efteråret 2004 forespurgte selskabsdirektøren i TDC Mobil om status på oplægget vedr. TDC Brand School, og koncern marketingdirektøren orienterede om, at projektet nu var forankret i koncern HR med koncern kommunikation og marketing som 'underleverandører'. Selskabsdirektøren bad om et notat vedr. projektets indhold, status samt videre proces, som koncern marketingdirektøren efter mødet bad HR direktøren tage action på. I løbet af efteråret 2004 blev der derfor afholdt en række møder mellem HR direktøren, projektlederen Lisbeth og jeg selv i koncern HR's lokaler på tredje sal i TDC's hovedkontor i Nørregade i København og ét fællesmøde mellem direktører og repræsentanter for HR, kommunikation og marketing. Temaet på fællesmødet var implementering af værdier og brand og tog udgangspunkt i spørgsmålene om, hvilke budskaber, der skulle rulles ud i koncernen, hvor mange, hvordan og til hvem? Mødet bød på mange forskellige udrulningsstrategier. Mens en marketingmedarbejder mente, at brandværdierne skulle specificeres og forklares og kommunikeres, så mente kommunikationsdirektøren, at der allerede var ord nok medarbejderne skulle forholde sig til, og man i stedet skulle fokusere på medarbejdernes adfærd. Brandmanageren Thomas bakkede det synspunkt op og kommenterede, at medarbejderne ikke opfattede payoff'et "Kom Nærmere" som retningsgivende, hvilket han betragtede som et problem. I modsætning hertil mente designchefen ikke, at den manglende retningsanvisning var problematisk, fordi payoff'et, for ham at se, alene var henvendt til markedet, og at det med retning måtte have med værdierne at gøre. Der var således forskellige opfattelser af TDC's brand og af dets betydning internt og dermed også dets relation til de interne værdier. Moderne, dygtig, betænksom, alsidig, visionsmodel, fokusområder, samarbejde, respekt, troværdighed. Ordene fløj rundt i lokalet. "Kan I ikke se det? Der er så mange ord" udbrød kommunikationschefen på et tidspunkt og det affødte enighed om, at der måtte ses på mulighederne for at samle vision, værdier og brand på én måde og få antallet af ord ned, og som det hedder i referatet, at "alle nikkede til, at det [branding] handler om mere end kommunikation".

På den baggrund blev der i HR-regi formuleret et formål for projektgruppen og også set nærmere på et konkret indhold i projektet. Det var særligt bevægelsen fra ord til handling, der blev diskuteret på disse møder og også ordenes forskellige meninger, alt efter om modtageren var en medarbejder i

frontlinjen, i stabene eller oppe i antennerne. HR-direktøren understregede, at vi med arbejdsgruppens nedsættelse og forskningsprojektet havde mulighed for at undersøge tingene mere til bunds, end vi plejede, men at der også skulle være nogle quick-wins for at få Marketingboardet med på idéen. Der blev derfor sat to overskrifter på projektet: *quick-wins* og *lang sigt*, hvor lang sigt var synonym med udvikling af læreprocesser, som passede til TDC. På den baggrund blev der udarbejdet et foreløbigt kommissorium til godkendelse for nedsættelse af projektgruppen. Kommissoriet lå klar i november:

<b>Kommissorium for arbejdsgruppen</b>		
Formålet er at øge medarbejdernes kompetencer til at efterleve visionsmodel og brand i den daglige praksis, således at værdier og brandpersonlighed slår tydeligere igennem i produktudvikling, kontakt med kunderne og i koncernens omdømme.		
- Alle medarbejdere i TDC skal kende TDC's visionsmodel og være i stand til at udføre deres arbejde i overensstemmelse med TDC's værdier.		
- Alle medarbejdere skal, men i varierende grad, afhængig af deres berøringsfalde med TDC's omverden, kende TDC's brandmodel og være i stand til at agere i overensstemmelse hermed ift. stakeholdere.		
Der satses på quick-wins og en mere langsigtet strategi for værdiimplementering		
Leverancer:		
Nr.	Navn	Termin
1	Kommissorium, nedsættelse af arbejds- og referencegruppe	Q1
2	Afklaring af relationen mellem de to indsatsområder. Mål og delmål for processen	Q1
3	Succeskriterier og effektmålemetoder afklares	Q1
4	Handlingsplan for 2005 baseret på: evaluering af erfaringer fra tidligere værdi og brandingprocesser i TDC/selskaberne og segmenteret medarbejderkommunikation	Q1
5	Quick-wins gennemføres ved: - initiativer med hurtig effekt for medarbejdere med størst betydning for TDC's image - overføring af succesfulde igangværende aktiviteter i selskaberne til andre dele af organisationen	Q1-Q4
6	Værktøj til værdidialog i JobKom og SU-systemet	Q2
7	Pilotprojekter for mere grundlæggende værdiprocesser gennemføres i 3 divisioner	Q3
8	Strategi for læringsprocesser, der kan befordre mere grundlæggende identifikation	Q4



	med TDC (for implementering i 2006)	
9	Film om TDC med fokus på værdier og brand	Q3-Q4
10	Implementering af læreprocesser for identifikation med TDC's værdier og brand	2006

Projektlederen fik doneret 75 % af sin arbejdstid til projektet, mens de øvrige deltagere ikke fik specificeret deres ressourcer til projektet. Af kommissoriet fremgår også organiseringen, som den er beskrevet indledningsvist. Det fremgår, at referencegruppen skulle bestå af de berørte koncerndirektører samt af to selskabsdirektører, men selskabsdirektører blev ikke en del af den endelige referencegruppe, da det blev vurderet, at arbejdet alligevel skulle godkendes af Marketingboardet, hvor selskabsdirektørerne i forvejen havde sæde.

## 5.2 Intentionen om et anti-”Nørregade-projekt” og fuld fart fremad

Arbejdsgruppens første møde fandt sted den 25. november kl. 10 og blev holdt på Lisbeths kontor. Et par minutter over kom Thomas dumpende. ”Der er I. Jeg har rendt rundt her på gangene, jeg lærer sgu aldrig at finde rundt i de her krinkelkroge”. Krinkelkroge var de historiske bygninger i Nørregade, som var blevet udvidet gennem opkøb af nærliggende ejendomme, der senere var bygget sammen. Trods flere års gang i Nørregade var det også nødvendigt for mig at alliere mig med et kort for at finde mine kolleger. Vi kendte alle hinanden i forvejen fra vores daglige gang i hovedkontoret, og tonen var derefter. ”Velkommen til” sagde projektlederen. Humøret var højt og lettere løssluppet og som man sad der, stod der klart, at der her var samlet en gruppe mennesker, som *ville* noget, at det her var mere end et projekt, der var blevet påduttet deltagerne. For marketingafdelingen gav projektet mulighed for at komme ud over rampen med brandet - deres barn - internt og få taget skridtet fra brandbøger til praksis og få branding og marketingafdelingen centralt placeret i organisationen, hvor de mente den hørte hjemme. For HR var projektet en oplagt mulighed for et ”turn to business” og rykke ved opfattelsen i TDC af HR som et rent omkostningscenter, som var det blakkede image mange HR-medarbejdere følte de bar rundt på. HR skulle bevise sit værd. I begge funktioner var projektet sat øverst på dagsordenen, og den prestige synes at smitte af på deltagerne. Projektet gav mulighed for at gøre noget nyt, og kommissoriet bakkede det op. Der var ikke blot tale om udarbejdelse af hovedkontorsdokumenter, strategioplæg og procesbeskrivelser, men aktion i selskaberne ”helt ude hos medarbejderne og kunderne”. ”Jeg føler vi virkelig har mulighed for at gøre noget denne her gang, at vi har fået mandat til at gå i marken, så det ikke bliver et Nørregadeprojekt” sagde Lisbeth på det første møde, da hun gennemgik kommissoriet. I TDC er et ”Nørregadeprojekt” en del af den interne jargon og henviser

typisk til et projekt udarbejdet i hovedkontoret, som selskaberne anser for mere eller mindre håbløst ift. de udfordringer, de står overfor, og som derfor kun begrænset eller aldrig implementeres. Det var åbenlyst, at alle deltagere kendte til at arbejde med ”Nørregadeprojekter” og fandt begejstring og motivation i muligheden for at gøre noget andet.

Deltagerne indledte med at fortælle om deres erfaringer med at rulle værdiprojekter ud i TDC’s organisation. Brandmanageren fortalte om en intern kampagne i TDC Mobil, kommunikationschefen om udrulning af visionsmodel og projektlederen om udrulning af et stort mangfoldighedsprojekt, og der blev udarbejdet en liste over læringspunkter fra eksemplerne: Vurdér kanalanvendelse, start med mindre casestudier, sikrer opbakning i case-miljøerne fra medarbejdere og ledere og husk, at nærmeste leder er afgørende for succes. Man ville meget gerne undgå et ”Nørregade-projekt”. Det var også argumentet for at ændre i ordlyden på kommissoriet fra hvad man vurderede som politisk til et mere forretningsorienteret fokus:

<b>Revideret kommissorium for arbejdsgruppen</b>
Formålet er: a) at skærpe profilen overfor TDC’s kunder og stakeholdere på markedet gennem skabelse af retning i medarbejdernes adfærd i overensstemmelse med visionsmodellen og b) skabe grobund for, at alle medarbejdere – i varierende grad, afhængig af deres berøringsflade med TDC’s omverden – skal kende TDC’s brandmodel, og være i stand til at agere i overensstemmelse hermed ift. stakeholdere.



For at komme ud over stepperne blev det besluttet, at tegne et billede af ”værdier og branding netop nu i organisationen” gennem præsentation af de tre koncernfunktioners tilgængelige og relevante analyser, der kunne vise noget om værdier og brand i organisationen, og ved at undersøge selskabernes arbejde med værdier og brand. Ved at se nærmere på selskabernes anvendelse af værdier og brand, som man fornemmede var præget af ”ren anarki af ord og symboler”, kunne der måske høstes erfaringer i arbejdet med at få disse ting implementeres lokalt, som kunne anvendes på tværs af organisationen. I gruppen ønskede man, på baggrund af analyser og erfaringer, at opstille en argumentationskæde, der viste, at involverede og tilfredse medarbejdere førte til, at kunderne opfattede TDC som moderne, dygtig betænksom, alsidig og troværdig og dermed kunne betragtes som loyale kunder. Selvom kunderne kun var én interessant og projektet skulle bidrage til

at gøre medarbejderne ”i stand til at agere i overensstemmelse hermed ift. stakeholdere”, så var kunderne omdrejningspunktet, når det handlede om det eksterne marked og succeskriterierne. Det arbejde blev gjort henover de første par måneder. Analyser blev fundet frem og præsenteret og diskuteret på de ugentlige møder. Det stod hurtigt klart, at koblingen mellem implementering af værdier og brand, tilfredse medarbejdere og loyale kunder ikke var lige til at læse ud af de respektive funktioners analyser. Koblingen mellem medarbejdertilfredshed (som blev udtrykt i TDC’s årlige klimamåling, og som man i gruppen primært definerede ud fra spørgsmålene om medarbejdernes tiltro til virksomhedens vision og ledelse og forståelse af egen rolle i organisationen), kundetilfredshed, loyalitet og image var vanskelig ud fra de foreliggende data, der bestod af analyser, der var nært knyttet til funktionernes optik og fagtermer, som skulle forklares og forstås. Marketinganalyserne var udarbejdet på TDC-niveau og lod sig vanskeligt splitte på enheder og salgskanaler, hvilket gjorde det vanskeligt at sige noget om, hvor i koncernen og hos hvilke medarbejdergrupper de positive historier lå. Derudover var der diskussion om, hvorvidt det, at kunderne opfattede TDC som moderne, troværdig, dygtig osv. automatisk ville føre til et godt image og loyale kunder. Brandanalyser viste, at TDC var det stærkeste brand i Danmark med det højeste kendskab og værdilederskab på markedet. Kunderne opfattede TDC som troværdig og alsidig, mens det kneb med moderne (først med nye produkter, har fingeren på pulsen), dygtig (har produkter af høj kvalitet), og man var kritisk overfor betænksom (forstår at imødekomme mit behov og tager mig alvorligt som kunde). Målinger på de funktionelle træk viste, at privatkunderne oplevede, at TDC solgte gode produkter og var en stærk økonomisk spiller, men de oplevede også at få for lidt værdi for pengene, og også målinger af selskabets samfundssind lå under målene. De emotionelle træk ’arv’ og ’nostalgi’ slog positivt ud, mens ’tillid’, ’innovation’ og ’omsorg’ trak ned. Jo yngre kunderne var, des mindre betydningsfuldt var ’arv’ og ’nostalgi’, så TDC’s personlighed var under pres. På erhvervsmarkedet så det nogenlunde lige sådan ud, og her viste målingerne, at den lave score på betænksomhed skyldtes stor udskiftning af kunderådgivere, som affødte manglende kendskab til og empati for kunden.

Trods et relativt stærkt brand og positive tilkendegivelser af både produkter og service, så var selskabets image ikke på det niveau, man ønskede, og den manglende betænksomhed og dårlige omtale i medierne, som også kunderne bemærkede i brandanalyserne, blev betragtet som en væsentlig faktor. Men man kunne ikke ud af brandanalyserne læse, hvad der lå til grund for, at kunderne vurderede at få for lidt værdi for pengene og så kritisk på selskabet, for de dyberegående

analyser lå decentralt i forretningsenhederne og var usammenlignelige, fordi enhederne selv lavede kontrakter med analysebureauer, der i differentieringens hellige navn naturligvis opererer med forskellige modeller og spørgsmål. Men der var enighed rundt om bordet, om, at det ville være nærliggende at antage, at der var en sammenhæng mellem historierne i medierne om ringe kundeservice (kunder, der modtager forkerte regninger, kunder, der oplever at blive stillet om flere gange, kunder, der ikke kan få løst deres problemer) og det dårlige image, og så viste klimamålingen, at det dårlige image og utilfredshed med arbejdsbetingelserne (indflydelse på opgaver og kompetencer til at løse opgaver) smittede af på medarbejdernes tilfredshed, der igen blev antaget at påvirke servicen. En kædereaktion. Og så var der skattesagen, som trak tænder ud. ”Men de går også efter det”, sagde kommunikationschefen, der med ’de’ refererede til pressen. ”Det er altid den gode historie om store TDC, der tromler de små, Goliats kamp mod David, og det er bare svært at komme igennem med noget som helst andet”. Projektlederen præsenterede analyser fra HR, der primært var hentet fra klimamålingen, som viste et i fald i scoren ”vision og værdier har betydning i min hverdag”, som blev bakket op af måling af den interne kommunikation, der viste, at medarbejderne efterlyste mere information om selskabets vision og strategi. Selvom der ikke direkte i tallene kunne peges på en kobling, så dannede der sig i gruppen enighed om, at der var en vis sammenhæng, for medarbejderne efterlyste information om den visionsmodel og strategi, som Dyremose havde centreret omkring kundeorientering, og manglende kundeorientering var, sådan blev det tolket i gruppen, en fair samlebetegnelse for kundernes kritik af selskabet og årsagen til den dårlige presseomtale, der begge affødte et dårligt image.

Ud fra analyserne kunne man pege på overordnede sammenhænge, men det var vanskeligt at sige noget konkret. Problemet var de mange ord, der ikke blev præciseret. ”Hvad er det at være betænksom?” spurgte en af deltagerne, da vi talte om brandanalyserne. ”Altså, hvis kunden så siger, at vi tager ham alvorligt og forstår hans behov og det der, er vi så betænksomme? Hvad med den måde vi i øvrigt opfører os på, påvirker det ikke?” Og samme spørgsmål blev stillet til den faldende score i klimamålingen på spørgsmålet om visionen og værdiernes betydning i hverdagen. Hvorfor er den faldende? Er det fordi medarbejderne ikke ved, hvad det betyder? Fordi de ikke er enige i den? Fordi de ikke ved, hvad de skal stille op med den? Svarene kunne ikke læses af målingen, men i gruppen opstod der konsensus om den tanke, at der måtte være sammenhæng mellem medarbejdernes kundeorientering og kundernes opfattelse af selskabet som betænksomt. Men den konsensus byggede på en fornemmelse, som man gerne ville have bestyrket for at forstærke

arbejdsgruppens mandat. TDC's analyseafdeling blev derfor bedt om at se på sammenhængen mellem medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed i det kontaktpunkt, som ifølge brandanalyserne var det væsentligste for kundernes opfattelse af TDC, TDC Butik, og de udarbejdede i foråret 2005 en rapport, der viste, at butikker med høj medarbejdertilfredshed omsatte for godt 240.000 kroner mere om året end butikker med lav tilfredshed, og at butikkerne med de mest tilfredse medarbejdere også havde de mest loyale kunder. Point taken.

Selskabets anvendelse af værdiord blev også undersøgt, og fornemmelsen af, at der herskede rent anarki, holdt stik. Gennemgangen viste, hvor forskelligt brandværdierne blev præsenteret og hvor lidt adfærd, der var tænkt ind i det. I oplægget fra koncern marketing hed, det at selskaberne havde forskellige roller ift. at leve TDC's samlede profil, fx skulle Mobil fokusere på det moderne og Totalløsninger på alsidighed, og det havde ledt selskaberne på egne, men kreative veje, hvor de officielle visuelle symboler (logoer, slogans mv.) var erstattet af fyrtårne, stafetter og meget andet, og i visse selskaber var der indført nye personlighedstræk som "ambitiøs", "omgængelig", "oprigtig", og et sted stod der på intranettet, at personlighedstrækkene ikke var en decideret del af strategien, men alene en del af branding og videre, "at personlighedstrækkene afspejler den adfærd, TDC forventer af dig, men skal udledes på en måde der passer til dig. Det er altså op til dig selv, hvordan du vil udleve de forskellige personlighedstrækstræk". Selvom det lige tog et par minutter for brandmanageren at få slugt den pille, så gav gennemgangen energi til gruppen, fordi det var åbenlyst, at der ikke var den ensretning, som man gerne ville have, og at brandværdierne aldrig ville nå ned gennem "rockwoollaget" med så mange ord i spil.

I det hele taget var der masser af ord. Brandværdierne, de interne værdier og nu de lokale værdier. Selvom brandet efter sigende var udarbejdet på baggrund af visionsmodellen, så synes det vanskeligt at koble de interne værdier med de eksterne. I arbejdsgruppen blev det hen over foråret flere gange forsøgt at parre de interne og eksterne værdier, så fx en intern værdi som "vi arbejder i teams" kunne symbolisere en af de eksterne værdier, men hver gang slog det fejl og blev for søgt. På et internt møde med referencegruppen blev den tanke luftet, om det var muligt at samle de to værdisæt til et koncernfælles værdisæt, men den blev afvist. Dyremose havde stået i spidsen for udvikling af både de interne og eksterne værdier, og det var muligt, det var vanskeligt at håndtere de mange ord, men de to værdisæt var et vilkår. Som et modtræk blev det i arbejdsgruppen derfor besluttet, at satse på at rulle enkelte ord ud ad gangen.

### 5.3 En fælles forestilling og åbningen af et mulighedsrum

På baggrund af diskussionen i arbejdsgruppe mellem sammenhængene i analyserne blev der formuleret en arbejdshypotese:

<b>Arbejdsgruppens arbejdshypotese I</b>
<p>Det antages, at der er sammenhæng mellem image, medarbejdertilfredshed/loyalitet og kundetilfredshed/loyalitet.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Forbedring af image fører til forbedring af medarbejdertilfredshed (jf. korrelation i klimamåling, hvor forbedring af omdømme har den største effekt på den samlede medarbejdertilfredshed og motivation).</li><li>2. Forbedring af medarbejdertilfredshed fører til forbedring af kundetilfredshed. Jo mere tilfredse medarbejderne er (jo bedre de er i stand til at udføre deres job), des mere værdi skaber de for kunderne og jo større tilfredshed oplever kunderne. Det understøttes af 'Employee-customer-profit-loop' jf. Grønholt &amp; Martensen og 'The Service-Profit-Chain' jf. J. L. Heskett, <i>et al.</i> Det antages, at der er sammenhæng mellem image, kundeloyalitet og salg. Forbedring af image antages at styrke kundeloyaliteten, fordi forbedring af image styrker selskabets placering i 'top of mind' hos forbrugerne i købsituationen og dermed øger chancen for køb af selskabets produkter. Et forbedret image kan også styrke loyaliteten gennem et mere bevidst valg, f.eks. når forbrugerne i højere grad ønsker at identificere sig med selskabet. Loyalitet antages at være særlig vigtig for TDC og prispositioneringen 'Lidt dyrere, meget bedre'.</li></ol>

Det blev konkretiseret i endnu en hypotese:

<b>Arbejdsgruppens arbejdshypotese 2</b>
<p>Det antages, at der er sammenhæng mellem kundefokus, personlighedstrækket 'betænksom', kundeloyalitet og salg.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Et øget fokus på kunderne (kundernes behov og oplevelse af TDC) hænger tæt sammen med personlighedstrækket 'betænksom', som det udtrykkes i Brandbogen (betænksom defineres som det at sætte sig i andres sted, være opmærksomhed).</li><li>2. At udvise betænksomhed har stor betydning for loyaliteten for mange af vores kunder (jf. analyser på Erhverv). Manglende betænksomhed (manglende evne og vilje til at sætte os i</li></ol>

kundernes sted) har afgørende indflydelse på kundernes samlede tilfredshed med selskabet.

Med arbejdshypotesen på plads skulle der arbejdes med initiativer, både *quick-wins* og de mere *langsigtede*. Et quick-win var en mere strømlinet kommunikation, men for at få flere initiativer, blev det foreslået at indhente erfaringer, både internt og eksternt. Internt blev der sat møder op med direktøren for Mobils privatområde og eksternt med virksomheder i Danmark, som havde arbejdet med disse ting. Kommunikationschefen havde kontakter til Novo Nordisk og Danske bank, som blev inviteret til tirsdagsmøder i januar.

Mens Novos præsentation mest handlede om kommunikation, så handlede Danske Banks om adfærd og gav anledning til stor diskussion. I banken havde de anvendt 'mystery shoppers' for at kortlægge det personlige møde med kunden og lade de erfaringer danne udgangspunkt for samtaler med regionscheferne, og det havde de fået en hel masse ud af, fortalte han, fordi det havde været jordnære og konkrete oplevelser, som alle havde kunnet relatere sig til. I arbejdsgruppen stod TDC Butik højt på ønskelisten over dem, som man gerne ville arbejde med, fordi det som sagt var selskabets væsentligste kontaktpunkt, så Danske Banks model var direkte overførbare. Men der var utryghed ved anvendelsen af 'mystery shoppers' og det umiddelbart uetiske i at teste folk af, uden de ved det. "Ville I ikke synes det var ubehageligt, hvis det var jer?" spurgte kommunikationschefen og refererede til værdierne, da han fortsatte: "Er det at være moderne, alsidig, dygtig, betænksom og moderne? Vi må selv leve op til det først". Der blev også talt om, hvad fagforeningerne ville sige, hvis de blev gjort bekendt med anvendelsen af 'mystery shoppers' og HR-konsulenten fortsatte: "Det handler selvfølgelig også om, at vi må vurdere medarbejderne ud fra de vilkår, vi giver dem, og det udstyr vi stiller til rådighed. Det er da fair nok, at vi siger til en medarbejder i Butik, at han skal være kundeorienteret, men vi siger samtidig til ham, at du belønnes bedst for at sælge en Nokia-telefon eller en Siemens-telefon, eller hvad ved jeg. Er medarbejderen så betænksom overfor kunden?". Det var ikke et udtryk for, at belønningssystemer i sig selv var en dårlig idé, for som en anden pointerede, så kræver medarbejderne, at der er incitamentsstrukturer, men det var et udtryk for, at de strukturer og systemer, som medarbejderne har til rådighed også må gøre dem i stand til at leve op til de løfter som virksomheden udsteder. Idéen om 'mystery shoppers' blev droppet.

Diskussionen førte til en enighed om at kortlægge de koncernfælles strukturer, som både skulle gøre medarbejderne i stand til at udleve brandet og fungere som interne kontaktpunkter mellem

medarbejderne og brandet, for at se på, om der kunne hentes quick-wins ved at tænke brandet ind i det eksisterende. Der blev optegnet en medarbejdercyklus og herunder defineret punkter, hvor brandet kunne og skulle udtrykkes. Det gjaldt f.eks. rekruttering, introdag, den interne kommunikation, ledelseskommunikation, klimamåling, lederuddannelser og medarbejderuddannelser.

Samtidig blev det bestemt, at pilotprojekterne for de mere langsigtede løsninger skulle foregå i TDC Butik og handle om værdien betænksom, som medarbejderne skulle have mulighed for at forholde sig til i relation til deres praksis. HR-konsulenten fortalte på et møde om sine erfaringer med værdialoger, som hun var blevet præsenteret for på en konference i København sommeren forinden, hvor man gennem samtale forsøgte at gøre abstrakte værdier konkrete ved at relatere dem til folks egen hverdag. ”Hvis vi gerne ville have medarbejderne til at forstå brandet ud fra deres egen hverdag, så kunne det være en mulighed”. I den forbindelse blev også branddialogen nævnt som dialogværktøj. Branddialogen var et brandpositioneringsværktøj, som brandmanageren Thomas havde udviklet, og som han med sin pc under armen tog ud for at fastlægge for specifikke afdelinger i TDC. Med udgangspunkt i en præsentation af et generisk markedskort og fælles diskussioner med ledere og medarbejdere om deres respektive konkurrencemiljø, målgruppe og forbrugerindsigt, udarbejdede afdelingerne planer for udvikling af konkrete benefits til opbakning af personlighedstræk og differentiator ift. konkurrenterne, som skulle udmønte sig i et konkret kerneløfte ”Kom Nærmere”, fx ”Kom nærmere dine forretningsmæssige visioner”, som det hed i Erhverv. Seancerne var interessante og øjenåbnende, for de viste, at der internt i afdelingerne ofte ikke var enighed om den kontekst, de arbejdede i og ud fra. Medarbejderne havde forskellig opfattelse af, hvem der var de primære konkurrenter, og forskellig forståelse af målgrupperne og forbrugerindsigt. Branddialogen gav grupperne mulighed for at udvikle en fælles forståelse af den nuværende position på markedet og den fremtidige brandvision og dermed også af vejen hen mod en realisering af visionen. Branddialogen udtrykte, at en given adfærd var ønskelig for at leve op til brandet og det konkrete kerneløft, men den udmøntede den ikke. Bl.a. præsenterede brandmanageren branddialogen for Erhverv for arbejdsgruppen, hvoraf det fremgik, at det dominerende træk for Erhverv skulle være ”betænksom”, og at det skulle understøttes ved, at medarbejderne skulle være lyttende, spørgende, empatiske og handlende. ”Men hvad vil det så sige?” spurgte Lisbeth og fortsatte ”Ved de hvad de skal stille op med de ord: spørgende, empatisk



osv.? Betyder det noget for dem?” Diskussionerne fra det første møde i fællesgruppen dæmrede igen.

For ikke at ende ud med flere ord blev det besluttet at undersøge muligheden for at anvende en konkret dialogmetode, hvor en afdeling, fx en TDC Butik, kunne reflektere over brandværdiernes betydning og udvikle en fælles forståelse af TDC's brand og deres egen rolle i brandprocessen og ikke mindst en forståelse af, ”hvad de skal stille op med værdierne, når de møder mandag morgen”. Der blev lagt vægt på en proces, hvor medarbejderne skulle på banen. Det handlede ikke om, at nu kom der fire personer høj fra Nørregade, der skulle holde et slideshow om et fancy brand, men om brandets (mulige) forankring i praksis. Dialogen skulle være nede på jorden og åbne op. Derfor blev det besluttet at dialogen – i den form den end måtte blive tænkt – ikke skulle tage udgangspunkt i branddialeren. Branddialeren var rigtig god til at konkretisere virkeligheden og give en fælles forståelse af afdelingernes kontekst, men den var kun begrænset fokuseret på at skabe en fælles forståelse af værdierne og den enkeltes forståelse af de abstrakte værdier i relation til deres konkrete handlinger, og den åbnede ikke op for et møde med værdierne og en personlig forholden sig til dem gennem identifikation, som var det udtrykte ønske i kommissoriet. Der var behov for en anden type dialog, som tog udgangspunkt i medarbejdernes hverdag og egenoplevelser af værdierne, som kunne afprøves i et par pilotprojekter. Det blev besluttet fortsat at have TDC Butik som pilotområde. En mulighed for tværfaglige grupper blev diskuteret for at se på muligheden for at udvikle en fælles forståelse på tværs af de lokale kulturer, faggrænser og praksisser, men det blev vurderet, at gruppernes hverdag lå så langt fra hinanden, at en samtale, der tog udgangspunkt i medarbejdernes hverdag, ville lide under den manglende forståelse. Det tværfaglige måtte i givet fald vente, til dialogen havde vist sin effekt på konkrete afdelinger.

Der blev i projektgruppen arbejdet på de to spor (kortlægning af de koncernfælles processer og pilotprojekterne), som i løbet af foråret blev præsenteret for og godkendt af HR-direktøren, hvor hun også slog fast, at der var behov for en oprydning i det brogede værdibillede i koncernen, men at der hverken skulle være tale om ”den store forkromede udrulning fra hovedkontoret” eller blot udarbejdelsen af ”powerpointslides og et direktiv om at sætte det i værk decentral”. Hun understregede, at der var behov for en konsulentfunktion, der både gav relevant sparring og demonstrerede et stærkt samarbejde mellem de tre hovedkontorsfunktioner, og at arbejdsgruppen

skulle påtage sig den rolle. Hun bad om udarbejdelse af en præsentation til det forestående møde i Marketingboardet, som skulle godkende initiativerne.

#### **5.4 Præsentation af en mulig forvaltning og kollision med praksis**

Præsentationen blev afholdt den 17. marts. Af præsentationen fremgik:

- argumentation for nødvendigheden af at inddrage det interne fokus i TDC's corporate branding og behovet for en central tværfunktionel projektorganisering til løsning af opgaven
- argumentation for fokusering på ét personlighedstræk: Betænksom
- argumentation for at arbejde i to spor: 1) Kort sigt: indarbejdelse af TDC's brand i udvalgte eksisterende procedurer, herunder kommunikation og HR-processer, 2) Lang sigt: igangsættelse af pilotprojekt i TDC Butik gennem et aktionsforskningsprojekt med anvendelse af en dialogmetode.

Spor 1, der handlede om det koncernfælles, blev godkendt med det samme. En beslutning om spor 2, pilotprojekterne, måtte udskydes, fordi en af selskabsdirektørerne ikke var til stede, og man gerne ville have ham med, da man, som det blev udtrykt, "var bekymret for tidsaspektet i projektet". Man var bekymret for, om pilotprojekterne ville optage for meget tid for de, der skulle deltage i dem. Et par uger efter mødet blev det meddelt, at Marketingboardet havde afvist spor 2. Ikke fordi man vurderede, at metoden i sig selv var uegnet, eller at der ikke var behov for at afprøve andre metoder end de allerede anerkendte i TDC, men fordi pilotprojekterne blev vurderet til at være en for stor ressourcemæssig belastning i forretningsområderne, som tingene så ud i øjeblikket. Man var bekymret for, at projektet ville optage tid for personalet i TDC Butik, som havde travlt og kæmpede med at følge med salgsbudgetterne.

Afvisningen kom som en kold spand vand i hovedet på alle gruppens medlemmer. På det følgende møde var stemningen trykket. Det gik ikke. Det var ikke så meget skuffelse over at spor 2 i sig selv var afvist, men mere over argumentet for afvisningen. For bekymringen over, at projektet ville optage tid, betød reelt, at der ikke kunne etableres nogen former for pilotprojekter i kundevendte funktioner, for tingene så ens ud over hele linjen i øjeblikket - og så for øvrigt altid sådan ud. Muligheden for at arbejde med forretningen og få lov at gøre noget andet end man hidtil havde gjort, synes ikke at være til stede, og der blev sået tvivl ved det mandat, som gruppen var givet ifølge kommissoriet, fordi der ikke var vilje i selskaberne til at bakke det op. Som en af deltagerne efterfølgende konkluderede, så virkede det som om, det var fint, at gruppen arbejdede videre med det her i hovedkontoret, men vi skulle ikke komme og belemre selskaberne med noget. "Altså, så er

der jo grænser for, hvor langt vi kan nå, ikke?” På de følgende møder var det som om tvivlen førte til recession og der blev stillet spørgsmålstegn ved, om vi i gruppen havde været lige lovlig ambitiøse, og om vi egentlig, ved at fremlægge sådan et forslag, netop havde givet indtryk af at være et ”Nørregadeprojekt” uden sans for virkeligheden derude.

Argumentet, som Marketingboardet havde anvendt, gav dog mulighed for noget andet, nemlig at flytte pilotprojektet fra de kundevendte funktioner til ledelsessystemet og lade ledere indgå i dialoger om værdierne og brandets betydning for medarbejdernes hverdag, og ad den vej udrulle det gennem ledelsessystemet. Derved var man nok tilbage til en mere traditionel TDC-måde at arbejde på, men det blev vurderet, at tiltagene alligevel var anderledes. Dialogerne om værdierne blev fundet relevante, for værdierne var netop også blevet en del af kompetenceudviklingsamtalerne. Der blev derfor taget kontakt til medarbejderne i afdelingen for Lederudvikling for at se på mulighederne her.

I den mellemliggende periode blev kræfterne kanaliseret over i spor 1. De koncernfælles processer blev defineret og i alle processer blev der indledt samarbejde med de ansvarlige ledere.

### Model 5.2: Initiativer i spor 1.

Brandet indarbejdes horisontalt i medarbejdercyklus			
Brandet indarbejdes i koncernfælles processer, der har betydning for medarbejdernes identifikation med brandet			
Rekruttering	Hverdag	Udvikling	Afsked
Kompetence-profiler Rekrutterings-formular Annonce-design Mediavalg Job.tdc.dk Skrivelser ifbm samtale Samtale/test  Processer som JobKom, Klimamåling mv. er i sig selv udtryk for implementering af brandet	Skrivelser ifbm ansættelse Intro (koncern/afdeling) Aspekt Medarbejderportalen HD's kommunikation Arrangementer, fester Presseomtale	HR-uddannelse Lederuddannelse Salgsuddannelse Seminarer for CR og CTP Uddannelse af undervisere	Leders kommunikation HR Team Jobcenter Skrivelser Fortsat tilknytning af pensionister

Kilde: TDC, præsentation til marketingboard

Arbejdsgruppens opgave bestod alene i at *øge kendskab* til brandet, *bevidstgøre* brandets rolle ift. den givne aktivitet og *rådgive* omkring mulige tiltag, der kunne føre til en realisering af brandet i

netop den funktion, fx gennem ændring af procedurer, systemer mv., der kunne virke hindrende for medarbejdernes mulighed for at leve brandet ud. De indledende møder med medarbejderne havde karakter af information om projektgruppens arbejde og en dialog omkring, hvordan medarbejderne kunne indarbejde brandet i deres processer. De fleste områder tog godt i mod tiltaget og kunne godt se det fornuftige i at tale med én stemme både i kommunikation og handling. Rekrutteringsprocessen var ét af de områder, der blev taget særligt fat på. Der var behov for at ensrette kommunikationen, men også for at tænke rekruttering, som en del af brandet, både ift. at få rekrutteret kompetencer, der kunne støtte op om brandet og få etableret en rekrutteringsproces, der afspejlede det billede, man gerne ville vise. Hele rekrutteringsprocessen blev gennemgået: kompetenceprofil, medievalg, skrivelser til ansøgere og selve samtaleprocessen, hvor hver potentiel ansøger nu blev tænkt som en potentiel kunde. For HR-uddannelsen, leder- og salgsuddannelserne blev mulighederne for at tænke brandet med i designet af uddannelserne diskuteret, fx træning med dilemmaspil og fokus på brandets betydning for etablering af procedurer og strukturer for medarbejderne. Projektgruppens deltagere deltog aktivt i det konkrete arbejde i de respektive afdelinger og så på ordlyd i annoncer, skrivelser til medarbejdere, formulering af mulige spørgsmål om brandet til det kommende års klimamålingen mv. Gennemgang af processerne for medarbejderudviklingssamtaler og klimamålingen blev vurderet til at afspejle brandets personlighedstræk. Det var egentlig ikke opgaven at bidrage så konkret, men i gruppen vurderede man, at det konkrete arbejde gav gode erfaringer i forhold til, hvordan man kunne fortsætte arbejdet med de koncernfælles processer.

Pilotforsøg med dialog om brand og værdier for ledere blev også godt modtaget i afdelingen for lederudvikling. Det blev besluttet, at dialogerne kunne udformes som seminarer for TDC's overordnede ledelse i Corporate Resources og Corporate Talent Pool, fordi klimamålingen viste, at medarbejdernes tilfredshed og syn på omdømme, var tæt knyttet til det ledelseslag. På et møde mellem arbejdsgruppen, afdelingen for lederudvikling og HR-direktøren, blev det besluttet at sende forslaget til godkendelse i Marketingboardet. Arbejdet med de koncernfælles processer støttede HR-direktøren fortsat op om. I forbindelse med projektet var HR-direktøren og marketingdirektøren på roadshow i selskaberne for at høre mere om, hvilke kundeorienteringsprojekter der var gang i rundt omkring, for at se på om nogle af disse kunne anvendes på tværs af organisationen. På et møde i arbejdsgruppen fortalte HR-direktøren senere om turen, der havde været noget af en øjenåbner, som hun udtrykte det. Hun fortalte blandt andet, at de på et møde i Totalløsninger var blevet ”indlagt til

et powerpointshow” om alle de kundeorienteringsprojekter, der var i gang, bl.a. ændring af segmenter, gennemgang af kundebreve, revidering af kommunikationsplan mv. På den sidste slide stod der ”kultur” og blev fulgt op med bemærkningen om, at ”så vil vi i øvrigt ændre kulturen”. HR-direktøren konkluderede, at det var tydeligt, at der i organisationen var en opfattelse af kultur, som noget der lå ved siden af alt det andet, og de havde på roadshowet derfor forsøgt at pointere, at det var det ikke. At ændringer af systemer og processer i sig selv var en del af en kulturændring og at det derfor var en ledelsesmæssig opgave. I arbejdsgruppen blev indlægget betragtet som en blåstempling af det arbejde, der foregik og også af de planer, der skulle godkendes i Marketingboardet, som på grund af forestående sommerferie blev udskudt til september måned. Der var derfor tid til at arbejde videre med konkretisering af pilotprojekterne for ledergrupperne.

”Men hvad er det egentlig vi vil have lederne til” spurgte chefen for lederudvikling forud for et møde med HR-direktøren, hvor vi skulle diskutere et forslag til et sådan konkret pilotprojekt. ”Er man er villig til at lade CR og CTP diskutere brandet, eller er der blot tale om orientering om brandet?” På mødet med HR-direktøren var svaret, at man var villig til at lade lederne diskutere brandet, men at brandet i sig selv lå fast. Det, der kunne diskuteres, var betydningen af brandet og ordene. På den baggrund udarbejdede chefen for lederudvikling og arbejdsgruppens HR-repræsentanter et forslag til 2 seminarer for lederne af én dags varighed, hvor lederne, med udgangspunkt i den anerkende dialogmetode, skulle finde eksempler på et levet brand i deres funktion, præsentere historierne og se efter mønstre, der kunne sige noget generelt om betingelserne for at udleve brandet i TDC. Hele planen blev præsenteret for Marketingboardet i september. På baggrund af brandtrackingen blev der argumenteret for, at øget kundeorientering skulle ske gennem fokus på værdien betænksom, der på koncernniveau skulle operationalisere værdien gennem udvikling af de interne processer og arbejdsbetingelser til understøttelse heraf og udvikle lederne (CR og CTP) refleksion over værdierne og deres evne til kontinuerligt at operationalisere disse i lokale processer og arbejdsbetingelser. Følgende mål blev fremsat for 2005-2006:

- At øge lederes, medarbejderes og HR-konsulenters kendskab til TDC brandet gennem implementering af brandet i alle relevante HR processer og gennem intern kommunikation af brandet
- At sikre forståelse i ledelsessystemet for sammenhængen mellem TDC’s brand og medarbejdernes muligheder for at udøve den ønskede adfærd
- At afprøve nye metoder til involvering af ledere i refleksion over TDC brandet

Planen blev godkendt! Godkendelsen af planen skabte glæde i arbejdsgruppen. Selvom det ikke var et "hands on" projekt, som butikprojektet med direkte link til kunderne, så var det en aktivitet, der satte projektet på dagsordenen. Som en del af lederudviklingsafdelingens arbejde, blev det op til dem at konkretiseret initiativet og udarbejde aftaler med de eksterne konsulenter, som skulle drive processen. At eksterne konsulenter, og ikke TDC's egne folk, skulle drive processen, blev der ikke stillet spørgsmålstejn ved. I butikprojektet lå det implicit, at det var et internt projekt, der skulle ledes af arbejdsgruppens medlemmer. Her var der aldrig tale om, at anvende eksterne konsulenter. Men i lederudviklingsafdelingen foregik det anderledes. I løbet af efteråret blev projektet afleveret til lederudviklingsfolkene og det var derfor ikke længere en del af gruppens ugentlige arbejde. Samtidig var aktiviteterne i spor 1 i gang og overladt til de respektive medarbejdere i områderne. Arbejdsgruppen fungerede derfor primært som tovholdere, og møderne havde mere karakter af informationsudvekslinger end af udvikling. Stemningen var præget heraf. Dampen gik ligesom af fløjten og flere møder blev aflyst på grund af medlemmernes andre gøremål.

"Se venligst nedenstående. Mon ikke konklusionen er, at vi sætter det hele på hold?" stod der i mailen fra projektlederen tre uger efter Marketingsboardets godkendelse af planen. Mailen var sendt fra HR-direktøren til projektlederen. Af mailen fremgik, at TDC's administrerende direktør, Dyremose, på baggrund af tallene fra de nye klimamålinger, havde bebudet en revitalisering af visionsmodellen, personalepolitikken og ledermodellen, og i HR-direktørens videresendelse af mailen til projektlederen lå, at det derfor ville være uhensigtsmæssigt at igangsætte lederaktiviteter om brandet på nuværende tidspunkt. Projektet blev udskudt på ubestemt tid. Arbejdet i spor 1 fortsatte, men kort tid efter blev mandatet til gruppen ændret og projektlederen og chefen for kommunikation inddraget i revitaliseringen af visionsmodellen. Det var ikke en officiel afvikling af projektet. Det gav ligesom sig selv.

## **5.5 Refleksion over et forandringsprojekt**

Men jeg ved ikke, man kan godt spørge sig selv, om vi så selv skulle have været mere proaktive og sagt okay, der er ikke tid der og der er ikke vilje der, hvad nu hvis I [referencegruppen] selv kom med et grundlæggende nyt forslag? Det ved jeg ikke om ville have været en idé? (interview med Lisbeth, december 2005)

Ordene faldt på et møde efter projektet var blevet sat på hold og udskudt på ubestemt tid. Direkte adspurgt om, hvordan projektdeltagerne havde oplevet det tværfaglige samarbejde, var svarene præget af skuffelse over ikke at have opnået mere, ikke at være kommet ud over rampen og ind i organisationens hjerte og blod, som havde været den primære drivkraft for alle deltagere, da projektet blev indledt. Projektet var præcis blevet det, som deltagerne gerne ville have undgået, et "Nørregadeprojekt". Med skuffelsen fulgte selvransagelse, der i første omgang knyttede sig til en afmagt over ledelsens manglende vilje til at gøre noget grundlæggende og følge op på det mandat, som faktisk var givet i kommissoriet. "Jeg oplevede i hvert fald situationen sådan, at det var fint, at vi arbejdede videre med det her i hovedkontoret, men at vi skulle ikke komme og belemselskaberne med noget her. Altså, så er der jo grænse for, hvor langt vi kan nå, ikke?" sagde Jesper senere om situationen. Den samme oplevelse skinnede igennem hos projektlederen, da hun sidst på året evaluerede projektet. "Men jeg synes jo ikke, det har rykket ret meget... Sådan som det ser ud fra mig, der handler det om, at der er ikke vilje til at gøre noget ved de her ting grundlæggende". Men dernæst fulgte refleksioner over, om vi i arbejdsgruppen havde været for ambitiøse, og om vi selv var skyld i, at projektet var endt som et "Nørregadeprojekt?" Var det overhovedet realistisk med sådanne pilotforsøg i forretningen? Havde vi gjort for lidt for at få lokale ledere med og dermed sikre opbakning nedefra? Eller havde vi været for lidt proaktive ift. at udfordre referencegruppen og Marketingboardet i deres afvisning, både af forslaget om at sammenkøre værdier og dernæst pilotforsøgene?

Dorte: For man kan sige, at hvis ikke vi kan sige noget konkret og overordnet, fordi det er nogle lidt forvirrende budskaber, så må man arbejde med folk og få det til at give mening for dem selv. Men den løsning kommer man heller ikke rigtig igennem med og det er måske det, der egentlig er problemet?

Lisbeth: Der kan man jo så igen spørge sig selv, så skulle vi måske havde været skarpere i at sige: "jamen okay, så lad os nedlægge projektet", eller "jamen, det kan da ikke passe, vi ikke kan få lov at lave et skide pilotprojekt, så foreslår vi et nyt projekt"... Hvis vi selv havde brændt mere for det, kunne man sige, så kunne vi jo have kørt på nogle andre måder.

(interview med Lisbeth, december 2005)

Men selvom arbejdet ikke havde båret den frugt, som deltagerne havde håbet, så var holdningen, at det tværfaglige projekt havde bidraget som en øjenåbner og en bevidstgørelse for behovet for at

tænke de tre funktioner sammen i brandprocessen. For brandmanageren var det særligt medarbejdernes og HR's rolle i processen, der var blevet synlig.

Vi ser at i en virksomhed som vores, som er en privat virksomhed, så er medarbejderne og deres daglige ageren overfor kunderne det, der egentlig skaber meget af den værdi, der ligger i et brand. Så deres adfærd er helt vanvittig essentiel for at få flyttet TDC. Og der er det klart, at det er altså ikke noget, man kan gøre ved hjælp af kampagner og optimering af mediespend og lave spændende ting overfor kunderne. Det kræver altså, at man har fokus på de interne processer, og på hvordan man skal få medarbejderadfærd til at gå i en strømlinet retning. Og det er jeg egentlig bare blevet bestyrket i, at det er bare endnu mere vigtigt end jeg måske tidligere har tænkt over (interview med Thomas, december 2005).

For kommunikationschefen og projektlederen var det også forståelse af de interne strukturers betydning for brandet, og linket mellem ord og medarbejdernes handlinger, og hvordan de hver især kunne bidrage til at skabe det link ved at inkorporere brandet i deres egne strukturer, der blev fremhævet.

Som et organisatorisk kulturelt forandringsprojekt var succesen begrænset. Det lykkedes at etablere en tværfaglig fælles referenceramme af TDC's corporate branding som et organisatorisk projekt og få igangsat et tjek af, om de organisatoriske strukturer virkede hensigtsmæssige ift. brandet, dvs. om strukturerne affødte de rette symboler, særligt i rekrutteringsarbejdet. Men selvom arbejdet med fx rekrutteringsmedarbejderne gennem branddialogeren gav anledning til at tale om brandværdiernes mening og fortolke dem ift. rekrutteringsmedarbejdernes hverdag, så var procedurene for meningsskabelse begrænset. I realiteten var der rettere tale om implementering af en udvidet designguide og en analyse af kløfterne mellem brandet og de enkelte rekrutteringsprocesser (lever TDC's annoncer og testrum op til brandet?), der blev efterfulgt af en plan og implementeringsstrategi a la "fix and maintain" (Alvesson & Sveningsson, 2008:176). Forandringsprojektet, som indledningsvist var tænkt som et organisatorisk forandringsprojekt med fokus på både koncernfælles strukturer (grand model) og lokale processer gennem pilotforsøgene, blev undervejs reduceret til et teknokratisk projekt, hvor alle lokale meningsskabelsesprocesser blev afløst, og som derved forvandlede sig til det projektet var sat i søen for at bekæmpe: Branding som et Nørregadeprojekt.



Selvom corporate branding i TDC officielt betragtes som en afbureaukratisering, fordi det jo som værdier skal gøre medarbejderne mere kundeorienterede og bedre i stand til selvledelse og til at træffe flere valg på organisationens vegne, så synes projektets organisering og udrulning at bekræfte bureaukratiet og dets opdeling mellem dem, der tænker, og dem, der udfører. I den forstand synes forandringsagenterne (marketingboardet, referencegruppen og arbejdsgruppen) at stå uden for forandringerne selv. Projektets egen proces bekræftede en forståelse af branding og kultur som særlige subsystemer i organisationen, man kan gøre noget ved og forandre gennem løsrevne begivenheder, ”når der er tid”. Det på trods af referencegruppens pointering af, at man ønskede at komme væk fra at betragte branding og kultur på den måde og i stedet betragte strukturer og processer som udtryk for kultur. I et interview sagde HR-direktøren:

Det spændende er netop dilemmaerne og prøve på at skabe den der fortolkning af dem, og så også det, at folk oplever, at vision og værdier, det er sådan noget vi gør, når vi virkelig har overskud til det, og når det går godt i virksomheden: ”vi kan jo for helvede ikke arbejde med vision og værdier, for det er fuldstændig disconnected til vores voldsomt travle hverdag”. Uh... usundhedstegn! For så er det netop, at vi åbenbart har formidlet lidt skævt, lidt forkert, fordi man ikke forstår, at det her, det er jo bare et frame of reference i forhold til, hvad er det vi gør, når vi gør, som vi gør. Og hvordan kan man arbejde med at skabe en forståelse, en accept og et engagement om de vilkår, vi faktisk har? (interview med HR-direktøren, december 2005)

Alligevel, så synes de rammer, der blev sat op for projektet undervejs (det vi gør, når vi gør det), at symbolisere det modsatte. Selvom alle i projektet var enige i metoden og behovet for fortolkningsprocedurer, så vurderede man, at der ikke var tid til det. Dilemmaer og fortolkninger blev som udgangspunkt betragtet som væsentlige fælles projekter, men undervejs i projektet synes der alligevel at blive givet forrang for ledelsens fortolkninger og strukturerne, for senere hedder det:

Og igen, der er vi jo ikke ude at have fat i sådan en enkelt medarbejder og sige: ”har du set den seneste powerpoint? Så skal du huske når kunden ringer, så skal du være troværdig, alsidig, moderne, betænksom og dygtig”. Men snarere det, at vi faktisk indretter vores systemer på, at medarbejderne i sin betjening af kunden helt automatisk vil komme til at fremstå som sådan, fordi vores processer og vores systemer virker i forhold til kunden. ... Branding er et spørgsmål om, hvordan vi gerne vil fremstå hos vores kunder, og det skaber vi alle sammen i alt hvad vi gør. Nåh, fint nok. Hvordan får vi så reguleret, at vi alle sammen gør det på den måde? Det gør vi ved, at vi rent faktisk skaber den organisation vi gerne vil med vores værdier og vores vision, og ved at vi i vores organisation indretter os således, at vi er indrettet mest optimalt til at håndtere vores kunder. Og så ved at vores kommunikation, vores visuelle udtryk er aligned

med det, understøtter det... [N]ogle sagde på et tidspunkt sådan, at medarbejderne skal kende brand- og visionsmodellen, og jeg tænkte: hvorfor skal de det? Skal de ikke bare leve den? Skal de ikke bare sådan opleve den? Det er vel ikke dem, der skal kunne det udenad, hvad vores værdier er og hvad vores fokusområder det er. Det tror jeg sådan egentlig på. Men det er i høj grad lederne, der skal kende dem, forstået på den måde, at de ved hvordan de kan bruge den, hvordan de skal bruge den som referenceramme (interview med HR-direktøren, december 2005)

## **5.6 Behovet for at tænke relationaliteten konsekvent i praksis som praxis**

Som vi så det i kapitel 2, er organisationens strukturer afgørende for den interne brandproces og for medarbejdernes mulighed for at leve brandet ud. HR-direktøren har fat i noget afgørende, for det er ledelsen, der sætter rammerne og strukturerne, og det er en ledelsesopgave at sørge for, at de krav man stiller til medarbejderne (her at de skal leve virksomhedens brand ud), understøttes af de organisatoriske processer. Men organisering og teknologi gør det ikke alene. I en moderne serviceindustri kan man ikke indrette systemer på en måde, der automatisk fører til at medarbejderne vil fremstå som brandet befaler. En brandorienteret dialogisk praxis kræver mere end det. Hvis brandet skal blive en del af organisationens hjerte og blod, af dens kultur, og manifestere sig som symbol gennem medarbejdernes konkrete handlinger, og samtidig gøre dem i stand til at forholde sig dialogisk til den omverden, som brandet er rettet mod, så må der etableres en fælles forestilling, som må gøres meningsfuld i de forskellige organisatoriske subkulturer. At brandet giver mening, er en forudsætning for (men fører ikke automatisk til) brandorientering, og det meningsfulde optræder, når medarbejderne kan forstå sig selv i det og herigennem forvalte brandet gennem bevidste valg og handlinger og indgå i den dialogiske proces, som den dynamiske model er et udtryk for, hvilket *også* indebærer at kunne stille sig kritisk overfor det bestående og for strukturerne på brandets vegne. Der er tale om et procesperspektiv, der kombinerer en organisatorisk ”grand model” med lokale fortolkningsprocedurer, der selv er dialogisk orienterede. Spørgsmålet er, hvordan den kombination sker? Både teoretisk og praktisk viser behovet sig for at tænke relationaliteten ud, men trods de bedste intentioner, så synes både teoretikere og praktikere alligevel at ende op med en enhedstænkning. I det følgende vil vi forfølge den relationelle tænkning, når vi forsøger at besvare det spørgsmål.

Brandorientering, som det at kunne reflektere normativt og fælde situationsbestemte domme, der skal udmøntes i praksis som en særlig phronesis, handler om en særlig form for dømmekraft, som Kant refererer til som den reflekterende dømmekraft, og som især Arendt bringer ind på den politiske scene, hvor hun undersøger vilkårene for udvikling af dømmekraften som en betingelse for

frihed (Arendt, 1992, 1978b). I det følgende kapitel vil vi følge Arendt i hendes undersøgelser. Hun skelner mellem frigørelse og praktisering af frihed, og den distinktion er særlig relevant i et modernitetskritisk perspektiv, som denne afhandling skriver sig ind i. For hvad betyder friheden egentlig for den virksomhed, der ikke længere kun er bundet af profitmaksimering, og for de medarbejdere, der ikke længere får fortalt hvad de skal gøre, men skal arbejde ud fra værdier og som tilbydes selvledelse? Hvordan kan og skal den frihed praktiseres, hvilke kompetencer er der brug for, og hvordan kan de udvikles? Når der ikke længere er en suveræn, som Hobbes Leviathan (læs: profit), til at stabilisere et fællesskab af frie individer, må stabiliteten findes i *mellem* de frie individer.

Når stabiliteten findes *i mellem*, så stiller det nye krav til den arena, som dette *i mellem* udspiller sig på. Arendt tematiserer frihedsbegrebet og vilkårene for den menneskelige frihed fra et samfundsmæssigt OG individuelt synspunkt gennem hendes forståelse af frihed-i-fællesskab. Hun ser på de rammer og vilkår, som samfundet stiller til rådighed for praktiseringen af friheden og for de tiltag og handlinger, som mennesket selv kan og skal gøre for at aktualisere sit potentiale som et frit menneske. Selvom hun arbejder med en anden kontekst for fællesskabsforståelse end den, der udgøres af organisationen, som i bund og grund er et kontraktforhold, og hvor de private interesser i et vist omfang må underordnes organisationens behov, så betyder udviklingen af videnssamfundet og virksomhedernes værdiorientering, at virksomhederne OGSÅ må agere på den politiske scene. I brandinglitteraturen har borgerbegrebet, som vi så, vundet indpas, og dømmekraftsbegrebet, som det her tænkes, er en eksplicitering heraf og det gør Arendts begreber relevante for erhvervsøkonomien. Betragter vi corporate branding som en frigørelse, så må vi også se på, hvordan denne frigørelse potentielt kan aktualiseres i praksis gennem dømmekraft og handling, herunder se på de rammer og vilkår som organisationen må stille til rådighed og på de nødvendige kompetencer som medarbejderne må have for at kunne realisere brandet.

Vi vil komme nærmere ind på lighederne mellem den politiske og erhvervsøkonomiske kontekst senere, men dog skal det bemærkes, at mens Arendt betragter menneskets stræben efter frihed og rum til sin fremtræden som en nødvendig betingelse for at blive til som menneske, så mener jeg ikke, at denne stræben skal finde sted i en erhvervsøkonomisk kontekst. Den moderne erhvervsøkonomiske kontekst er i dag et *muligt* sted for sådanne politiske handlinger, men ikke et påtvunget sted, og mennesker har andre arenaer at træde frem på og udtrykke deres vilje og deres moral. Men hele idéen om "living the brand" fordrer, at det mulige sted er der. I den forstand vil jeg

argumentere for, at vi kan tale om brandorientering som en politisk kapacitet. Arendts analyser er derfor interessante, fordi de kan lære os om vilkårene for udvikling af dømmekraften, som vi kan bære med os i bestræbelserne på at finde ud af, hvordan vi kan udvikle medarbejdernes brandorienterede dømmekraft i en organisatorisk kontekst.

---

## 6. "LIVING THE BRAND" SOM BRANDORIENTERET PRAXIS: OM UDVIKLING AF DEN REFLEKSIVE DØMMEKRAFT

---

### 6.1 Brandorientering: Tænkning, dømmekraft og handling

Som det er redegjort for, kan branding ansues som et resultat af organisationernes frigørelse fra den snævre økonomiske rationalitet. Branding er en måde at forsøge at (gen)skabe stabilitet og retning i organisationens færden i den pluralistiske verden, der åbenbares, når det økonomiske perspektiv ikke længere er entydigt. Branding, forstået som en organisations løfte til markederne, er et socialt fænomen, hvor medarbejdernes gode handlinger er knyttet til spørgsmålet om, hvad der er rigtigt og forkert ift. løftet. Brandets mulighed for at virke som stabiliseringskraft, må findes i denne sociale kontekst. Men det er afgørende, at enhver stabilitet i den kontekst kun kan være et midlertidigt fodfæste. For brandet kan højst *pege* i retning af den rette handling, ellers synes brandet blot at erstatte et endimensionalt tankerum (profit) med et andet. For mange organisationer er åbningen af det flerdimensionelle tankerum tiltalende, men trods frisætning og nytænkning vender de alligevel ofte tilbage til teorier, processer og teknologier, der ligger inden for det, Virno (2004, 2001) kalder det fordistiske organisationsperspektiv, der forudsætter enhedstanken, som det også blev skildret i TDC-casen og i litteraturstudiet af brandingteorien. Hvis frigørelsen fra de snævre økonomiske bånd skal realiseres, må der gøres op med enhedstanken og idéen om et artsfællesskab, hvor det handler om at få to eller flere mennesker til at agere på samme måde, så de i princippet kan erstatte hinanden, og i stedet tale om samhed som muligheden for at to eller flere bruger hinandens unikke kompetencer og *samarbejder* (Arendt, 2005a:132).

Corporate branding og "living the brand" handler ikke om, at få delene (medarbejderne) til at repræsentere enheden (virksomheden), for enheden lader sig ikke længere re-præsentere. I moderne servicevirksomheder ER medarbejderne organisationen i tanke, tale og handling, hvilket præcis er det, der gør "living the brand" relevant, og som adskiller det fra bureaukratiets krav om 'representatio'. Medarbejderne er organisationens tilstedevær og tilblivelse, vel og mærke uden at denne kan foruddiskonteres, regelsættes og ledes på traditionel vis. For hvad der er rigtig og forkert, er bestemt af situationen, og vurderes af de parter, der indgår i den. Hvis virksomhederne vil corporate branding som et symbol, et løfte og en tilbliven, så kan medarbejdernes brandorienterede dømmekraft ikke skabes ved denne opdeling af tænkning og udførelse og videreformidling gennem

monologiske strukturer. Den må netop være dialogisk orienteret og bygge på samhed. Vi har kaldt det en brandorienteret dialogisk praxis, for at præcisere orienteringens tilknytning til dømm- og handlekraften. Det er en orientering, som er bundet til en bevidsthed om virksomhedens vision og brand og intentionerne bag, men også til en forståelse af sig selv heri, for uden dette selvforhold er der ingen etisk og reflektiv dømmekraft, der kan udmøntes i praxis.

Det spørgsmål, der melder sig er, hvordan man i organisationen kan skabe en brandorienteret dialogisk praxis, der kan håndtere organisationens frigørelse og praktisering af frihed gennem individuel dømmekraft og handling, uden at organisationen forvandles til et anarki og mister sin identitet og genkendelighed? Spørgsmålet blev til dels besvaret i kapitel 2, hvoraf det fremgik, at dømmekraften er en individuel kompetence, men netop udvikles i sociale kommunikative praksisser, i fællesskaber. Udviklingen af den individuelle kompetence og orienteringen mod fællesskabet er således ikke modstridende, de synes tværtimod at betinge og konstituere hinanden. I dette kapitel folder vi det svar ud, for at blive klogere på, hvordan dømmekraften og de sociale kommunikative praksisser hænger sammen, og hvordan sådanne sociale praksisser kan tænkes i en organisatorisk kontekst. Det gør Arendts tanker særdeles relevante. Konkret vil vi bruge Arendt til at se nærmere på:

- Hvordan vi i en moderne kontekst gør brandet til en stabiliserende kraft, der kan angive fællesskab, og hvordan vi sikrer, at medarbejderne orienterer sig ud fra brandet og handler, så tegnet bliver til et genkendeligt symbol i den dialogiske proces med markederne? (brandorientering, ledelsesaspekt)
- Hvilken type viden er der tale om? (dialog, politik)
- Hvordan kan vi i en organisatorisk kontekst sikre udvikling af medarbejdernes dømmekraft? (praxis, filosofi)

## 6.2 Hannah Arendt

*There are no dangerous thoughts; thinking itself is dangerous... But the danger does not arise out of the Socratic conviction that an unexamined life is not worth living, but, in the contrary, out of the desire to find results that would make further thinking unnecessary (Arendt, 1978a:176)*

Hannah Arendt blev født i 1906 i byen Königsberg. Hun blev født ind i en jødisk ikke-religiøs praktiserende familie. Religionen havde ikke nogen central plads i familiens foretagender, men den skulle senere blive afgørende for både hendes liv og tænkning. Som en del af det privilegerede

borgerskab i Königsberg, fik hun adgang til universiteter, og rejste som 18-årig til Marburg for at studere Edmund Husserls (1859-1938) fænomenologi, som blev videreført af Heidegger (1889-1976). Mødet med Heidegger fik afgørende indflydelse på Arendts liv. Arendt og Heidegger indledte et udenomsægteskabeligt forhold som betød, at Arendt til sidst måtte rejse fra Marburg, men hendes fænomenologiske tilgang, filosofiske temaer og måder at gå til filosofien på, tog hun med sig fra ham, hun senere kaldte ”den ukronede konge i tænkningens rige”. Heidegger praktiserede en *lidenskabelig tænkning*, der ikke bare tog udgangspunkt i en undren, men tog ’forundringen til bolig’ (Arendt, 2003b:45), og den forundring lagde hun som grund for sin egen tænkning. Heidegger hjalp Arendt videre til Freiburg, hvor hun studerede hos Husserl og herfra rejste hun til Heidelberg for at læse hos filosofen Karl Jaspers (1883-1969). Fra Heidelberg afsluttede hun i 1928 sin doktordisputats om Augustins kærlighedsbegreb og kom i 1929 til Berlin, hvor den politiske situation blev stadig mere anspændt og konfronterende for jøderne. Hun begyndte at arbejde for kommunistiske og zionistiske grupper og giftede sig samme år med den jødiske skribent, Günther Stern. Selvom Arendt voksede op i en ikke-religiøs jødisk familie, så betød nazisternes fremmarch, at det religiøse perspektiv fik afgørende betydning for hendes tænkning, fordi hendes oplevelser af det at være jøde under det totalitære system kom til at drive hendes undren og spørgsmål til verden. I 1933 blev Arendt arresteret af Gestapo og gjort statsløs. Efter sin frigivelse flygtede hun til Paris, hvor hun boede med Stern til de blev skilt i 1937. I Paris mødte hun filosofen og poeten Heinrich Blücher (1899-1970), som introducerede hende til politisk filosofi og teori. De giftede sig i 1940 og flygtede til Amerika, og det var her Arendt i 1943 fik beretninger om den totalitære ideologis automatiserede og effektiviserede jødeudryddelse i de tyske kz-lejre. Det var beretninger, der i deres gru overgik den menneskelige fatteevne.

Det afgørende var selve metoden... Det afgørende chok var den umenneskeliggørelse som lå til grund for etableringen af en effektiv og rationelt indrettet drabsfabrik, et maskineri hvor de dygtigste ingeniører blev bedt om at finde frem til den mest effektive metode at fabrikere lig på... Pludselig blev det klart for enhver at den instrumentelle fornuft ikke nødvendigvis bringer mennesket i retning af noget der kan betegnes som et fremskridt for menneskeheden... Den totalitære ideologi lammede samtidig tænkningen ved at introducere et landskab det ikke længere var muligt at orientere sig i. Denne form for ondskab lod sig ikke forstå med de begreber som var til rådighed. Nok vidste man meget om hvad der var sket, nazisterne havde i deres grundighed efterladt sig omfattende arkiver, men det var ikke meget man forstod. Tænkningen kom til kort” (Øverenget, 2002:33).

Netop det, at tænkningen kom til kort, skabte en undren hos Arendt, der tvang hende ind i det uforståelige landskab, overbevist om at det, at træde derind og søge at forstå var den eneste vej til at forhindre dets gentagelse (Arendt, 2005b, 1994). Hun måtte forsøge at forstå den totalitære ideologi og dens væsen. Hvad er totalitarismen egentlig? Hvad er det for en logik den bygger på, der gør det muligt for en så radikal ondskab og umenneskelighed at eksistere og blive realiseret i vores tilsyneladende oplyste samfund, som ikke alene handler om forbrydelser mod menneskeheden, men forbrydelser mod den menneskelige status og humanitet?

### **6.3. Menneskelig fremtræden gennem handling**

Hele Arendts filosofi bygger på en forståelse af mennesket som et unikt væsen. Mennesker fødes og er heraf betinget af biologien og naturen. Men til forskel fra dyr er vi mennesker i stand til at skabe en anden verden end den biologiske, hvori vores liv kan udfoldes. Vi kan fremstille ting og kan handle, og gennem disse handlinger kan vi hæve os op over artsfællesskabet og differentiere os ift. hinanden. Arendt (2005a:38, 194ff) beskriver dette gennem to kernebegreber: natalitet og pluralitet (ibid., 35-38) Natalitet, som Arendt viderefører fra Augustin, betyder, at alle mennesker i kraft af deres fødsel, har kapacitet til at begynde noget nyt. Nataliteten er det ontologiske vilkår for handlingen, dvs. at mennesket i handlinger kan tage kontrol over sit eget liv og begynde noget nyt og på den måde bekræfte sin fødsel. I det lys er mennesket dømt til frihed (Arendt, 1978b:217). Det er i kraft af denne kapacitet, at mennesket har potentiale til at fremstå som et unikt væsen. Natalitet er samtidig grunden til, at mennesker fødes til pluralitet og en verden bestående af andre unikke væsener. Natalitet og pluralitet er menneskelige vilkår og mennesker er frie, når de kan realisere disse vilkår og træde frem som unikke væsener. At realisere disse vilkår kræver først og fremmest et særligt handlingsrum. I hovedværket ”Menneskets vilkår (1958/2005a) folder Arendt sit handlingsbegreb ud. Arendts udgangspunkt er en opdeling af det aktive liv i tre fundamentale former for menneskelig aktivitet: arbejde, fremstilling og handling, der hver især frembyder forskellige måder at være i verden på.

#### *6.3.1 Arbejde og fremstilling*

**Arbejde** har livet som grundvilkår. Vi tager fra naturen for at overleve i en bevægelse fra produktion til konsumtion, der igen muliggøre produktion. På den måde er arbejde forbundet med samme cirkularitet, som kendetegner menneskets biologiske proces og ophører, når livet ophører (Arendt, 2005a:102ff). Fordi det er en proces vi har tilfælles med dyrene, betegner Arendt dette som *animal laborans* (ibid., 103). Arbejde knytter sig til det ikke-bestandige. Det, der produceres, skal



konsumeres hurtigt ellers rådner det op. Gældende for arbejdet er, at det ikke giver adgang til en fælles verden. Arbejdet er anstrengende på en måde, der forhindrer os i at være opmærksom på verden, og produkterne af arbejdet er for forgængelige til at forblive i den. ”Animal laborans flygter ikke fra verden, men udstødes af den, for så vidt som han er fanget af sin egen krops private eksistens og i opfyldelsen af behov, som ingen kan dele, og ingen kan kommunikere” (ibid., 128). Selv når arbejdet organiseres i fællesskaber og foregår sammen med andre, er arbejdet ikke en del af den fælles verden, fordi arbejdsdelingen alene handler om kvantitet og om flere af den samme type hænder, altså om enhed og ikke om *samhed*. Selvom arbejdet med tiden er blevet mindre anstrengende, så er det Arendts pointe, at arbejdet stadig er en lidelse, fordi det er forbundet med nødvendigheden. Men det er ikke en lidelse som bør overvindes.

Mennesket kan ikke være frit, hvis ikke det er sig bevidst, at det er underkastet nødvendighed, eftersom frihed altid kun vindes ved dets aldrig fuldt ud vellykkede forsøg på at gøre sig fri af nødvendigheden (ibid., 130).

**Fremstilling** handler om håndværk og har mundanitet, verdslighed, som grundvilkår. Det fremstillende menneske betegner Arendt (2005a:143) som *homo faber*. Fremstilling er at få en idé og, gennem forbrug og forarbejdning af natur, at skabe varige ting. Fremstilling adskiller sig fra arbejdet ved, at vi tager noget ud af naturen, som vi former efter vores idéer, der gennem tingsliggørelse får varighed. Fordi brugsgenstandene har varighed, overskrider de menneskets liv og blive uafhængige af den, der fremstiller (ibid., 109). Det giver genstandene en objektiv karakter, som vi kan spille vores egen tilstedeværelse op i mod, og som giver os en fornemmelse af stabilitet. I modsætning til animal laborans er homo faber fri. Han er fri til, ud fra sin egen forestilling, at fremstille genstande. Det er en lineær proces, der nok kan gentages og mangfoldiggøres, fordi homo fabers forestilling er intakt også efter fremstillingen, men den har ikke karakter af en repetition. Homo faber forestiller, udtænker og producerer i enrum, men han har brug for andre, når varerne skal værdisættes. Så må han en tur på byttemarkedet, og i det fællesskab kan han stille sine genstande frem og opnå anerkendelse for dem. I modsætning til arbejdereren, så har både homo faber og hans produkter adgang til et offentligt rum og en fælles verden. Byttemarkedet åbner for en pluralitet, som dog alligevel er begrænset, fordi det er producenter, der mødes med et formål og ikke frie mennesker. Homo faber opererer i verden ud fra utilitarismens og instrumentalitetens nyttetænkning og mål-middel-tankegang. Han producerer for at nå noget, og til det skal han bruge midler. Arendt problematiserer den måde at være i verden på og opregner utilitarismens problem,

nemlig at denne mål-middel-tankegang løber løbsk og bliver meningsløs, fordi alle utilitaristiske mål kan forvandles til middel for noget andet, og dermed bliver alle mål kun midlertidige mål. Når alt skal være nytteorienteret, må spørgsmålet melde sig: hvad er nyttens nytte? Den eneste måde at stoppe tankegangen på er ved at erklære noget for et mål i sig selv, men hun afviser Kants imperativ om at gøre mennesket til alle tings målestok, fordi en sådan antropocentrisme vil fratage fænomener deres egentlighed (ibid., 158ff.). I stedet for mennesket som mål i sig selv, mener Arendt, at det utilitaristiske nyttebegreb må indeholde noget mere end bare en subjektiv brugsværdi. Når vi køber en vare på byttemarkedet, så er den subjektive brugsværdi ét af vores kriterier. Bordet skal fungere som bord. Men vi ser også på, om det er et pænt bord, og om bordet symboliserer vores livsførelse og bekræfter vores sociale tilhørsforhold (som det tematiseres i moderne forbrugerkulturteori). Vi har således kriterier, der rækker ud over det rent instrumentelle og peger ind i kunstens og tænkningens verden. Homo fabers indledende forestilling knytter sig til en idé, der beror på både funktionalitet og æstetik, altså både på erkendelse og tænkning. I modsætning til erkendelsen, som er videnskabens modus, der følger bestemte mål, så er tænkningen fri. Både instrumentaliteten og karakteren af offentligheden som et byttemarked tegner et billede af homo fabers særlige måde at være i verden på som forbrugende, men der er elementer af homo fabers virke, som rækker ud over et sådant tilstedevær. I forestillingsfasen rækker de mod kunstens verden, mens de i produktionsfasen rækker tilbage mod arbejdet. I homo fabers regi er det således en mulighed for mennesket at træde frem, men det er en fremtræden, der forbliver i produktionens rige<sup>6</sup>.

### 6.3.2 Handling

**Handling** er den aktivitet, som har natalitet (fødtthed) og menneskers pluralitet som grundvilkår og som aktualiserer den menneskelige status (Arendt, 2005a:194ff). Arendts etymologiske undersøgelse af begrebet handling, knytter handling til nataliteten, til dét at begynde noget. Det, der adskiller menneskene fra dyrene, er, at mennesker ikke er bundet til deres betingethed og instinkt. Når mennesker fødes – når nogen begynder – fødes samtidig mulighederne for hele tiden at

---

<sup>6</sup> Arendt mener, at det er den dobbelthed i fremstillingen, der har gjort det vanskeligt for moderne økonomisk teori, at skelne mellem arbejde og fremstilling. Arbejdet er blevet forherliget, som følge af vores opfattelse af, at det er arbejde, og ikke fremstilling, der skaber merværdi og vækst, og dermed lader vi hånt om den ”varighed, stabilitet og bestandighed, der er verdensskaberen Homo fabers idealer, er blevet ofret til fordel for overflod, der er animal laborans idealer” (Arendt, 2005a:135). Al seriøs aktivitet synes at skulle have et formål og bidrage til vores levebrød ellers kategoriseres det som leg.

begynde noget nyt. Denne mulighed for nyskabelse betyder, at handling aldrig kan være strategisk og lineær. Når vi handler og agerer, så påvirker vi andre mennesker, som selv reagerer og agerer ift. os. Men netop fordi de hele tiden kan gøre noget nyt og noget andet end det, vi havde forudset, så bliver kædereaktionen på vores initierede handling uforudsigelig og uberegnelig (ibid., 195). I modsætning til arbejde og fremstilling, hvis processer var cirkulære og lineære, så er handlingens processer uendelige, fordi kædereaktionen fortsætter i aktioner og reaktioner. Handlinger kan derfor ikke foregå i arbejde eller fremstilling, men er en politisk aktivitet, for så vidt politik forstås som den aktivitet, der sker mellem mennesker ”i det blotte menneskelige samvær” uden andet mellemværende end det sammen at forholde sig til fællesskabet (ibid., 184). I den forstand karakteriserer Arendt handling som kommunikativ praktisering af frihed og bygger videre på de græske filosofers idé om frihed, som det at være fri fra herskerforhold og herredømmerelationer, og hun åbner op for kontingens, uforudsigelighed og uberegnelighed.

Handling og tale er så tæt forbundne, fordi den oprindelige og specifikt menneskelige handling samtidig må rumme et svar på det spørgsmål, som enhver nytilkommen bliver spurgt: ”Hvem er du?” (ibid., 182).

Mens fødtthed er det, vi har til fælles, så er tale og handling det, der muliggør vores unikhed, fordi vi gennem tale og handling fremtræder for andre. Handling og tale er forbundet, fordi det er i italesættelsen, at handling adskiller sig fra vilkårlige træk, og hvor vi ikke bare fremstår som forskellige, fordi vi fysisk ikke er ens, men hvor vi aktivt kan markere os (Arendt, 2005a:181, Bakhtin, 2006ab). Det er i talen og i stemmen - i ordet (logos) som lyd - at vi bliver til som *persona*, men mennesket bag masken er også skjult for den handlende selv. For når vi forsøger at definere et hvem, ledes vi automatisk til et hvad, til en beskrivelse af egenskaber. Vi kan ønske at fremtræde på en særlig måde, men netop fordi ordene er mangetydige og handlingerne er uforudsigelige, irreversible og uberegnelige, så kan vi ikke på forhånd definere det ”hvem, der fremtræder. Kirkeby kalder det translokutionaritet: ”jeg ved først hvad jeg mener, når jeg hører mig selv sige det” (Kirkeby, 1998:276). ”Hvem’et” må vise sig i sin tilsynekomst. For de, der har læst Bakhtin (2006ab), vil disse tanker vække genklang, og han folder dem yderligere ud. Også her bliver mennesket til i stemmen og gennem sit valg af sprog, som netop ikke er objektivt, men et udtryk for socio-ideologiske kulturelle normer (Bakhtin, 2006b:295). For mennesket har ikke kun et sprog. Vi har mange sprog og udtrykker os forskelligt ift. de sociale kontekster, vi er i, fx profession, uddannelse, fodboldklub, politisk parti mv., der bygger på forskellige normer, og, som vi påpegede tidligere, sagtens kan divergere og være modsætningsfyldte. Der er ikke noget 1:1

forhold mellem ord og verden, og alle ord har et overskud af mening eller smager af noget, afhængig af konteksten (Bakhtin, 2006b:293). Bakhtin bruger betegnelsen heteroglossia. Når vi overhovedet taler om en brandorienteret dialogisk praxis, så er det også ord, der udtrykker en bestemt opfattelse af organisationer, et særligt forhold mellem leder og medarbejder og i bund og grund en bestemt ideologisk opfattelse af verden.

Nataliteten, eller menneskets ”inconclusiveness” som Bakhtin (2006a:18) kalder det, skaber et forhold mellem os og verden som er og må være præget af polyfoni. Når vi vil vælge os selv, må vi være åbne overfor den polyfoni af stemmer og centrifugalkraft, der ligger i det mulighedsrum, og vælge vores sprog, som nok også er de andres, men som bliver vores, når vi udsiger dem med vores intentioner og verdensanskuelse. Men ønsker vi at træde frem på en særlig måde, så må ordene og intentionen bag også forstås af de andre (og af os selv) gennem en dialektisk proces, der undersøger ord og sprog fra den kontekst hvorfra de er ytret (Bakhtin, 2006b:279). Men selvom processen kan angive en mening, så er det klart, at den aldrig vil kunne eliminere sprogets overskud af mening og individets ubestemmelighed eller dynamiske autenticitet, for ethvert sprogvalg er fortsat omgivet af heteroglossia (Bakhtin, 2006b:332). Identiteten kan kun blive til i et historisk lys (Arendt, 2005a:196). Det, at stille sig frem og markere sig, synes derfor at kræve mod og storhed, for det indebærer altid en social risiko for fiasko eller for at der tegnes et helt andet billede end det, den handlende havde forestillet sig.

### *6.3.3 Handling kræver et offentligt rum*

En sådan markering i tale og handling kræver et frit offentligt rum, hvor mennesker kan blive set af andre, for kun hvor tale og handling er synlige for andre, er det muligt at træde frem og spejle sig og blive sin unikhed bevidst (Arendt, 2005a:202ff). Dermed er det en særlig type anerkendelse, der er på spil. Det handler ikke blot om at blive anerkendt i kraft af sin fysik og sin stemme, men at blive anerkendt som et moralsk og socialt væsen med egne oplevelser og erfaringer, som accepteres som et sådan, men hvis holdninger naturligvis kan gøres til genstand for diskussion (Honneth, 2003). I den anerkendelse af personen ligger der samtidig et normativt perspektiv om at indtage en særlig indstilling til den anden, at man tager vare på den anden og dermed indleder et forhold til et fællesskab. ”I anerkendelsens ekspressive kropshandlinger kommer det frem, at et subjekt faktisk allerede har fuldbyrdet en begrænsning af sit egocentriske perspektiv, med det formål at være retfærdig over for den anden persons værd som et intelligibelt væsen” (Honneth, 2003:114). Det er

en anerkendelse, der stikker dybere end tolerance og respekt, og bygger på solidaritet, forstået som det at betragte en anden som en person, hvis egenskaber er værdifulde for en fælles livspraksis (Honneth, 2003:144, se også Friedman, 2005:31). Kirkeby (Helth & Kirkeby, 2007:136) kalder som sagt den indstilling for heteroentitet, og i den dialogiske filosofi referer man til et ”du”. Hvordan det konkret udmønter sig i sociale sammenhænge, skal vi se nærmere på i næste kapitel. Som et eksempel på et sådant offentligt rum (og Arendt kan pga. sin metodiske tilgang naturligvis ikke give andet end eksempler), henviser hun til den antikke græske bystat, *polis*, og den politiske sfære, som var stedet for lighed i udfoldelse af tale og handling, bios politikos (Arendt, 2005a:52). I modsætning til husholdningen og arbejdet, der er bundet til det nødvendige og nyttige, var polis frihedens domæne og det sted, borgerne kom for at blive til som mennesker. Som politisk sfære adskilte polis sig væsentligt fra den moderne politiske scene. Her handlede politik ikke om at skulle noget bestemt, fx beskytte et samfund, men alene om at tale sammen og handle. I hvert fald ideelt set. For Platons dialoger og kritik af sofisterne tager netop sit afsæt i, at det græske polis ikke var et rent fællesskab, men gennemstrømmet af magten og forsøget på at bruge talen til styrkelse af denne magt. Men ideelt set betegner det offentlige rum:

- a) et åbent sted, hvor alt, hvad der dukker op, kan ses og høres af alle og tiltrækker sig størst mulig opmærksomhed (ibid., 73) og
- b) en fælles verden. Her skal verden ikke forstås konkret som jorden, men som det vi samles om og er fælles om. ”Verden er som ethvert andet ”mellemrum” kendetegnet ved, at den på samme tid forbinder og adskiller mennesker” (ibid.,75).

Det offentlige rum er således ikke et specifikt sted (topos), men en stedslighed (chora), hvis ”egentlige placering er dér, hvor mennesker er samlet omkring dette formål, uanset hvor dette ender (ibid., 202). Det offentlige rum er både betinget af og en betingelse for magt, dvs. sammenhæng mellem ord og handling, begyndelse og udførelse, og det gør det offentlige rums organisering til et politisk projekt i form af spørgsmålet om styreformer. Kun hvor ord og handling kan kobles sammen i et fællesskab, er der tale om frihed og praktisering af frihed og menneskets mulighed for at træde frem som menneske (ibid., 203). Utallige styreformer har siden antikken søgt at eliminere dette offentlige rum og fællesskabets mulighed for praktisering af *samhed* ved at skelne mellem ord og handlinger med det formål at begrænse handlingernes uforudsigelighed, sikre stabilitet og øge

effektiviteten. Men hermed fratages handlingen det personlige og gøres den til fremstilling. Ved den type opdelinger forsvinder det offentlige rum og dermed pluraliteten og polyfonien.

Flugten fra de menneskelige anliggendes skrøbelighed og stabiliteten ved ro og orden har faktisk så meget at lokke med, at hovedparten af den politiske filosofi siden Platon sagtens kan opfattes som forsøg på praktisk at søge samt teoretisk at begrunde en forflygtigelse fra politik overhovedet. Kendetegnende for alle den slags flugtforsøg er deres begreb om herredømme, og det vil sige deres idé om, at mennesker kun kan leve lovligt og politisk sammen, når nogle er sat til at herske og andre til at adlyde. Den udbredte frase, som man allerede finder hos Platon og Aristoteles, om at ethvert politisk fællesskab består af dem, der hersker, og dem, der må adlyde, hviler på en mistænksomhed over for handling snarere end på modvilje mod menneskene (Arendt, 2005a:222).

Når filosoffer og politiske teoretikere har været forhippet på denne skelnen, så skyldes det, mener Arendt, at de forveksler frihed med suverænitet. For Arendt handler frihed netop ikke om at være herre i eget hus og egenrådigt at kunne bestemme, for det vil i sidste instans betyde, at kun én i verden vil være fri, mens alle andre er ufri. Ja, den der hersker ville ikke engang være fri, for uden fællesskabet ville han være ude af stand til at begribe verden eller at markere sig selv. Men det er ikke kun i totalitære regimer, eller som led i en statsmagtsideologi, at det offentlige rum nedbrydes. Det sker også i de moderne samfund, hvor det offentlige politiske rum invaderes af temaer, der tidligere var forbeholdt privatsfæren (arbejde), i særlig grad økonomi (oiko = hus og nomos = regel) og fremstillingssfæren (gennem en forherligelse af det, der virker, hvor alt det, der har et formål, ophøjes til det sande værende), men også den nylig opståede socialsfære optager plads. I det offentlige rum er det ikke længere det politiske, men det sociale, der er i fokus. Det handler ikke længere om politisk lighed, handling og individualitet, men om social lighed, klassetilhør, adfærd og konformisme. Når det offentlige rum er under pres, fortrænges pladsen til at tale og handle, men også til at erkende verden som fælles

Kun dér, hvor ting kan ses af mange og i en mangfoldighed af perspektiver uden at miste deres identitet, og hvor de tilstedeværende dermed kan erkende, at de ser det samme på et utal af forskellige måder, kan den mundane virkelighed træde frem på en sand og troværdig måde (Arendt, 1958/2005a:79-80).

Hvis vi skal blive til som mennesker i en fælles verden, så kræves et fremtrædelses- og handlingsrum, der er frit. Det frie rum betyder ikke, at alle tanker, der ytres, er lige gyldige, men at alle tanker har ret til at blive undersøgt. Derfor må Arendt også afvise både suverænitetstanken og

kontraktteoretikernes bud på vejen til stabilitet i et frit samfund. Det stabile må findes *i* det fri handlingsrum og *mellem* de mennesker, der færdes der.

#### 6.3.4 Løfte og tilgivelse som stabiliseringsfaktorer

Den uforudsigelighed, som i hvert fald til dels ophæves, når man lover noget, har et dobbelt væsen: Den opstår på den ene side af ”mørket i menneskets hjerte”, det vil sige at den grundlæggende upålidelighed, som præger menneskene, fordi de aldrig kan garantere i dag, hvem de er i morgen, og på den anden side af umuligheden af at forudsige konsekvenserne af en handling inden for et fællesskab af ligestillede, hvor alle har samme evne til at handle... Evnen til at udstede og overholde løfter handler om at gøre mennesket til herre over dette de menneskelige anliggendes dobbelte mørke, og den er som sådan det eneste alternativ til dét at gøre sig til herre over sig selv og andre; denne evne stemmer nøje overens med eksistensen af den frihed, som opstår på ikke-suverænitets vilkår (Arendt, 2005a:243-244).

Den uforudsigelighed og sociale risiko, der er i handlingsrummet, stabiliserer sig i løftet og tilgivelsen. Afgivelse og overholdelse af løfter er det, der binder et frit samfund sammen, fordi vi ved at afgive løfter for hinanden bekræfter vores fælles verden og fælles fremtid, og det giver en vis form for vished og dermed også magt, for det giver både den, der lover og den lovede, mulighed for at disponere over fremtiden og handle. Løftet ”tjener til at skabe sikre øer i det hav af usikkerhed, som fremtiden tegner, uden hvilke hverken kontinuiteten eller nogen anden form for varighed ville være mulig mellem mennesker (ibid., 237). Men fordi vi trods vores løfter ikke kan sikre, at vores handlinger ikke har utilsigtede konsekvenser, så er vores eneste mulighed for udfrielse, at vi kan få tilgivelse. Tilgivelsen er menneskers måde at bevare friheden, fordi vi gennem tilgivelsen kan reagere og gøre konsekvenserne anderledes end de ellers ville blive, hvis vi lod handlingernes konsekvenser brede sig. ”Tilgivelsen er med andre ord den eneste reaktion, der ikke blot reagerer, men agerer på en ny og uventet måde, uafhængigt af den handling, der fremprovokerede den” (ibid., 240).

Praktisering af den menneskelige frihed er betinget af eksistensen af et offentligt fremtrædelsesrum, og friheden er det, der eksisterer imellem os, når vi er i et sådan rum, og det, som manifesterer og stabiliserer sig i løfterne og tilgivelse. Det er ikke nok, at mennesker er frigjorte og har rettigheder (frihed fra), de skal også have ret til at have rettigheder (frihed til), dvs. have mulighed for at praktisere deres politiske rettigheder i et offentligt rum på en måde, så deres stemme tæller og deres handlinger har betydning (Pahuus, 2006:61). Hvis det rum mangler, kan det betragtes som en fratagelse af menneskets politiske rettigheder, og det ser Arendt som det første skridt på vejen mod

en umenneskeliggørelse. For med fratagelsen af rettighederne, fratages mennesker mulighederne for at vælge, for at handle moralsk og i deres handlinger at fremtræde for andre som unikke, moralske væsener. Med fratagelsen af deres rettigheder gøres mennesker til en masse. Det er det rum, der elimineres i de totalitære regimer, hvor enhver individualitet forsvinder i kravet om at underlægge sig et fællesskab, hvis masse cementeres gennem fysiske symboler som fx jødestjerner og transport i kvægvogne<sup>7</sup>. For Arendt er det ikke kun de totalitære systemer, der forhindrer mennesket i at træde frem som mennesker. Også de moderne samfund som helhed, og grupper i det hele taget, bærer i sig totalitære tendenser, fordi de i deres konstruktion, fortrænger de rum, hvor mennesker kan træde frem som unikke personer og i stedet opbygge systemer, der fordrer social lighed og homogenitet. Som det gælder for de totalitære regimer, så bevæger de moderne samfund sig fra stater med fokus på politiske rettigheder til det mere socialt funderede begreb om nationen, som knytter sig til fødsel, stamme og homogenitet. Hvor staten er noget, vi skaber sammen for at sikre pluralitet og unikhed, så er nationen noget, vi fødes ind i, og i det moderne samfund er der en stigende tendens til, at staterne forvandles til nationer og herigennem cementerer præmisserne for, hvem der har ret til at stå frem. De politiske rettigheder og den politiske lighed forvandles til et spørgsmål om social lighed og indskrænkes til kun at gælde medlemmerne af nationen, af stammen. Hvis mennesket skal træde frem som menneske, så må de politiske rettigheder og retten til at have rettigheder, udgøre det centrale.

Men det er klart, at rummets potentialitet ikke i sig selv skaber frihed. Som nævnt er rummet ikke et stedsligt fænomen, men noget, der opstår, når vi samles om noget fælles, *inter-est*, på en måde og med en attitude, der gør fremtrædelser mulige og ønskelige. Det betyder, at staten nok har et ansvar ift. muliggørelsen af etableringen af sådanne handlingsrum, fx gennem tildeling af rettigheder og pligter, der er forlignelige hermed, men også, at vi som mennesker i fællesskab skal levere en særlig indre indsats for at skabe og opretholde et sådan rum. Det kræver, mener Arendt, en aktivering af de menneskelige åndsevner: tænkning og dømmekraft.

#### **6.4 Tænkning og dømmekraft**

I værket ”The Life of the Mind” (1978) går Arendt i dybden med de menneskelige åndsevner, som i en historisk kontekst har været knyttet til *vita contemplativa*. Etymologisk stammer kontemplation

---

<sup>7</sup> Øvereng (2001:136). Arendt bruger beskrivelserne af forholdene i kz-lejrene til at synliggøre de teknologier og mekanismer, som systemerne anvender til denne nedbrydning. Se også Levi Primos biografi ”Hvis dette er et menneske” (2003).



fra det latinske *contemplatio*. Kontemplatio er den latinske oversættelse af det græske begreb *theoria*, der henviser til den rapport en udsending til en anden bystats olympiske lege aflægger for folkeforsamlingen ved sin hjemkomst. Det betyder at 'beskue' eller udkigspunkt, en stor åben plads, et tempel (Politikens Nudansk Ordbog) og handler om at stille sig i position til at beskue (typisk at hæve sig op over) verden for at opnå større vished eller forståelse af den og vende klogere tilbage, som i Platons hulelignelse.

#### 6.4.1 Tænkning

*Unthinking men are like sleepwalkers*  
(Arendt, 1978a:191).

For Arendt handler det ikke om at hæve sig op over verden, men mentalt at trække sig på afstand af den, midlertidigt at suspendere følelser og fornemmelser for verden, ophæve det vi kalder common sense og selvfølgeligheder, for at se verden fra andre perspektiver og herigennem udvide vores horisont og forståelse af den (åbne op for non-sense). Det gør det både muligt at forstå verden, men gør det også muligt for os at stille os frem i den, så vores fremtrædelse og selvrepræsentation gennem vores handlinger ikke bygger på rene vilkårligheder, men udgøres af et bevidst og aktivt valg (ibid., 36). Tænkning er den reflektive bevidsthed, der gør det muligt. Vi må trække os på afstand af verden, men gøre det *i* verden.

Når vi tænker, tager vi verden med indenfor, både den der er, men også andre mulige verdener. Det er tankens unikke gave, at den ved hjælp af forestillingsevnen kan gøre det fraværende nærværende (ibid., 76)<sup>8</sup> og gennem vores erindring og fantasi re-præsentere verden og mulige verdener, at gengive det erfarede og det måske erfarede, og gøre erfaringerne til genstand for vores undersøgelser, fortolke dem, se mønstre og knytte mening til dem, at give begivenhederne betydning. Det er i den forbindelse Arendt skriver, at "every thought is an after-thought" (ibid., 87). Når vi i tænkningen søger at nærme os en realitet, når vi sætter ord på begivenheder, og herigennem gør det partikulære til noget alment, så gør vi det ud fra vores fortid. Det, at vi i tænkningen kan gøre det fraværende nærværende, betyder selvfølgelig også, at vi kan tænke fremtiden som nutid, men det forbliver på baggrund af fortiden. Tænkning kræver fravær, men verden er stadig nærværende og tilstede gennem vores forestillingsevne og transformation af disse billeder til ord.

---

<sup>8</sup> "Re-presentation, making present what is actually absent, is the mind's unique gift, and since our whole mental terminology is based on metaphors drawn from the vision's experience, this gift is called *imagination*, defined by Kant as "the faculty of intuition even without the presence of the object"" (Arendt, 1978a:76)

Ord er tænkningens medie. For når vi søger at knytte mening til det erfarede, så er vi henvist til ordene (ibid., 109).

#### 6.4.1.1 Tænkning som den lydløse dialog

Arendt overtager Platons metafor for tænkning som ”a soundless dialogue between me and myself” (Arendt, 1978a:185). Således tager tænkningen form som en indre dialog mellem jeg og mig selv, om noget, hvor det både er mig, der spørger og mig, der svarer. I dette split mellem jeg og mig selv træder bevidstheden (consciousness) frem.

Consciousness as such, before it is actualized in solitude, achieves nothing more than an awareness of the sameness of the I-am – ”I am conscious of myself, not as I appear to myself, nor as I am in myself, but only that I am” – which guarantees the identical continuity of a self throughout the manifold representations, experiences and memories of a lifetime...Mental activities, and, as we shall see later, especially thinking – the soundless dialogue of the I with itself – can be understood as the actualization of the original duality or the split between me and myself which is inherent in all consciousness” (ibid., 74-75).

Men tænkning og bevidsthed er ikke det samme. For mens bevidstheden er en kognitiv handling, så er tænkningen dialektisk. Den indre dialog mellem jeg og mig selv gør os mere bevidste og giver os mulighed for at tage emner og begivenheder op med os selv i forsøget på at finde ud af, hvad vi egentlig mener om måden at tilgå dem på, og dermed mulighed for at gøre os bevidste om de påvirkninger vi udsættes for. Vores evne til at gøre det fraværende nærværende gør os i stand til at indtage mange forskellige synspunkter, som vi kan diskutere ud fra. Vi kan så at sige invitere Andetheden og de Andre til bords og give dem en stemme. Herved bliver tænkningen både reflektiv og pluralistisk, men også kritisk og nedbrydende overfor det, der virker umiddelbart og den umiddelbare erindring, og den åbner op for nye måder at anskue erfaringen på og for andre mulige verdener. Igennem denne pluralistiske, refleksive og kritiske tilgang er det muligt, hvis vi tænker konsistent - og det er vi ifølge Arendt nødt til for at bevare vores evne til at tænke overhovedet (Arendt, 2006d:141) - at finde ud af, hvad der virker rigtigt og forkert for os og herigennem udvikler vores samvittighed, ”the anticipation of the fellow who awaits you if and when you come home” (ibid., 91). Muligheden for, gennem forestillingsevnen, at invitere fællesskabet til bords betyder, at tænkningen har rod i en fælles verden, så samvittigheden ikke forfalder sig på at være ven med sig selv alene, men at være ven med sig selv i et fællesskab.

Men det er klart, at realiseringen af den mulighed kræver den særlige indstilling, som vi var inde på med Honneths (2003) kategorisering: at vi åbner op for den anden og verden som et ”du” og møder du’et med det Arendt kalder en beundrende undren (Arendt, 1978s:143). Tænkning er ikke en aktivitet, vi sætter i gang for at forklare noget. Tænkning virker ikke, siger hun og citerer Heidegger: “Thinking does not bring knowledge as do science. Thinking does not produce usable practical wisdom. Thinking does not solve the riddles of the universe. Thinking does not endow us directly with the power to act” (Arendt, 1978a:1). I dagligdagen er det vanskeligt ikke at forbinde tænkning og virkning gennem konkret handling, for hvordan er det så muligt for os at få en hverdag til at hænge sammen? I hverdagen kan vi undres over mange ting: Hvor bliver bussen af, hvor varm er solen osv., men den type spørgsmål er knyttet til sandhed, viden og erkendelse – til forstanden i Kants univers. Arendts begreb om undren tager et langt mere lidenskabeligt afsæt. ”The wonder that is the starting-point of thinking is neither puzzlement nor surprise nor perplexity; it is an admiring wonder (Ibid., 143). Det, der er på spil, er en særlig forståelse af tænkning, som den mentale kapacitet, der sættes i gang, når vi undres over noget i verden, som vi gerne vil forstå, *for* at forstå, og som differentierer sig fra dømmekraften og handlingens rettedhed. Den beundrende undren VIL forstå, den vil ikke forsøge at forklare eller at få ret. Derfor skaber den også en længsel efter flere perspektiver, der kan bidrage til forståelsen, den VIL stille spørgsmål og være kritisk, og den VIL søge den Anden for denne sag.

Det er den undren, der aktiverer tankens unikke gave at kunne gøre det fraværende nærværende. Det var præcis dét Eichmann afslørede i retten i Israel at han aldrig formåede og det, der fik Arendt til at tale om tankeløshed som ondskabens banalitet. I sine bestræbelser på at tjene sine overordnede med ære og gøre sin borgerpligt opgav Eichmann at undres og mistede evnen til at tænke. Eichmann stillede aldrig spørgsmålstejn ved de præmisser, der med logisk tænkning som drivkraft konsekvent ledte ham til onde handlinger. Hans autoritetstro og pligtfølelse overfor Hitler ledte til tankeløshed, som gjorde ham ude af stand til at tænke ud over præmisserne og ude af stand til at lytte efter andre stemmer. Med tankeløsheden forsvandt samvittigheden, moralen og dømmekraften, men også hans sprog, som Arendt påpegede, var præget af floskler og tomme vendinger, som han under retssagen gentog i et væk. Det er det særegne ved totalitarismen, at det ikke kun er de, vi normalt betragter som ofre for uhyrlighederne, der er udsat for forbrydelser mod den menneskelige status, for også bødlerne selv er ofre. De udøendes rettigheder udgøres af retten til at understøtte præmisserne, ikke til at spørge ind til dem. Og med cementerede præmisser for, hvad det vil sige at

være en god borger, virker borgerne som instrument for en større og andens vilje og dermed forsvinder muligheden for at udøve egen fri vilje og foretage moralske valg. Tænkning er i den forstand en forudsætning for udvikling af moral og for at forhindre ondskab.

Tænkning omhandler det ikke-synlige, det fraværende og det universelle og er derfor ikke det samme som at kunne skelne mellem godt og ondt i konkrete situationer. Derfor virker tænkning ikke. Men det er forudsætningen for at navigere mellem det universelle og det partikulære, for at kunne se den store historie i den lille og omvendt. For udvikling af horisonter i Gadammers terminologi. Det er gennem tænkning, at mennesker kan se deres ord og handlinger i andre og større perspektiver, hvilket tvinger dem til at komme ud af deres beskyttende sprogsfærer og tage ansvar for de ord, de udsiger. Arendt tager afstand fra en stor del af filosofiens og tænkningens historie, der har handlet om *vita contemplativa* og tænkningen som middel til den evige Sandhed. Tænkningen må først og fremmest være destruktiv og nedbrydende for at vække menneskene fra dogmer og ”optø frosne tanker” (Arendt, 1978a:174). Hvis mennesker skal leve frie i fællesskaber og undgå enhver tendens til totalitarisme, så må vi kontinuerligt spørge ind til det givne og spørge ”hvad mener du egentlig når du siger...”. Arendt henviser til Sokrates som eksempel på en figur, der kontinuerligt stiller det spørgsmål, og ham vender vi tilbage til i næste kapitel. Selvom tænkningen ikke virker i pragmatisk forstand, fordi den ikke fortæller os, hvad vi skal gøre i konkrete situationer, så er den essentiel for vores forståelse af verden og af os selv. Tænkningen er processuel meningsfuld og frisættende, men ikke frigørende

#### 6.4.2 Dømmekraft

Hvor tænkning er evnen til at gøre det fraværende nærværende, søge generelle træk og mønstre og foregår i en lydløs dialog, så er dømmekraften vores evne til at fælde domme i enkelttilfælde og omhandler det synlige, det nærværende, det partikulære og foregår i vores verden af fremtrædelser. Arendt udvikler sit begreb om dømmekraften på baggrund af Kants filosofi om æstetik. Kant skelner mellem den determinerende dømmekraft og den reflekterende dømmekraft. Den determinerende dømmekraft udtrykker vores evne til at anvende generelle regler til at dømme i enkelttilfælde, fx ”dette er en hund”. Ud fra en overordnet idé om, hvad en hund er, kan vi nogenlunde sikkert pege på naboens Golden Retriever og udsige dommen ”dette er en hund”. Den reflekterende dømmekraft udtrykker vores evne til at dømme i enkelttilfælde, hvor der ikke er nogen generelle regler eller imperativer at deducere ud fra, men hvor det partikulære (eksemplerne) skaber grundlag for reglerne (Arendt, 1992:83). Mens Kant knytter den determinerende dømmekraft

til den praktiske fornuft, så er den reflekterende dømmekraft gældende for æstetikken og udsigelse af æstetiske domme. Når vi dømmer ”dette er smukt” eller ”dette er grimt”, så er det ikke ud fra en overordnet idé eller imperativ om det smukke og det grimme, som vi kan deducere fra. Alligevel er vi i stand til at dømme og til en vis grad enes om, hvad der er smukt og grimt. Kunstverdenens eksistens er et eksempel på det. Når Arendt er interesseret i den reflekterende dømmekraft, så er det fordi hun, ligesom Gadamer, mener, at den moderne verdens nedbrydning af Sandheden, får den konsekvens, at det, at kunne dømme ud fra det partikulære, rækker ud over æstetikken og ind i den politiske og moralske sfæres skelnen mellem ”dette er rigtigt” og ”dette er forkert” (Ibid., 14). For ligesom vilkåret for æstetikken er, at der ikke er en definition af det skønne, gælder det også for vores handlinger, at der ikke er en definition af det gode, som vi kan deducere den rette handling ud fra. Når der ikke er én sandhed at deducere fra, kommer den determinerede dømmekraft til kort.

#### 6.4.2.1 Om smagen – det subjektive nærvær

Kants beskrivelser af dømmekraften tager udgangspunkt i menneskers mulighed for at dømme ”dette er smukt” eller ”dette er grimt” og er knyttet til gyldigheden af æstetiske domme, og altså til smagen. Smagen, på linje med vores anden indre sans, lugten, adskiller sig fra vores andre sanser ved at fremkalde en umiddelbar reaktion af lyst eller ulyst, hvad Kant kalder en empirisk dom (Kant, 2005:132). Hvis vi ser på noget, lytter til musik eller rør ved noget, så kan vi nogenlunde tilbageholde vores umiddelbare dom overfor det vi ser, lytter eller mærker, men for smagen og lugtesansen er denne tilbageholden vanskeligere. Sansningerne gør umiddelbart indtryk. Og den umiddelbarhed skyldes også, at smagsoplevelser og dufte er unikke i den forstand, at de ikke kan være repræsentationer. De kan ikke genkendes i tanken, højst genkendes, når vi reelt oplever dem igen (Arendt, 1978b:264). De øvrige sanser giver også anledning til denne umiddelbarhed, men det kræver en højere grad af bevidst rettedhed mod sansningen. Vi kan sidde på kontoret og høre musik uden egentlig at registre tonerne, mens musikken får en helt anden fylde, hvis vi retter vores opmærksomhed mod den. Når sanseindtrykket tilflyder os umiddelbart, så ophører enhver intentionalitet og enhver afstand mellem det, der sanses og det, der sanses, objektet. Denne umiddelbare sansning, det umiddelbare indtryk, er non-propositionel og er ikke til diskussion. Vi kan ikke synes noget andet om smagen, lugten mv. ved at lytte til argumenter. Følelsen af lyst eller ulyst er subjektiv og ikke bundet til forstandens begrebsunivers. Alligevel oplever vi, at vi kan udtrykke os og tale om vores domme som andet end bare udveksling af tilfældige subjektive ytringer.

Dét Kant peger på i sin æstetik og kritik af dømmekraften, er, at der er forskel på disse umiddelbare empiriske domme (lyst/ulyst), og de domme vi fælder, når vi dømmes om noget er smukt eller grimt (smagsdomme) (Kant, 2005:74). Mens den empiriske dom udtrykker den umiddelbare og subjektive følelse (smagen) og vil optræde som det, at noget er 'tiltalende' eller 'ikke-tiltalende', så optræder den rene smagsdom, når vi forsøger at forholde os upartisk og reflektivt til smagen, altså til formen. Forvandling fra den empiriske til den rene dom kræver tænkningens forestillingsevne og refleksion. Forestillingsevnen gør det fraværende nærværende i en form, der fratager det partikulære sin umiddelbarhed, mens vi i refleksionen frigør dømmekraften til at se på fænomenet på ny og fra andre perspektiver. Når vi i forestillingen repræsenterer det partikulære, så gøres det til en indre sansning, som vi kan reflektere over fra et desinteresseret tilskuerperspektiv, der gør det muligt for os at sanse det på ny og også sanse os selv i denne sansning (Arendt, 1978b:266). Når vi forsøger at forholde os reflektivt til smagen, så søger vi ifølge Kant, at etablere et bånd mellem vores forestillingsevne og forstand, at samle vores mange sanseindtryk til en enhed, og vores endelige dom af den æstetiske erfaring afhænger af de følelser, vi oplever i denne repræsentation. Når vi udsteder en smagsdom, når vi bedømmer noget som smukt, så er det fordi der i repræsentationen er harmoni mellem sanseerfaringerne (flerheden) og forstanden (enheden).

"Kant says: That is beautiful which pleases in the mere act of judging it." That is: It is not important whether or not it pleases in perception; what pleases is merely in perception is gratifying but not beautiful. It pleases in representation: The imagination has prepared it so that I now can reflect on it: "the operation of reflection" (Arendt, 1978b:265)

Dermed sker der en bevægelse fra et subjektivt empirisk skøn af en umiddelbar sansning, til en mere almen dom, der bygger på de følelser, vi oplever i repræsentationen, som gør dømmekraften til det, Kant kalder en "contemplative pleasure" (Ibid., 257). At finde noget 'tiltalende' eller 'ikke-tiltalende' er subjektets egen holdning, men at udsige, at "dette er smukt" og "dette er grimt" er et mere alment standpunkt, fordi det er betinget af en desinteresse og en mental aktivitet, som tilhører mennesket, men også fordi det udsiges i en socialitet, der potentielt kan overbevise om dommen. Fordi vi ikke har én idé om det smukke at bedømme ud fra, så betyder det ikke, at vi kan erklære hvad som helst for smukt eller ret og overbevise andre om dommens rigtighed. Netop fordi dommen udsiges i et fællesskab, som vi gerne vil overbevise, må vi være åbne for andre mulige sanseoplevelser af og synspunkter på fænomenet. Når vi gennem tænkning evner denne indsigt i andres perspektiver, så er det fordi vi besidder en særlig virkelighedssans.

#### 6.4.2.2 Virkelighedssans og social sensibilitet (sensus communis)

Begrebet *sensus communis* udtrykker en fælles sans, hvormed vi oplever en fælles verdens realitet. Selvom vore fem sanser er subjektive, og vi ikke kan argumentere os frem til, at de objekter, der fremtræder, er ens for os alle sammen, så har vi en fornemmelse af at være i den samme verden eller kontekst. Kant beskriver *sensus communis* som idéen om en sans,

der er fælles for alle, dvs. en bedømmelsesevne, der i sin refleksion (a priori) i tanken forholder sig til alle andres forestillingsmåde; vi inkluderer denne idé med henblik på at jævnføre vor bedømmelse med hele menneskehedens samlede fornuft, så at sige, så vi på den måde kan undgå den slags illusion, der stammer fra private omstændigheder, som så let kan opfattes som objektive - hvilket ville have en skadelig virkning på bedømmelsen (Kant, 2005:136).

Det er vores adgang til denne fælles sans, der gør det muligt for os at tænke ud over vores private og subjektive kontekster og ind i en almen virkelighed. For Kant er denne sans en del af det menneskelige erkendelsesapparat indenfor æstetikken, men ikke indenfor moralsfæren. Kants moralfilosofi knytter sig til den praktiske fornuft, hvor moral handler om indsigt i morallovens imperativer og ikke om indsigt i hvad andre i fællesskabet betragter som passende. Gadamer kritiserer Kants udlægning af *sensus communis*, som han mener, er afpolitiseret og frataget sin oprindelige (romerske) tilknytning til menneskers moralske sfære (Gadamer, 2004:36). Afvisningen af en eviggyldig praktisk fornuft og det faktum, at Kants morallov fortæller, *at* vi skal gøre vores pligt, men ikke *hvad* den pligt indeholder, betyder, at vi må udvise sensibilitet overfor det sociale. For Gadamer, som er inspireret af Vico og Shaftsbury, er *sensus communis* ikke blot en fælles sans, men en fællesskabsstiftende sans og en sans for det fælles bedste, en social dyd, der er en del af den borgerlige og moralske væren og dannelse (ibid., 23-34). Det er en social sans, der giver pligten en retning. En sund dømmekraft kræver denne sans, der ikke blot medtænker de andre, men også de mulige andre, menneskeheden, og dermed udviser en ren pligt (Laustsen, 2002). Det er en sans vi *har* i den forstand, at vi altid gerne vil erfare verden ud fra en kollektiv begrebslighed (Kirkeby, 2001:88), men det er også en sans, vi hele tiden må arbejde med og udvikle. Sansen er nødvendig for, at vi kan dømme, men de faktiske empiriske domme agerer samtidig eksempler, som skaber sansen, *sensus communis* (Gadamer, 2004:35). Det er dog afgørende, at *sensus communis* ikke har karakter af overformynderi. *Sensus communis* er en sans for det fælles bedste, men hvad det fælles bedste konkret og empirisk betyder, det fremgår ikke nødvendigvis.

Kant (2005:136) opstiller tre maksimer for *sensus communis*, som også er eksplicitte hos Arendt gennem hendes henvisning til Sokrates, som tænkningens figur: 1) selvstændig tænkning (forstanden), 2) tænke ud fra andres sted (dømmekraften), 3) altid at tænke konsekvent og i overensstemmelse med sig selv (fornuften). Med de tre maksimer fordrer Kant, at mennesket, for at kunne udvise dømmekraft i fællesskabet, må tænke selv og hele tiden udfordre sine fordomme, må inddrage andres og mulige synspunkter for dermed at se på dem fra et mere objektivt og alment sted, og hele tiden må søge at realisere en tænkemåde, der konsekvent forholder sig til forholdet mellem vor egen forstand og de andres synspunkter. Når vi går på besøg i andres og mulige synspunkter, er vi netop kun på besøg (Arendt, 1978a:257). Pointen er ikke, at vi skal overtage deres synspunkter og udskifte en fordom med en anden, men at få perspektiveret sagen, og på baggrund af *sensus communis* og vores frie vilje, at blive i stand til at dømme autonomt og udvikle vores eget (midlertidige) generelle synspunkt, manifesteret i en empirisk dom, som vi med smagfuldt sprog kan meddele fællesskabet. ”Den person, der har smag, er den person, som er vokset op i og til stadighed er opmærksom på det fællesskab, vedkommende er en del af, og som er parat til at afprøve sine egne domme inden for dette fællesskab” (Pahuus, 2006:139). Den dom, der udsiges, og som formodes at være almen, kan naturligvis kun appellere til fællesskabet om validitet (Arendt, 2006c:219).

#### *6.4.3 Fra frisættelse til frigørelse – fra dømmekraft til handling*

Både tænkning og dømmekraft er mentale aktiviteter, der sætter mennesket frit, men som det også er påpeget tidligere, så kræver en egentlig frigørelse, at der er et handlingsrum. Arendt betragter dømmekraften som menneskets mest politiske kraft, fordi det handler om menneskets mulighed for at forholde sig til verden og det fællesskab, det er en del af, og gennem dommen at træde frem som menneske. Dømmekraften udgør på en og samme tid vores mulighed for at fremstå autonomt og ændre verden gennem vores fremtrædelse og vores afhængighed af det fællesskab, vore domme skal praktiseres i. Dømmekraften gør os i den forstand bevidste om, at vi har magten til at ændre verden, men den vished er samtidig præget af, eller måske ligefrem betinget af, en ydmyghed overfor den magt. Men dømmekraften er ikke et transportbånd mellem tænkning og handling. Som sagt virker tænkning ikke. Vi kan tage ved lære af andres synspunkter og uddrage mønstre og almenheder, men de fortæller os ikke, hvordan vi så skal leve livet i konkrete situationer, og uden det imperativ kan der ikke være nogen lige linje mellem tænkning, dømmekraft og handling. Men hvilken forbindelse er der så mellem tænkning, dømmekraft og handling?



I bogen "Hannah Arendts Lectures on Kants Political Philosophy" skriver redaktør Ronald Beiner i sit afsluttende essay, at Arendt opererer med to forskellige teorier om dømmekraft (Arendt, 1992:91). I "Menneskets vilkår" (Arendt, 2005a) synes dømmekraften at være knyttet til handlingsbegrebet, til *vita activa*. Selvom der ikke kan spores en lineær forbindelse mellem forståelse, dom og handling, så refererer hun til både Sokrates og Aristoteles, der begge var af den opfattelse, at vi gennem repræsentativ tænkning og dialog i det offentlige, politiske rum, kunne nærme os fænomener og blive klogere på begreber, og at den bevidsthed vil gøre os bedre i stand til handle i overensstemmelse med den måde, vi gerne vil fremstå på i verden. Det er den logik, der ligger bag Sokrates tro på at dyder kan optrænes og læres (Arendt, 1978a:171). Men i "The Life of the Mind" (Arendt, 1978ab) er dømmekraften kun relateret til *vita contemplativa*, som en mental kapacitet. I modsætning til Beiner står den danske Hannah Arendt-ekspert, Anne-Marie Pahuus (2006, 2003), der mener, at Arendt kun opererer med ét dømmekraftsbegreb, nemlig det, der er knyttet til handlingsbegrebet. Hun mener, at den måde som Arendt beskriver dømmekraftsbegrebet på i "The Life of the Mind" blot understreger dømmekraftens element af etisk fantasi. I denne diskussion læner jeg mig op af Pahuus. Det gør jeg bl.a. ud fra Arendts essay "The crisis in culture" (2006c), hvor Arendt netop kobler dom og beslutninger om handlinger.

Culture and politics, then, belong together because it is not knowledge or truth which is at stake, but rather judgment and decision, the judicious exchange of opinion about the sphere of public life and the common world, and the decision what manner of action is to be taken in it, as well as to how it is to look henceforth, what kind of things are to appear in it (Arendt, 2006d:219).

Dommen er en dom over fortiden, men den er i sig selv en handling, fordi mennesket i dommen åbenbarer sig selv. Det er klart, at dommen "det er rigtigt" eller "det er forkert" ikke i sig selv kan fortælle os, hvordan vi skal handle i fremtiden, fordi det vil afhænge af situationen, men dommen indikerer et ideal eller en standard for den gode handling (Eikeland, 2008:67), som hele tiden må holdes for øje i de konkrete situationer, hvor dømmekraften udmøntes for at kunne realiseres i handlingen.

Når der ikke er et overordnet ideal (en idé) at deducere fra, så må dømmekraften udspringe af vores erfaringer fra enkelttilfælde, der gennem refleksion og afdækning af mønstre, kan angive mulige almene domme (præmisser), som vi kan vælge, og som kan danne udgangspunkt for vores overvejelser og drøftelser af konkrete tiltag rettet mod praxis. Den dobbelte bevægelse fra og mod

praxis, finder vi også i Aristoteles' udlægning af dømmekraften, *phronesis* (se Eikeland, 2008:97-105), som en praktisk-etisk viden. Dommen er ikke afgivet af en blind *Justitia*, men af et menneske, hvis blik tager udgangspunkt i og har retning mod et fællesskab, og som må søge sine handlingsanvisninger gennem eksempler. Det er også derfor, dømmekraften ikke kan læres, men som dyd må opøves og trænes igen og igen (*hexis*).

Konstruktionen af idealbilledet eller standarderne for de gode handlinger, er tæt knyttet til begrebet dannelse, der med rod i det tyske "bildung" handler om at blive til i det godes billede (*imago*). Den dannede (smagfulde) er et frit menneske, der i situationen evner at hæve sig op over egne særinteresser, inddrager fællesskabet i bestræbelsen efter indsigt i og forståelse af idealet og bevidst dømmer og træffer beslutninger ud fra det ideal, hun har sat sig. Den dannede lader sig ikke slå ud af kompleksitetens høje bølger, men evner at stå i det åbne, og i den kontekst at være fri og i den frihed tage ansvar og blive til som sig selv. Den dannede har smag, fordi hun på én gang kan se sagen fra mange perspektiver og har indsigt (*theoria*), men samtidig formår at træffe egne konkrete afgørelser. Arendt karakteriserer i den forbindelse smagen som en "activity of a truly cultivated mind – *cultura animi*" (Arendt, 2006c:220). Kultur og politik er bundet sammen af at de begge handler om dømmekraften og viser sig som smag, der, fordi smagen udtrykker en særlig tilgang til sig selv og til verden, relaterer sig til Ciceros begreb om *humanitas* (Ibid., 221). "This humanism is the result of the *cultura anima*, of an attitude that knows how to take care and preserve and admire the things of the world" (Arendt, 2006c:222). Dømmekraften er således en kulturel evne (Pahuus, 2006:135). Mennesker kan godt være dannet uden at handle, men som Eikeland bemærker: "Capacity (*dúnamis*) contains incapacity (*adunamia*), but not *vice versa*" (Eikeland, 2008:288).

Arendts undersøgelser af den menneskelige friheds væsen og vilkår viser hen mod en syntese af *vita contemplativa* og *vita activa*. Frihedens pris er en verden præget af kontingens, uforudsigelighed og uberegnelighed, som hverken kan eller skal minimeres gennem indførelsen af forskellige former for 'nødvendighedens rige'. *Vita contemplativa* og *vita activa* er ikke hierarkiske størrelser, men er begge måder at være i verden på, som er nødvendige for, at mennesker kan træde frem som frie individer i fællesskabet. For at mennesker kan fremtræde som frie individer, kræves et frit offentligt rum, hvor natalitet og pluralitet kan og vil foldes ud i handling. Et sådant rum *er* ikke, men etableres dér, hvor mennesker mødes om en sag, de har fælles interesse i, og mødes som mennesker, der hverken er for eller i mod hinanden, men hvis holdninger kan diskuteres på vejen mod det fælles.

Anerkendelsen af den Anden og de Andre går således forud for erkendelsen og udviklingen af dømmekraften og den praktisk-etiske viden. Rummet etableres i dialogen og forbliver så længe deltagerne aktiverer den frihed de har og i kraft af deres åndsevner tænker selv, tænker sammen og tænker konsistent. I det frie offentlige rum udveksles erfaringer og ytringer, der i dialog forvandles til reflekterede meninger og generelle standpunkter, som i deres natur altid kun kan være midlertidige, og hvis validitet i sidste instans må afprøves gennem eksempler. Sådanne frirum, hvor tænkning og dømmekraft kontinuerligt kan opøves, må der værnes om og må gøres til en del af kulturen, hvis totalitære tendenser i regimer eller i det moderne samfund skal imødegås. Det handler om at vedblive med at give Andenheden en stemme og herved tage humaniteten på sig. Heri ligger et dannelsesideal, der handler om hele tiden at forsøge at blive klogere på verden og på sig selv, for at kunne navigere i kompleksiteten (i kontingens, det uforudsigelige og uberegnelige) og ikke lade sig opsluge af mængden, men netop kunne tage det ansvar på sig, at vi som mennesker qua nataliteten har muligheden for at ændre verden og sammen med andre har magten til at gøre det. Men det kan aldrig være en fuldbyrdet opgave. For det menneske, der skal blive til som sig selv i et kommunikativt fællesskab, står hele tiden overfor den udfordring, at tilblivelsen sker gennem sproget, som ikke er rent og som aldrig vil kunne renses (Bakhtin, 2006b:332). Det er yderst vanskeligt at komme bag om fænomenerne og sig selv og se sig selv hel, selv når andre holder spejlene, og det er vanskeligere end Arendt giver indtryk af, som inddragelsen af Bakhtins sprogfilosofi indikerer. Men hun giver en mulighed for at tage den vanskelighed op. Hendes fornuftsbegreb bryder dermed med kapitalismekritikere som Adorno og Horkheimer og den ”totaliseret fornuftskritik”, de fremstiller i ”Oplysningens dialektik” (Elling, 2004:215), fordi hun tror på en alternativ, ikke inficeret social fornuft, og tilbyder et andet valg (som Horkheimer & Adorno også må have, for fra hvilket sted skulle de ellers tale?).

## **6.5 Politiseringen af organisationen og den brandorienterede dialogiske praksis**

*Jo mere en virksomhed fjerner sig fra det militære og klerikale billede af organisationen og bliver en republik for oplyste medborgere, desto større krav vil der blive stillet til sådan et minisamfunds basale mekanisme, dialogen*  
(Kirkeby, et al 2008:29)

Arendts kontekst er politisk og en stor del af hendes forfatterskab handler om, hvordan det politiske rum fortrænges af arbejds- og produktionssfæren og også af en opblødning i grænserne mellem det private og det offentlige. Vi har hævdet, at Arendts teori har stor relevans for den moderne erhvervsøkonomiske kontekst i almindelighed og brandteorien i særdeleshed. Det skyldes først og

fremmest den politisering af organisationernes legitimeringsvilkår, der er en konsekvens af stakeholderøkonomien. Men politiseringen er også sket internt i organisationen, og det bliver tydeligere for os gennem Arendts begreber. For som Virno (1952-) (2000) påpeger, så er det vanskeligt, at opretholde Arendts skelnen mellem arbejde, fremstilling og politisk handling i det moderne arbejdsliv og samfund. Hvis arbejde og fremstilling er aktiviteter, der er knyttet til slutprodukter (poiésis), så er der mange medlemmer af det moderne samfund, der med ét hug gøres arbejdsløse. Store dele af serviceindustrien, herunder kommunikations- og kulturindustrien, er vanskelige at placere i Arendts kategorier. Hvortil hører fx konsulentbistand, personalerådgivning, foredragsvirksomhed og præstegerning? Vi skal regne langt frem i arbejdsprocesserne for at tilskrive dem til den biologisk reflektive proces eller tingsliggørelse, som kendetegner arbejds- og fremstillingssfæren. Viden og interaktion har på mange måder mere at gøre med Arendts homo faber og politiske handlinger. Virno opregner særligt to forhold, der gør det politiske til en del af det moderne arbejdsliv, og som er særligt interessant i vores perspektiv:

1. Den Post-fordistiske økonomi bygger i høj grad på kommunikation, interaktion og social Kooperation, der ikke udmønter sig i et slutprodukt. Den eneste måde, arbejdet kan erindres på, er ved at blive set af andre: at der er et publikum.

When communicative actions rather than new objects are constructed, we enter the realm of politics. Postfordist labour, as linguistic labour, requires attitudes and characteristics that used to be those of political praxis: presentations in the presence of others, management of a certain margin of unpredictability, capacity to begin something new, ability to navigate amongst alternative possibilities (Virno, 2000:2)

Man kan heroverfor indvende, at sådanne aktiviteter i organisationen sker, hvor der er andre mellemværende end det blot at være sammen og forholde sig til fællesskabet og således ikke kandiderer til at være egentlig politiske aktiviteter i Arendts forståelse. Men som vi diskuterede i kapitel 2 om corporate branding, så sker der netop en opblødning i det mellemværende, og i de instrumentelle perspektiver, fordi de ikke længere opfattes som gyldige af det fællesskab, som de moderne organisationer er en del af, herunder også de medarbejdere, som skal agere på vegne af organisationen. Den moderne arbejder har ret meget til fælles med den politiske praksis, og derfor mener Virno også, at begrebet virtuositet (stor teknisk dygtighed, kraft, dyd, tapperhed) er berettiget, når vi taler om arbejdet, forstået som det, i sin performative akt, at udvise dygtighed og

færdighed til at begå sig i rørte vande og have perfektion af handlingen som et mål i sig selv (Virno, 2004, Hector, 2004<sup>9</sup>). Det handler om at gøre noget OG gøre det godt (eupraxia). Men dermed mener han ikke, at al aktivitet og arbejde alene bliver performativt. Det er der nok en risiko for, men der er også en chance for, at det bliver politisk, fordi det at optræde virtuost og politisk begge kræver et offentligt sted, et fælles sprog og et publikum. Det er klart, at politiseringen af organisationen kun er frisættende, hvis politiseringen er mere end en arena for fri diskurs, hvor deltagerne kan meddele deres egne horisonter og interesser, som det typisk ses i realpolitiske rum. Politiseringen må knytte sig til ønsket om at søge almene menneskelige idealer, fællesskabet, som det fremskrives hos Arendt. Vægtningen af det almenmenneskelige og kommercielle i moderne organisationer er et varmt tema i disse år, men netop fordi der må være tale om en vægtning, må vi diskutere, om vi reelt kan tale om en horisontsammensmeltning i Gadammers forstand, og om frisætning af individer og autenticitet i en organisatorisk kontekst? Måske er der rettere tale om en frisætning af medarbejderen gennem udvikling af dennes dømmekraft, som nok går i retning af det mere menneskelige, men som afviser idéen om det hele menneske på arbejdspladsen? Det spørgsmål vender vi tilbage til i kapitel 8 og 9, hvor vi vil inddrage de indsamlede empiriske data i den dialog.

2. I den moderne økonomi er belønning ofte knyttet til innovation og nytænkning, til vores evner til at improvisere, kunne håndtere kontingens og kompleksitet og forestille os det mulige – til nihilismen, forstået som det i praksis ikke at have en praksis, at være fleksibel og kunne bevæge sig mellem alternativer. Typisk har denne nihilisme været kendetegnet for begivenheder udenfor arbejdspladsen, men det liv trækkes nu ind i eller udvides til også at omhandle de moderne organisationer og forvandles til kompetencer i et professionelt øjemed:

I maintain that post-Fordist labor, the productive labor of surplus, subordinate labor, brings into play the talents and the qualifications which, according to a secular tradition, had more to do with political action...

---

<sup>9</sup> Virno: “At one time, when someone said virtuoso, they thought of the great ballerina, the great pianist. For me, the characteristics of the virtuoso is much less artistic, much less sublime, today it is found in mass intellectual labor and in the postfordist economy, based on communication, culture, information. Frequently at work – in postfordist work – it is necessary to improvise, to know what to do in an unforeseen situation: the characteristics of the virtuoso don’t end in an object: rather than something that is an end in itself, it is a relationship with the one who listens, with a public. These characteristics today are present in industrial labor. They have been socialized” (Hector, 2004).

Nihilism, once hidden in the shadow of technical-productive power, becomes a fundamental ingredient of that power, a quality highly prized by the marketplace of labor (Virno, 2004:51, 86).

Det er afgørende, at medarbejderne kan forholde sig til og navigere i det farvand, der udgør det Post-fordistiske samfund. Den viden og interaktion, der skaber produktivitet og vækst, udgøres af formel og uformel viden, forestillingsevne, mentale kapaciteter og sprogspil (Virno, 2004, 2001) og manifesterer sig i den måde, vi bruger sprog på, og i vores konkrete arbejde i fællesskabet. Viden og interaktion bygger på en række generiske attituder som sprog, evnen til at lære, hukommelse, evnen til abstraktion og refleksion med videre. Det er attituder, der er fælles for os alle, som muligheder, og i deres fælleshed udgør de netop fundamentet for, at mennesker kan træde frem som unikke personer for hinanden (Virno, 2004:98). Det er det fælles, der er udgangspunktet for singulariteten, ikke omvendt. Vi fødes ikke som individer, der gennem en socialiseringsproces formes til et fællesskab, men som generiske væsener (à la Arendts biologisk betingede væsener), der på baggrund af denne fælleshed, kan udfolde individualitet i et fællesskab. Forskellen mellem de to måder at se mennesket på, beskriver Virno som forskellen mellem Hobbes' begreb om 'people' og Spinoza's begreb om 'multitude'<sup>10</sup> (ibid., 25). Mens målet hos Hobbes er en enhed (en nation i Arendts terminologi), samlet om det at mindske konkret frygt, så er målet hos Spinoza samhed og mangfoldighed, for mennesker har det til fælles, at de oplever ikke at høre hjemme og bevæge sig i kontingens og uforudsigelighed, og de har derfor brug for interaktion til at finde midlertidige opholdssteder. Sådant en interaktion kræver udvikling eller valg af et fælles sprog og forståelser. Det er Virnos (og også Bakhtins) pointe, at sprogets fælles ramme (common places) får forrang i en tid, hvor fællestrækket er en fornemmelse af ikke at være hjemme i verden, fordi disse sproglige fællesstræk gør det muligt at etablere en platform, hvor interaktionen kan virke på tværs og hjælpe os i vores orientering i verden<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Se Virno (2004). Her undersøger Virno begrebet mangfoldighed (multitude), som han mener, står overfor en renæssance. Han beskriver i bogen hvorfor og hvordan han mener renæssancen vil ske. I modsætning til Spinoza og Hobbes, ser Virno ingen kollision mellem 'people' og 'multitude', men mener de forudsætter hinanden. Målet er ikke længere enhed ('people' og staten), men enheden er udgangspunktet for et mangfoldigt fællesskab: "The One is no longer a promise, but a premise" (Virno, 2004:25)

<sup>11</sup> Virno henviser til Aristoteles Protreptikos, hvori han beskriver den fremmedes permanente følelse af hjemløshed i forhold til tænkerens midlertidige afstandstagen til fællesskabet. Det moderne mennesket er, som den fremmede, præget af en permanent følelse af hjemløshed, som kun kan afhjælpes ved at indtage tænkerens position og finde essentielle kategorier for det abstrakte intellekt, for at kunne håndtere kontingens, usikkerhed og uforudsigelighed (Virno, 2004:38)

The more intensive, differentiated and highly developed the social life of a speaking collective, the greater the importance attaching, among other possible subjects of talk, to another's word, another's utterance, since another's word will be the subject of passionate communication, an object of interpretation, discussion, evaluation, rebuttal, support, further development and so on (Bakhtin, 2006b:337)

For Virno betyder det, at "the dialogical word is seated at the very heart of capitalistic production" (Virno, 2004:107) De sproglige fællesskaber bidrager til at opretholde både os selv og moderne institutioner og organisationer, og de hjælper med at holde os fast og giver os et ståsted, et *noget* at stille os frem på baggrund af, et 'man' (uautentisk), som baggrund for potentielt at udtrykke 'jeg'et (autentisk). Det kræver dog den forståelse, at selvom sproglige kompetencer *kan* antages at være generiske, så *er* et sprogligt fællesskab det som bekendt ikke. Det skal der stræbes efter. Men som sagt er den stræben ikke en garanti for udviklingen af et fælles sprog (sensus communis) og slet ikke en garanti for, at det fælles sprog er sandt og mere gyldigt end andre sprog. Men hvis denne stræben er kontinuerlig, er det formentligt det bedste bud på en proces.

Når tanken bliver den primære kilde til velstand, så politiseres arbejdet (Virno, 2004:64). For den primære kilde til velstand er ikke noget, der er, den er alene en kapacitet til at realisere potentialer. Dermed opstår det paradoks omkring arbejdskraft- og kapacitet, at det udgøres af noget ikke-værende og potentialer, der er nært knyttet til den menneskelige krop, men at det udveksles og betales for som en vare (ibid., 82). Organisationerne har derfor interesse i den levende krop, som fundamentet for arbejdskraften og realiseringen af det ikke-kontrollerbare potentiale: for personens velbefindende, passion og motivation som vi ser det plejet gennem tilbud om sygeforsikringer, sund kantine, fitnesscentre på arbejdspladsen, psykolog- og krisehjælp, tilbud om feriehuse, life coaches mv. Nogle kalder det intimteknologier (Kirkeby, *et al* 2008). Dermed rykker den private og sociale sfære automatisk med tanken ind i organisationen og gør biopolitikken til en del af det politiske spillerum, med samme faresignaler for totalitære tendenser, som Arendt pegede på i den politiske kontekst. Også i organisationerne kræver offentligheden en offentlig sfære for ikke blot at udvikle nye "grand narratives" og ende som religiøse eller sekteriske grupper, hvor individualiteten forsvinder i offentligheden (Virno, 2004:40). Hvis de store fortællinger i organisationerne tager over og dikterer tanken, så forsvinder det individ, hvis generiske og unikke kapaciteter skal bidrage med produktiv vækst. Som en personalisering af subjektifikation (det

personlige liv overgiver sig til det, der sker). Som politisk chora må organisationerne derfor etablere sådanne sfærer, hvis de vil have medarbejdere med politiske kapaciteter; tænkning og dømmekraft. Det er klart, at et offentligt frit rum, som Arendt argumenterer for, må have en anden form i en formel organisatorisk kontekst, for selvom erkendt uenighed også er indsigt i en organisatorisk kontekst, så er der alligevel behov for en form for lukning og et større fokus på konkrete handlinger (og homo fabers rolle). Det åbne rum må være et centrifugalt rum, men også et rum, der tilbyder en form for midlertidig forening, der kan vise vej ud af tænkningens lammelse. Selvom menneskeheden også her kan være et ideal, så er det klart, at den stræben kun kan nås gennem virksomhedens overlevelse. Der er en grænse for friheden. Ikke nødvendigvis for tænkningen, men for praktiseringen, fordi det er en del af organisationens oprindelige intention, at der også skal skabes værdi til aktionærer. Det kan således ikke være et fuldbyrdet politisk fællesskab. Og virkelighedssansen må være gældende her indenfor, men vi har mulighed for at prøve grænsen af ved at inddrage nye kontekster og diskutere begreber, der umiddelbart ligger uden for den kommercielle sfære, for at skabe horisonter og dermed kunne nuancere forståelse af vores egen kontekst, som en del af en større kontekst. Herigennem styrker vi også evnen til at bevæge os i rørte vande og forholde os til det mulige, og måske til det, der måtte komme, som det fx refereres til i Scharmers forestilling om ”pre-sensing” (Senge, *et al* 2007:114).

## **6.6 Brandorienteret dialogisk praxis**

I den erhvervsøkonomiske kontekst er corporate brandet et løfte fra virksomheden til stakeholderne om i sine handlinger at stræbe mod at fremtræde som et valgt ideal, og det løfte udgør stabiliseringskraften, hvis handlingerne realiseres. Corporate branding, som fælles forestilling og ideal, betyder først og fremmest, at virksomhederne skal vælge sig selv, men også at de i det valg, må betragte sig selv som en del af et fællesskab, hvis de vil genkendes som ideal. Det er ikke ligegyldigt, hvilket billede de tegner sig i. Men som vi så, er idealet hverken absolut eller i sig selv handlingsanvisende. Idealet udgør en ramme, men må manifestere sig konkret, og denne manifestation må selv tegne nye streger i det billede, som organisationen tegner sig i. For at manifestere idealet, må organisationens medarbejdere naturligvis kende idealet og få opridset horisonten, men netop fordi det ikke er handlingsanvisende, og dommen over den konkrete handling altid må tage udgangspunkt i situationen, så må der åbnes op for tænkning og mulige manifestationer i en dialog om idealets betydning, som må tage udgangspunkt i den praktiske kontekst gennem levende eksempler. Ikke for at ophæve eksemplerne til almenheder, men for at have noget konkret at italesætte idealet ud fra, der kan gøre os klogere på fænomenet og finde de



lokale ståsteder og det fælles sprog, der gør en fælles brandorientering og et organisatorisk samarbejde om brandet muligt. Pointen er jo ikke, at alle medlemmer af organisationen skal handle på samme måde, men at alle afdelinger og medarbejdere har idealet for øje og udvikler en praktisk-etisk viden, der gør dem i stand til at realisere idealet i deres konkrete møde med stakeholderne, der herigennem præsenteres for et genkendeligt mønster, som kan give tegnet, logoet, mening og forvandle det til et symbol. Det kræver dialog om brandet, som i et brandperspektiv i endnu højere grad må medtænke Andetheden, fordi de, der vurderer handlingerne, befinder sig udenfor og er dynamiske.

Som et løfte er brandet en dialogisk størrelse, fordi både den, der afgiver løftet, og de, som løftet afgives til, indgår i den relation, som bestemmer om det er indfriet, og derfor må processerne for dets implementering også være dialogiske, for ikke blot at forvandles til events og re-produktioner, der alene styrker enheden. Som Arendt påpegede, så må en reel dialog om en fælles sag finde sted i frirum, hvor enhver tanke og fortolkning og dom er mulig, men ikke nødvendigvis gyldig, og hvor der er en sammenhæng mellem tænkning og udførelse og dermed magt. Det er nødvendigt for at give indhold til den fælles forestilling og styrke medarbejdernes brandorientering og forståelse, der gør det muligt for dem at udvise en sund dømmekraft og reelt praktisere den selvledelse, som værdiorienteringen lægger op til. I organisationen må der derfor etableres sådanne rum til dialog. I det følgende kapitel vil vi se på, hvordan sådanne dialoger konkret kan tænkes og praktiseres i en organisatorisk kontekst, en tænkning som efterfølgende foldes ud som eksperimenter i TDC.

## 7. DIALOG OG FILOSOFISK-DIALOGISK PRAKSIS I ORGANISATIONER

---

Spørgsmålet om, hvordan TDC får medarbejderne til at leve virksomhedens brand ud, blev efter diskussionen af corporate brandingteorien præciseret til spørgsmålet om, hvordan virksomhederne kan skabe og udvikle en brandorienteret dialogisk praksis i en organisatorisk kontekst, der gør medarbejderne i stand til at udtrykke brandets mening i deres handlinger. Inspireret af Arendt og Virno har vi argumenteret for, at udviklingen af en sådan praksis kræver frirum i organisationen, hvor brandet og de værdier, det bygger på kan artikuleres og italesættes i et socialt fællesskab, som betingelse for udvikling af medarbejdernes individuelle dømmekraft. Når vi overfører forrige kapitels tanke om dømmekraft til vores kontekst, betyder det, at intern branding må handle om at italesætte det abstrakte og tilblivende brand og brandværdierne fra praksis og herudfra føre en kritisk konstruktiv dialog, der har en styrkelse af medarbejdernes brandorienterede dømm- og handlekraft som mål. Vi kritiserede tidligere corporate brandingteoretikerne for at argumentere for dialog uden en dialogisk struktur, og der er nu redegjort for, hvorfor den dialogiske struktur er så afgørende for, at meningsskabelse kan finde sted overhovedet. Men for at placere den i en organisatorisk kontekst, må vi redegøre for, hvad vi mener, når vi taler om dialog, hvordan den samtaleform kan tænkes i en organisatorisk kontekst, og hvilke kompetencer og kapaciteter det kræver, at indgå i en dialog og dermed eksplicite forudsætningerne for, at medarbejderne kan træde ind i den dynamiske organisationsidentitetsmodel.

### 7.1 Dialog som en særlig samtale

Ordet ”dialog” stammer fra det græske *diálogos*, der er dannet af *diá*, der betyder om, mellem eller gennem, og *lógos*, der betyder ord, men også fornuft. Dialog betyder altså *om og mellem ord og fornuft* eller *gennem ord og fornuft*. Hvis vi afviser fornuften, som noget givet, så kræver dialog ikke alene, at vi taler til andre (som også kan være os selv gennem den indre udveksling), men at vi taler sammen på en særlig måde. Enhver udveksling af ord er ikke en dialog. Jørgen Fafner (1977/2005) har kategoriseret en række udvekslinger ift. deres grad af frihed og hensigt:

**Tabel 7.1: Kommunikative udvekslingsformer**

Frihed	Samtale, konversation, diskussion, debat	Tovejs
	Interview	Tovejs/envejs
	Indlæg	
	Forklaring, beskrivelse, beretning (melding, rapport, fortælling), reportage	Envejs
Delvis fri	Referat, resume	
	Genfortælling	
Bundet	Oplæsning	

Kilde: Fafner (2005:110)

Mens f.eks oplæsning, genfortælling, forklaring, beskrivelse mv. har at gøre med at meddele og referere noget, der har været eller er, så synes indlæg, interview, samtale, diskussion, debat mv. i højere grad at være konative størrelser, hvor den sproglige ytring har retning mod modtageren og vil have modtageren til at gøre noget, enten gennem udstikkelse af ordre (koerciv), anmodning (reogativ) eller overtalelse (persuasiv) (Fafner, 2005:90).

### 7.1.1 Formål med samtalen

Fra sine klassiske rødder i det antikke Grækenland, er der i et magtperspektiv to mulige formål med samtalen: 1) at styrke sin egen magt og 2) at styrke fællesskabet ved at dele viden og magt. Når formålet med samtalen er at styrke sin egen magt, gælder det om at overbevise den anden, at vinde den anden (som også kan være en selv) for sig. Heroverfor står det at ville styrke fællesskabets magt, der handler om sammen at blive klogere på den sag, som samtalen drejer sig om. Det er umiddelbart den klassiske distinktion mellem diskussion og dialog, som den fx med inspiration fra Bohm (2007) og Isaacs (1999), er sat op hos Kristiansen & Poulsen (2005).

**Tabel 7.2: Diskussion og dialog.**

<b>Diskussion</b>	<b>Dialog</b>
Overbevisning	Fælles undersøgelse
Jeg behøver ikke blive klogere	Vi kan alle sammen lære af hinanden
Jeg har det rigtige svar	Tilsammen kan vi finde en god løsning
Jeg viser, hvorfor du tager fejl	Vi vover at gå efter en ny, fælles løsning
Jeg lytter for at finde fejl	Jeg lytter for at forstå

Mine holdninger er sandhed	Vores holdninger skal undersøges
Jeg forsvarer mine synspunkter	Vi forbedrer hinandens tænkning
Jeg holder kortene ind til kroppen	Jeg fremlægger min tvivl på dine og mine synspunkter
Jeg tager ikke hensyn til hvordan du har det	Vi skaber et trygt undersøgelsesrum, hvor det er OK at 'dumme' sig

Kilde: Kristiansen & Poulsen (2005:15)

Fafner definerer samtaleformer, og distinktionen mellem diskussion og dialog relaterer sig til den indstilling, parterne kan have i en tovejs-kommunikation. Men det er klart, at grænserne ikke er entydige. Der findes samtaleformer af mere indirekte karakter, hvor en part under dække af at ville den anden og fællesskabet, bruger forførelse, manipulation og spin, til at få sin egen vilje igennem. Når vi taler om dialog, så taler vi derfor om en samtale, der har karakter af en reel fælles undersøgelse af noget, hvor det ikke gælder om, at jeg får ret og du får fred, men at vi sammen bliver klogere. I Alrø & Kristiansens "Dialog og magt i organisationer" (2005) udbygger Kristiansen & Poulsen deres forståelse af dialog som "en særlig slags undersøgende, uforudsigelige og risikofyldte samtaler, hvor sandheden eller den bedste løsning ikke er givet på forhånd. Det eneste, der er givet på forhånd, er, at der ikke er nogen, der alene kan producere en tilfredsstillende løsning" (Kristiansen & Poulsen, 2005:11). Produktionen af sandhed eller en tilfredsstillende løsning er ikke givet, men er kun mulig i fællesskab, og det udelukker muligheden for at indtræde i dialogen for at styrke egen magt, fordi man på forhånd har afvist, at besidde magten til opgaven. Af definitionen fremgår dog ikke, hvorvidt sandheden, eller den bedste løsning, er opnåelig gennem samtalen. For så vidt kunne der godt være tale om dialog som en slags undersøgende, uforudsigelig og risikofyldt samtale, der har til hensigt at italesætte deltagerens viden – herunder at få ekspliciteret deltagerens tavse viden, som det hedder i moderne knowledge management litteratur – og gennem samstyknin g forme en sandhed eller bedste løsning, som det fx sker i klimamålings- og kompetenceudviklingssamtaler, som i TDC blev karakteriseret som dialogiske rum. De samtaleformer er velkendte og nyttige i dagligdagslivet og i arbejdslivet, men hvis vi forholder dem til Arendts idé om et frit offentligt rum, hvor tænkning og samtale har til hensigt at styrke medarbejdernes dømmekraft og fællesskabet (causa formalis), så kan der her skimtes et andet og mere strategisk formål, der relaterer sig til målstyring og handlingsplaner (causa finalis). I det frie offentlige rum er strategien selv et tema, der kan og må spørges ind til, for først dér kan vi tale om forståelse og meningsdannelse. I dialogen er sandheden ikke alene ikke givet på forhånd, men må

som udgangspunkt været præget af den normative holdning, at der måske ikke er en sandhed, men at der er en almenhed på spil, som vi kan undersøge. Når vi indgår i en dialog, så er det med ønsket om gennem ord og fornuft at forstå en sag, ikke at få forklaret eller nødvendigvist løst et problem. At erstatte udråbstegn med spørgsmålstegn og tankestreger.

## 7.2. Filosofisk dialog og frirum i organisationen

Formålet med samtalen er det, der bestemmer rummet. De fleste samtalerum i organisationen er strategiske forhandlingsrum. Vi er spundet ind i visioner, strategier, handlingsplaner og beslutninger, som skal gøre det muligt for os at træffe *hurtige* beslutninger, men som også har tendens til at gøre os blinde for vores eget oprindelige projekt og de stakeholdere, der er med til at legitimere det. I dialogen er det hensigten at synliggøre denne blindhed ved at:

- at undersøge de ideer, der styrer vores virke og minde os selv om vores oprindelige intentioner
- at udforske betydningen af ord og forestillinger, der er afgørende for vores aktiviteter

Det er nødvendigt for at klarlægge den substantielle rationalitet, som den daglige instrumentelle rationalitet bygger på, og for at gøre medarbejderne i stand til at træffe de *rigtige* beslutninger. Det kræver en midlertidig ophævelse af det strategiske og etableringen af et frirum, hvor medarbejderne fra deres praksis kan orientere sig mod virksomhedens og egne normer og værdier. I et brandperspektiv betyder det, at dialoger om brandet kan foldes ud gennem fortællinger om, hvordan brandet leves i praksis, og at de fortællinger kan undersøges kritisk, for at eksplicite de domme og antagelser der ligger bag fortællingerne ("denne fortælling er et eksempel på ordentlighed"), så medarbejderne kan tage stilling til, om deres konkrete praksis støtter op om virksomhedens oprindelige intentioner og stemmer overens med den måde medarbejderne gerne vil fremstå på. Det er en dialog, der antager filosofiske træk og skaber en forbundenhed mellem det levede liv, de kommunikative udtryk og fællesskabet, altså mellem logos og bios. Når den forbundenhed optræder, er dialogen filosofisk.

Men, vil nogle spørge, er filosofisk dialog så ikke bare det sammen som coaching, og hvad nyt er der i det? Der er især én afgørende forskel mellem filosofisk-dialogisk praksis og klassisk coaching (hvis man kan tale om det): I den filosofiske dialog er det hvem, man søger, ikke hvem, som *personen bag*, men hvem som det ethos, der træder frem i måden at forholde sig til dialogens tema

på, og dermed det hvem, der træder frem mellem bios og logos. Den filosofiske dialog tager udgangspunkt i et konstaterende at: *at* noget er. Ikke hvorfor det er og motiverne for det udtrykte livssyn. Den samtalende har en tanke om eller en holdning til noget, og det er det, der er interessant, ikke de bagvedliggende årsager til, at den samtalende tænker, som hun gør. I undersøgelsen af det *at*, ligger dialogens symmetri, som en klassisk coachingseance aldrig vil kunne og heller ikke skal tilbyde. I coaching, som i psykologien, er der en reparationstanke på spil. Det gælder om at finde ud af, hvorfor coachee ikke opnår, det hun gerne vil, og hvad hun kan gøre for at opnå det. Og det asymmetriske bliver formentlig kun forstærket af en coaching, der foregår i en organisatorisk kontekst betalt af arbejdsgiveren.

Lige gyldig hvor tavs, lyttende, og ikke-indgribende, en coach måtte bestræbe sig på at være, er der altid en tema-bestemt asymmetri. Selvom virksomheden ikke nævnes med et ord, sker coaching med virksomheden som horisont, og den måde, den coachede stiller sig selv spørgsmål på, har sin aktuelle baggrund i virksomhedens eksistens. I modsat fald er der tale om terapi eller life coaching, hvilket ingen kan hævde, skal være asymmetrisk (Kirkeby, *et al* 2008:46).

En anden forskel er, at coaching ofte foregår i 1:1 seancer, mens vi med vores ærinde ønsker en dialog mellem flere, et fællesskab eller et mikrokosmos, som Bohm argumenter for, for at give plads for flere perspektiver, fordi branding er et fællesskabsprojekt. Hvad det har til fælles med coaching er, at det er et andet samtalerum, et frirum.

De hollandske filosoffer og filosofiske praktikere Jos Kessels, Erik Boers og Peter Mostert har i mere end 15 år beskæftiget sig med etablering af sådanne frirum i organisationen både i Holland og Europa i øvrigt. De har ført betegnelsen frirum (free space) tilbage til det græske begreb *scholé*, hvis latinske oversættelse betyder otium.

Otium is the root of *negotium*, which refers to activities associated with business (think of the 'negotiation'). Note that the word is a negative construct: nec-otium, the negation of free space, telling us that free space was the standard, the norm. Time spent on looking after your own affairs meant a deviation from the norm. *Negotium* was lack of free space, lack of opportunity to actualise your human potential as free citizen (Kessels, Boers & Mostert, 2004:22).

Scholé betegner således et sted, hvor man kan trække sig tilbage for at reflektere og forholde sig kritisk til sin egen forholden sig til verden (se også Eikeland, 2008:340). Som sagt *er* det rum ikke,

det skal skabes, og i en kontekst, hvor den strategiske samtale hersker, kræver det bevidste og strukturerede handlinger fra alle parter - i hvert fald til at begynde med. Det kræver det, at rummet stilles til rådighed i organisationen (plads og tid), fordi man i organisationen anskuer tale og samtale som reelle handlinger, hvis værdi ligger i at øge medarbejdernes dømm- og handlekraft. Men det kræver også, som Arendt påpegede, at deltagerne selv evner at holde rummet åbent gennem deres brug af åndsevner. Det vil vi uddybe i det følgende.

### 7.3 Indstilling til samtalen

*Måden, man stiller spørgsmålet på, er underordnet, men det er oprigtigheden ikke  
(Senge, et al 2007:41)*

Formålet med at styrke fællesskabets magt kalder på en særlig indstilling. Vi har tidligere kort refereret til Kirkebys begreb om heteroentitet, som det at være på det andets eller de andres vegne, men også at blive virkelig gennem og på den andens betingelser (Helth & Kirkeby, 2007:136). Heteroentitet skriver sig op mod begrebet autenticitet, forstået som det at være ægte og tro mod sig selv, for det kræver, at vi tror på idéen om et ægte selv. Ofte betragter vi det at være autentisk som noget godt, men der er ikke nogen normativ grænse indlejret i autenticiteten, og ondskab er derfor en ligeså ægte måde at være til på. Det var Heideggers problem og også Eichmanns. De hylkede autenticiteten uden at markere dens grænse. Både Arendt, Honneth og Kirkeby med reference til den dialogiske filosofi, vil den grænse, som den Anden i kraft af at være et ”du” eller et mysterium i Marceles verden, stiller i vores fremstilling af os selv (Kirkeby, et al 2008:58), hvor vi søger at forstå den Anden på den Andens præmisser, som noget i mig (etikens indefra perspektiv), og dermed et billede på eller udtryk for noget fælles, menneskeheden eller rettere humanitas. Levinas (1995) bruger ansigtet som figur for den Anden og dennes ukrænkelighed. Ikke ansigtet som noget fysisk vi kan læse ved at tolke pupillernes størrelse og hudens skærm, som man indledningsvist læser mennesker i det psykiatriske system, men et ansigt, der har noget at sige om en fælles sag og om det at være menneske, som vi må forholde os til og besvare som en del af vores egen livspraksis (Erdinast-Vulcan, 2008). Vi har brug for den Anden for at skabe os selv, men de har også brug for os. Vi er selv den Anden for den Anden. Men ligesom vi ikke har fuld adgang til deres bevidsthed, har de heller ikke adgang til vores. Det betragtede Hegel som den ulykkelige bevidsthed, men for Levinas er det netop adskillelsen, der betinger lykken. Det er adskillelsen, der muliggør vores eget indre rum, så vi ikke kun er formet af alt det, der er de andres: magten, sproget, tiden mv. Vi kan ikke begribe hinanden, højst ane, og derfor kan vi ikke forsøge at besidde

hinanden uden at denne magtudøvelse vil møde modstand. Vi kan med andre ord ikke omslutte den Anden med tanken eller lade os smelte sammen med den Anden. Den Anden forbliver en absolut Andethed, en hierofani. Som for andre helligdomme gælder også her, at jo nærmere vi kommer, des flere forbud træder i kraft. Det er pointen. Vi kan ikke invadere hinanden, *men vi kan tale sammen*. Det er empati. Ikke forstået som det at stå i den andens sted, for hvor skal den anden så være? Men empati som det at forholde sig til, *at* den anden har de tanker og følelser, der udtrykkes i det talende ansigt. Vi må søge den Anden og ville den Anden og udvise en beundrende undren og generøsitet ift. det, den Anden kommer med, og optræde som gæst i den andens landskab. På den vis er dialogen mere en viljesakt til undren end en intellektuel akt (Nelson, 2004:151), som støtter op om Arendts påstand, at dialog er noget alle kan deltage i, fordi vi alle kan tænke (Arendt, 1978a:13) – og, ville Bakhtin fortsætte, fordi dialogen er vores naturlige måde at orientere os i verden på (Bakhtin, 2006b:279). Når vi søger den Anden, anerkender vi den Anden på en måde, der skaber selvværd, hvor den Anden værdsættes for sine ekspressive udtryk i en solidarisk sfære. Ikke gennem ligebehandling, men gennem anerkendelse af de individuelle præstationer og en beredvillighed til at begrænse vores eget egocentriske perspektiv (Honneth, 2003:114) og respondere med svar på det, der bliver udtrykt, med an-svar.

Frirummet er betinget af en oprigtig interesse i sagen. Som nævnt henviser Arendt (1978a:166ff) til Sokrates som tækningsens figur, og nogle vil hævde, at det er absurd at henvise til oprigtighed og Sokrates i samme sætning. Vi har tidligere været inde på de sokratiske dialogers opbygning, hvor Sokrates og en eller flere samtalepartnere enes om at undersøge et begreb, fx elskov, hvor Sokrates i dialogens begyndelse beder parterne om at komme med et bud på, hvad de mener, et givet begreb betyder. Efterfølgende konfronterer Sokrates de samtalende med deres udsagn og afviser dem, til tider ligefrem med latterliggørelse. Fx i dialogen ”Theaitetos” hvor Eukleides og Terpsion refererer til en samtale, som Sokrates førte med matematikeren Theodores og hans elev Theaitetos. I samtalen indleder Sokrates med at spørge den unge Theaitetos om, hvad han mener viden er.

**Theaitetos:** Jo, så mener jeg, at de ting, man kan lære hos Theodores, de er viden, og det gælder både geometri og de andre ting du lige nævnte. Og det gælder lige så meget for skomagerfaget og de andre håndværk, både til sammen og hver for sig.

**Sokrates:** Det var rigtig nok frejdigt! Og rundhåndet: man beder dig om en enkelt ting, og så kommer du i stedet med en masse ting i broget udvalg.

**Theaitetos:** Hvad mener du med det?



**Sokrates:** Ikke noget videre, måske, men nu skal jeg forklare, hvad jeg tror. Når du taler om skomagerfaget, så kan du kun forklare det som viden om fremstilling af sko, ikke?

**Theaitetos:** Jo.

**Sokrates:** Hvad med tømrerfaget? Det kan du vel kun forklare som viden om fremstilling af tætning, ikke?

**Theaitetos:** Jo.

**Sokrates:** Så i begge tilfælde er det, du definerer, egentlig det, som hvert af fagene er viden om?

**Theaitetos:** Ja.

**Sokrates:** Men det var ikke det vi spurgte efter, Theaitetos. Vi ville ikke have at vide, hvad viden handler om, og vi var heller ikke interesseret i at lave en liste over, hvor mange slags viden der er. Vi var interesseret i, hvad viden er i sig selv. Var det noget vrøvl?

**Theaitetos:** Nej, det er bestemt rimeligt.

**Sokrates:** Prøv at se det på en anden måde. Sæt om nogen spurgte os om et eller andet jævnt og dagligdags, for eksempel: ”Hvad er ler?”. Hvad så hvis vi svarede ham: ”Jo, det er ler til pottemagere og ler til ovnbyggere og ler til teglbrændere”? Ville vi så ikke blive til grin?

**Theaitetos:** Jo, det ville vi nok.

Den konfronterende, og vil nogle sige, nedladende stil, har ofte ført til kritik af Sokrates, for at være mere i en afslørende diskussionstilstand end i en egentlig dialogtilstand. Men vi kan også vælge at anskue stilen som en metode til at skabe ligeværd og symmetri og åbne op for en reel dialog. Sokrates udgangspunktet er altid hans egen erklærede uvidenhed og manglende evne til at frembringe noget som helst selv (Platon, 2007a:31). Det er en humoristisk og ikke fortvivlende uvidenhed, der udspringer af en ydmyghed overfor verdens mangfoldighed og skønhed, som vi ønsker at gribe, men som vi må erkende, er for storslået (Hansen, 2008:205). Men vi kan da prøve alligevel - sammen! Bakhtin refererer til den indstilling som ”the stylistic functions of a clown” (Bakhtin, 2006b:405) og fører metafor videre, når han henviser til dialogen som et karneval, fordi vi i dialogen har mulighed for at bringe verden i sin ufærdighed tæt på og vende op og ned på både os selv og sproget. Heteroentitetsbegrebet og dialog må bygge på humoristisk tilgang til verden, og i det perspektiv skal konfrontationen og afvisningen ikke betragtes som nedladende, men som måder at skabe symmetri mellem parterne gennem en fælles erklæret uvidenhed og undren, der fører dem

på vej sammen<sup>12</sup>. Nogle vil hævde, at den proklamerede uvidenhed er spil for galleriet, og at dialoger afslører, at Sokrates, ført af Platons stemme, vil have samtalepartnerne et særligt sted hen. Det fremgår fx at dialogen Faidon (Platon, 2001:48), hvor Sokrates og hans samtalepartnere i fællesskab når frem til, at viden må være en art generindringslære og dermed at bekræfte Platons idélære, som den senere fremgår af ”Staten” (Platon, 1998b). I bund og grund er det en trossag, om vi tror på Sokrates oprigtighed, men indstillingen er væsentlig, fordi det netop er den, der afgør, om dialogen er reel. Den indstilling, som vi her argumenterer for, er som sagt i høj grad en viljesakt, men dialogen har også instrumentelle aspekter, som kan hjælpe os i bestræbelserne på at forvandle en samtale om et tema til en filosofisk dialog. Den klassiske lingvistik tilbyder tre discipliner til skabelse og indtagelse af dette frirum i de liberale kunster retorik (kunsten at overbevise), dialektik (kunsten at føre en dialog) og grammatik (kunsten at skrive smukt).

#### 7.4 Samtalekunst: Retorik, dialektik og grammatik

*William Isaacs, grundlæggeren af Dialogue-projektet på MIT, siger, at den første mulighed for at ændre kvaliteten af samtalen i en arbejdsgruppe ofte opstår, når folk konfronteres med en mening, som ikke stemmer overens med deres, og finder ud af, at de er nødt til at vælge, om de vil forsvare deres egne synspunkter eller ej. I sådanne situationer ser de fleste af os kun to muligheder: At forsvare, hvorfor vi mener det, vi mener, eller ikke at sige noget. Isaacs peger på en tredje mulighed: At hæve sig op over sit eget synspunkt. Men at gøre det kræver, at man ved, hvordan man fremlægger sit eget synspunkt og så stille spørgsmålstegn ved det i stedet for at forsvare det*

*(Senge, et al 2007:40)*

De tre discipliner retorik, dialektik og grammatik, kaldes de frie kunstarter, fordi grækerne mente, at en mestring af dem, ville føre den enkelte til større indsigt i sig selv, i samfundet og i kosmos og dermed til den frihed fra nødvendighed, der gør det muligt, bevidst og aktivt at vælge sig selv. Vores dagligdags opfattelse af de tre begreber forstyrrer ofte denne forståelse. Derfor vil vi her klarlægge deres betydning, for at forstå, hvordan de bidrager til at forvandle en samtale til dialog, og herigennem argumentere for, hvorfor disciplinerne må blive en del af den kompetenceudvikling, der sker i organisationerne, når de træder ind på den værdiorienterede og politiske scene og vil have medarbejderne til at leve brandet ud.

---

<sup>12</sup> Et eksempel på en konfronterende stil uden den humoristiske tilgang er praktikerens Oscar Brenifier (se fx. Videoptagelser på <http://www.brenifier.com/english/>). Fra dette perspektiv er det en anti-sokratisk praksis, fordi formen har tendens til ikke bare at knuse samtalepartnerens normative spejle, men også samtalepartneren selv.

#### 7.4.1 Retorikken

I dagligdags sproget synes der at være noget uldent ved retorikken, der ofte forbindes med det, at bruge sprogets form til at overbevise om egne holdninger og styrke egen magt. I politisk øjemed kalder vi det spin: at hvirvle og snurre. Den holdning til retorikken er stort set lige så gammel som faget selv. I de fleste af sine dialoger tordner Platon mere eller mindre direkte mod sofisterne, særligt Gorgias og Isokrates, fordi de benytter evnen til at tale smukt til at forføre folk. Platon mente, at sofisterne satte form over indhold, når de ved talekunst alene søgte at overbevise om en sag gennem sandsynligheder. I dialogen "Faidros" (Platon, 1997) lader Platon Sokrates møde den unge Faidros, der er ude at gå tur uden for bymuren i Athen, efter han har underholdt sig med sofisten Lysias, der har holdt en af sine taler. Lysias har talt om elskov, og hvorfor det er bedre at give efter for en ikke-elskende end en elskende, og på opfordring gengiver Faidros talen for Sokrates. Lysias argument er, at det er bedre at give efter for en ikke-elskende end en elskende, for de forelskede forsømmer både egne sager og andres sager, er ikke ved deres fulde forstand og vil pga. af misundelse holde deres partner væk fra andre og gøre dem venneløse. Og når de ikke længere er elskende, vil den før-elskende blive lagt for had til fordel for en ny. Lysias konkluderer:

Måske bør man altså ikke begunstige dem, der beder ivrigt om det, men dem, der er mest i stand til at gøre gengæld, og ikke dem, der bare er forelskede, men dem, der er sagen værdige, og ikke alle dem, der vil nyde din skønheds vår, men dem, der vil dele deres goder med dig, når du er blevet ældre, og ikke dem, der, når de har opnået, hvad de ville, vil prale med det overfor andre, men dem der har skamfølelse og vil tie med det over for alle andre, og ikke dem, der er meget ivrige i et kort stykke tid, men dem, der vil være dine venner for livet, og ikke dem, der vil søge et påskud for at blive uvenner, når deres begær lakker mod enden, men dem, der vil vise, hvad de dur til, når din skønheds vår er forbi (Platon, 1997:15).

Faidros er begejstret og synes, det er godt og udtryksfuldt talt. Sokrates lader sig også umiddelbart overbevise, men insisterer alligevel på at undersøge sagen, og efterhånden som Sokrates og Faidros undersøger Lysias påstande, er der noget i Sokrates (hans daimon), der siger ham, at det ikke kan være rigtigt. I Lysias tale fremstår den forelskede som egoistisk, egenrådig og bitter, men sådan behøver det ikke at være, som Sokrates bemærker, det er kun en sandsynlig præmis for konklusionen. Den forelskede kunne også være et godt menneske. Ved at undersøge påstanden, afslører talen et menneskesyn, der ikke har nogen nødvendighed over sig. For at blive klogere på elskov, må de, mener Sokrates, først finde ud af, hvad kærlighedens gud, Eros, egentlig er.

Platon blæser til kamp mod den sofistiske overfladiskhed og lader Sokrates føre kniven. For både Sokrates og Platon handler talekunst om både form og indhold og Aristoteles følger trop, da han beskriver retorikken teoretisk omkring år 330 f.kr. Aristoteles definerer retorikkens opgave som ”i hvert enkelt tilfælde at pege på de overbevisende momenter, der foreligger” (Aristoteles, 1996:33). Retorikkens opgave er ikke at overbevise, men at *pege* på det overbevisende i de sager, hvor det rationelle sprog (logikken) eller de empiriske fakta ikke er dækkende, og hvor der derfor er behov for argumentation. Retorikken er bygget op som faser (Fafner, 2005:23-37):

1. *Inventio*: At finde ud af hvad man skal sige og argumenterne for sagen
2. *Dispositio*: At finde ud af i hvilken rækkefølge man skal sige det, så der virker mest effektivt (indledning, fremstilling, tese, argument, konklusion)
3. *Elocutio*: At give sine tanker den mest effektfulde sproglige form, både hvad angår formålstjenestelighed, grammatik og æstetik
4. *Memoria*: At lære sig talen, så fokus kan være på fremførelsen
5. *Actio*: At fremføre talen

*Inventio* knytter sig til indhold (*inventio*), mens de øvrige faser knytter sig til form. Der må være et bånd mellem faserne, for at der kan være tale om talekunst og ikke dårlig retorik (Fafner, 2005). Retorikkens primære opgave er at pege på de overbevisende momenter i en sag, men uanset om vi med talen vil udtrykke noget (emotiv), påvirke nogen (konativ), meddele noget (referentiel) eller blot bekræfte et socialt tilhørsforhold (phatisk, f.eks et nik eller 'hejsa'), så har vi behov for at overbevise andre om ægtheden af det vi siger.

#### 7.4.1.1 Overtale og overbevise

Når vi overbeviser om en sag, så kan vi gøre det ved at pege på ikke-faglige beviser, fx dokumenter og vidneudsagn, eller faglige beviser, som er dem vi selv kan frembringe gennem logos, pathos og ethos (Aristoteles, 1996:34-35): **Logos** (docere, belære): Her søger vi at overbevise gennem indhold og logik i argumentationen gennem anvendelse af ethymer (syllogisme/logik) og induktion, dvs. gennem klogskab. **Ethos** (delectare, holde i ånde): Her søger vi at overbevise gennem vores karakteregenskaber, og vi bedømmes ud fra vores sunde fornuft (phronesis) og menneskelige egenskaber (arete). **Pathos** (bevæge, movere): Her søger vi at overbevise gennem stemthed eller følelser, som det vi udtrykker skaber hos publikum, dvs. gennem velvilje.

Hvert faglige bevis har sin plads i talens disposition. I introduktionen etablerer taleren sin ethos og forsøger at skabe velvilje og interesse for sin tale. Det følges op af logos, hvor sagens omstændigheder og fakta ligges på bordet og taleren præsenterer sin dom og argumenterer for sit synspunkt. Til sidst rundes talen af ved at appellere til de tilhørendes følelser, for at vinde dem for sig, fx ved at anvende sprog, der gør sagen til et fælles anliggende (betegnelserne terrorist/frihedskæmper er oplagte eksempler i vores tid). Ethos, logos og pathos afhænger af hinanden. Formen må kobles til indhold og nok forføre, men i betydningen føre for til logos. Gennem ethos og pathos kan vi muligvis lade os *overtale*, men det kræver fornuften (logos), at lade sig *overbevise*.

Selvom vi altid har behov for at overbevise i en eller anden forstand, så har vi størst behov for det, hvor vi ikke er enige. Men i modsætning til vores dagligdags opfattelse, så har det at overbevise ikke noget med diskussion og magt at gøre. Det at overbevise giver kun mening, hvis den anden er fri til at lade sig overbevise, og vi kan kun overbevise nogen, hvis vi bruger det fælles sprog og har en idé om, hvem ”nogen” er og hvilke holdninger de har, så talen kan formes herefter. Men fordi det at overbevise forudsætter den andens frihed til at lade sig overbevise, så må samtalen og ikke enetalen være grundsituationen i retorikken. ”Den, der vil overbevise, overtale og bevæge, må selv være villig til at lade sig overbevise, overtale og bevæge. Den, der vil tale, må også kunne lytte. Persuasions’en bliver først da gensidig, når samtalepartnerne overtaler hinanden og i fællig når frem til de sandeste løsninger” (Fafner, 2005:55). Anerkendelsen af den Anden, er en nødvendig betingelse for at overbevise overhovedet, men den er ikke tilstrækkelig, for den bidrager ikke med, hvad vi skal mene og sige. Dertil har vi brug for dialektikken og grammatikken.

#### 7.4.2 Dialektikken og grammatikken

Dialektik kommer af det græske *dialegesthai*, ’tale grundigt igennem, ’føre samtale’ eller ’samtalekunst’ og betyder ”en teknik til fremstilling af en problemstilling gennem fremhævelsen af emnets forskellige sider” (Politikens Nudansk Ordbog). Både erkendelsesteoretisk og ontologisk er dialektikken knyttet til modsætningerne og til en tro på, at ’sandheden’ kommer frem i spillet mellem tese, antitese og syntese, som vi kender det fra argumentationsteori og formal logik. Dialektikkens opgave er at finde frem til de præmisser, som vores forståelse af begreber eller fænomener bygger på. Den måde, vi ser verden på, som udtrykkes, når vi drager logiske slutninger, argumenterer og dømmer (anvender retorikken), er styret af normer og præmisser (ethymemer), som vi må gøre synlige og tale igennem for at kunne forstå vores tilgang til verden, tage stilling den

og tage ansvar for den og evt. få sat ord på de modsætninger og uenighed vi oplever. Hvis vi i en organisation vil forstå, hvad der menes med at hævde, at vi er ordentlige, så er det dialektikken vi må anvende for at få ekspliciteret og taget stilling til det menneskesyn, der ligger bag brugen af udsagnet. Dialektikken knytter sig til det nødvendige, men det er ikke det nødvendige i streng (biologisk eller psykologisk) forstand. Det er logik forstået som viden om logos, dvs. viden om ord og fornuft og de normer, der ligger bag vores umiddelbare fornuft og dømmekraft, som ikke er givet, men valgt og derfor kan diskuteres.

I det øjeblik vi tilskriver retorikken samtalen som grundsituation, så synes sondringen mellem retorik og dialektik at ophøre. Når vi gerne vil overbevise, og dermed også selv overbevises, så åbner både retorik og dialektik op for, at vi taler **med** hinanden i forsøget på at **forstå** en sag og gøre temaet for samtalen til dialogens tredje part. Undren, tale og dialektik er tæt forbundne. ”At undre sig, det hører i høj grad med til at være filosof. Det er netop det, der er begyndelsen til filosofi, og den, der sagde, at Thaumias [forundring] havde Iris [tale] til datter, han havde sikkert fået rigtig fat på det familieforhold”, skrev Platon i dialogen ”Theaitetos” (Platon, 2007a40). Undring og tale er to stykker af samme alen, der har til formål at skabe et renere og fælles sprog, hvor vi er enige om, hvad ord betyder, og hvordan de bruges. Her spiller grammatikken en væsentlig rolle. For det er ikke nok at åbne op og tale. Normerne, som ofte er implicite og umiddelbart sprogløse, skal formidles, og her er kunsten at formulere sig, at finde de rette ord og den rette genre at udtrykke sig med. Oprindeligt betød gramma udskæring eller inskription. Selvom vi ikke længere mejsler ord i sten, så mejsler ord sig fast i erindringen og efterlader sig spor og betydninger – også af det hvem, der udsiger dem som sine.

Når normerne og præmisserne ikke er givet, så må vi se efter deres udtryk i praksis. Hvordan viser TDC’s brandværdier sig i praksis, og er der nogen fællesstræk ved de eksempler, som udtrykker noget alment, vi kan artikulere og tage stilling til? Ofte italesættes organisatoriske værdier gennem deling af de gode eksempler på udlevelse af dem, men det er problematisk. Når vi blot deler de gode eksempler over intranettet eller i personalegrupper uden at undersøge dem og forholde os til dem, er der risiko for, at idealet forbliver tomt af to grunde: For det første fordi alle historier, i en eller anden grad, kan tilknyttes idealet. For at være meningsfuldt, må dets grænse foldes ud: hvad er idealet ikke, og hvad må vi opgive for at nå det? For det andet er det afgørende, at vi kritisk undersøger de kontekstspecifikke eksempler for at finde fællesheden og overførbarheden, så der

ikke blot bliver tale om vaner og vilkårlige gentagelser. I TDC var sådanne dialogiske tiltag oppe at vende i projektgruppen som pilotprojekter. Men selvom projekterne i sin form blev godkendt, blev de ikke iværksat pga. manglende tid i de kundevendte funktioner. Men det er klart, at den undersøgende tilgang kræver tid, fordi der både skal konstrueres og dekonstrueres horisonter og skabes et fælles sprog.

Retorikken, dialektikken og grammatikken er således vigtige kompetencer, for at kunne deltage i en dialog, hvor vi fra vores erfaringer i praksis søger at opnå indsigt og forstå en sag, hvis præmisser vi kan lade være udgangspunktet for vores dømmekraft og handlinger i praxis (phronesis). Det er således vigtige kompetencer at arbejde med i organisationen, for at udvikle og styrke medarbejdernes brandorienterede praxis. De bidrager til at forme den dialogiske indstilling, heteroentititeten, og virker som konkrete redskaber til at holde samtalerummet frit fra de kulturelle og sociale antagelser, vi dagligt (og ofte blindt) anvender til at navigere i verden, og som hele tiden lurer om hjørnet.

### **7.5 Relevansen af en brandscholé**

Brandet som løfte vil kunne indfris mere effektivt som en personlig service, hvor disse dialogiske kompetencer dyrkes, fordi de styrker medarbejdernes evner til at træde ind i relationen, som er brandingens fundament. Som sagt viser brandet en retning, men er ikke handlingsanvisende. For at udvikle en brandorienteret praxis må brandet gives indhold ved at gøre det til et tema i dialoger, hvor det kan italesættes fra konkrete begivenheder, vi gennem den dialektiske proces kan undersøge for mønstre og almenheder, som vi kan forholde os til og drøfte, og som muliggør skabelsen af et fælles forståeligt sprog, der øger mulighederne for at medarbejderne orienterer deres handlinger ud fra brandet og ikke blot vilkårligt støtter op om det. Men det kræver en forståelse, der ikke kan forklares, men må erfares, både i dialogen og i medarbejdernes hverdag. Hvis brandet skal være en del af organisationens hjerte og blod, så må den dialogiske indstilling være en del af organisationens struktur og kultur, og det er langt hen ad vejen en ledelsesopgave. Der må oprettes rum til dialog, som først og fremmest kræver ledere, der tør åbne samtalerummene op for det mulige. Det betyder ikke, at lederne skal sætte alt på spil. Den frie tænkning er ikke ensbetydende med, at alle tanker er lige gyldige, men at alle tanker har ret til at blive undersøgt. Men det kræver også medarbejdere, der holder rummet åbent gennem deres indstilling til samtalen, hvor også de fastholder, at det ikke er et rum til kritik af personer og problemløsning, men er et rum til at forholde sig konstruktivt kritisk og

undrende til det, der sker i virksomheden i forsøget på at skabe en fælles forståelse. Alle må tage ansvar for rummet og hinandens ligeværdighed i det.

Som Arendt påpegede fører forståelse ikke automatisk til udførelsen af de rette handlinger. Nataliteten og den frie vilje, individernes forskellige motivationsfaktorer og den situationsbestemte adfærd gør kontingensen nærværende, men dialogen er det tætteste, vi kan komme på en mulighed for, at i fællesskabet at forene tanke og handling uden at skabe et artsfællesskab, der modvirker de øvrige krav i erhvervslivet om unikhed, kreativitet og innovation. I dialogen kan vi tegne en fælles horisont og skabe et fælles sprog, som kan udtrykke den, så idealet ikke blot er det, der er de andres (ord), men det er meningsfuldt for os og styrker den enkeltes dømmekraft. Det betyder, at arbejdet med den interne branding må og skal være langt mere end oplysningskampagner. Det er i den forstand et politisk projekt, som knytter sig til nogle grundlæggende kapaciteter i den moderne erhvervsøkonomi. Det at leve et brand ud, er ikke at gøre noget blindt, men at handle på baggrund af erfaringer, fælles indsigt og stillingtagen til denne indsigt, der gør det muligt for os at drøfte konkrete handlinger. Det stiller helt andre krav om en grundlæggende dialogisk struktur i organisationen og nogle grundlæggende kapaciteter og kompetencer hos medarbejderne, hvis udvikling må tænkes i den levende og dialogiske kontekst, som organisationen udgør, men som man til gengæld kan forestille sig også vil øge effekten af de øvrige brandingtiltag, som teoretikerne pegede på i kapitel 2, fordi medarbejderne rent faktisk kan forholde sig konstruktivt til oplysningskampagnerne, når de lanceres.

Dermed er vi ført tilbage til den oprindelige idé om en brandschool i TDC, men nu forstået som en *brandscholé*, et frit rum, hvor brandet kan italesættes og foldes ud meningsfuldt! Men selvom frirummene indledningsvist må etableres kunstigt, fordi dialogen som samtaleform er fremmed i mange organisatoriske kontekster, så er pointen, at dialogen i denne forstand ikke er en event, en engangsforestilling, men en scene for udvikling af kultur i organisationen. Det er også Arendts pointe, at erfaring med dialogen og træning af dialogiske kompetencer, som sker i dialogen (praxis), betyder, at deltagerne vil tage indstillingen på sig og med tiden blive i stand til at skabe rummene uden en konkret stedslighed. At indstillingen, den måde vi møder andre på og interagerer med dem, den sociale sensibilitet og virkelighedssansen, vil blive en del af kulturen. På den vis er den brandorienterede dømmekraft en kulturel evne, der manifesterer sig i ethvert møde internt i organisationen og mellem organisationen og dens omverden. Det er interessant for vores diskussion



af den dynamiske organisationsidentitetsmodel og forholdet mellem kultur og identitet. I den dynamiske organisationsidentitetsmodel tilhører kulturen organisationen, mens identiteten er det, der formes i arenaen mellem organisationen og stakeholderne. Men hvis dømmekraften, som kulturel evne, er det, der sker og udvikles i mødet, så er det et argument for at gøre kulturen til modellens midte. Kulturen tilhører ikke organisationen, men udgøres af den måde, som organisationen og stakeholderne er sammen på. Kulturen er ikke svaret, men måden svaret findes og måden, der svares på (eller måske rettere måden, der spørges på). Den flygtighed og dynamik, der ligger i modellens midte passer også bedre til de karakteristika vi har set, der gælder for kultur og dømmekraften. Identiteten bliver det svar på omverdenens spørgsmål, der viser sig over tid. Men som sagt, er det ikke nok, at der skabes rum til dialog, der må også skabes rum til handling. At åbne op for dialog skaber forventninger, så sammenhængen mellem tænkning og handling i dialogen må også strække sig ud over dialogen, så der kan reageres på indholdet og friheden praktiseres. Det betyder ikke, at ledelsen ikke har ledelsesretten, men at invitationen til dialog samtidig må være en forpligtelse til, på brandets præmisser, at begrunde det handlingsrum, der tilbydes medarbejderne.

## **7.6 Filosofisk dialog – om AT**

Spørgsmålet er, hvordan filosofiske dialoger konkret kan udmøntes i en organisatorisk kontekst. Det spørgsmål må vi besvare for at bidrage til substantieringen af den dynamiske organisationsidentitetsmodel. I det følgende præsenteres tre typer filosofiske dialoger, som vi vil undersøge ift. udvikling af medarbejdernes brandorienterede praksis i en organisatorisk kontekst, og ift. at virke som metode til indsamling af empiriske data, vi kan anvende til at gå i dialog med corporate brandingteorien?<sup>13</sup>.

### *7.6.1 Diogenes model for filosofisk praksis*

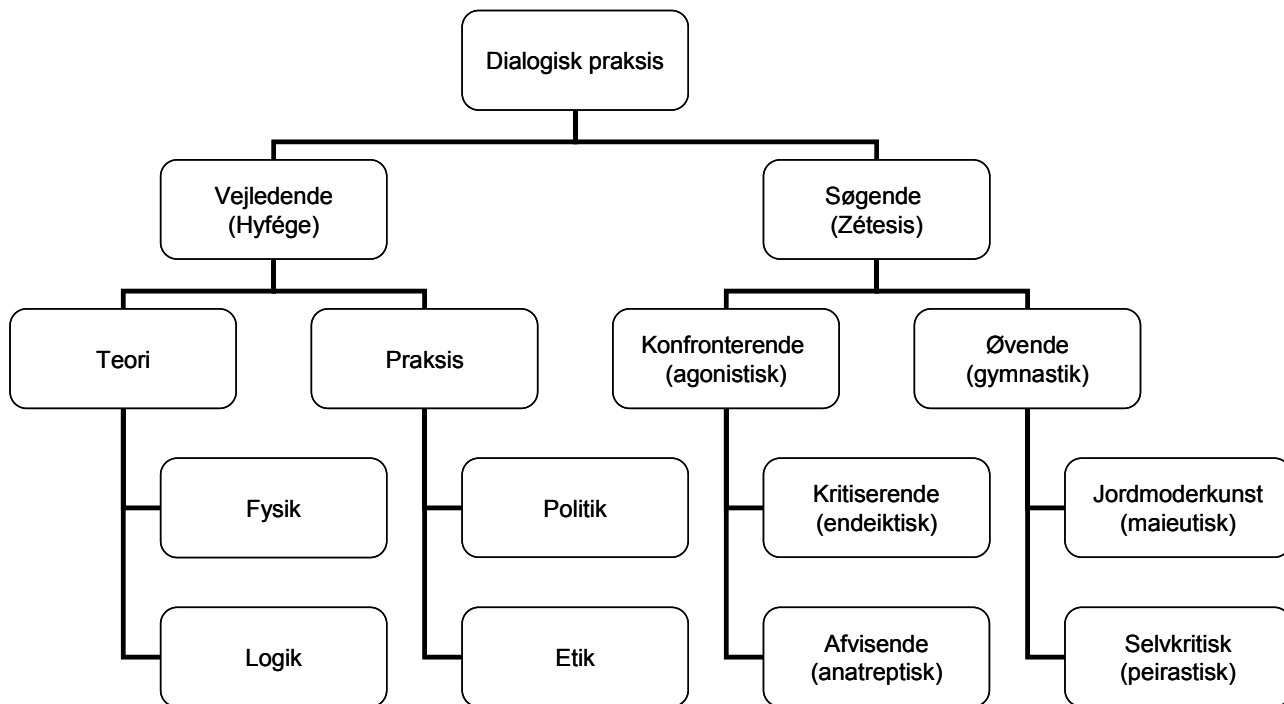
Som der er redegjort for, må vi for at forstå en sag, italesætte de præmisser og værdier, vi ser sagen ud fra. Kun de færreste kan på rede hånd italesætte de værdier, de lever efter, og de valg de træffer, når værdierne strider imod hinanden. Den græske filosof Diogenes Laertius (412-323 f. kr.) har i

---

<sup>13</sup> Det skal bemærkes, at den store filosofiske samtaletradition ikke mindst skabes af Aristoteles gennem hans protreptik i "Protreptikos" og i "Analytica Priora" og "Analytica posteriora". Men Aristoteles og hans samtaletradition behandles ikke særskilt her, fordi den ikke inddrages af de forfattere, som jeg bygger mine filosofiske dialoger på. Men hans tanker om samtaleformer er repræsenteret, hvor det er relevant i forhold til den diskuterede teori, der henvises til, primært med reference til hans vidensformer (jf. kapitel 6), som de præsenteres hos Olav Eikeland (2008, 2007).

bogen ”De berømte filosofers liv” forholdt sig til, hvordan vi kan tale om værdier ved at gengive Platons system.

### Model 7.1: Diogenes’ model for dialogisk praksis



Kilde: Helth & Kirkeby (2007:104)

Man kan tale om værdier fra 2 forskellige perspektiver: I det *vejledende perspektiv* underviser vejleder én i principperne bag viden om det enkelte felt, fx principperne bag naturvidenskab og politik/etik (som grækerne mente kunne læres). I det *søgende perspektiv* stilles rum og proces til rådighed for udvikling af evnen til at håndtere sit eget liv (Helth & Kirkeby, 2007:102). Det søgende er delt op i en *konfronterende* (antagonistisk) samtale og en *øvende* samtale (at være øvende hænger sammen med ordet gymnastikós, der betyder nøgen). I den konfronterende samtale stiller vi os kritiske og afvisende overfor den andens argumenter og grundholdninger, mens vi i den øvende samtale agerer jordmødre for den andens idéer og tanker (som også kan være os selv i en indre dialog). Hensigten med begge samtaleformer er at italesætte de samtalendes værdier og den praksis, det indebærer at have dem. Umiddelbart kan den konfronterende og antagonistiske samtaleform skue i ørene, når vi taler om dialog, men som vi tidligere har været inde på ift.

Sokrates, er den konfronterende stil afgørende for tænkningen og muligheden for, som Arendt siger, ”at optø frosne tanker” (Arendt, 1978a:174). Det afgørende er, at konfrontationen alene har til hensigt at styrke symmetrien i samtalen ved kritisk at undersøge det, der skaber asymmetri: de personlige erfaringer, fordomme, viden, normer mv. I moderne dialoglitteratur tales der om dialog som den magtfri samtale. Hos grækerne (og også hos moderne tænkere som Archen & Dræby (2005) og Kirkeby anses den magtfri samtale for en utopi, fordi magten er meget andet end den formelle tildeling af en rolle. Magten er *i* os gennem vores egne unikke levede erfaringer, som vi taler ud fra, og samtalen vil derfor altid have et asymmetrisk udgangspunkt. I de klassiske dialoger fremgår det asymmetriske udgangspunkt klart, fx i Platons sokratiske dialoger, der ofte bygger på mester-elev forholdet, og i organisationen er det asymmetriske en forudsætning for overhovedet at dele af viden, for uden den var der ikke noget at dele. På den vis er asymmetrien et gode og en nødvendighed, fordi den giver os adgang til en mangfoldighed af erfaringer og perspektiver. Men der er måder vi kan tilgå hinanden i dialogen, så asymmetrien ideelt forvandles til symmetri, i praksis en tilnærmelse til symmetri, som giver adgang til ligeværdige bud på den sag, som dialogen handler om. Den proces divergerer i de tre typer praksisser vi skal se på.

## **7.7 Konkrete filosofisk-dialogiske praksisser**

### *7.7.1 Open Space*

En af dem der har arbejdet med dialog i større forsamlinger og i organisationer, er videnskabsteoretikeren David Bohm, der i sin bog ”On dialogue” (2007) har givet sit bud på en praksis: Open Space. Som Arendt er Bohm optaget af, at tanken ikke repræsenterer virkeligheden i et 1:1 forhold. Når vi derfor vil søge at nærme os en realitet, må vi undersøge tanken som en mulig repræsentation og forstå vores tankeproces (og dermed vores værdier og forhold til verden) ved at lade tanken reflektere tilbage på os og synliggøre relationen mellem vores oprindelige intention og vore handlinger. Når vi fx tænker på en person vi ikke bryder os om, så får vi en kropslig fornemmelse af ubehag, som mere er knyttet til vores tanke om personen end til personen selv. For at blive klogere på, hvad ubehaget egentlig handler om, må vi undersøge den tanke. Det handler ikke om at tænke *om* væmmelsen, men at tænke *fra* væmmelsen (Bohm, 2007:11). Det gør vi bedst i fællesskab, fordi vi er indlejret i antagelser, som det kræver andre blikke at bryde. Gruppen fungerer som et spejl til denne synliggørelse, men det er ikke et spejl, der svarer på spørgsmålet om, hvorvidt væmmelsen er berettiget eller ej, men et spejl, der besvare med undren: Hvad det egentlig

vil sige at væmmes? Der stræbes efter skabelse af en fælles bevidsthed, hvorfra der kan tænkes sammen og i forlængelse af hinanden, en ”coherent movement of thought” (ibid.,16).

I Open Space deltager 15-40 personer og seancen varer et par timer. Der er typisk ikke noget tema og ingen facilitator. Pointen er, at det som deltagerne kommer op med, er det, der er vigtigt, og at samtalen tager den form, som samtalen skal tage. Den sker. I en organisatorisk kontekst vil der dog typisk være behov for mere styring, fordi gruppens medlemmer allerede er viklet ind i hinanden og i hierarkiske strukturer, som vanskeliggør symmetrien (Bohm, Factor & Garrett, 1991). Selvom Bohms tanker langt hen ad vejen støtter op om Arendts projekt, så synes den løse struktur at problematisere selve undersøgelsen af undringen med risiko for, at dialogen forbliver abstrakt. Det må især gælde dem, for hvem samtaleformen er ny og for dem, der har begrænset dialogiske og analytiske kompetencer. Træningen og opøvelsen af de dialogiske kompetencer synes også ret vilkårlig. I vores ærinde er det naturligvis også et problem, at dialogen ikke har et tema. Vi har argumenteret for, at brandet skal være tema i dialogen, fordi målet er at udvikle en brandorienteret dialogisk praxis. Både temaet og måden temaet italesættes på er relevante. Hos Bohm er det alene processen, der er afgørende. Der er i vores optik derfor tale om en begrænset dialogisk praksis

### 7.7.2 Protreptik

*Protreptikken skal lære os at mestre livet ud fra den indsigt, at forskellighed, altså individualitet, er en luksus, der koster blod, sved og tårer*  
(Kirkeby, 2007a:9)

Protreptikken synes mere at stemme overens med vores formål. Protreptikken stammer fra det græske ’protrepto’, som betyder evnen til at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv (Kirkeby, *et al* 2008:54). Det er en formaningslære om at tage sit liv op til revision. I sin oprindelse udgjorde protreptikken den filosofiske del af statstænkningen, der havde til hensigt at udvikle et moralsk kodeks for de magtfulde fyrster, der måtte gøres opmærksomme på deres magt og konsekvenserne af den og gennem den normative bevidsthed opstille et fyrstespejl (*via regia*) i fyrsten selv, hvori han kunne spejle sine muligheder, handlinger og konsekvenser og reagere med mildhed. Protreptikken blev i Grækenland oprettet som executivakademier og senere udgav en række filosoffer fyrstespejle, hvor den sleske stil og den ubærlige leflen i skrifterne har til hensigt at spejle fyrstens magt. Fra omkring 1800-tallet dyrkes protreptikken ikke længere, fordi republikanske og demokratiske forfatninger betød udraderingen af den eneherkende. Når

protreptikken i dag oplever en renæssance, så er det en konsekvens af de moderne organisationers plads i samfundet og ledernes magtfulde positioner.

Udviklingen af evnen til at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv, tager form i en dialog typisk mellem protreptikeren og en gæst. Dialogen har et tema, som behandles gennem den søgende vejledning ved brug af kombinationen mellem den konfronterende og den øvende samtale. Den protreptiske dialog tager udgangspunkt i et generelt spørgsmål, som der ikke findes et rigtigt eller forkert svar på, og som derfor ikke kompromiterer samtalepartneren, fx ”hvordan opfatter du en organisation?”, eller der kan være tale om et begreb, fx ansvarlighed (se også Kirkeby, *et al* 2008:67ff). Det væsentlige er, at spørgsmålet åbner op for italesættelse af værdier og normer, så samtalen foregår på et normativt, analytisk abstraktionsniveau. I dialogens indledende fase er det gæstens opgave at forholde sig til temaet, fx gennem spørgsmålet om, hvornår gæsten selv opfatter han optræder ansvarligt, som konkretiseres gennem eksempler. Et svar på dette kunne være, at han er ansvarlig i sin lederrolle ift. sine medarbejdere. Protreptikeren konfronterer ham med svaret, for at finde ind til, hvad gæsten egentlig mener med ansvarlighed, fx hvordan han mener man kan være ansvarlig overfor nogen, om det at være ansvarlig over for nogen kræver, at dem man er ansvarlig overfor, lader én være ansvarlig for dem, om man kan være ansvarlig overfor andre, hvis man ikke er ansvarlig overfor sig selv, hvad vil det så sige, at være ansvarlig overfor sig selv osv. Stilen er empatisk konfronterende i den forstand, at deltageren konfronteres med sig selv og hvad Kirkeby kalder den subjektive overfladenormativitet (Kirkeby, 2007a:39), og i stedet åbner op for den kompleksitet, som det, at tilskrive sig selv egenskaben ansvarlighed, bærer med sig. I dialogen konfronteres dialogpartneren med sit verdenssyn og de kontekster, han er indlejret i, og hans nuværende sociale spejle undersøges og knuses for at se, hvad det er for et spejlkabinet han er i og vil være i (Kirkeby, *et al* 2008:154). Fordi et af de mest magtfulde spejle vi har, er ordene, må vi knuse dem, for at finde ind til deres rene betydning og dermed ind til os selv. Det er spejlene og ikke samtalepartneren, der skal knuses.

Når kompleksiteten åbenbares, indtræder den bevidste uvidenhed, som danner udgangspunkt for den egentlige dialog, hvor parterne i fællesskab søger at genopbygge en fælles forståelse af begrebet. Uvidenheden er ikke, at vi ingenting ved, for sprogbrugen i den første fase afslører, at vi kan sige noget, vi kan blot ikke sige det hele. I denne fase skal protreptikeren ikke længere sætte sig i gæstens sted, men de skal sammen søge et tredje fælles sted, hvorfra de kan bygge fænomenet op

igen ved i fællesskab, skridt for skridt, at sikre en konsekvent tænkning, så de tanker, der tænkes og artikuleres, er deltagernes egne, og at de tager ansvar for dem. Dialogen handler ikke om, hvorvidt parterne lever op til det, de siger om begrebet, men at de præsenteres for mulige normer og forholder sig til dem.

Den, der udøver protreptikken, har til opgave at skabe en skabende spejling (Kirkeby, *et al* 2008: 150f), men det er ikke et spejl, som skærmer ham selv, han må selv kigge med og sætte sig på spil. Kirkeby skriver:

Tværtimod er protreptikeren selv underlagt et skabende spejl, hvor ethvert ord rettet mod den anden er et janusansigt, der enten afslører protreptikerens formanende intention med det samme, såfremt han moraliserer overfor sin dialogpartner, eller udfordrer modtageren til selv at springe gennem sine egne flammende ords spændetrøje og ud i friheden. Men derved overlader protreptikeren også til modtageren selv at vove, at finde ud af om der er en anden verden på ordenes bagside. Under alle omstændigheder er protreptikerens spejlpraksis fjernt fra den, der skal gøre vejen er farbar og sikker. Denne pointe viser tilbage til det forhold at spejl- og ansigtsmetaforen langt fra alene er historien om Narcissos' forelskelse i sig selv, men handler om den svære proces at overskride sin egen identitet (Kirkeby, *et al* 2008: 154).

Protreptikken knytter sig tæt til den filosofiske vejledningspraksis, som den skildres hos blandt andre Anders Lindseth (2002, 2001) og Finn Thorbjørn Hansen (2000) (se Hansen, 2003:255f), der også bruger forbindelsen mellem begreb (logos) og konkret livspraksis (bios) som en bevidstgørelsesproces. Filosofisk vejledning er et problematisk begreb og befinder sig i kontinuummet mellem konstruktivistisk vejledningsteori, psykoterapi og pastoral rådgivning. Protreptikken er ikke vejledning i at nå et bestemt mål på en ret måde, for det er en ikke-diagnosticerende praksis, og den knytter sig ikke nødvendigvis til et problem, men til et tema, der er interessant i det andet menneskes liv og dermed i vores fælles liv. I denne praksis bevæger protreptikken sig mellem filosofisk vejledning, som logisk og begrebsmæssig analyse, og filosofisk vejledning, som en stræben efter visdom (se bl.a. Hansen, 2003:274, Hadot, 1995:211). Protreptikken anvender begrebsanalysen som en indgang til den filosoferende proces, men har en stærkere orientering mod det konkrete levede liv.

I sin proces lægger protreptikken i højere grad op til den dialogiske form, vi har argumenteret for, men fokus på lederen som gæst i en 1:1 relation problematiserer det fællesskabsorienterede og pluralitetens og polyfoniens mulighed (og udgør naturligvis også en praktisk udfordring målt i

ressourcer). Samtidig stiller den konfronterende stil krav til deltagerens mod til og evne til at udtrykke sig om temaer som fx ansvarlighed, som man godt kan forlange af en leder, hvis job det er at lede herudfra, men som man ikke uden videre kan forlange, at menige medarbejdere forholder sig til. Her må man forvente, at det tager tid at etablere frirummet og udvikle evnerne til at færdes i det. Protreptikken kan også udføres i grupper, som Kirkeby for eksempel praktiserer den i ”fishbowl”-seancer, men det kræver en stærk facilitator. Protreptikken stiller store krav til facilitatorens empatiske indstilling og analytiske evner, så fokus bliver på de sociale spejle og ikke på personen selv. Det bliver derfor et spørgsmål om, hvem der i organisationen i givet fald skulle indtage den rolle? Det er et praktisk problem, men vi er også ude i et praktisk ærinde, hvor løsningen ikke kan være, at samtlige medarbejdere i TDC skal i 1:1 coachingseance med en professionel protreptiker.

### 7.7.3 Sokratiske dialoggrupper

*Only persistent pressure to speak one's mind, to meet every counter-question, and to state the reason for every assertion transforms the power of that allure into an irresistible compulsion. The art of forcing minds to freedom constitutes the first secret of the Socratic Method*  
(Nelson, 2004:139)

En praksis, der bygger på de protreptiske principper, men imødekommer det fællesskabsorienterede og giver plads til udvikling af de dialogiske kompetencer, er sokratiske dialoggrupper. Jeg stødte første gang på den sokratiske dialoggruppe som metode, da jeg i 2004 deltog i konferencen ”Bildung” på CBS i København. På konferencen blev den sokratiske dialog forelagt som en mulig vej til humanistisk dannelse i professionsfagene, men det stod klart, at der også var noget at hente ift. værdiprocesser i moderne organisationer. For at undersøge det nærmere, deltog jeg i 2005 i det første kursus i facilitering af sokratiske dialog udbudt i Danmark af lektor PhD Finn Thorbjørn Hansen. Den sokratiske dialog hænger tæt sammen med den filosofiske vejledningspraksis og var også et tema på mastermodulet i filosofisk vejledning ved DPU i 2005. For at få et bredere indblik i den sokratiske dialog teoretiske fundering og praktiske anvendelse deltog jeg samme år i den 5. internationale konference i sokratiske dialog: ”The Challenge of Dialogue” i Wansee, Berlin<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Konferencen var arrangeret af GSP (Gesellschaft für Sokratische Philosophie, Tyskland), PPA (Philosophisch-Politische Akademie, Tyskland), SFCP (Society for the Furtherance of Critical Philosophy, Great Britain), BPB (Bundezentrale für Politische Bildung, Tyskland).

### 7.7.3.1 Leonard Nelson og regressiv abstraktion

Den sokratiske dialogmetode blev udviklet af den tyske filosof og matematiker Leonard Nelson (1882-1927). Nelson ville undersøge, hvordan det er muligt, at kommunikere indsigt (filosofi) uden at ende i dogmatismens tavse refleksive adgang til de filosofiske sandheder à la Platon eller antage relativistiske træk. Han mente, det måtte være muligt at videnskabeliggøre filosofien uden at henfalde til dogmatisme eller relativisme ved at systematisere det at filosofere og forme en proces for instruering i stimulering af elevernes åndsevner til at tænke og opnå indsigt. Det er læring uden anden stimuli end den, der som en hestebremse vækker eleverne og opfordrer dem til at gå dybere ind i spørgsmålene og finde deres egen vej (Nelson, 2004:144). Når Nelson mente, det var muligt at gøre filosofien til en videnskab, så er det fordi den har det til fælles med andre traditionelle naturvidenskaber, at dens principper ikke er selvindlysende, men bygger på induktion og kritisk refleksion. Den metode vil Nelson overføre til filosofien i troen på, at vi på samme måde kan finde de normative begrundelser for vore handlinger, som er nødvendige for, at vi kan tage ansvar for vore domme og handlinger og optræde myndige i Kants forstand, uden at ende i metafysisk tågesnak. For Nelson, der stiftede det politiske-filosofiske akademi i Tyskland og var i åbenlys opposition til nazismen, var det element afgørende.

The function to be performed by the philosophical method is nothing other than making secure the contemplated regress to principles, for without the guidance of method, such a regress would be merely a leap in the dark and would leave us where we were before – prey to the arbitrary (Nelson, 2004:133)

Nelson kalder metoden regressiv abstraktion. Regressiv abstraktion er betegnelsen for den dialektiske proces der foregår, når vi undersøger vores erfaringer og domme og forholder os kritisk til de antagelser og værdier, der ligger bag dem.

By analysing conceded judgements we go back to their presuppositions. We operate regressively from the consequences to the reason. In this regression we eliminate the accidental facts to which the particular judgement relates and by this separation bring into relief the originally obscure assumption that lies at the bottom of the judgement on the concrete instance (ibid., 134).

Det er den proces Nelson i begyndelsen af det 20. århundrede sætter i system. Inspirationen henter han fra Sokrates.



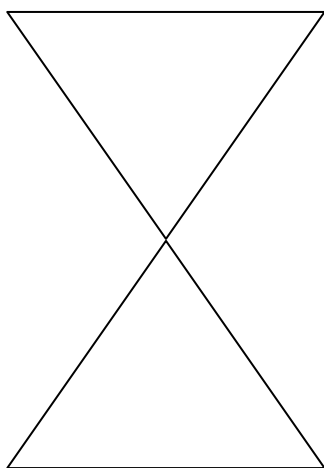
### 7.7.3.2 Den sokratiske dialoggruppe-proces

Nelson er neo-sokrat i den forstand, at det er Sokrates' u-udtalte metode, han lader sig inspirere af og udvikler. Nelson forholder sig kritisk til de sokratiske dialoger og kritiserer Sokrates for at stille ledende spørgsmål og for ikke at være konsistent i den tækning, der udfoldes i dialogen (Nelson, 2004:136, se også Hadot, 1995:91). Et andet problem med de sokratiske dialoger som pædagogisk forbillede er, at dialogen tager sig livløs ud på skrift. Når Nelson alligevel hylder Sokrates for at have udviklet pædagogiske principper i relation til filosofi, så skyldes det, at Sokrates:

- insisterer på menneskets evne til at erkende filosofiske sandheder gennem en systematisk og kontinuerlig tænkemåde (og ikke som resultat af en eller anden form for åbenbaring) og
- introducerer en metode, der på en og samme tid tvinger eleverne til at tænke selv, tænke konsistent og tænke sammen, og hvor evnen til at tænke udfoldes i fællesskab gennem intersubjektivitet.

Med det udgangspunkt opstiller han en tilgang til den regressive proces, som Kessels (2001) har skitseret i et timeglas.

#### **Model 7.2: Den sokratiske dialog proces.**



**Hovedspørgsmål:** Det, der skal undersøges

**Eksempel:** Konkret lever erfaring

**Påstand:** Svar på hovedspørgsmålet ud fra generaliseret eksempel

**Begrundelse:** Begrundelse for svaret (kritisk undersøgelse)

**Principper:** Artikulering af de værdier, der ligger til grund for begrundelserne

Kilde: Kessels, 2001:67

## Hovedspørgsmål

Dialogen tager udgangspunkt i et tema udtrykt i generelle termer, fx ”hvad er ansvarlighed?”, ”hvad er det gode arbejdsliv”, ”hvordan ved jeg, at nogen er ærlig?” Som vi allerede har været inde på, skal spørgsmålet have dialogisk og filosofisk potentiale. Det betyder, at temaet eller spørgsmålet må sætte noget på spil for deltagerne, at det er noget, der motiverer deltagerne til at ville tale sammen og blive klogere, og at det er spørgsmål, der kan besvares ved hjælp af fornuften. Det udelukker hvorfor-spørgsmål og til en vis grad også hvordan-spørgsmål, fordi det er praktiske spørgsmål, der kræver empiriske data. For at gøre det muligt for alle at bidrage til dialogen, må spørgsmålet være ukompliceret, og det skal være muligt for alle at finde eksempler fra deres eget liv, hvor spørgsmål er berørt eller indirekte besvaret gennem en konkret handling (Hansen, 2003, 2000). At spørgsmålet skal formuleres ukompliceret lyder umiddelbart lige til, men kan sagtens udgøre en faldgrube. I en dialog bidrog deltagerne med forslag til temaer og blev enige om spørgsmålet: ”Hvad er et demokratisk fællesskab?” Dialogen fungerede ikke, der var ingen rød tråd og derfor heller ingen regressiv abstraktion. En del af forklaringen var, at der var to fænomener på spil på samme tid (demokrati og fællesskab), som hver især måtte afdækkes, før der kunne tales meningsfuldt om temaet. Derudover synes det også mest hensigtsmæssigt, at spørgsmålet formuleres positivt. Det er ofte diskuteret blandt facilitatorer, hvorfor det ikke er muligt at have en dialog med et negativt formuleret spørgsmål, fx ”hvad er uærlighed?”, fordi det ofte er lettere for deltagerne at huske eksempler på negative oplevelser, fordi de ofte lagres som kropslige fornemmelser (Honneth, 2003:84). Umiddelbart er der ikke nogen logiske grunde til, at en dialog skal tage udgangspunkt i et positivt spørgsmål, men i praksis har det vist sig, at sprog skaber virkelighed, og det negative spørgsmål påvirker stemningen i rummet negativt og mindsker lysten til at ville dvæle ved spørgsmålet. Forskning inden for AI viser også, at de positive historier gør deltagerne mere open-minded og kreative.

Den moderne erhvervsøkonomis værdiorienteringer bærer en række spørgsmål med sig, som er velegnede til filosofisk dialog. ”Hvad vil det sige at være ordentlig?”, ”hvad er betænksomhed?”, ”hvad er værdiskabelse?” er oplagte spørgsmål, fordi de må besvares med fornuften alene uden at fornuften kan henvise til en autoritativ kilde. Spørgsmålene søges i den sokratiske dialoggruppe besvaret med udgangspunkt i konkrete levede erfaringer.

### **Konkrete levede erfaringer som dialogens omdrejningspunkt**

Som nævnt mente Nelson, at den eneste måde at forstå filosofi (de rationelle sandheder) på, var i fællesskab at undersøge vores egne konkrete domme og deres præmisser. Derfor må vores egne levede erfaringer med det fænomen, som dialogen skal handle om, danne udgangspunkt for den regressive abstraktion, der byder filosofien indenfor. Spørgsmålet ”hvad er ansvarlighed?” må tage udgangspunkt i deltagerens egne konkrete erfaringer af ansvarlighed, som vi må undersøge for almenheder. Bag Nelsons tanker ligger et læringsbegreb, som til forveksling minder om Platons, hvor al viden (om ansvarlighed) i bund og grund er et spørgsmål om genkendelse (af idéen ansvarlig). Viden findes i os og læreprocessen består i at facilitere den introspektion. Men Nelson adskiller sig alligevel fra Platon, for som Sokrates og Aristoteles, så mener han ikke det er al viden, vi har adgang til på denne måde. Noget viden opstår med erfaringen og læreprocesserne må således bestå i facilitering af introspektion, men også af facilitering af, hvad vi kan kalde en æstetisk evne: en evne til at sanse og til at observere og opnå adgang til den pluralitet, som verden indeholder. Mens Platon kunne nøjes med at filosofere fra tårnet, så måtte Sokrates på gaden for at udvikle viden i samtale med andre og Nelson følger Sokrates. Der er her en spænding imellem det pædagogiske og det æstetiske, som også ligger hos Arendt, som udløses af, at vi ikke kan lære hvad det sande, det gode og det skønne er, men at vi alene kan facilitere en proces, hvor den enkelte må finde sin vej, der på forunderlig vis synes at pege på en vis grad af almenhed<sup>15</sup>.

I anvendelse af deltagerens konkrete levede erfaringer adskiller den sokratiske dialog sig fra Open Space og Protreptikken, der i deres praksis mere eller mindre afviser de personlige fortællinger, fordi det skaber asymmetriske forhold i dialogen, som de gerne vil til livs. I den sokratiske dialog anses den personlige fortælling for symmetriskabende, fordi fortællingerne alle er personlige oplevelser, som kun kan accepteres som sådanne og hverken som rigtige eller forkerte. Når alle deltagerne skal byde ind med fortællinger, befries dialogen fra enhver dogmatisme og autoritativ kilde, der hævder at besidde nogen definitionsmagt. Dét er deltagerne selv, der tænker og taler og udtrykker myndighed i deres valg af sprog. Det er vigtigt her at skelne mellem det private og det

---

<sup>15</sup> ”For os mennesker konstitueres virkeligheden af tilsynekomst, det vil sige af, at noget kan ses og høres såvel af andre som af os selv. Sammenlignet med den virkelighed, der opstår af dét at blive set og hørt, er selv de stærkeste kræfter i vores intime liv – det være sig hjertets lidenskaber, åndens tanker eller sansernes lyst – dømt til at friste en uvis og skyggeagtig tilværelse, medmindre de omsættes, afprivatiseres eller afindividualiseres på en måde, så de kan indlemmes i offentligheden. Den mest udbredte af disse forvandlinger er fortællingen og i det hele taget alle former for kunstnerisk bearbejdelse af individuelle erfaringer” (Arendt, 2005a:73).

personlige. Når deltageren skal vælge en historie, kan der trækkes fra den private sfære, men personen vælger selv, hvad der skal tages med, og hvordan personen vil fremtræde. Igen er det ikke de bagvedliggende motiver, der er interessante, men *at* fænomenet, der skal tales om, har en givet fremtræden for en deltager og dermed almenheden i dette *at*. Skellet mellem det private og det personlige sikres i processen. Fortællingerne har til hensigt at skabe ligeværd og symmetri, men har også den væsentlige funktion, at gøre det abstrakte, filosofiske spørgsmål vedkommende og facilitere en skærpelse af sansning, iagttagelse, observation og fortolkning, som giver det umiddelbart fremtrædende en ny dybde og en mere almen betydning, som når vi på kunstmuseet præsenteres for et fiskenet med skumgummi, der inviterer til, at vi standser op og *ser* på det fra andre vinkler og på en anden måde, der åbner fænomenet op.

Anecdote particularizes the abstracting tendency of theoretical discourse: it makes it possible to involve us pre-reflectively in the lived quality of concrete experience while paradoxically inviting us into reflexive stance vis-à-vis the meanings embedded in the experience (Manen, 1990:121).

I dialogen ytrer vi os indledningsvist, som vi plejer, når vi fortæller historier, men formen tvinger os til at skærpe opmærksomheden og lytte til det, der siges, og til at smage på de ord, vi selv og andre siger, og formen åbner op for den mangfoldighed, der ligger i det sagte (og i det ikke-sagte) (Bakhtin, 2006b:293). I en dialog om det gode arbejdsliv, præsenterede en deltager følgende fortælling.

I mit arbejde som sygeplejerske tog jeg mig af en yngre patient igennem en tre ugers periode. Jeg var ansvarlig for alt omkring patientens ophold på hospitalet i dagvagten. I perioden gennemgik patienten en række undersøgelser og test, og jeg var med hver gang. I løbet af perioden talte vi meget - også om ting der ikke handlede om, hvad der foregik på hospitalet. Efter alle undersøgelserne og testene blev patienten kaldt til samtale med lægen. Jeg var også med. På mødet fortalte lægen, at patienten havde uhelbredelig kræft. Jeg fældede en tåre. Efter mødet gav patienten mig et knus og takkede for min sympati.

Spørgsmålet om det gode arbejdsliv kom her til at handle om professionalisme i arbejdslivet, der peger direkte mod bagvedliggende antagelser om det gode arbejdsliv og det gode liv i det hele taget. Et andet eksempel er fra en dialog om den gode vilje.

Jeg var cirka 16 år og på sommerferie. På besøg hos min moster og hendes familie, der havde lejet en hytte i Østrig som udgangspunkt for vandreture i Alperne. Det var en grå og overskyet dag, hvor udsigten ikke var helt som man havde håbet. De foregående dage havde vi besteget et par bjergtoppe i området, og nu

var målet sat mod endnu en top. På hver top var der en lille metalboks med en gæstebog og et stempel med bjergtoppens navn, relief og højde. På turistkontoret i Innsbruck havde vi fået et lille ”vandrepas” til området, hvor der var plads til at sætte, jeg tror det var fem stempler fra nogle af områdets velbesøgte bjergtoppe. Indsamlede man et vist antal stempler, kunne man købe en bjergbestiger-nål i guld, sølv eller bronze. Da vi på dagens udflugt nåede bunden af dalen og foden af bjerget med den sidste bratte opstigning til toppen, delte vi os. Min mor og moster vendte med min lillesøster og yngste fætter tilbage mod bilen. De så ikke megen ide i at klatre opad, når toppen var indhyllet i skyer. Men min fætter og jeg ville gerne bestige et bjerg til. Nu var vi så tæt på, og vi skulle jo også have det tredje stempel... Så sammen med min onkel begyndte vi opstigningen. Da vi var omkring 500 meter fra toppen, begyndte det at hagle og vinden tog til. Jeg havde regnbukser på, men min fætter og onkel gik i shorts, så de bandede og svovlede over de hagl, der slog som små søm ned i lårbasserne. Jeg tilbød at tage deres pas og smutte op på toppen og stemple dem. Men min onkel afslog og vi fortsatte sammen. Cirka 100 meter fra toppen rakte deres stædighed dog ikke længere. De sagde ja tak til mit tilbud og søgte læ og ly bag et klippefremspring, mens jeg kravlede og småløb de sidste skridt mod toppen. Det blæste voldsomt deroppe og haglene nev i ansigt og hænder. Men jeg kunne se masten og metalkassen. Med forfrosne fingre fik jeg med besvær åbnet kassen. Der hang en metalsnor, men for enden af den var der ikke noget stempel. Rasende og skuffet greb jeg i stedet gæstebogen og styrtede ned til min fætter og onkel og med stort besvær fik vi skrevet noget, der måske vil kunne genkendes som vores navne. Vi kiggede opad og blev enige om at lægge gæstebogen fra os på stien ved siden af en af de malede pletter, der indikerede vejen til toppen. Jeg husker det som om, at vi småløb det meste af vejen tilbage for at få varmen igen. Og da vi endelig kom tilbage til bilen blev varmeblæseren sat på fuldt drøn. Den larmede om kap med Kim Larsen, der fra kassettebåndoptageren skrålede: ”Høøøjere op, helt op til bjergets top...”

I den dialog ledte eksemplet til undersøgelser af, hvorfor vi fortsætter selvom det er surt, hvad vil vi bevise og hvad vil det sige at bevise noget, og generelt hvad er koblingen mellem vilje, handling og frihed.

Processen fra fortællingerne til en dialog om antagelserne og værdierne bag, følger af de næste trin i timeglasset. Når deltagerne har præsenteret deres fortællinger, skal de sammen vælge én fortælling at arbejde videre med. Når de skal vælge et af eksemplerne, er det fordi, det kun er muligt at undersøge en af historierne i dybden, men i valget ligger også øvelsen at skulle argumentere sig frem til en løsning og herigennem de dialogiske kompetencer, som er en del af processen. Det handler ikke om at vælge den bedste historie, for oplevelser kan ikke gradbøjes. Men det handler om, at deltagerne vælger den historie, de mener, har mest at byde på i relation til temaet. Når eksemplet er valgt, genfortælles historien indtil alle har en fornemmelse af at være der selv, og eksemplet går fra at være en personlig oplevelse til at blive en almen fortælling, som deltagerne i

den kommende undersøgelse kan forholde sig ligeværdigt til. ”Note that we are not after identification with the other. That would be at odds with dialogue as self-examination. The substitution relates to empathising with the other’s situation, not with him or her as a person“ (Kessels, Boers & Mostert, 2004:56). Det ikke-personlige i dialogen består i at forvandle det personlige til noget vi forholder os til fælles, der hvor lyden (sona) ikke er én, men en polyfoni, og ikke, som hos Bohm, i at undgå det personlige.

### **Påstand, regler og principper**

Fortællingens normative fundament må vi søge at eksplicitere ved at undersøge, hvad den valgte fortælling udsiger om temaet. Det gør vi ved at identificere brændpunkter i fortællingen. I eksemplet med sygeplejersken er et brændpunkt, da hun fælder en tåre. Men hvad er det egentlig den begivenhed fortæller os? Umiddelbart kunne det fortælle noget om, at det menneskelige element i sygeplejen er en væsentlig del af det gode arbejdsliv. Det er i hvert fald en generaliseret påstand, som deltagerne på baggrund af det valgte eksempel kan fremkomme med som svar på det initiale spørgsmål. ”Det gode arbejdsliv er, når der er plads til, at vi kan træde frem som mennesker i relation til andre mennesker, og ikke kun som professionelle overfor klienter, og når vi kan følge processen til dørs”. Pointen med at generalisere er, at finde den store historie i den lille historie (exemplum), som kan danne udgangspunkt for vores videre undersøgelser.

For at blive klar på vores egne og fællesskabets reelle normative bevæggrunde og kunne tage stilling til om de stemmer overens med den måde, vi gerne vil fremtræde på (vores oprindelige intentioner), så må sådanne påstande undersøges kritisk. Det sker i regel-fasen, hvor der søges argumentation for udsagnets gyldighed ud over det konkrete tilfælde. I vores sygeplejereksempel ledte regelfasen til en kritisk undersøgelse af, hvad det vil sige at være professionel, og der blev stillet skarpt på, om det var professionelt at fælde en tåre i den situation. Måske ville patienten føle sig yderligere belastet af at skulle håndtere en grædende sygeplejerske? Og hvor går den menneskelige grænse i sygeplejen, for der er også et behov for at beskytte plejerne mod det menneskelige element for at bevare overskuddet til også at tage sig af den næste patient. I denne fase træder den sokratiske uvidenhed og tvivlen frem, som ofte fordrer en form for epistemologisk (eller måske ontologisk) tavshed. At finde ind til det grundfjeld, hvorpå vi står, og stille sig kritisk over for det, er en langsommelig proces, der kræver stor tålmodighed og er kilde til frustration, fordi den kritiske indstilling ofte tvinger os til at forblive i passager, vi ikke umiddelbart kan

komme videre fra, fordi vores udtryk ikke er fyldestgørende. For en organisation er det ofte her væsensforskellen træder i karakter ift. de almindelige samtaler i organisationen, fordi tavsheden typisk karakteriseres som en ikke-handlen, der er svær forenelig med en organisations handlingstvang. Men tvivlen og tavsheden er netop det, der giver plads til at invitere andres (fx stakeholdernes) og øvrige mulige synspunkter indenfor og åbne dialogen mod verden – og mod humanitas og mod de relationer, som hele projektet her har til formål.

Det er opgaven, på baggrund af eksemplet, at stræbe mod enighed om en påstand, som efterfølgende undersøges kritisk, så regler kan løftes til principper og påstanden kan læses i et alment perspektiv, som naturligvis kun kan være midlertidigt. Det betyder ikke, at enighed i sig selv er målet. En erklæret uenighed kan være resultatet, men det væsentlige er, at der i processen stræbes mod enighed, ellers giver det ikke nogen mening at indgå i en dialog. K.E. Løgstrups berømte sætning ”at relativisme er åndelig dovenskab” gælder også i organisationen. Men målet er forståelse af, hvad værdierne betyder. Det væsentlige er ikke, om deltagerne kan blive enige om en fælles definition, men om de kan blive enige om et mønster, der kan genkendes og som er meningsfuldt. Dialogen indebærer en risiko for uenighed. Nogle vil spørge om ikke det gør dialogen uanvendelig i en organisatorisk kontekst. Det mener jeg ikke, for som vi har påpeget, så er der ikke noget alternativ, hvis man ønsker, at værdierne skal være vedkommende og retningsgivende. Polyfonien er ikke et onde, men et vilkår, der har noget at byde på ift. at holde samtalen i gang i og udenfor det dialogiske rum, og den udgør i sig selv en bevidstgørelse af den kompleksitet, som organisationen bevæger sig i. I det politiske liv og i organisationen hverken kan eller skal enighed være målet. Mening er målet, fordi det bekræfter det, vi er fælles om, men som vi også fra hver vores personlige kontekst kan og skal forholde os forskelligt til for at blive klogere på verdens mangfoldighed. Dialogen rummer den risiko eller rettere chance for at udfordre enheden og udfolde samheden.

Deltagerne bevæger sig fra en *fænomenologisk fase*, hvor fænomenerne viser sig i eksemplerne, til en *hermeneutisk fase*, hvor deltagerne i fællesskab sætter ord på deres indtryk og søger at etablere en fælles forståelse af, hvad eksemplet udtrykker, og en *kritisk fase*, hvor forudsætningerne for forståelsen undersøges. I alle faserne fastholdes linket til den konkrete praksis, der ikke bare danner udgangspunkt for dialogen, men som søges inddraget i de andre faser til illustration af abstrakte tanker. Forholdet til praksis er særligt relevant, når deltagerne bevæger ind i den kritiske og undersøgende fase. Her er relationen til praksis en livline, så dialogen ikke fortaber sig i

abstraktioner. Det gode argument er ikke logos, som vejen til episteme og en teoretisk-abstrakt sandhed, men ethos, forstået som praktisk-etisk sandhed, der forbinder logos og den enkeltes livssyn og livserfaring (bios). Det gode argument er ikke oplysning, men en eksistentiel tænkning, der peger mod det, der er væsentligt. Det er en selvdannelse, der, fordi den er koblet til det eksistentielle, ikke antager narcissistiske træk, men formes som en omsorg for sig selv og sin tilbliven i fællesskabet. I den sokratiske dialoggruppe er der således elementer, som vi kender det fra Appreciative Inquiry (Dall & Hansen, 2001), men den sokratiske dialog tillægger undersøgelsesfasen (inquiry) en langt større betydning. Det er også denne del af processen, der adskiller sig fra den værtdiafklaringsproces vi finder i det etiske regnskab (Hansen, 2000:13).

Som vi tidligere har påpeget, så er den kritiske undersøgelsesfase særlig relevant i en organisatorisk kontekst for at gøre værdierne vedkommende og retningsanvisende. Værdierne får først indhold og mening, når de forstås i en kontekst, når deres grænse markeres, fordi grænsen er en forudsætning for, at medarbejdere kan håndtere de moralske implikationer og prioriteringer mellem de erklærede værdier, som konkrete situationer altid vil byde på. Den fælles kritiske undersøgelse er afgørende, hvis vi vil transformere værdier til praksis og forbinde verden indenfor med verden udenfor, bios med logos. Talen fra praksis og den kritiske undersøgelsesfase er begge afgørende for etableringen af en fælles horisont og for at medarbejderne, som individer, kan overføre og realisere denne forståelse i andre kontekster. Det er den forståelse af dialogen, jeg mener, brandingteoretikerne mangler. De får ikke åbnet op for det mulighedsrum, som den *kritiske* dialog stiller til rådighed og den mulige fornemmelse for fremtiden, som ligger heri. Det er ikke nok at reflektere over det skete og det givne, det handler om at filosofere fra nutiden over det, som kan ske og det mulige (Hansen, 2000:113), en opøvelse i ”pre-sensing” som Scharmer udtrykker det (Senge, *et al* 2007:86). Relevansen i dette for organisationen er åbenbar.

### 7.7.3.3 Deltagerne som fødselshjælpere

Den sokratiske dialoggruppe ledes af en facilitator, hvis primære opgave er at lede processen, dvs. holde deltagerne på sporet af det initiale spørgsmål gennem fastholdelse af konsistent tænkning og holde deltagerne fast på linket til praksis og den fælles stræben efter forståelse og mening. Facilitatoren skal holde sig (formallogisk) til processen og det indebærer hverken at stille spørgsmål til emnet eller at svare. Den rolle diskuteres blandt facilitatorer af dialoggrupperne og hænger sammen med idealet om symmetri og antiautoritet. Frygten er, at facilitatoren gennem spørgsmål og svar kommer til at styre dialogen i en særlig retning, og dermed forhindrer deltagerne i at tænke



selv. På den anden side kan det være vanskeligt for nye deltagere at samtale på denne måde, og facilitatoren kan gennem sin deltagelse vise sig som et godt eksempel på en deltager. Det kræver dog, at facilitatorens autoritet alene er bundet til processen. Det er deltagerne selv, der skal frembringe indholdet og bestemme strategien for, hvad der i dialogen er behov for at undersøge, for at kunne bevæge sig fremad. En dialog om et fænomen kaster mange begreber af sig, som må afdækkes i søgen efter fænomenets realitet, og det må være op til deltagerne selv at vælge, hvilke begreber, der er væsentlige for dem at få afdækket. I modsætning til protreptikken, så er det ikke facilitator, men deltagerne selv, der ideelt set udøver majeutikken og hjælper til med at føde egne og andres tanker. Timeglasmodellen danner et skelet for den sokratiske dialogproces, men som vi har været inde på, kræver dialogen både en særlig indstilling og analytiske kompetencer til at holde samtalen åben og bevæge den fremad på meningsplanet. Det er dyder, der udvikles gennem praksis. Der kan derfor argumenteres for, at facilitatoren indledningsvist spille en større rolle, hvor uddannelse i processen er en del af processen selv. Jo mere erfaring deltagerne har, des mindre behov vil der være for facilitatoren.

### **7.8 Mulighed for sokratiske dialog i organisationen – og i TDC**

I den tyske tradition af den sokratiske dialoggruppe mødtes 12-15 frivillige deltagere for at diskutere et på forhånd fastlagt tema. Processen kunne tage op til flere uger. For Nelson var tidsdimensionen af afgørende betydning, fordi afdækning af værdier (en rationel grund i Nelsons øjne) og en undersøgelse af mulighedsrummet med henblik på konsensus, er en langsommelig proces. Den tyske professor Gustav Heckmann (1898-1996) videreførte Nelsons tanker, men blødte op for sandhedskravet ved at angive konsensus som en "character of the provisional" (Heckmann, 2004:112). Den linje er blevet fulgt af den tyske tradition, der dog fortsat har en nykantiansk rationalistisk forståelse af metoden, som en akademisk metode til indblik i logos, som et oplysningsprojekt, der primært bruges i undervisningsøjemed og som værktøj til udvikling af demokratisk borgerskab. I modsætning hertil står den sokratiske dialoggruppe, som den er blevet udviklet i Holland siden 1980'erne. I den hollandske tradition afvises sandhedskravet også, men det samme gør den nykantianske, rationalistiske forståelse med samme argument, som Arendt afviser Kants fornuft: majeutikken har ikke til opgave at afdække et fænomens bagvedliggende struktur, men at gå til fænomenet selv ved at afdække og udfordre vores *personlige meninger om det (doxa)*. Målet er frisætning ift. præsentation af andre mulige verdener og verdenssyn, der kan skærpe deltagerens opmærksomhed på deres eget levede liv og ruste dem til at træffe de rigtige valg i det, de betragter som gode liv. I den hollandske tradition er der således givet forrang for selvdannelsen

og ethos frem for almindelig og logos, der ligger i forståelsen af den sokratiske dialoggruppe som et oplysningsprojekt. ”A Socratic dialogue... is first of all schooling in observation, to explicate the knowledge stored up in it, so that it can be investigated and tested” (Kessels, Boers & Mostert, 2004:53). Fordi processen er i fokus, kan de hollandske facilitatorer arbejde med en mere eklektisk tilgang til timeglasmodellen gennem forskellige udformninger af dialogen. I en organisatorisk kontekst er det interessant, fordi dialogerne kan tilpasses det konkrete formål. I Holland arbejdes der med klassiske sokratiske dialoggrupper af et par dages varighed, men også med filosofiske caféer, litterære saloner, én-dagsdialoger mv. Den hollandske tilgang kritiseres af tyskerne for at udvande det filosofiske i dialogen, men hollænderne fastholder, at det filosofiske element er til stede. Det er klart, at tidsdimensionen spiller en rolle ift., hvor langt man når i sin undersøgelse af et fænomen, men fordi de fokuserer på processen og den filosofiske attitude, så mener de, at de forskellige typer af dialoger bidrager hertil. Og det er det afgørende: at processen får lov at folde sig ud, hvor der er mulighed for det, og hvor den er tilgængelig for mange. I det perspektiv kan der argumenteres for, at de hollandske dialoger er mere demokratiske end de tyske, der pga. formen har risiko for at blive elitære. Fokus på processen betyder ikke, at dialogens produkt ikke også er centralt. I Holland bruges den filosofiske tilgang til bl.a. strategiseminarer i topledelsen hos store internationale virksomheder og til shopfloor dialoger på de tyske bilfabrikker, og i begge typer er dialogens tema centralt. Pointen er blot, at processen i sig selv vil føre til det bedst mulige produkt.

Ift. at få udviklet en brandorienteret dialogisk praxis i TDC er den sokratiske dialog, som den foldes ud i den hollandske tradition, velegnet. Den gør det muligt at italesætte brandet i en dialogisk proces, der har til formål på en og samme tid at styrke fællesskabet gennem en kollektiv intellektuel orientering og styrke den enkeltes dømm- og handlekraft, både ift. brandet, men også ift. at indgå i dialogiske relationer i almindelighed. Den sokratiske dialog knytter organisationen (i bred forstand) og medarbejderne sammen i et relationelt forhold, hvor ingen af dem opsluger hinanden, men hvor der gives plads til medarbejderen som individ i fællesskabet. Og så er den mulig i en organisatorisk kontekst, fordi den kan tænkes i forskellige former, den sker i kollektiver, og den blødere form gør det muligt, at ledere og medarbejdere selv kan varetage processen, som derfor på sigt kan blive en del af en kulturel transformation. For at give disse formodninger substans vil vi i det følgende udføre eksperimenter med sokratiske dialoggrupper i TDC.

## 8. SOKRATISKE DIALOGGRUPPER I TDC

---

### 8.1 Sokratiske dialoggrupper som eksperiment i TDC

De sokratiske dialoggrupper er udformet som eksperimenter i TDC. De har ikke karakter af hypotesetest, men er eksperimenter med en proces, der skal generere ny viden om processens anvendelighed ift. at udvikle medarbejdernes brandorienterede praksis i TDC, som kan anvendes som empiriske data i vores dialog med corporate brandingteorien. Det er en proces, der tager udgangspunkt i den sokratiske dialoggruppes struktur, men som er designet til TDC's kontekst og til den gruppe kundeservicemedarbejdere, der skal medvirke. Når eksperimenterne foregår i kundeservice, er det fordi udlevelse af TDC's corporate brand, i høj grad er en opgave for frontlinjepersonalet, og hvis vi betragter corporate branding som et dialogisk projekt, så må denne medarbejdergruppe også inddrages og opøves i dialogiske processer. Som det er redegjort for i metodeafsnittet (jf. kapitel 4), så har kundeservicefunktionen karakteristika, der udfordrer idéen om dialog og opøvelse af dialogiske kompetencer, der kræver frirum og tid. Eksperimenterne kan derfor betragtes som lakmusprøver.

#### 8.1.1 *YouSee*

Eksperimentet foregår i TDC's datterselskab Kabel tv, der i forskningsperioden skiftede navn til YouSee. Grundlæggende betragtes TDC og YouSee som en del af TDC's corporate brand og jager samme brandspace, men de henvender sig til forskellige dele af segmentet. Fordi vi er interesseret i processen (den sokratiske dialoggruppes mulighed for at gøre brandet meningsfyldt og retningsanvisende for medarbejderne og udvikle deres dialogiske kompetencer), har det ingen betydning for forskningen, at de ikke har samme visuelle udtryk. Hvad der kan betyde noget, er YouSee's konkrete kontekst.

For selvom YouSee indtil 2007 hed TDC Kabel-tv og var en virksomhed på linje med TDC's øvrige datterselskaber, så skal man ikke bevæge sig ret langt ind i forretningen for at fornemme en anden ånd og kultur end den, der viser sig i TDC. De er mindre, hurtigere og beskriver sig selv som "den kvikke og frække lillebror" i TDC-selskabet. Officielt kalder de deres kultur for en entreprenørkultur. De er stolte af deres selskab. Af Kabel tv. De tre TDC bogstaver foran tillægger de ikke stor betydning. Virksomheden er ledet af direktør Niels Brejning, der er indbegrebet af virksomhedens kultur, og som virker gennem sin uformelle ledelsesstil og sit mod til at forsvare og kæmpe for virksomhedens selvstændighed, der konstant har været truet af spekulationer om

afvikling eller salg. Brejning kom til Kabel-tv i år 2000, som leder af det, de daværende amerikanske ejere kaldte et SWAT-team, der havde til opgave at rydde op i forretningen. Det lykkedes for Brejning at få sat gang i en oprydningsproces og få skabt energi, kampgejst og en følelse af fælles ansvar for at levere så gode resultater, at selskabet kunne bevare selvstændigheden i TDC-koncernen. I 2007 opnåede selskabet sine bedste resultater nogensinde med et driftsoverskud på 772 mio. kr. og 1000 medarbejdere. Selskabet er i dag nr. 1 inden for tv med mere end 1 mio. kunder, nr. 2 på markedet for bredbånd, kun overgået af TDC, og i introduktionsfasen med et nyt internetbaseret telefoniproduct. Samtidig leverede selskabet den bedste kunde- og medarbejdertilfredshed i hele TDC-koncernen. Selskabet adskiller sig ikke bare teknologisk og markeds-mæssigt, men også organisatorisk og kulturelt fra TDC, der på samme tid oplevede faldende omsætning, dårligt image, omstruktureringer, overtallighedsrunder og en nedadgående medarbejdertilfredshed.

I 2007 trådte Dyremose tilbage og overlod direktørstolen til Jens Alder, der straks annoncerede, at TDC skulle være ét selskab, "One Company". Den udmelding foranledigede panderynker i Kabel-tv, der frygtede, at en integration i TDC ville betyde et farvel til deres særlige kultur, og, mente de, et farvel til Kabel-tv's succes. I Kabel-tv's direktion blev det besluttet at argumentere imod en integration af selskabet i TDC. Gerningen blev betragtet som hovedløs, men efter nogle måneder lod Alder sig overbevise og cementerede selvstændigheden ved at gøre Kabel-tv til et selvstændigt brand med navnet YouSee.



Kerneløfte til kunderne lød: "Vi spreder mere glæde foran skærmen". De værdier, der skulle bære kerneløftet, blev bestemt af YouSee's direktion, som "benyttede anledningen til at sætte ord på Kabel tv's kultur", som Brejning udtrykte det. Værdierne blev præsenteret som personlighedstræk gennem fiktive citater:

**Selvtillid:** "YouSee er de bedste på deres felt. Så hvis nogen kan give mig en løsning, der svarer til mine behov – både nu og i fremtiden – så er det YouSee".

**Begejstring:** "Man kan mærke at de mennesker, der arbejder hos YouSee er fulde af begejstring og det smitter".

**I øjenhøjde:** "Uanset hvor jeg møder YouSee, er det altid med en imødekommende attitude og et fokus på mine behov".

**Vilje til at gøre det anderledes:** ”Uanset i hvilken sammenhæng jeg støder på YouSee’s logo, kan jeg mærke, at de tænker nyt og anderledes. Både med teknologi og nye services der giver mening for mig i min hverdag”.

Værdien ”anderledes” satte gang i debatten i YouSee’s ledelse, fordi nogle betragtede anderledes som et negativt udtryk. Men Brejning ville have anderledes med, fordi ”vi ER anderledes!”.

### *8.1.2 Intern præsentation af brandet*

I begyndelsen af september 2007 blev det nye brand præsenteret internt på et roadshow med Brejning og salgsdirektør Erik Andersen. Som altid foregik præsentationen i afslappet stil og uden talenoter. ”Folk var vilde, ellevilde” fortalte Brejning. Senere på måneden tog salgsdirektøren på ny rundt til kundeservicemedarbejderne, for at tale mere om begrundelsen for det nye navn, processen og forventningerne. Talen tog udgangspunkt i en personlig beretning om begivenhederne de seneste år. Som udgangspunkt tegnede han et diagram med hans eget humør op af y-aksen og tidsdimensionen ud af x-aksen. Han indledte med en fortælling om, at selskabet for nogle år tilbage havde ønsket at købe et nordisk selskab, som gav god mening for selskabets forretning. Salgsdirektørens humør var i top. Men af større TDC hensyn måtte Kabel-tv afstå købet, hvilket sendte humøret helt i bund. I de følgende år bølgede humøret frem og tilbage, men Alders tiltræden, og hans tale om ’One Company’, sendte humøret helt under diagrammet, og Andersen beskrev, hvordan de i de følgende måneder havde kæmpet for deres selvstændighed. ”80 % af al vores tid i de 3-5 måneder gik med strategiprojekter og diskutere om Kabel-tv skulle være en del af vores liv. Vi kæmpede for vores liv”. Humøret svingede i perioden, kunne man se af diagrammet på tavlen, og Andersen fortalte, at han flere gange tænkte, at det nok ikke ville lykkes, men at Brejning hele tiden havde holdt ham fast. ”Det skal nok gå, de skal nok lytte, bare se”. Og pludselig var der hul igennem. Brejning havde fået Alder til at lytte og med ét blev beslutningerne ændret. Kabel-tv skulle ikke være en del af ’One Company’ og det fik salgsdirektøren til at indtegne det højeste punkt på sin humørkurve. Henvendt til medarbejderne sagde han: ”Jeg troede vi skulle dø. Men mens jeg gik og hang med skuffen har I kæmpet. Vi har leveret det bedste resultat nogensinde”. På et ledermøde senere på måneden blev processen fremlagt i knap så narrative vendinger, men pointen var den samme. ”TDC brandet har ikke passet til os. Vi har været sovset ind i store TDC-projekter, støv, slagter og alger. Nu er det en frisk start til at genopfinde os selv”. Det var sagt med et glimt i øjet og han pointerede flere gange, at han var glad for fortsat at være en del af TDC. Budskabet var, at det nye brand passede bedre til virksomheden, men han pegede også på, at

virksomheden skulle ændre sin brandposition fra at fokusere på det funktionelle og tekniske til at fokusere på det emotionelle, som ligger i ”mere glæde foran skærmen”, og at det gjaldt både kommunikation og adfærd. Præsentationerne og dialogerne blev internt fulgt op af en fest og på lanceringsdagen af udsmykning, bannere, kage mv. Eksternt gik selskabet i luften med sin største reklamekampagne nogensinde under sloganet: ”Hul igennem til en ny digital verden”.

## **8.2 Præsentation af kundeservice**

### *8.2.1 Gruppe 3 og kundeservicefunktionen*

Det var midt i den proces jeg mødte de 16 medarbejdere i YouSee’s kundeserviceafdeling, gruppe 3, som skulle deltage i eksperimenterne. Medarbejderne var mellem 20 og 50 år, heraf 14 kvinder og 2 mænd. Halvdelen af dem havde været i virksomheden i mere end 5 år og trak ancienniteten op i en funktion, hvor den gennemsnitlige ansættelsestid er godt halvdelen af år. De fleste var rekrutteret indirekte gennem vikarbureauer.

Medarbejderne er meget glade for virksomheden og deres leder Helle, der har haft ansvaret for gruppen i et år, og de værdsætter det gode fællesskab med kollegerne i gruppen højt. Arbejdets indhold fylder mindre. Det daglige arbejde i kundeservicecenteret består i at besvare opkald fra private kunder og potentielle kunder og rådgive om YouSee’s produkter, regninger og salg. Hver medarbejder tager hver dag godt 50 kald. Der er i stigende omfang fokus på sælgerrollen. Tidligere var kundeservicefunktionens primære opgave rådgivning, men i takt med udviklingen af nye tillægsprodukter og konvergente løsninger er fokus rettet mod salg. Den transformation er i gang og er ikke let, udtrykker Helle, og det har betydet, at flere medarbejdere har søgt andre græsange. Kundecentret har åbent hver dag fra kl. 8-20 og medarbejderne har skiftende vagter. Planlægningen af vagter og tidsregistrering i løbet af dagen varetages af Planlægningsafdelingen, der på baggrund af direkte overvågning af telefonstrømmene, statistik og matematiske modeller, beregner behovet for antallet af medarbejdere ved telefonerne i givne tidsrum og fordeler vagter, pauser og diverse-tid på 15 minutter om dagen, som bl.a. skal bruges til at tjekke informationssystemerne og holde sig ajour med markeds- og produktudviklingen. Medarbejderne kan indgive ønsker til vagtplanerne, som der i videst muligt omfang tages hensyn til. På planlæggerens skærme kan de se om medarbejderne er logget på telefonerne i rette tid og følge udviklingen i telefonkøerne på de forskellige produkter, og sammen med de kundeordresystemer, som medarbejderne anvender, udgør det det statistiske materiale, der beregner gruppens og medarbejdernes individuelle performance. I de senere år er statistik og målinger blevet mere udbredt i YouSee, og det vurderes både som godt

og skidt. Nogle ledere mener det er et godt ledelsesredskab, mens andre mener, at ”det ikke efterlader meget plads til ledelse eller rettere, at den ledelse, der skal udføres, meget går på, at bløde op overfor hele overvågnings- og kontroldelen, så det stadig bliver et rart sted at være”. Medarbejderne i gruppe 3 tager statistikkerne meget stille og roligt og er generelt godt tilfredse med deres arbejdsbetingelser, ligesom deres kollegaer.

Arbejdet foregår i et storrumskontor, hvor medarbejderne har deres eget skrivebord og også Helle har sin plads. De primære arbejdsredskaber er telefonen og computeren. Der er endnu ikke hængt storskærme op i lokalet, hvor medarbejderne kan følge med i dagens tal, som det fx er tilfældet i TDC's kundeservice. Men de to primære arbejdsredskaber er ikke så simple, som de ser ud, for i dem åbenbares et hav af forskellige it-systemer fra kundekartoteker, ordresystemer for hvert produkt, regningssystemer og smileyregistrerings- og kundetilfredshedssystemer, som medarbejderne skal bruge, kopiere fra og krydse rundt i, i deres servicering af kunderne. Derudover er der et hav af informationssystemer, som medarbejderne skal orientere sig i: det generelle internet, internettet for kundeservice, instant messenger-system og så deres outlook-mailboks, hvor der konstant tikker beskeder ind om produktændringer, signalforstyrrelser, kanalændringer og meget andet, og så naturligvis de mails, der kommer fra Helle. Ikke alle får tjekket informationssystemerne, selvom de godt ved de skal, fordi ”det er umuligt at nå” i de 15 minutters diverse-tid. Der stilles ellers skarpt på viden. For selvom der udadtil lægges stor vægt på at sælge produkternes emotionelle egenskaber, så er det en teknologitung branche, der kræver kendskab. Kunderne vil gerne have en tv-pakke, men spørger også til deres tv, tv-signaler og kabeltyper, som også kræver viden om ledningstyper og forstærkere. Derfor oplæres medarbejderne i enkelte produktkategorier ad gangen. Kundeservicefunktionen er bindeled mellem kunden og resten af organisationen, og medarbejderne skal kunne ekspedere kunderne det rigtige sted hen i virksomheden, hvis de ikke selv kan løse problemet. Medarbejderne i gruppe 3 skal derfor have et godt kendskab til organiseringen, men i deres daglige arbejde er det tydeligt, at de rutinerede medarbejdere bruger andre kanaler for at komme hurtigere igennem til kolleger i teknisk afdeling eller på lageret ved at bruge det netværk, de har opbygget på kurser, til undervisning mv.

Mange af de situationer, som medarbejderne oplever i løbet af en dag, er der lavet proces omkring, fx for sene betalinger, oprettelse eller opgradering af produkter, informationsmateriale mv. Men medarbejderne er konstant i situationer, som kræver afvejninger og fortolkninger, og de har i et vist omfang frihed til at reagere i forhold hertil. Regningsager er et eksempel. ”Der er simpelthen ikke

den undskyldning vi ikke har hørt” sagde en af medarbejderne til mig, da jeg sad på lyt ved hendes telefon, og vi for 4. gang den dag havde lyttet til undskyldninger fra kunder for manglende betalinger. De tre af dem hævdede aldrig at have modtaget en regning og ville derfor ikke betale de gebyrer, som stod på denne tredje rykker, der imod alle odds havde nået deres postkasser. Den fjerde kunde var syg og forklarede om et rædselsfuldt sygdomsforløb. Mens forklaringen stod på tjekkede medarbejderen loggen i kundesystemet, der afslørede nogenlunde enslydende historier fra kunden hver gang, der blev udskrevet regninger. Kunden fik slettet den sidste rykker og fik tilsendt et nyt girokort. ”Ved du hvad, hun skal da have lidt for opfindsomheden. Eller for et virkelig trist liv” som medarbejderen udtrykte det. Senere samme dag ringede en mor. YouSee havde ved en fejl lukket for hendes tv-signal en måned før hun havde meldt sin flytning. Og damen var fortvivlet. Kundeservicemedarbejderen bestilte straks en ekspresåbning indenfor 2 dage uden beregning. Men det var torsdag og moren forklarede, at hun sad hjemme med to børn, der bare skulle se X-factor om fredagen og om ikke YouSee kunne gøre noget? Fejlservice blev kontaktet igen for at rykke for et hurtigere teknikerbesøg og de lovede at holde øje med sagen i systemet, men da kunden ikke boede centralt (og ”det er noget lort”), blev der ikke udstedt nogen garantier. Kunden blev orienteret og takkede. Efter samtalen skrev medarbejderen en note på et stykke papir om at huske at advisere personalet i backoffice, fordi sagen af proceduremæssige grunde skulle åbnes, lukkes og genåbnes i systemerne, som efterfølgende ”helt sikkert vil føre til bøvl i regningerne til kunden”. Sedlen lagde hun på sit bord til dagen efter.

Selvom funktionen i de senere år er blevet mere standardiseret, så glider samtalerne forskelligt hos de enkelte medarbejdere, og der skal tages stilling i mange sager. Ikke kun til den konkrete problemstilling, men i det hele taget til hvordan kundeinteraktionen kan bidrage med tilfredshed og øget salg. Her er ingen færdiglavede scripts for behandling af opkald eller overgangsspørgsmål, men under medarbejdernes uddannelser og den daglige coaching fra Helle eller kollegerne fokuseres på dette ”hvordan”. ”Jeg er en klovn til de der overgangsspørgsmål, men jeg prøver at gøre det på min egen måde og så længe det giver bonus, så er det godt nok, siger Helle. Man er jo nødt til at have sig selv med i det” konstaterede en medarbejder. Det betyder, at der er forskellige måder at tackle kunderne på. Nogle er mere hårde end andre, men de ved hver især godt, om de selv hører hjemme i den hårde eller bløde kategori. ”Men det afhænger altså også lidt af humøret” sagde en af medarbejderne en dag og fortsatte: ”Det ved jeg godt er forkert, men sådan er det. Hvis man for 10. gang i træk er blevet svinet til, og der så ringer endnu en sur regningsklage, så er man måske



ikke lige til at fjerne rykkergebyret. Folk, der er flinke, vil man jo gerne hjælpe, men hvis de starter ud med at være for flabet, så lukker jeg i”.

### 8.2.2 Kundeservicemedarbejdernes brandorientering

I gruppe 3 var medarbejderne begejstret for det nye brand. ”Det er cool”, som de siger. ”Lige da jeg så det, tænkte jeg: Okay, hvad er det? Men da de så fik sat farverne på, der gav det lidt mening for mig, eller jeg ved ikke om det gav mening, men jeg synes det var flot” fortalte Charlotte og hendes kollega Birgitte fulgte op: ”Vi tør noget, det synes jeg det symboliserer”. Den begejstring, som Brejning og Andersen havde vist på dialogmødet, smittede af, og også de anså det som en mulighed for at komme væk fra det støvede TDC-image og få frihed til at skabe noget nyt. For flere af medarbejderne var det også kulminationen på mange måneders nervøsitet over måske at skulle integreres i TDC. En stor del af sprogbrugen omkring det nye brand relaterede sig til denne *frihed fra* TDC. Men det var en *frihed fra*, som primært var positiv set fra et kundeperspektiv, fordi det nu ville blive lettere at konkurrere direkte med andre TDC-enheder, udvikle nye produkter og ændre prissætning, når der ikke skulle tages de samme hensyn til den store forretning. Fra et medarbejderperspektiv var de fleste glade for den fortsatte tilknytning til TDC.

Medarbejderne var begejstrede for udsigten til den nye frihed, og de var også af den opfattelse, at mange kunder ville få andre forventninger til virksomheden end ”dengang vi hed TDC Kabel tv og var blå”, især til ny digital teknologi og nye produkter. Men de mente ikke umiddelbart, at det nye brand og brandværdierne ville få nogen særlig indflydelse på deres eget arbejde i kundecentret.

Nej, det vil jeg nu ikke sige det gør. Jeg har altid været meget - synes jeg selv, og det ved jeg også fra min leder - god til at smile gennem telefonen og udtrykke begejstring. Jeg har altid været stolt af de produkter, vi har solgt. Og jeg har altid stået 100 % inden for dem, fordi jeg synes det var nogle rigtig gode produkter. Der vil jeg umiddelbart sige, at jeg tror ikke det får nogen... min måde at sælge på, har hele tiden ligger der (Katja).

De kunder, der ringer ind til mig, vil jeg jo gerne give den bedste service. Det ville jeg jo før det hed YouSee, og det vil jeg også nu. Jeg sætter mig jo lige meget i kundens sted uanset hvad vi hedder. Min performance er den samme, vil jeg sige. Jeg føler jeg er der for kunderne, det er derfor jeg går på arbejde. Og det havde jeg også før... Hvis man synes, man har givet kunden en fair behandling og en god betjening, så kan man jo ikke gøre så meget andet (Birgitte)

På den baggrund mente medarbejderne ikke, at der skulle ske nogen ændringer i udøvelsen af deres funktion. Det stod klart i samtalerne med medarbejderne, at de betragtede brandet som et marketingværktøj og måske et redskab for produktudviklerne, men ikke noget der som sådan havde noget med dem at gøre. De mente, at den måde de udførte deres arbejde på, havde indvirkning på kundernes opfattelse af virksomhedens og de talte derfor om det vigtige i at udføre en god kundeservice og give en fair betjening. Men direkte adspurgte om hvad de mente, der kendetegnede en god kundeservice og en fair betjening i YouSee, og hvordan YouSee's gode kundeservice adskilte sig fra TDC og andre virksomheders kundeservice, havde medarbejderne vanskeligheder ved at sætte ord på, og både interviewene og observationsstudierne afslørede, at hvad der blev betragtet som en god, hurtig og fair kundeservice ikke var entydigt. På lanceringsmødet opfordrede direktørerne til at medarbejderne nu skulle ud og "leve brandet ud", og jeg spurgte derfor medarbejderne, hvad det betød. Det havde de vanskeligt ved at forholde sig til. At leve noget ud var for mange noget med at leve sine drømme og følge et indre kald, fx at blive selvstændig eller at rejse. Der blev derfor sået tvivl om, hvorvidt brandet var noget man kunne eller skulle leve ud. "At leve noget ud er at gøre mere end det, man bliver bedt om. Vi bliver jo bedt om det. Men det er jo også fedt". Andre forholdt sig mere til det som en talemåde:

[D]et var en eller anden fin formulering for, hvad det er vi skal lave her i arbejdet eller hvad vi skal gøre. En eller anden pæn måde at sige, at nu skal vi tage godt imod det. Og så bare som han siger, gøre som vi plejer (Mette).

Det er jo nogle fine ord, som bare betyder, at vi skal gøre vores bedste i vores arbejde. Jeg synes mange af de temaer eller ting, de sætter op, de er da fine nok, men det er ikke noget man tænker så meget over i hverdagen... Altså lige i det at leve brandet ud? Nej, jeg tror ikke jeg tænker over det så meget til hverdag, men det ligger nok i bevidstheden om, at det er et spørgsmål om, at vi også nok skal være lige så friske. Men det er ikke noget, jeg som sådan tænker over (Marianne).

Så skal vi have det ind under huden på Danmarks befolkning. Det kommer jo ganske langsomt ud og leve. Jeg ser det mere og mere i min dagligdag. Altså sådan noget med at vi også får skiftet skiltet ud hernede, så lever det også lidt mere (Charlotte).

### 8.2.3 Brandorienteret praxis i kundeservice

I forlængelse af litteraturstudiet af brandteorien og idéen om at leve brandet ud, kan man sige, at medarbejderne udtrykte commitment til brandet, men manglede det Thomson, Chernatony, *et al.* (1999) definerede som den intellektuelle forståelse, som vi har argumenteret for er nødvendig for

udviklingen af den praktisk-etiske viden, som gør medarbejderne i stand til at leve brandet ud. Medarbejderne var vilde med brandet, men udtrykte samtidig, at det ikke var noget, de tænkte over i det daglige eller relaterede konkret til deres egen praksis. De havde klart en fornemmelse af, at YouSee's brand var noget andet end TDC og konkurrenterne, men havde vanskeligt ved at konkretisere, på hvilken måde YouSee skulle adskille sig fra de øvrige aktører, særligt når det kom til deres egen funktion. Medarbejderne er således enige om, at YouSee er et fedt sted, som de gerne vil repræsentere, men synes at være usikre på, hvad det egentlig er for et sted. Hvad betyder værdierne i en YouSee kontekst? Hvad er det medarbejderne i YouSee skal leve ud og hvordan skal det konkret forvaltes i relation til kunderne, så virksomheden kan fremstå som genkendelig og attraktiv og som en aktør, kunderne har lyst til at skabe et tilhørsforhold til? Det er spørgsmålet. Ift. udviklingen af brandforståelsen og den praktisk-etiske viden er der tre opgaver:

- Gøre medarbejderne bevidste om brandet
- Gøre medarbejderne bevidste om deres egen rolle i brandingprocessen
- Gøre de abstrakte brandværdier konkrete og retningsanvisende for medarbejderne i deres egen og fælles praksis

Vi har i de forrige kapitler argumenteret for, at den sokratiske dialoggruppe vil være velegnet til at få skabt den *forståelse* af brandværdierne ved:

- fra deltagerne egne konkrete erfaringer med brandværdierne, at åbne op for en fælles undersøgelse af fænomenerne, der kan udgøre rum for skabelse af et sprog, som på en gang er fælles og som medarbejderne som individer forstår sig selv i og som dermed styrker deres dømm- og handlekraft (produkt) og samtidig
- opøver deltagerne dialogiske kompetencer, som gør det muligt for dem at praktisere den brandorienterede dømmekraft (proces).

Om den sokratiske dialoggruppe skaber den forståelse, vil vi undersøge i det følgende. Med brandværdierne som tema for dialogerne, vil vi i forlængelse af dialoglitteraturen (jf. kapitel 6 og 7) undersøge, om den sokratiske dialoggruppeproces giver anledning til konkretisering og til åbning af en undren (Arendt, 1978a:143) over organisationens *sensus communis* og selvfølgeligheder, som gør det muligt for deltagerne at invitere andetheden og den kritiske stemme til bords, der kan give dem indsigt og gøre dem klogere på brandets mening og deres egne handlinger i fællesskabet.

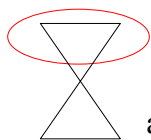
Opstår der undren? Hvor i dialogen opstår den? På hvilken måde bidrager den til skabelse af symmetri, dialektik, polyfoni og mulighedstænkning (Bakhtin, 2006b, DeSantis, 2001), som der er argumenteret for, er centrale elementer i udviklingen af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praksis, og hvad betyder den eventuelle undren for muligheden for samtænkning, horisontsammensmeltning og forståelse (Gadamer, 2004) af den brandværdi dialogen handler om? Med andre ord, bidrager de sokratiske dialoggrupper i eksperimenterne til udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praksis?

### **8.3 Design af dialogerne**

Der blev afholdt fire dialoger. De første to dialoger fandt sted i efteråret 2007. Processen havde to trin: et formøde på to timer og en heldagsdialog på 6 timer. De næste to dialoger fandt sted i foråret 2008. Processen havde her tre trin: et formøde og en dialog på 2x3 timer fordelt over to dage med en uges mellemrum samt et opfølgingsmøde. På formødet i efteråret 2007 blev de 8 medarbejderne i hver gruppe introduceret til den sokratiske dialogproces gennem en præsentation af tre sokratiske dyder (vær undrende, kærligt lyttende og interesseret spørgende) og en kort præsentation af timeglasmodellen (se kapitel 7). Herefter skulle medarbejderne vælge det endelige tema til dialogen ud fra de 4 brandværdier. Valget skulle foregå ved at argumentere sig frem og altså gennem praktisering af de præsenterede dyder. Deltagerne måtte ikke stemme. Det eneste kriterium for valget var, at medarbejderne skulle vælge et tema, som de brændte for og som de havde lyst til at bruge en dag på at undersøge. Medarbejderne gik lidt tøvende til opgaven, men da de første havde lagt stemmer til, kom der hurtigt gang i samtalen, og i begge grupper blev det tøvende forvandlet til en ivrighed for at fremføre deres eget perspektiv. For begge grupper gjaldt, at de valgte det tema, som blev ved med at dukke op til overfladen. Konsensus omkring valgene er nok at tage munden for fuld, for tiden satte en grænse for de indledende undersøgelser, men valgene blev accepteret. Den ene gruppe valgte temaet ”hvad vil det sige at have en vilje til at gøre det anderledes?” og den anden ”hvad er selvtillid?”. De igangværende samtaler om temaerne efterlod grupperne engagerede, for det viste, at der var noget at komme efter i de abstrakte begreber. I det følgende går vi i dybden med den første dialog: ”Hvad vil det sige at have en vilje til at gøre det anderledes?”. Formålet er at se på, hvad der viser sig i den sokratiske dialoggruppeproces, og på baggrund heraf, inddrage de øvrige dialoger i undersøgelserne af det der viser sig, for at blive klogere på, om processen virker ift. udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft, og i givet fald hvad der er, der virker. I det følgende kapitel udgør resultaterne de empiriske data i en diskussion om metodens

anvendelighed i arbejdet med intern branding i TDC, i organisatoriske kontekster i almindelig og sidst men ikke mindst eksperimenternes bidrag til en substantiering af corporate brandingteorien.

#### 8.4 Dialog: Hvad vil det sige at have en vilje til at gøre det anderledes?



Hvad vil det sige at have en vilje til at gøre det anderledes? Det var spørgsmålet. ”En vilje til at gøre det anderledes er at have *selvtillid*, *evne* (viden om mig selv og viden om andre (kunder)) og *overskud* til at overskride grænser for at ændre på en situation, samt at udvise åbenhed og lære af sine medmennesker”. Det var gruppens svar 7 timer senere. Processen fra spørgsmål til svar vil vi se nærmere på her.

##### 8.4.1 Udfoldelse af en fortælling (fænomenologisk fase)

###### 8.4.1.1 Eksemplerne

Forud for dialogen fik alle deltagere til opgave at tænke på og nedskrive et konkret eksempel på en oplevelse, hvor de selv eller andre havde udtrykt en vilje til at gøre det anderledes. Dialogen blev indledt med, at hver deltager fortalte sin historie og satte en overskrift på. Fx:

**Sonja: ”Service”:** Det er mandag eftermiddag, klokken er 17. Jeg sidder på min plads og telefonen ringer. Jeg tager telefonen og kunden starter med at skælde ud, da hans kabel tv er blevet lukket ved en fejl. Jeg forklarer kunden, at det er en fejl og den vil blive genåbnet i morgen, men kan desværre på nuværende tidspunkt ikke gøre noget, da vores teknikere er taget hjem for i dag. Kunden skælder stadig ud, men siger så, at den bare skal genåbnes hurtigst og at det ikke kan gå hurtigt nok for os. Jeg aftaler med kunden, at jeg møder to timer tidligere på arbejde og tager sagen med en tekniker. Kunden får mit lokalnummer og navn og fax, og derefter afslutter vi samtalen. Tirsdag morgen skal jeg møde kl. 12.30, men møder på arbejde klokken 10.30 og ordner kundens sag. Når kunden kommer hjem fra arbejde og ser at signalet er tilbage, faxer han et brev, hvori han skriver undskyld, fordi han skældte ud og tusind tak for en god service.

**Tanja: ”Telefoni”:** Jeg har flere oplevelser i mit arbejdsliv, hvor jeg bagefter tænker, at her kunne jeg godt have tacklet det anderledes. Blandt andet bliver jeg ret hurtig irriteret, når jeg taler med ældre mennesker, der har bestilt Telefoni hos os. Mange af de ældre mennesker har ikke engang internet, men ser kun, at de kan spare penge og aner ikke, hvordan man bestiller det over nettet. YouSee’s Telefoni er et selvbetjeningsprodukt, men de ældre mennesker ser kun den billige pris og skal guides igennem, hvilket vi ikke skal gøre. Bagefter kunne jeg godt have tænkt mig at gøre det anderledes og får dårlig samvittighed over, at jeg ikke har guidet dem igennem. Det skal så lige siges, at min irritation ikke skinner igennem, men kommer til udtryk efter endt samtale.

**Lone: ”Maria”:** Jeg har i mange år ønsket mig et barn, men efter et forlist ægteskab havde jeg næsten opgivet at få en familie. Da jeg i september 2002 fandt ud af, at jeg var gravid efter en sommerflirt, måtte jeg gøre op med mig selv om

jeg havde viljen til at gøre det anderledes end drømmen. Den 4. maj 2003 fik jeg jordens dejligste datter, som jeg er alene med.

**Birgitte: ”Respekt”:** En eftermiddag, hvor jeg henter min datter fra skole, er der foran skolen problemer for 2 piger på ca. 6-7 år. Der er 3 større drenge (ca. 10-11 år), der ikke vil lade dem gå hjem. Den ene pige græder, fordi en af drengene har slået hende. Min datter sætter sig ind i vores bil, og jeg går hen til de 5 og spørger, hvad der er galt. Pigen, der ikke græder, fortæller at det tit sker, at drengene generer dem, når de skal hjem. Jeg henvender mig til drengene og spørger, hvorfor de ikke opfører sig ordentligt? Slå på små piger, skal det nu være smart/sejt? Kan se at de 2 af dem bliver forlegne ved at blive konfronteret, men den tredje siger noget helt sikkert ikke pænt til mig på et sprog, som jeg ikke forstår, men tonefaldet siger alt! Beder ham om at tale dansk, for så kan vi tale sammen. Spørger pigerne, om de har talt med nogen om situationen, men pigen det ofte går ud over TØR ikke sige det derhjemme! Siger til drengene at de skal behandle andre som de selv vil behandles – og så går de. Taler med pigerne om, at det er vigtigt, at de får talt med en voksen, evt. en lærer på skolen. Det vil de gøre. Tilbyder dem, at jeg gerne vil hjælpe dem videre, men har ikke hørt mere.

Generelt var eksemplerne meget konkrete. Et par af historierne blev hjulpet lidt på vej, for at få konkretiseret generelle termer som ”jeg har flere gange oplevet” og ”de ældre mennesker”. Fortællingerne skabte en berørthed både hos de, der fortalte og hos de, der lyttede. For dem, der fortalte, var stemmelejet lavt og roligt, og de gav sig god tid til at fortælle historien færdig. Der blev lyttet, og historierne blev fortalt til ende og blev stående som sådan uden kommentarer.

#### 8.4.1.2 Valg af eksempel

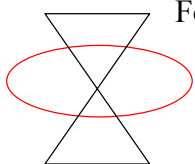
Herefter fik deltagerne til opgave at vælge én af fortællingerne, som de ønskede at arbejde videre med. Efter lidt tøven og frimodig følen sig frem, hvor enkelte deltagere pegede på forskellige eksempler, som en slags prøveballon de var villige til at forlade igen for et bedre argument, formede samtalen sig om eksemplet ”Respekt”. Eksemplet ”Maria” blev ikke rigtig berørt, måske fordi det var for privat at pille ved? Flere tilsluttede sig hurtigt Birgittes fortælling og den blev valgt. Stemningen gik fra den tvivlsomme følen til opløftet, da valget faldt på plads. Fortællingen, som herefter udgjorde hovedeksemplet i dialogen, blev genfortalt og skrevet op i punktform for at sikre, at alle deltagere var enige om, hvad fortællingen faktisk var en fortælling om. Deltagerne fik her lejlighed til at spørge ind til det, der skete i fortællingen med det formål, at skabe et så klart billede af begivenheden som muligt og en fornemmelse af at være ved skolen den eftermiddag. Det tog tid for den proces at komme i gang. Frem for at stille uddybende spørgsmål til det skete, kom kommentarer af fortolkende karakter, fx tænkte svar på spørgsmålet om, hvorfor pigen ikke turde gå hjem og fortælle hendes forældre om situationen, som hurtigt udviklede sig til en samtale om

drenge- og pigerolle i forskellige kulturer. For at få deltagerne væk fra det socialpsykologiske spor (hvorfor det skete) og tilbage på filosofiens vej (at det skete), førte facilitator an med et spørgsmål om, hvordan vejret var på dagen, og det konkrete spørgsmål inspirerede til uddybende spørgsmål om begivenheden. Historien foldede sig ud en solskinsrig eftermiddag, da Birgitte kom ud af skolen med sin datter i hånden. De stod på fortovet, da datteren sagde, at der stod to piger i skolegården og at den ene græd. Birgitte satte datteren ind i bilen og gik tilbage til pigerne og konfronterede drengene. Hun bemærkede, at de to drenge blev forlegne og ”godt var klar over, at de havde gjort noget forkert”. Birgitte fortalte, at hun fornemmede det var ham, der svarede igen på et andet sprog, der havde slået, og at hun forlod stedet med en klump i maven, for ”hvis tur er det næste gang, er det mine piger?”. Fortællingen blev skrevet op i punktform, som en nu fælles erfaring.

- Eftermiddag foran skolen står 3 drenge og 2 piger. Den ene pige græder, fordi hun er blevet slået. Birgitte henvender sig til pigerne
- Birgitte konfronterer drengene, der har slået
- Birgitte tilbyder at hjælpe pigerne
- Birgitte opfordrer pigerne til at henvende sig til en voksen
- Birgitte får en klump i maven

#### 8.4.2 Formulering af et hovedudsagn (hermeneutisk fase)

##### 8.4.2.1 Brændpunkter



For at undersøge historien og dens relation til hovedspørgsmålet om en vilje til at gøre det anderledes, var opgaven nu for deltagerne at definere, hvor i fortællingen viljen til at gøre det anderledes optræder.

**Tanja:** Da Birgitte går hen til pigerne.

**Facilitator:** Hvorfor det? Hvad er det, der er en vilje til at gøre det anderledes?

**Sanne:** Hun kunne lige så godt have gået den anden vej.

**Tanja:** Hun kunne lige så godt bare være gået ind i bilen med datteren og så...

**Facilitator:** Så hun havde et valg om at gøre noget andet?

**Tanja:** Ja, hun kunne lige så godt have kigget den anden vej og sat sig ind i bilen.

**Sonja:** Ja, det er der det starter, da hun henvender sig, men først da de opdager det, det er jo det andet punkt, der hvor hun konfronterer dem med det.

**Facilitator:** Da hun konfronterer drengene?

**Sonja:** Ja.

**Facilitator:** Hvad er det, der er deri, som er en vilje til at gøre det anderledes?

**Sonja:** Ja, altså, der finder de ud af, at de har gjort noget forkert. Altså ligesom at sige det til en person.

**Lone:** Hun kunne også bare have taget pigerne til sig, så kunne hun have snakket med pigerne om det. Hun vælger jo også at gøre noget ved problemet ved at snakke med drengene.

**Simon:** Ja, den er meget god synes jeg. For hun fik ikke rykket rundt i det hele. Hun tog bare situationen som den stod og så gjorde hun bare noget ved det, da alle var der og så videre.

**Sanne:** Det kunne også have udviklet sig på en anden måde, da hun konfronterer drengene, jo. De kunne jo sagtens have tændt af på Birgitte, altså. Man ved jo ikke, hvordan de vil reagere.

**Sonja:** Der tror jeg bare de skal være lidt ældre end 10-11 år (griner).

**Sanne:** Det er ikke sikkert. Det er ikke sikkert.

**Sonja:** Tror du ikke?

**Sanne:** Nej.

**Facilitator:** Så der ligger faktisk noget i det, at hun ikke ved, hvad det er der sker i situationen?

**Sanne:** Det har noget at gøre med, hvor meget de er opdraget hjemmefra med respekten for voksne mennesker. Fordi det synes jeg faktisk tit, man oplever i dag, at der er mange, og de bliver yngre og yngre, og jo mindre respekt får de.

**Tanja:** Ja, de bliver yngre og yngre...

...

**Simon:** Jeg tror ikke ham der siger noget igen, jeg tror ikke han gør det som et modangreb som sådan. Jeg tror mere han gør det for ikke at...

**Tanja:** Tabe ansigt?

**Simon:** Ja, lige præcis tabe ansigt og bukke hovedet.

**Birthe:** For ikke at tabe ansigt overfor kammeraterne, ja.

**Simon:** Jeg tror godt han kunne se, at han har lavet en fejl, men alligevel foran sine to kammerater... Nu har han kørt den så langt ud, så han kan ikke bare sige undskyld, altså.

**Birthe:** Du (henvendt til Simon) ligner en der kender til det? (latter, Simon smiler)

**Facilitator:** Er det genkendelsen her, Simon? (smil)

**Simon:** Ja lidt... Nej, jeg var ikke så slem. Når der kom voksne mennesker, så...

**Birgitte:** Så stak du halen mellem benene (smil)? Det er meget, meget sjovt at få alle de der ord på, fordi det tænker man jo slet ikke over, vel?



Som brændpunkt fokuseres på det øjeblik da drengene konfronteres. Brændpunktet åbner op for et emne, der viser sig centralt for deltagerne og som trækker tråde fra den diskussion om hvorfor vi handler som vi gør og opdragelse, der var fremme i begyndelsen af dialogen.

**Tanja:** Det handler om at vi skal respektere hinanden og vores forskelligheder.

**Sanne:** Ja, men det kræver altså også meget, at man får det at vide hjemmefra. Hvis man bliver behandlet dårligt altså... Hvis man siger, at det er de her børn her, hvor forældrene bare sidder på pubben, så bliver de jo behandlet på en måde, ikke også? Det er den måde, de går ud i verden på og sådan skal andre også behandles. Det er ikke sikkert de kan vende den om.

**Tanja:** Deres verden er den rigtige, jo

**Facilitator:** Så det er noget med verdenssyn?

**Sonja:** Altså, det kan godt være det bare er mig der er dum her, men jeg har det altså sådan at jeg tror altså bare, at hvis man tænker ”mine forældre er sådan, sådan vil jeg bare ikke blive”, jamen, så bliver man det modsatte af dem.

**Birthe:** Ja, der er nogle, der bliver modsatte.

**Sonja:** For eksempel børn af alkoholiske forældre, der bliver professorer og klarer sig. Og vi har selv set så mange eksempler, for nu er vi selv anden generationsindvandrere og måske har en mor været på bistand og bare været alenemor, og nu er hendes søn advokat, altså. De tænker bare: ”Det skal jeg ikke, jeg skal ikke opleve det samme som min mor har oplevet”. Så mange vil bare blive det modsatte. Så det er ikke altid at man kan gå hen at sige, at man bliver det samme som ens familie eller mor og far. Det vigtigste punkt er opdragelsen derhjemme, men det andet er også opdragelsen i skolen.

**Facilitator:** Men som jeg forstår dig, så ligger der ikke nogen automatik i, at fordi man er opdraget på en særlig måde, så opfører man sig nødvendigvis på en bestemt måde?

**Tanja:** Nej, men det hænger jo lidt sammen, men det er ikke alle.

Samtalen, som forløb som en test af en præsenteret horisont (dårlig opdragelse fører til dårlig adfærd), blev fulgt op af Charlotte og Simon, der fortalte om, hvordan de i en yngre alder gjorde ”dumme ting” og sloges, selvom de kom fra kernefamilier og var godt opdraget. De personlige beretninger blev fulgt op af uddybende spørgsmål, som foldede praksis ud og gav konkret indhold til diskussion om opdragelsen og udfordrede de præsenterede horisonter og bidrog til at opbygge

nye fælles horisonter. Som konsekvens af eksemplerne opstod enighed om, at opdragelse, hvor man lærer at respektere andre, er godt, men ikke en tilstrækkelig betingelse for at sikre en respektfuld adfærd. Det satte gang i en fælles undren, for hvad er så på spil? Det spørgsmål ledte dem til den forståelse, at adfærd også er bestemt af de grupper, som børnene kommer sammen med socialt, deres miljø. Opdragelse og miljø er væsentlige faktorer, men børnene har også selv noget at skulle have sagt. Der nikkede positivt til, at børnene uanset opdragelse og miljø fx kan blive advokater, hvis de har viljen. På den baggrund konkluderes det, at opdragelse, miljø og vilje er bestemmende for adfærden. Den måde, vi opfører os på, er påvirket af andre, men påvirkningen fører ikke per automatik til en specifik adfærd, og det konkluderes derfor, at mennesker har en fri vilje. Hvis vores adfærd afhænger af opdragelse, miljø og andres syn på os, men alligevel ikke per automatik er bestemt heraf, hvor er viljen så henne, og hvad er viljen?

Det spørgsmål blev drøftet efterfølgende. En deltager ytrede, at viljen må være en følelse, og den tanke blev der dvælet ved. Men tænkt ud fra hovedeksemplet synes flere alligevel at viljen er mere end en følelse, og også er det at træffe en beslutning og have mod til at eksekvere den. Viljen er både noget der optræder før en beslutning og det at træffe en beslutning. Charlotte argumenterer for, at viljen i hvert fald må starte med en følelse, fx den følelse af ubehag Birgitte fik i skolegården af, at det kunne være hendes egne piger. Der er to viljesbegreber på spil, men de uddybes ikke nærmere, for dialogen er ved at gå i stå, og deltagerne sidder uroligt på stolene, og samtalen former sig mere som spørgsmål-svar mellem facilitator og deltagere end mellem deltagerne indbyrdes. Der er behov for at skifte spor og runde faserne af. Der spørges derfor til det initiale spørgsmåls tredje begreb ”anderledes”. Hvad er anderledes? En af deltagerne mener, at det at være anderledes kræver en interesse for andre mennesker og en viden om, hvad der er rigtigt og forkert. Det ligger implicit at ”anderledes” i denne sammenhæng er et positivt begreb. Der trækkes tråde tilbage til den fælles fortælling, hvor Birgitte henvendte sig til pigerne for at høre, hvad der var sket *før* hun reagerede og tog fat i drengene. Deltagerne konkluderer herudfra, at det at handle anderledes kræver viden om en situation, som vi kun kan få, hvis vi går ind i den uden fordomme.

#### 8.4.2.2 Formulering af hovedudsagnet

Deltagerne havde nu formet en fælles fortælling og indledningsvist undersøgt fortællingen ud fra det, de mente var brændpunkterne (primært da drengene konfronteres) og temaerne: a) *hvorfor gør vi som vi gør*, som gruppen mente var bestemt af opdragelse, miljø og andres syn på os (fordomme), men også af en egen vilje; b) *viljen*, som gruppen mente var en følelse og en tanke, som betyder at

der ikke er en automatik mellem opdragelse, miljø, andres syn på os og vores handlinger; og c) *anderledes*, som det at vide noget om en situation og reagere på den for at ændre den. Den indledende undersøgelse af temaerne pegede også på, hvad deltagerne mente det at have en vilje til at gøre det *anderledes* kræver. Fra fortællingen refereres til overskud, opmærksomhed, næstekærlighed, åbenhed og viden. Opgaven var nu at få deltagerne til at samle og prioritere disse ord i en umiddelbar definition af, hvad det vil sige at have en vilje til at gøre det *anderledes*, og hermed få synliggjort, hvilke horisonter deltagerne havde efter denne fænomenologisk-hermeneutiske fase. Gruppen blev delt op i to og følgende bud blev præsenteret:

- a) Vilje til at gøre det *anderledes* er mod og overblik for at ændre på en situation
- b) Vilje til at gøre det *anderledes* er at have respekt for sine medmennesker

For fælles fremdrift i dialogen, blev deltagerne bedt om at formulere en fælles sætning. Følgende blev foreslået: a1) Vilje til at gøre det *anderledes* er mod og overblik for at ændre på situationen og derved have respekt for dine medmennesker. Det forslag reagerede en af deltagerne på og ønskede at erstatte ”derved” med ”samt”: a2) Viljen til at gøre det *anderledes* er mod og overblik for at ændre på situationen samt at have respekt for sine medmennesker. Forskellen ligger i ’derved’ og ’samt’. Hvor ”derved” refererer til mod og overblik som en betingelse for respekt, så referer ”samt” til at mod, overblik og respekt er på linje. Den forskel åbnede med ét op for en diskussion af begrebet respekt, som oprindeligt var overskriften og udgangspunktet for den fælles historie. Spørgsmålet var, om det kræver mod og overblik at respektere sine medmennesker? Det mente flere af deltagerne ikke, men Simon var uenig:

**Simon:** Jeg vil sige det her med ”og derved at vise respekt” for det kræver det jo.

**Sanne:** Så du skal have mod og overblik for at respektere mig?

**Simon:** Ja, selvfølgelig skal jeg have overblik over hvem du er og hvad du er for en.

**Sanne:** Kræver det også at du har mod til at du kan respekter mig?

**Simon:** Ja, selvfølgelig kræver det da det. Det kræver at jeg har mod til at komme hen til dig og snakke med dig.

**Charlotte:** Du kan da godt have respekt for et menneske uden at snakke med det.

**Tanja:** Jeg har da respekt for Dronningen og jeg snakker da ikke med hende.

**Simon:** Nej, men så har man bare ikke noget at have det i, synes jeg.

**Charlotte:** Man kan da godt respektere andres holdninger uden at...

**Simon:** Hvorfor skal jeg respektere dig hvis...

**Sanne:** Du kan da heller ikke snakke med din gud, men du har respekt for ham (griner)

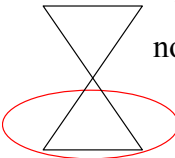
**Simon:** Nu snakker vi jo mennesker (smiler). Før jeg kan respektere dig, så skal jeg selvfølgelig vide hvem du er og hvad du er for en.

**Sanne:** Hvorfor?

**Simon:** For ellers kan jeg da ikke vide om du fortjener min respekt.

Den dialog fik engageret deltagerne, men rummet fyldtes hurtigt med anti-sokratiske udtryk ("det kan du da ikke mene?"), hvor det i højere grad gjaldt om at forsvare egne synspunkter end at tale sammen. En observation deltagerne nikkede genkendende til i den følgende metadiolog, som facilitator tog initiativ til. Pointen med metadiologen var at synliggøre processens drejning og få den tilbage på undringens vej ved at tage et stykke papir, skrive respekt og lægge det på bordet som synliggørelse af formålet: en fælles sag. Et tiltag der havde til hensigt at få belyst processen, men også at holde fast i de produkter og de værdier, som netop kom til udtryk i diskussionen (skal vi møde andre med respekt eller skal de gøre sig fortjent til vores respekt?) En diskussion som peger tilbage på dialogen om opdragelse, miljø, andres syn på os og den fri vilje). Der var enighed om at skrive et foreløbig hovedudsagn op: "Viljen til at gøre det anderledes er mod og overblik for at ændre på situationen samt at have respekt for dine medmennesker", som blev accepteret under forudsætning af en fortsættelse af afklaringen om "respekt".

#### 8.4.3 Undersøgelse og revurdering af hovedudsagnet (kritisk fænomenologisk-hermeneutisk fase)

 Den fortsatte dialog om respekt tog udgangspunkt i, om man kan have respekt for nogen, hvis adfærd på det private plan, man ikke bryder sig om. Hvad eller hvem er respekten knyttet til, er det en person eller en rolle og kan vi adskille de to ting? Der var umiddelbart enighed om at man godt kan respektere en person uden at kunne lide ham eller hende. Men en deltager pegede på, at en persons dygtighed heller ikke altid er nok til at skabe respekt, for han kunne godt nævne personer han synes var dygtige, men som han ikke respekterede af andre grunde, fx hvis vedkommende udviste unaturlig adfærd, og homoseksualitet blev nævnt som et eksempel. Det udsagn affødte umiddelbar respons fra de øvrige deltagere og ledte til en diskussion af, hvad vi kan betragte som naturlig adfærd. Stemmerne bølgede frem og tilbage. Responsen viste, at de øvrige deltagere var stærkt uenige i standpunktet, men de havde vanskeligt ved at argumentere sig ud af det biologiske element. I argumentationen blev der i stedet stillet modspørgsmål som: Er det naturligt at der ikke kom sne sidste år? Er det naturligt at der er

indvandrere i Danmark? Men spørgsmålene faldt til jorden, for der synes at være noget rigtigt i at vi i højere grad respekterer det naturlige end det unaturlige (den naturlige skønhed over den kirurgisk frembragte, den rene muskelkraft over den steoide skabte mv.). Tilbage stod spørgsmålet, hvad er så det naturlige? Temaet om naturlighed optog deltagerne og gjorde samtalen livlig og udsagn om homoseksuelle og indvandrere blev til tider leveret råt for usødet ofte serveret med et grin, der muligvis havde til hensigt at løse op for hårdheden, men som også gjorde det vanskeligt for de øvrige deltagere at forholde sig direkte til det sagte som en konkret ytring. Deltagerne fandt det vanskeligt at argumentere for og imod den konkrete ytring uden at ende i religion og metafysik, men holdt fast i hver deres, som de åbenlyst følte noget for. Dialogen forvandlede sig flere gange til diskussion ("se det nu i øjnene"), hvor det gjaldt om at overtale, og behovet for åbenhed og undren, som deltagerne selv indledte hele diskussionen om respekt med, kom selv til at mangle i diskussionen. Løsningen blev en erkendt uenighed om, at vi i bund og grund ikke kan vide hvad der er naturligt, og at det vi betragter som naturligt, kan karakteriseres som fordomme, som deltagerne tidligere var blevet enige om, vi må forsøge at se bort fra for at kunne vurdere en situation. En enkelt synes at tøve ved den konklusion, men kom ikke med nogen indvendinger. Det blev på den baggrund konkluderet, at vi må møde verden med et åbent sind og give respekt for at få respekt. Man kan ikke forvente at opnå respekt, hvis man selv optræder respektløst. Respekt uden den indstilling blev kategoriseret som frygt, som det fx ses i fængslerne. Fra dialogen om respekt kunne gruppen nu konkretisere deres definition på en vilje til at gøre det anderledes som "mod og overblik til at ændre på en situation samt at udvise åbenhed og være imødekommende og fordomsfri for de mennesker, der er en del af den situation".

Det var nu blevet hen på eftermiddagen og selvom begrebet respekt ikke var afklaret, vurderede facilitator, at der var behov for at skifte spor og dialogen drejede kort ind på begreberne mod og overblik. Med mod associerede deltagerne selvtillid og handling, som det at gøre noget grænseoverskridende, noget der indbefatter en risiko og som man kan være bange for. Forskellige bud på en afklaring af begreberne kom på bordet, men der var mest tale om indspark, som facilitator kunne skrive på tavlen. En vis træthed havde indfundet sig efter dialogen om respekt. Men idéen om det grænseoverskridende gav anledning til at se nærmere på "anderledes", der som en af deltagerne påpegede, kun kan besvares, hvis vi ved, hvad det vil sige at handle normalt.

**Charlotte:** Hvis det Birgitte gjorde var anderledes, hvad er så normalt? Bare at gå forbi?

**Tanja, Lone:** Nej.

**Birthe:** Nej, men hun har måske gjort noget andet end vi ville have gjort?

**Charlotte:** Det er da ikke sikkert.

**Birthe:** Hvad ville du have gjort?

**Charlotte:** Jeg ville da have slået dem (smil).

**Lone:** Du er også anderledes...

**Charlotte:** Nej, men det er bare det jeg mener. Anderledes i forhold til hvad? Hvordan kan man definere noget som anderledes, hvis der ikke er... når der ikke er nogen normal?

Ved at referere til hovedeksemplet konkluderer de, at hvis vi ikke ved hvordan vi eller andre normalt vil handle i en given situation og hvilke muligheder vi har, så kan vi ikke definere en handling som anderledes. På baggrund af fortællingen, de udpegede brændpunkter og hovedudsagnet, undersøgte gruppen meningen med og præmisserne for hovedudsagnet. Den undersøgelse dannede nu udgangspunkt for en revurdering af hovedudsagnet, hvor den øgede forståelse blev sat i spil i definitionen. Det endelige produkt kom til at lyde:

Vilje til at gøre det anderledes er at have selvtillid, evne (viden om mig selv og viden om andre (fx kunder)) og overskud til at overskride grænser for at ændre på en situation, samt at udvise åbenhed og lære af sine medmennesker.

#### *8.4.4 Relation til praksis*

Som en sidste opgave blev deltagerne bedt om at forholde sig individuelt til, hvad de umiddelbart kunne bruge sætningen til i praksis. Opgaven viste sig svær. De var trætte. ”Jeg kan ikke tænke meget mere, Dorte... Sætningen er så lang, at det er svært at overskue det hele” udtrykte Simon og opgav at skrive noget ned. Birgitte lagde vægt på betydningen af overskud som en forudsætning for at have lyst til at indgå i en reel dialog med kunden. En anden pointerede vigtigheden af selvtillid, som det at have viden om og tiltro til de produkter hun skulle sælge og at en vilje til at gøre det anderledes i bund og grund handler om at udvise en interesse for kunden.

**Sonja:** Jeg tror bare at det der med at være selvsikker, selvtillid, det er noget man egentlig skal tænke over mens man har kunden i røret, fordi mange gange kan jeg mærke, efter kunden har lagt på, at kunden har bare snydt mig så meget og jeg har været så sød og for eksempel slettet hans rykker eller gjort et eller andet, ikke osse? Jeg tror man skal stå fast på det man egentlig kan høre

lige fra starten af. Er det en kunde, der mener det alvorligt eller har han ikke betalt sine regninger nogensinde?

**Tanja:** Du er for godtroende?

**Sonja:** Ja, præcis. Jeg har det så svært med, hvis jeg har haft en kunde der virkelig har tude i telefonen, så skulle der meget lidt til før jeg begyndte at græde også. Hun tudbrølede. Og jeg havde ikke læst i loggen, for jeg stolede simpelthen så meget på hende. Bagefter da jeg læste i loggen, så havde hun bildt os ind at hun både havde haft kræft og aids og alverdens ting og hendes far var lige død og hendes mor var lige død og jeg ved ikke hvad. Jeg havde sådan lyst til at ringe til hende og spørge ”hvilken sygdom var det du havde i dag?”. Og der tror jeg, jeg skal være mere selvsikker på mig selv og sige, har jeg taget en beslutning, så fastholder jeg den.

**Tanja:** Ja eller i hvert fald undersøge tingene, for hvis du bare havde læst i loggen, så havde du også bare sagt ”ved du hvad, du kan rende og hoppe”.

**Sonja:** Og så også det med at kende det man sælger og være hundrede procent sikker på hvad man sidder og siger.

**Sanne:** Det hun siger med produkterne, det synes jeg også er rigtigt. For inden vi kom på Selector kursus, der fik vi også at vide, at I kan jo godt fortælle dem hvad det er. Så siger jeg, jeg vil ikke fortælle dem om noget, jeg ikke ved noget om. Og jeg vil vide noget om produktet, jeg vil ikke bare sidde og sige ”at nu skal jeg stille dig om til en anden”.

Som afrunding udtrykte deltagerne, at de havde haft en god og spændende dag, hvor de havde fået præciseret værdien og genkaldt sig hvad service egentlig handler om ”og det synes jeg egentlig er rigtig rart, at man egentlig lige får frisket op, hvorfor er det egentlig, at jeg er her” (Sanne). Vedrørende processen pegede de især på, at ord vi bruger til dagligt viser sig mere nuancerede end som så og at det gav stof til eftertanke ift. når kunderne ringer ind, ”for måske har vi ikke samme forståelse af det, der bliver udtrykt?” En anden væsentlig ting, var muligheden for at tale om andre og vægtige ting som respekt og minoriteter uden at mundhugges eller skændes og at den proces havde givet dem noget indbyrdes. ”Jeg tror da også vi har fået en anden respekt for hinanden ved at høre hinandens meninger og hvor forskellige vi egentlig er. Og det er da også at lære hinanden at kende på en anden måde, at vi arbejder måske endnu bedre sammen end vi gør nu i forvejen” (Sanne). ”Det er fedt. Man forstår måske mere ens forskelligheder nu, altså” (Tanja). En enkelt udtrykte at hun synes det var spændende, men samtidig havde en fornemmelse af at sidde tilbage med et facit, hun ikke kunne regne efter.

## 8.5 Refleksion over dialog

”En vilje til at gøre det anderledes er selvtillid, viden om os selv og om andre og et overskud til at overskride grænser for at ændre på en situation, samt at udvise åbenhed og lære af sine medmennesker i processen”. På baggrund af deltageres egne oplevelser og fortællinger, og undersøgelse af disse for konkret indhold (brændpunkter) og almenheder (begreber undersøgt og testet gennem reference til andre levede og mulige erfaringer), var det produkt, som deltagerne nåede frem til i dialogen. Spørgsmålet er, om det udsagn er udtryk for den type forståelse vi er på jagt efter og som vi har plæderet for? Om de abstrakte brandværdier er blevet konkretiseret, om der er blevet givet rum til udfoldelse af et fælles sprog og en fælles mening og om processen har udviklet medarbejdernes brandorienterede dømmekraft og dialogiske kompetencer. Eller om medarbejderne i gruppe 3 havde ret i, at branding er et marketingværktøj og at ”living the brand” kun er noget der findes i teoribøgerne?

### *8.5.1 Den fænomenologiske fase: Konkretisering, undren og symmetri*

#### 8.5.1.1 Konkretiseringens betydning for værdiernes vedkommenhed

I den indledende fænomenologiske fase, er det hensigten at sætte scenen for den regressive abstraktion (Nelson, 2004), ved at tematisere de abstrakte brandværdier gennem præsentation af deltageres praksis-fortællinger. Konkretiseringerne har til hensigt at gøre værdierne vedkommende for deltagerne og give dem et fælles udgangspunkt for at undersøge fænomenet. I dialogen synes konkretiseringerne at virke efter hensigten. Fortællingerne følges af den berørthed vi har efterlyst og hvis mangel ofte er en udfordring, når vi taler *om* værdier i stedet for at tale *ud fra* værdier. En berørthed, som deltagerne også i de øvrige dialoggrupper, fortalte opstod allerede forud for dialogen, da de skulle finde et eksempel til dagen, og som de bragte med sig, da de skulle fortælle deres egen historie og også følte, da de hørte deres kollegers oplevelser. De fleste syntes det var vanskeligt at finde et konkret eksempel og det tog tid. Historierne var ikke tilfældige, men ofte udtryk for grundige valg, og havde betydning for deltagerne, både som en egen gjort erfaring og fortolkning (dette udtrykker en vilje til at gøre det anderledes), men også som en kommende erfaring i deltagerens indvielse af deres kollegaer i den, altså som en betydningens begivenhed OG en begivenhedens betydning. Det var tydeligt, at der var noget på spil for deltagerne i præsentationen af deres fortællinger. Deres fortællinger var ikke blot en fortælling af en historie, men en præsentation af dem selv i talen gennem standpunktet: ”Denne fortælling udtrykker for mig en vilje til at gøre det anderledes”.



Før dialogdagene henvendte flere af dem sig til mig, fordi de ikke kunne finde på et eksempel, men det viste sig hurtigt, at de godt kunne finde eksempler, men var i tvivl om hvorvidt eksemplerne var gode nok. Op til dialogerne talte jeg med deltagerne om, at hvis eksemplet var et udtryk for deres umiddelbare oplevelser af værdierne fx en vilje til at gøre det anderledes, så var det et godt eksempel. Om eksemplerne er velegnet til dialogen er et andet spørgsmål, som knytter sig til de formelle krav om at fortællingerne skal være korte, konkrete og afsluttede. Vi har tidligere (i kapitel 2 og særligt i kapitel 6 med reference til Arendt) berørt den sociale risiko, der ligger i at bevæge sig ind i dialogens åbne rum, hvor der ikke er *et rette* at forholde sig til, og den risiko viste sig allerede i valget af fortælling og altså før dialogen. Den risiko bekræftes i eksperimenterne, ikke blot i indledningen, men også i dialogen i øvrigt. Den sociale risiko bar deltagerne med sig, da de skulle vælge et eksempel at arbejde videre med. Også her måtte det pointeres, at valget ikke handlede om at vælge det bedste eksempel, men at vælge det eksempel, som indeholdt noget, de gerne ville undersøge. Som vi så i den første dialog var den fase præget af en nervøs følelse sig frem både ift. deres egen stemmelige fremtræden, men også ift. de andre, og ønsket om ikke at træde ved siden af og såre nogen ved ikke at pege på deres eksempel. Det var vanskeligt for deltagerne at adskille person og sag. I den del af processen synes deltagerne styrket jo flere gange de blev sat i disse situationer. I dialogerne i foråret gled den del af processen lettere og deltagerne gik mere åbent og direkte til værks og foreslog de eksempler, som de ønskede at tale om, selvom der også her kan spores en tagen vare på hinanden, der har tendens til at forhindre væsentlige spørgsmål til sagen. Det vender vi tilbage til.

Konkretiseringens betydning for værdiernes vedkommenhed har således både at gøre med relationen til deltagerens praksis, men også til den sprogliggørelse af erfaringerne, som konkretiseringen kræver. Gadamer (2004, 2001), Arendt (2005a, 1978ab) og Bakhtin (2006ab) (jf. kap. 6-7) pegede netop på artikulerings betydning for muligheden for at stille os frem som individer i et fællesskab (ethos) og for muligheden for skabelse af en individuel og fælles forståelse af det fænomen, der tales ud fra, som her bekræftes af deltagerens oplevelse af social risiko i valget og præsentationen af deres fortællinger. Det er en erfaring, som også åbner op for vores forståelse af den sokratiske dialog, som en proces, der er langt mere end en 7 timers dialogseance, fordi det viser sig, at artikuleringen og valg af sprog fordrer både indre- og ydre dialoger, som begynder længe før deltagerne træder ind i frirummet.

### 8.5.1.2 Konkretisering som en åbning til fælles undren

Den fænomenologiske fase er en øvelse i at se det abstrakte i det konkrete, men også i at blive i det konkrete og stå i den undren og åbning, som konkretiseringen tilbyder og som skaber den symmetri, der gør dialog mulig. Det lykkedes i den første dialog gennem de konkrete fortællinger at etablere en symmetrisk platform for samtalen. Selvom det viste sig vanskeligt at adskille person og sag, så synes processens konstante tilbagevenden til hovedeksemplet og praksis, at trække dialogen mod det, der var deres undren, sagen og det fælles. Når vi ser de øvrige dialoger, så viser det sig dog, at konkretiseringen ikke i sig selv har de følger, men at det kræver, at den fortælling der vælges og undersøges, betragtes som en fælles fortælling OG at der i den fortælling er noget fælles deltagerne undrer sig over og ønsker at tage fat på.

I dialogen om medmenneskelighed (dialog nr. 3) blev den fælleshed *skabt* omkring noget, der ikke oprindeligt var italesat. Fortællingen handlede om en kvinde, der skulle flytte fra sin ekskæreste og den tidligere kæreste var flink til at finde nogle kammerater, som sammen med ham kunne hjælpe hende med at flytte. De flyttede en fredag og var færdige kl. 22. Da den valgte fortælling blev genfortalt og de øvrige deltagere fik lejlighed til at spørge ind til fortællingen, dukkede der imidlertid noget nyt op. For efter at de var færdige med at flytte, blev ekskæresten og de to hjælpere hos hende i lejligheden, hvor de sad og talte til ud på natten, og det viste sig, at det var dét, som fortælleren egentlig mente var det mest medmenneskelige ved episoden. ”Det havde de jo ikke behovet”. Den kollektive fremskrivning af historien bidrog til fællesheden og åbnede for symmetri og dialog. Og eksemplet var present i hele processen, som referencepunkt, når forskellige begreber kom i spil. Deltagerne formede udsagnet: ”Medmenneskelighed er at jeg selv tager initiativ til at drage omsorg for et andet menneske uden tanke for egen vinding”.

Eksemplet skal være konkret, men konkretisering skal også åbne op for en fælles undren. Det blev også bekræftet i dialogen om ”hvad vil det sige at være i øjenhøjde?” (dialog 2). I modsætning til dialogen om vilje, førte konkretiseringen her til asymmetri, som viste sig at vanskeliggøre den dialogiske proces. Vi opholder os et kort øjeblik ved den dialog, for at se på, hvad det er i de to kontekster, der adskiller dem. Det valgte eksempel handlede om Stine, der havde været i Netto, hvor to lange køer snoede sig fra de to åbne kasser. Foran Stine stod en mand og brokkede sig over den lange kø og den manglende service og henvendt til sin kone sagde han, at når han kom frem til kassen, ville han give kassedamen hendes livs overhaling. Stine prikkede manden på skulderen og

konfronterede ham med det urimelige i, at han ville give kassedamen, som jo var mødt på arbejde, hendes livs overhaling. Da manden kom frem til kassen, gav han kassedamen et smil. Som i dialogen om viljen til at gøre det anderledes var eksemplet konkret og også vedkommende, deltagerne kunne straks nikke genkendende til situationen med de sure kunder.

Eksemplet fungerede på den vis som et godt udgangspunkt. Men netop genkendeligheden viste sig hurtigt også at være problematisk ift. at få et højere refleksionsniveau i spil. For i stedet for at forholde sig til det konkrete eksempel og det, der viste sig her, blev talen kontinuerligt drejet ind på deres egne oplevelser med sure kunder og gode råd til at tackle dem. Konkretiseringen var praktisk orienteret og åbnede ikke i samme grad op for en reel undren, men kom mere til at handle om meningsudvekslinger med en begrænset undersøgende og dialektisk proces. Man vurderede frem for at filosofere. Den manglende undren spillede ind på symmetrien i gruppen. De, der tog ordet, var fortælleren af historien og en af de mest erfarne medarbejdere, dvs. de deltagere, som var 'eksperter' på det praktiske område. Den dialog der var, foregik primært mellem dem. Fortællingen blev ikke fælles, som i dialogerne om vilje og medmenneskelighed, og der blev ikke etableret et fælles undringspunkt, en fælles referenceramme for, hvad det er vi vil *sammen*? Asymmetriske gruppedynamiske mekanismer fyldte, fordi den sokratiske dialogproces vanskeligt lod sig realisere. På spørgsmålet om, hvad vil det sige at være i øjenhøjde, nåede deltagerne frem til at: "At være i øjenhøjde er aktivt at suspendere sine fordomme og søge forståelse for kundernes situation inden for de rammer, der er givet af ledelsen". Udsagnet dækker over en undersøgelse af temaerne fordomme og empati, som blev taget op, og som i sig selv havde kimen til filosofiske undersøgelser, men den konstante tilbagevenden til den konkrete arbejdsmæssige praksis betød, at samtalen ofte blev drejet væk fra en reel undersøgelse af begreberne.

Selvom deltagerne tydeligvis var engageret i temaerne, så forblev stemmerne mere udtryk for svar og udråbstegn end for spørgsmål og tankestreger, som gjorde det svært at tænke i forlængelse af hinanden. Det var ikke fordi, der ikke var flere stemmer i spil. Fx afslørede hele diskussionen om fordomme en polyfoni omkring fordommenes samtidige nødvendighed og begrænsning, deres ubevidste tilstedeværelse og vores mulighed for at kontrollere og suspendere dem. Men polyfonien blev ikke foldet ud. I stedet blev den behandlet som en uenighed, som de ikke kunne komme ud af. Strategien blev at skifte spor: Fra kritisk at undersøge hvad vi som mennesker og medarbejdere selv kunne gøre for at møde kunderne i øjenhøjde, blev samtalen med ét vendt til at handle om, hvad ledelsen kunne gøre for at kundeservicemedarbejderne kunne være mere i øjenhøjde med kunderne. Den tavshed og langsomme tænkning, som polyfonien bragte med sig, blev med ét spørgsmål vendt

til en ivrig og risikofri (og kritisk) samtale om ”dem”. Samtalen om ledelsens rolle pegede på centrale temaer ift behovet for at strukturere arbejdet på en måde, der gør det muligt for medarbejderne at holde blikket løftet og være i øjenhøjde, fx gennem fair produkttilbud og ønsket om at forstå det forretningsmæssige grundlag for ledelsens beslutninger. Men tanken forlod ikke det vante strategiske rum, og det frirum, som det var hensigten at etablere, var konstant under pres. Det ses også af hovedudsagnet: ”At være i øjenhøjde er aktivt at suspendere sine fordomme og søge forståelse for kundernes situation inden for de rammer, der er givet af ledelsen”, som er meget praktisk orienteret og en smule resignerende, selvom den sidste del af sætningen (”inden for de rammer der er givet af ledelsen”) efterfølgende førte til en diskussion af, hvad deltagerne selv kunne gøre for at påvirke ledelsen, hvis de følte en beslutning ikke var fair.

Men betyder det så, at det eksempel, som deltagerne vælger, ikke må være for tæt på deres daglige arbejdsmæssige praksis? Nej, det mener jeg ikke. Det afgørende her var, at eksemplet ikke blev løftet op til noget, som kunne danne udgangspunkt for en fælles undren. Det er den fælles undren over praksis – og ikke den fælles praksis i sig selv – der skaber fællesskabet i dialogen. Som vi behandlede i kapitel 7 kræver den fælles undren både en særlig indstilling og analytiske evner. I dette tilfælde tændte brændpunkterne ikke op under nogen eller i hvert fald blev det potentiale, der lå, ikke artikulert og ekspliciteret i samme grad, som i den forrige dialog. Hvorvidt det skyldes en manglende villighed til at undres eller manglende analytiske evner, er svært at svare på og blev ikke i tilstrækkeligt omfang undersøgt af facilitatoren. Det må være en facilitatoropgave, at få det der brænder eller virker vedkommende på bordet, og at sikre, at alle er enige om, hvad der er værd at undersøge. Det kræver at facilitator er styrende ift. processen og insisterer på, at deltagerne hele tiden må forholde sig til, hvad de ønsker at arbejde videre med og hvordan de ønsker at arbejde videre med - også selvom det måtte vise sig, at der ikke er noget, de undrer sig over. At det brænder for nogle få, er ikke nok til at bære en dialog med mange. I tilfælde af, at der er en villighed til at undres, kan facilitator bidrage ift. udvikling af de analytiske kompetencer og få undringen i spil.

Undringen må være en fælles undren over en sag og må vise sig på en anden måde end uenigheden med et udsagn, som nok kan kickstarte en undren, men som kun kan udgøre en undren i vores optik (jf. Arendts beundrende undren), hvis den stiller spørgsmål *fra* uenighedens og forbinder sig til de værdier, som uenigheden er et udtryk for. Det viste en dialogen om selvtillid (dialog nr. 4), hvor deltagerne på formødet blev optaget af hvad forskellen er på selvtillid og arrogance, et spørgsmål de

bragte med sig i dialogen. Processen viste dog i den indledende fase, at det var så som så med undringen. Det kom til udtryk allerede ved deres valg af fortælling, hvor deltagerne var uenige om hvorvidt fortællingen var et eksempel på god eller dårlig selvtillid, og valgte den for at undersøge det. Men uenigheden bar deltagerne med sig som en uoverensstemmelse mere end som en åbning for undring, og det gav anledning til tilbagevendende diskussioner:

**Rasmus:** Hvis du viser en eller anden selvtillid, hvor du reelt ikke har noget, grundlag for det, fordi du har sgu aldrig prøvet det før og vi kan aldrig hundrede procent vide det selvom du tror du kan det

**Simon:** Det er rigtigt nok, men det havde jo været noget andet hvis det var biler jeg skulle ind og sælge til 300.000, så var jeg nok ikke kommet ind med denne her selvtillid. Men det er jo ikke andet end en avis, som jeg garanteret ved...

**Claus:** Det er ikke det. Der er ligegyldigt hvad for en situation det er.

**Rasmus:** Det er ligegyldigt. Det er bare måden du gør det på. Det er ...

**Simon:** Jeg vil ikke sige det er ligegyldigt hvad for en situation det er, fordi...

**Rasmus:** Det synes jeg!

**Simon:** Det synes jeg ikke!

**Facilitator:** Prøv at høre efter hvad det er hinanden siger. Jeg tror ikke i er så langt væk fra hinanden. Jeg tror det er et spørgsmål om, at I hører ikke.

**Rasmus:** Jeg tænker bare det der med at tage det uden nogen specielle faktorer [...] Jeg ved ikke om jeg kan det eller ej, men jeg tror jeg kan det. Det synes jeg, det er sådan lidt en arrogance, hvor man udviser noget selvtillid, men kommer det til stykket, så er det ikke sikkert at jeg kan overhovedet. Så er det bare sådan for mig sådan lidt...

**Claus:** Ja. Lige meget om du er hundrede procent sikker på du kan.

**Rasmus:** Ja, lige nøjagtig.

**Claus:** (henvendt til Simon) Lige som i din situation. Du var hundrede procent sikker på du kan og du kunne også godt, jo.

**Simon:** Er det Jantelov vi snakker lige nu?

[...]

**Facilitator:** Så det vil sige, at hvis jeg skal følge det, så skal man for at vise selvtillid, have hundrede procent viden om, at man kan det?

**Flere:** Nej, nej.

**Simon:** Nej, det når man jo ikke på et helt liv.

**Rasmus:** Nej, det er det der med at definere selvtillid. Du kan godt have selvtillid, selvom du ikke er hundrede procent sikker på, du kan det.

**Louise:** Og den uægte selvtillid behøver ikke være dårlig.

**Claus:** Nej, den behøves ikke at være dårlig.

**Sonja:** (lidt lavt) Jeg forstår ikke den uægte selvtillid...

**Louise:** Det er mere den arrogante selvtillid, som jeg forbinder med dårlig.

**Sonja:** ... det gør jeg simpelthen ikke

**Claus:** Den [uægte selvtillid] kan faktisk være rigtig god også. Det var godt for Simon han ringede og sagde ”jeg kan godt, man”.

**Louise:** Men alligevel, så, nu sidder jeg også og tænker på mit eget eksempel. Jeg viste jo en form for uægte selvtillid og det følte jeg også at Simon gjorde her, men det er to meget forskellige situationer. For hans er meget mere arrogant. Der hvor jeg gik ind var det ikke arrogant overhovedet. Det kunne gå galt ligeså vel som den anden kunne gå galt, men det er to forskellige former for selvtillid og det... Men jeg har ikke forklaring på hvad det er.

**Simon:** Forskellen på vores to eksempler, på mit og dit, er jo at du egentlig vidste, at det bare var noget du stod og fyrede af.

**Louise:** Ja, ja.

**Simon:** Men det gjorde jeg ikke. Jeg var hundredetyve procent... Ikke bare hundrede, men hundredeogtyve procent overbevist om, at jeg nok skulle få solgt denne her avis i seks måneder til frøken Jensen på 76 år. Det vidste jeg udmærket. Jeg skal da nok få solgt 5-6 abonnemeter hver dag.

**Louise:** Men det kan man jo aldrig være hundrede procent sikker på, når du ikke har prøvet det før.

**Rasmus:** Nej, det kan man nemlig ikke.

**Sonja:** Altså, jeg tror ikke der findes...

**Claus:** [henvendt til Rasmus] Det er det, du mener med det!

(Fra en dialog om selvtillid i YouSee)

Som eksemplet viser, var det ikke undren der prægede samtalen og slet ikke fælles undren. Deltagerne hører muligvis hvad der bliver sagt, men de lytter ikke og enkelte trækker sig helt fra diskussionen. Det er klart, at der her ikke er nogen skelnen mellem sag og person. Fortællingen bliver ikke en fælles erfaring, men personlige erfaringer, som deltagerne opfatter forskelligt. Der refereres til ”hans fortælling” og senere direkte til ”du” og Simon føler at han skal forsvare sin

position og hvorfor han mener fortællingen er et udtryk for selvtillid. I en metadialog spørger Simon direkte, hvad der er hans rolle i dialogen og i spørgsmålet ”Er det her Jantelov?” fornemmes at Simon føler sig angrebet.

Dialogen bølger frem og tilbage om god selvtillid, dårlig selvtillid, uægte selvtillid og arrogance. Først da det præciseres, at det vi er på udkig efter er god selvtillid, samles gruppen igen og ser ud fra de nære eksempler efter mere almene træk ved temaet og undersøger bl.a. om selvtillid alene er en følelse, hvad det vil sige at have tillid til sig selv, kende sig selv og hvad et selv er og også andre menneskers betydning for vores selvtillid. Deltagerne enedes om et foreløbigt hovedudsagn, der lød ”selvtillid er at have viden om og tro på sig selv og have overskud til at vise det”, som dannede udgangspunkt for fortsættelsen af dialogen ugen efter. Vejen derhen var problematisk og flere deltagere udtrykte efter denne første del af dialogen, at de havde været forvirrede og ikke havde kunnet følge argumentationen og derfor ikke kunne tænke i forlængelse af hinanden, men bare fortsatte med at kaste egne synspunkter på bordet. På baggrund af den refleksion over processen og egne bidrag, indledtes den efterfølgende kritiske fænomenologisk-hermeneutiske fase i en mere dialogisk stil, hvor deltagerne undersøgte forholdet mellem tro, erfaring og viden og søgte at følge de enkelte argumenter til dørs og sikre enighed om det, der blev skrevet op på tavlen. De udtrykte tvivl, hvis der var noget de ikke forstod og tvivlen blev taget imod. Det gav anledning til større symmetri og de personer, der tidligere havde meldt sig ud af dialogen, meldte sig ind igen. Det betød flere perspektiver på sagen og gav nuancer i dialogen, der kredsede om hvordan selvtillid på den ene side handler om at turde skille sig ud og samtidig bliver styrket af at høre til. En dualisme som også blev diskuteret ift. YouSee’s behov for at skille sig ud som en betingelse for genkendelighed. Herudfra udbyggede deltagerne deres hovedudsagn.

Den fænomenologiske fase er central for den regressive abstraktion og for muligheden for at præsentere meninger (doxa) og horisonter. Den gør temaet konkret samtidig med at den giver mulighed for at deltagerne kan træde frem som individer og som et kollektiv, der er fælles om noget. Men det kræver, at den fænomenologiske fase betragtes som andet og mere end et forum for den gode historie, men i højere grad betragtes som et forum for den menneskelige (sproglige) udfoldelse og fremtræden og for etablering af et reelt undringsfællesskab, der skal styrke deltagerens vilje og evne til at undersøge meningene og horisonterne, til at dekonstruere og konstruere sprog og blive klogere på fænomenet, for bedre at kunne aktualisere det i deres handlinger (praxis). Men det betyder ikke, at den fænomenologiske fase blot er et middel for den

næste fase, den er både et mål og et middel. For de valg af sprog, der er så en så afgørende i denne fase, udgør i sig selv en bevidstgørelse ift. temaet (brandet) og for deltagerens egen relation til det (forståelse af deres rolle i brandingprocessen).

### *8.5.2 Den undersøgende fase – fra fortællinger til horisonter*

#### 8.5.2.1 Om at tage vare på ytringer

Fortællingerne virker ikke kun som konkretiseringer, men også som ideologiske synspunkter, der udkastes og til en vis grad ekspliciteres gennem den kritiske fænomenologisk-hermeneutiske proces, og i den proces har mulighed for at folde sig ud som horisonter. I hvilken grad det sker, afhænger af i hvor høj grad deltagerne i Arendtsk forstand tilgår processen med en beundrende undren over det, der virker umiddelbart selvfølgeligt (*sensus communis*), tør udfordre de beskyttende sprogsfærer, og lader det imellem sig vokse. I den første dialog om vilje, er der særligt to steder, hvor sådanne horisonter træder frem: I samtalerne om hvorfor vi handler som vi gør og i samtalen om respekt. I relation til det første træder to perspektiver frem: at vi på den ene side er bestemt af vores opdragelse, miljø og andres syn på os (og dermed at vores handlinger er reaktioner) og på den anden side at vi har en fri vilje, fordi vi hele tiden har mulighed for at vælge at gøre noget andet end vi har fået fortalt og foreskrevet.

I relation til respekt knytter perspektiverne sig til at respekt er noget andre skal gøre sig fortjent til (evt. ved at opføre sig i overensstemmelse med naturen) og respekt er en særlig indstilling vi må udvise forud for interaktion med andre. I begge tilfælde indledes præsentationen af horisonterne med det første udsagn (vi er bestemt af opdragelse og respekt er noget man skal gøre sig fortjent til), som der reageres på fra de øvrige deltagere, der bruger eksempler fra deres hverdag til at problematisere eller støtte op om ytringerne.

I forbindelse med opdragelse fører problematiseringen til en undren, der får deltagerne til at byde ind med flere eksempler på, hvordan god og dårlig opdragelse har givet anledning til den modsatte adfærd hos de opdragede. Eksemplerne får ikke deltagerne til at forkaste udsagnet, men til at raffinere det, så der fremkommer en forståelse af, at vi nok er bestemt af opdragelse, miljø og andres syn på os, men at vi OGSÅ har en egen vilje, som fx træder frem når vi oplever uretfærdighed og vil gøre op med den. Undringen åbner op for en dybere og mere værdiorienteret tilgang. I relation til respekt bruges også eksempler til at problematisere ytringen, men her giver eksemplerne mindre anledning til undring og mere anledning til diskussion, hvor eksempler præsenteres som enkeltstående modbeviser og den indledende ytring (respekt er noget man skal gøre sig fortjent til) forsvares.



Hvorfor er der så stor forskel på hvordan de indledende ytringer modtages og hvordan eksempler bruges i samtalen? Gruppen er den samme og konteksten er umiddelbart den samme. Én af årsagerne kan være at personen, der ytrede, at respekt er noget man skal gøre sig fortjent til, præsenterede dette som et udråbstegn, der også manifesterer sig i kropssproget hos deltageren. ”Før jeg kan respektere dig, så skal jeg selvfølgelig vide hvem du er og hvad du er for en... for det er da ikke sikkert du fortjener min respekt”. Udråbstegnet mødes med en langt mere aggressiv tone end det var gældende ift. opdragelse. Der stilles spørgsmål (”mener du?”), men spørgsmålene udsiges i en tone af ”det kan du da ikke mene for alvor” og deltagerne afbryder hinanden. Personen tages i den forstand ikke alvorligt, som et menneske der træder frem med en holdning, og den eventuelle humoristiske tilgang, der ligger bag (”det kan du ikke mene”), opfattes ikke som en invitation. Reaktionen er, at personen understreger sit argument (”selvfølgelig mener jeg det!”) og henviser til en autoritativ kilde (naturen), som de øvrige deltagere har svært ved at argumentere imod trods deres erklærede uenighed. Der stilles spørgsmål til de præsenterede perspektiver, men det er ofte spørgsmål uden reel intention eller oprindelighed, men spørgsmål der alene har til hensigt at destabilisere argumentationen. Der lades ikke plads til polyfoniens udfoldelse, hverken som en indre monolog i deltagerne (der ikke tager de modsatte ytringer til sig) eller mellem deltagerne. I modsætning til talen om hvorfor vi handler som vi gør, så bliver dialogen her ophedet og selvom den forsøges kølnet ned med humor og ironi, så bevæger den sig først videre, da en af deltagerne lægger den erklærede uenighed på bordet, som noget vi alligevel ikke kan vide noget om og karakteriserer vores idéer om det naturlige som fordomme. Konklusionen bliver at vi må møde folk med åbenhed og vise respekt for at få respekt. Der nikkes. Men det virker mere som et tilbud om en vej ud end om en reel fælles forståelse, men en vej ud der tages godt imod.

I begge tilfælde italesættes undringen gennem fastholdelse af konkrete eksempler, der kan belyse det begreb, der er i spil, men der er afgørende forskel på, hvordan eksemplerne præsenteres og følges op og dermed på hvordan de to begreber behandles i processen, som viser nødvendigheden af at deltageren fastholder og tager ansvar for den fælles undren gennem heteorienticitet og anvendelse af de analytiske kompetencer. Den der indleder dialogen har et ansvar, men de, der lader sig påvirke har også ansvar for at gøre talestrømmen til en sam-tale og i stedet for at stille sig kritisk og afvisende kunne et enkelt spørgsmål måske have sat dialogen på et andet spor. Som refereret var denne del af dialogen præget af latter og provokationer, men pointen er, at det er vanskeligt at

håndtere provokationer, hvis de ikke er talt ud fra et undringsperspektiv eller ikke mødes som sådanne. Undringen må være en sam-undren og invitere indenfor, ellers flyttes samtalen øjeblikkeligt fra et symmetrisk, filosofisk samtalerum til et strategisk diskussionsforum præget af asymmetri og personliggørelse og dialogen mister sin politiske orientering. Personliggørelsen skal her alene forstås som en diskussion i Fafners termer og sat op ifht dialogen og de dialogiske dyder. På intet tidspunkt var nogen oppe at skændes og på intet tidspunkt blev det ubehageligt, men processen førte ikke nogen vegne. Eksemplerne forblev eksempler uden dybde. Ingen blev klogere. Det viser, hvor følsomt en dialog er og hvor åbenlyst det er, at dialogen langt fra kun handler om ord, men også om de, der udsiger dem, og om varetagelsen af ordene, der bidrager til at give dem dybde og gøre dem meningsfulde både for den enkelte og fællesskabet, som det, der bliver til imellem os. Som sagt fandt deltagerne en vej ud af splittelsen og tilbage til noget fælles ved at referere til det, de var uenige om, som noget de alligevel aldrig kunne italesætte.

#### 8.5.2.2 At følge tænkningen på vej

I dialogen om medmenneskelighed (dialog 3), hvor den valgte fortælling handlede om den hjælpsomme ekskæreste, blev der taget bedre hånd om temaerne. Deltagerne fandt hurtigt sammen om fortællingen og om at medmenneskelighed set herudfra måtte knytte sig til en overskudshandling, ”at nogle gør mere”. Den tanke forfulgte de ved at undersøge forskellen på at være medmenneskelig og gøre en tjeneste, og gennem eksempler fra dagligdagen formulerede deltagerne, at ”medmenneskelighed er at gøre mere end andre forventer uden at forvente at få noget igen”. Men efter en kritisk undersøgelse af muligheden for at vide hvad andre forventer, ændredes udsagnet til: ”Medmenneskelighed er at jeg selv tager initiativ til at drage omsorg for andre mennesker uden tanke for egen vinding”. Det er i denne dialog tydeligt, at det fælles udgangspunkt (historien) og den fælles undren over brændpunkterne, smitter af på undersøgelsesfasen og muligheden for at fastholde en konsekvent tænkning fra praxis mod indsigt (theoria). Der er et særligt hermeneutisk flow i dialogen, der aldrig mister sin line til hovedeksemplet. I den første del af dialogen var der kun 4 deltagere og det har uden tvivl betydning for det hermeneutiske flow, fordi færre deltagere ofte betyder færre perspektiver og mindre polyfoni, som gør det lettere at følge konsistentkravet. I dialogens 2. del deltog yderligere tre medarbejdere og den integration var nogenlunde smertefri fordi det var let at sætte deltagerne ind i den fortløbende proces og bevare kontinuiteten. Umiddelbart synes der at være et tradeoff mellem polyfoni og konsekvent tænkning, men pointen her er ikke at argumentere for færre deltagere og mindre polyfoni, for polyfonien er netop det vi gerne vil have italesat, men at pege på vigtigheden af at fastholder tankerne og

muligheden for kontinuitet, for ved fælles hjælp at udfordre *sensus communis* og ikke falde tilbage til vanetænkningen. Det gælder særligt i en turbulent organisatorisk kontekst, hvor fastholdelse og kontinuitet har trænge kår (i kapitel 9 forholder vi os yderligere til processens anvendelighed i en organisatorisk kontekst og tager problematikkerne med opdeling af dialogerne og deltagernes bevægelser ind og ud af dialogen op til diskussion).

#### 8.5.2.3 Når polyfonien åbner nye veje...

I dialogen om at være i øjenhøjde (dialog nr. 2 med den sure kunde) var det især begreberne fordomme og empati, der blev italesat, men undersøgelserne havde svære vilkår, fordi den praktiske og instrumentelle tilgang dominerede og kun inkluderede et fåtal af deltagerne, hvilket både begrænsede perspektiverne på sagen, men også gjorde det vanskeligt at skelne mellem sag og person. Eksempler blev præsenteret, men blev betragtet som enkeltstående perspektiver og ikke som potentielle indblik, der kunne bidrage til at komme fænomenet nærmere.

Den manglende fælles sag og undren smittede af på undersøgelsesfasen og skabte ufrugtbare øer af meninger (*doxa*), men ikke noget klogere ”vi”. Men dialogen viste også at selvom mange deltagere gerne vil træde frem som et selv med egne meninger, så søger de på et tidspunkt tilbage til en fælleshed. I dialogen her fandt de den ved at skifte perspektiv og formulere en kritik af ledelsen. Samtalens drejning mod ”dem” (ledelsen) gav en ny fornemmelse af fælleshed blandt deltagerne, der i sin manifestation langsomt åbnede op for nye dimensioner og nuanceringer af kritikken, der knytter sig til hvad ledere og medarbejdere sammen kunne gøre for at forbedre forholdene. Dialogen hvilede umiddelbart på en klangbund af en meget stærk loyalitet overfor virksomheden (sure kunder/os), men gav mulighed for reelt at drøfte og tage stilling til virksomheden og ledelsen og de polyfonier som de oplevede i organisationen uanset den officielle og styrende historie (fx virksomheden som en familie vs. Virksomheden som en salgsorganisation eller), som viste, at den stærke loyalitet ikke var en blind loyalitet. Både som deltager og som forsker var det interessant at være vidne til. Der var ikke et fælles udgangspunkt og en fælles undren, men deltagerne fandt noget at være fælles om i den undersøgende fase, som måske ikke umiddelbart havde filosofisk karakter, men som i et brandperspektiv var yderst relevante spørgsmål. Det var en kritisk undersøgende fase, hvor kritikken bidrog konstruktivt til at finde egne veje og strategier.

Fælles historie og fælles undren er betingelser for at åbne op for en dialogisk orienteret fænomenologisk-hermeneutisk proces, som giver mulighed for at forholde sig kritisk til sagen og tænke den på en anden måde. Vi har refereret til dette som at invitere Andetheden til bords. Fasen

gør det muligt at se andre og nye perspektiver og styrker vores indsigt, så vi er bedre rustet til at præcisere vores egen og den fælles forståelse, der konstrueres undervejs. For alle dialoger gælder, at fasen åbner op for nye perspektiver, og i deres evalueringer pegede deltagerne især på læringen af de erfaringer, at vi tænker så forskelligt om det der virker selvfølgeligt, men også at vi ved at undersøge den forskellighed, kan finde fællesheder, som gør det muligt for os, at håndtere kompleksiteten og bevæge os fremad. En erfaring af ny åndelig frihed, som Gadamer ville udtrykke det (Gadamer, 2004:248).

Men det står også klart, at der er behov for hele tiden at holde den dialogiske indstilling i hævd, for at fastholde polyfoniens udfoldelse og deltageres samtidige praktisering af Kants tre maksimer: 1) selvstændig tænkning (forstanden), 2) tænke ud fra andres sted (dømmekraften), 3) altid at tænke konsekvent og i overensstemmelse med sig selv (fornuften). Og det er vanskeligt. For det er, som Arendt påpegede (jf. kapitel 6.4) tænkningens opgave at være konstruktiv-kritisk indstillet, ikke at søge den laveste fællesnævner og homogenitet, og det udfordrer, som vi har set, konsistentkravet og gør argumentationen sværere at følge end det fx fremstår i sokratiske dialoger som Symposium (Platon, 2000). Det er dialogens vilkår, som dog viser sig at træde yderligere frem i denne organisatoriske kontekst, hvor de mennesker der deltager også er deltager som medarbejdere. Det kræver træning og erfaring. Det kræver, at den der leder dialogerne, selv indgår på processens præmisser og at de der deltager, tager ansvar for dialogens fremdrift. Flere gange i eksperimenterne er der tendens til at facilitatoren bliver den der stiller spørgsmålene og deltagerne dem, der svarer, og selvom der kan være behov for at vise (facilitere) hvordan spørgsmål stilles og hvad de åbner op for, for at gøre uøvede deltagere fortrolige med disciplinen, så er der en grænse, for alt for mange spørgsmål fra den samme stemme bremser polyfonien, det ikke-logiske og ikke-konsistente, som netop åbner dialogen op. I den sokratiske dialoggruppe er det hensigten at deltagerne selv skal virke som fødselshjælpere for tankerne, og når det virker, virker det godt. Og deltagerne synes for hver gang de deltager i dialoger at blive bedre til den sokratiske dialogproces og til at håndtere spændingen mellem polyfoni og konsistent tænkning. Spørgsmålet er, hvad den spænding betyder for det der kommer ud af dialogen?

### *8.5.3 Horisontsammensmeltning i en organisatorisk kontekst?*

#### *8.5.3.1 Horisontsammensmeltning og horisontkonstruktion*

**Tabel 8.1: Fire dialoger om brandværdier**

Hvad er en vilje til at gøre det anderledes?	Hvad vil det sige at være i øjenhøjde?	Hvad er medmenneskelighed?	Hvad er god selvtillid?
En vilje til at gøre det anderledes er selvtillid, viden om os selv og om andre og et overskud til at overskride grænser for at ændre på en situation, samt at udvise åbenhed og lære af sine medmennesker i processen	At være i øjenhøjde er aktivt at suspendere sine fordomme og søge forståelse for kundernes situation (inden for de rammer, der er givet af ledelsen)	Medmenneskelighed er at jeg selv tager initiativ til at drage omsorg for et andet menneske uden tanke for egen vinding	Selvtillid er at have tro på sig selv og turde kaste sig ud ting og opnå viden og erfaring. Det giver en følelse af succes, som styrkes når den bekræftes af andre

Vi har nu set på fire dialoger om brandværdier. Spørgsmålet er, udsagnene er udtryk for horisontsammensmeltninger i grupperne? Vi har argumenteret for at den brandorienterede dialogiske praxis knytter sig til både et produkt (udsagn) og en proces, der binder brandforståelse til medarbejdernes praxis. Af vores gennemgang af dialogerne står det klart, at det der sker i dialogerne rækker langt ud over de endelige formuleringer af udsagn. I alle dialoger var deltagerne inde på flere emner og temaer end det fremgår af udsagnene og dialogerne om de temaer, der er med, var langt mere nuancerede og værdiorienterede end de fremstår i udsagnene. Dialogerne viser, at sproget ikke er neutralt og at deltagerne har taget stilling til forskellige betydninger af ordene og til værdierne og intentionerne bag, at de i Bakhtins forstand har valgt sprog. Deltagerne opnåede gennem processen enighed om udsagnene, men er det horisontsammensmeltning i Gadamer forstand? Lad os gentage:

At oparbejde en horisont er altid ensbetydende med, at man lærer at se ud over det nære og det alt for nære; ikke for at se væk fra det, men for at kunne se det i en større sammenhæng, og i mere rigtige proportioner... forståelse [er] altid den proces, hvor horisonter, der formodes at eksistere for sig selv, smelter sammen. (Gadamer, 2004:291)

I dialogerne er der præsenteret og skabt horisonter og deltagerne er i processen blevet opfordret til, på baggrund af det nære, at træde væk fra det nære, for at forstå deres egen fortælling og deres eget perspektiv på temaerne i en større og mere almen kontekst. Men hvis vi ser på, om der er sket horisontsammensmeltning, må svaret umiddelbart være nej.

Hvis vi som udgangspunkt ser nærmere på den indledende dialog om en vilje til at gøre det anderledes, så synes der ikke i den kritiske fase at blive taget vare på de præsenterede horisonter,

sådan som Arendt (2005a, 1978ab) og også Bakhtin (2006ab) argumenterede for, og der åbenbarede sig menneskesyn og værdier, som kunne være uddybet gennem en større grad af varetagelse af de ytringer, der blev lagt på bordet. Det ses også i de øvrige dialoger, hvor filosofiske aspekter viser sig, men ikke altid fastholdes og tænkes til ende. Der er tendenser til at ophæve polyfonien ved at blive i sit eget sprog eller søge efter et metasprog, der kan rumme alle deltagernes synspunkter. Den dialektiske proces og samtænkningen afbrydes i visse tilfælde og dermed afbrydes den dekonstruktion og oversættelsesproces mellem deltagernes forskellige sprog, der betyder at deltagerne kan dele tanker i hinandens sprog og sikre, at det, der ytres fælles også indeholder den enkelte deltagers egne tanker. Horisontsammensmeltning handler om denne skabelse af et fælles sprog, som *ikke* er et metasprog, men - som det ekspliciteres yderligere gennem vores inddragelse af Arendt og Bakhtin i denne kontekst - er et sprog *imellem*, der gør os i stand til at gentage vores ytringer i en anden kontekst. Men når processen afbrydes, får vi ikke umiddelbart skabt det fælles sprog. Hvis vi anskuer horisontsammensmeltning i Gadammers forstand, så synes det at kræve en fastholdelse og uddybning af tanken, værdierne og menneskesynet, som umiddelbart må savnes i dialogerne her.

Set i lyset af triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin, hvor den dialogiske orientering prioriteres over den dialektiske proces, så giver det mening at udskifte *horisontsammensmeltning*, der som metafor er meget kropslig, med *horisontkonstruktion*, som et mere ret udtryk i denne sammenhæng, hvor fokus er på det relationelle og de sproglige politiske begivenheder og hvor forståelsen af en tekst, som den andens tale, netop kan be- eller afkræftes af ham selv. Det handler ikke nødvendigvis om at forstå os selv som mennesker, men om at forstå vores personlige kontekst i den forretningsmæssige kontekst. Det, vi i Gadammers forstand vil se som afbrydelser i den dialektiske proces og manglende varetagelser af synspunktet og mennesket i Arendts forstand i dialogerne, får herved en ny mening. I dialogerne sker disse afbrydelser af den dialektiske proces, som kan skyldes at deltagerne ikke har lyst til eller har vanskeligt ved at finde redskaber, der kan bidrage til en fortsat dialektisk proces, men som også kan skyldes at deltagerne tager vare på sig selv og deres kolleger som *medarbejdere*, de skal arbejde sammen med i det øjeblik, de forlader frirummet. Da jeg så dialogerne igen på bånd, tænkte jeg først, at jeg som facilitator havde misset nogle filosofiske niveauer, blandt andet ved ikke at få spørgsmålet om hvad der er naturligt rigtigt i spil i den første dialog om en vilje til at gøre det anderledes. Men på den anden side så markerer afbrydelserne (fx

bevægelsen mod at betragte det naturlige som fordomme) måske en grænse for, hvor langt medarbejderne evner og ønsker at gå?

Det er dialogens tvetydighed, der viser sig her. Det er på den ene side opgaven, at udvikle medarbejdernes evner til at stille uddybende spørgsmål til de præsenterede perspektiver og den gældende *sensus communis*, og på den anden side at honorere, at frirummet netop også har til hensigt at udvikle og forfine deres *sensus communis* og kontekstsensibilitet (sociale dyder), så de kan konstruere horisonter, udvikle deres dømmekraft og træffe de rette valg. Og måske var idéen om det naturlige som en fordom et udtryk for netop det skisma? En dialog mellem det centrifugale og centripetale i Bakhtins forstand, hvor vi har behovet for at åbne op for vores selvfølgeligheder og umiddelbarheder, men også har behov for at lukke sammen igen, både om os selv, men også i gruppen at (gen) skabe enhed, noget vi er fælles om, et vi. I modsætning til der hvor polyfonien og det centrifugale forlades, fordi deltagerne ikke orker undersøgelsen og dermed tilsidesætter hele idéen med dialog, så er der her tale om en dialektik, der følger Arendts tænkning og varetagelse af den enkelte, men som dog samtidig viser at Arendts offentlige rum i denne kommercielle kontekst har en grænse, som er sat af, at det ikke 'kun' er mennesket, men også medarbejderen og medarbejdergruppen sammen, der deltager.

Det har konsekvenser for horisontsammensmeltningen i Gadammers forstand, fordi vi i dialogerne således kun får præsenteret en flig af deltagerens horisonter, nemlig den del af sig, de måtte ønske at præsentere i relation til det specifikke tema. I frirummet og i dialogen stræber vi nok efter mennesket bag medarbejderrollen, men rollen som medarbejder er der og *er* også til stede i det strategiske rum. Arendts frie rum er ikke helt frit, men dog *friere*, når vi italesætter værdierne gennem en proces, der guider os fra fænomener til en kritisk undersøgelse af fænomener og en stræben efter samhed, der giver mulighed for at skabe et fælles sprog, der indeholder egne og fællesskabets oprindelige intentioner. Det friere rum giver anledning til at udfordre og tage stilling til deltagerens egne og den fælles organisations *sensus communis* i højere grad end det er muligt i de traditionelle strategiske samtalerum. I dialogerne blev der talt om respekt, medmenneskelighed, naturlighed mv. Emner, som næppe ville blive italesat i andre rum, og de dialoger fik afgørende betydning for deltagerens endelige formuleringer. Og selvom det ikke er horisontsammensmeltning i Gadammers forstand, så er det måske så langt vi kan og skal nå. Vi har tidligere kritiseret moderne intimteknologier og her markeres en grænse for denne intimitet. I nogle af dialogerne kan det ses, at

jo mere fortrolige deltagerne bliver med processen, des bedre i stand bliver de til at skille sag og person og jo længere synes de at nå i den dialektiske proces ift. at tænke selv, tænke sammen og tænke konsistent. Øvelse og erfaring har en positiv effekt. Men det er under alle omstændigheder vigtigt, at de horisonter, som skabes i centrifugale processer, følges af en kontekstsensibilitet, der ikke kun angår dialogens tema, men også dialogen selv. Den kommercielle kontekst udgør en grænse, som vi nok kan og skal udfordre i idealer og i læringsformer, men som i praksis både må og skal træde frem, som en del af horisontkonstruktionen og i medarbejdernes brandorienterede dømmekraft (phronesis).

#### 8.5.3.2 Brandforståelse som resultat af dialogerne

Selvom vi ikke kan tale om horisontsammensmeltning i klassisk forstand, så mener jeg vi kan tale om horisontkonstruktion og om forståelse, der knytter sig til deltageres praksis. Det støttes af deltageres tilbagemeldinger og evalueringer. Stræben efter enighed om definitioner (og konkrete handlinger) er væsentlig for vores projekt, men som vi har været inde på udgør mening og en egentlig forståelse meget mere end det. Ift. brandet udtrykker deltagerne at dialogerne har givet dem et markant bedre kendskab til både brandværdierne og kundeservicemedarbejderens rolle i brandprocessen. Hvor de tidligere opfattede brandet som noget der tilhørte marketingafdelingen, så udtrykte de forståelse for at en virksomhed som TDC (Yousse) arbejdede med værdier og at værdierne leves ved at have betydning for den måde de, som kundeservicemedarbejdere, forvalter deres opgaver og ansvar på. Dialogerne gjorde værdierne nærværende for deltagerne. ”Det er ikke længere fem ord, der hænger på en tavle. Vi er gået i dybden med det nu og ved hvad vi mener med det og hvad YouSee mener med det... De er mere på dagsordenen”. Derudover udtrykte de også at de har fået styrket deres viden om, hvad det kræver af dem og det system, som de har til rådighed, for at kunne forvalte værdierne. De havde dog vanskeligere ved at pege på, hvordan de konkret oplevede denne viden komme til udtryk i deres hverdag. Enkelte kom med historier hvor de følte de havde taget et større ansvar for kunderne end tidligere, som fx Sonja: ”Vi kundeservicefolk har et stort ansvar. Større end ledernes. De har ansvaret for os, men vi har ansvaret for kunderne” som hun udtrykte det og hun fandt samtidig at det større ansvar gav hende større arbejdsglæde. Men de fleste havde vanskeligt ved at sætte ord på ud over at de havde opnået en større bevidsthed og opmærksomhed omkring deres handlinger: ”det sidder i baghovedet og man får lyst til at gøre mere af det”, som en af deltagerne i dialogen om medmenneskelighed fortalte i et interview.



Det var én af de ting deltagerne pegede på som et problem ved metoden: vanskeligheden ved at få hold om dialogen, fordi de ikke kunne huske det hovedudsagn de kom frem til og derfor havde svært ved at skabe en lineær linje mellem udsagnet og deres konkrete handlinger. De synes de er opmærksomme på brandet og ”har det i baghovedet”, men at det mest er noget der popper op i konkrete begivenheder, hvor de fx får en følelse af at noget er uret og møder arrogance eller umedmenneskelighed, så toner dialogen og de temaer, der var i spil, frem. ”Jeg kan mærke vi har fået det ind i tankerne selvom man ikke umiddelbart tror man har det. Det kommer senere det med at få noget ud af det” (Claus).

I et forsøg på at få mere hold om dialogerne, forsøgte vi i anden runde at supplere dialogerne med et eftermøde med det formål at få dialogernes indhold gjort mere håndgribeligt og konkretiseret til idéer til udvikling af deres arbejdsform- og struktur, som de mente gjorde dem bedre i stand til at leve værdierne ud. For at udvise selvtillid var det afgørende for deltagerne at den selvtillid bundede i en realitet og en reel viden om produkterne. Observationstudierne og dialogerne viste, at deltagerne ikke fik læst de informationer, der strømmede til dem ad forskellige informationskanaler, og de udviklede derfor modeller til, hvordan viden kunne deles mere optimalt. Dialogen om medmenneskelighed affødte lignende tiltag. Nogle synes den konkretisering af dialogen var kærkommen og gav dem et mere konkret output, mens andre mente at konkretiseringen ikke bidrog til deres læring. ”Det er ikke for de konkrete resultater at vi har siddet sammen. Det er ikke at vi skal have en idébank, der er resultatet af dialogerne. Bestemt ikke” (Simon).

Men hvad er så resultatet? Som vi har påpeget flere gange, er resultatet *forståelse* og det er for mig at se noget andet end det at kunne huske et udsagn, som risikerer at stå som et metasprog og en ny autoritativ kilde. Forståelsen må i stedet knytte sig til en bevidstgørelse og til en evne til at agere og reagere i situationer, hvor værdierne skal i spil og i særdeleshed i situationer, hvor værdierne møder modstand, fx som en uretsfølelse. Fordi deltagerne har haft mulighed for at tematisere og undersøge værdierne, så bliver de langt bedre i stand til at gennemskue, hvad der egentlig er på spil i situationer, hvor værdierne presses og hvad der kan gøres for at rette op på det. Men behovet for at få dialogerne konkretiseret er et reelt behov hos nogle og kan udmønte sig i gode idéer og feedback til organisationen og virke som endnu en kobling mellem kultur og struktur. Blot må det understreges, at forståelsen er meget mere end det. Det er en forståelse af værdierne på et andet plan, som også har at gøre med processen for skabelse af forståelse.

Én anden central pointe de peger på, er processens virkning på deres evner til at lytte og tale, som langt størsteparten peger på, de har taget med sig videre både i relation til kunderne og til deres kolleger. De peger alle samstemmende på oplevelsen af forskellighed, som træder frem i dialogerne og som til tider kom bag på dem. Charlotte siger fx:

Det var faktisk meget den samtale eller dialog eller hvad man kalder det, som mig og Simon havde omkring respekt, som ligesom fik mig til at indse, at det er sgu ikke alle der har samme mening om tingene som mig eller samme forståelse af ordene som jeg har. Så derfor så synes jeg på en eller anden måde, jeg har tænkt, at det kunne være jeg kunne prøve at høre hvad de mener og ikke hvad jeg mener, de mener. Og det synes jeg faktisk har hjulpet, for nogle gange er det lidt svært, for jeg synes jo mange gange bare de mener det samme som jeg mener. Eller burde. Men det var meget den samtale der, der lige fik mig til at tænke ”hmm” (Charlotte).

Vi tænker forskelligt og det tager jeg med mig. Hvis folk ikke forstår, så prøver jeg at forklare det på en anden måde. Det ville jeg måske ikke have gjort før (Trine).

Der er nok en grund til at kunden er sur (Sonja).

Også de øvrige deltagere peger på dette som en erfaring og en ”øjeblik” (Rasmus), der har skærpet deres sans for at lytte. Og både de gode og mindre gode erfaringer i dialogerne har bidraget hertil. Claus deltog i samtalen om selvtillid, hvor bølgerne til tider gik højt. Da vi havde set et klip fra dialogen var reaktionen klar: ”Jeg troede jeg lyttede, men det kunne jeg se, at det gjorde jeg ikke. Der hvor vi råbte, fik jeg ikke noget ud af det. Det blev en kamp for at overbevise. Der hvor vi talte os frem, blev jeg klogere”. Flere af de lidt mere stille deltagere peger også på at dialogen har styrket deres mod og evne til at tale. ”Jeg blev overrasket over hvor meget jeg havde på hjertet”, som Rasmus udtrykker det. Men deltagerne peger også på, at det er vanskeligt at deltage i sådanne dialoger og overholde dyderne. Den aktive lytning og samtænkning og det at tænke en tanke til ende er hårdt arbejde. ”Nogle gange sagde jeg noget, bare for at sige noget” sagde Kenneth, der følte at langsommeligheden i processen var et problem for ham. Det billede genkendte flere. Det at sige noget, blev umiddelbart set som en mere aktiv deltagelse end det at lytte. Birthe, som var en af dem der ikke sagde så meget, fortalte, at det generelt var en stor udfordring for hende at tale i en gruppe og at det mange gange holdt hende tilbage, men at det var lærerigt at ”høre hvor de andre er”. Så muligheden for at udtrykke egne idéer og holdninger og lytte til andres har deltagerne bragt med sig ift. kunderne, men i særdeleshed også til kollegerne. Stort set alle nævner det aspekt som

noget væsentligt og som noget, der har bidraget positivt - også udenfor dialogerne. Her peger de særligt på muligheden for reelt at tale uforstyrret sammen, muligheden for at tale med andre end de plejer og især muligheden for at tale om noget helt andet, som de mener, har styrket respekten for hinanden, som også har udmøntet sig i bedre muligheder for sparring og videndeling mellem kundeservicemedarbejderne.

Jeg oplevede jo en af mine kollegaer havde en helt anden opfattelse at tingene end jeg havde og oveni det en kollega, som var god til at forsvare sine meninger og holdninger. Altså, jeg er en meget stærk person, så det er sjældent jeg møder nogen, groft sagt, som jeg ikke kan lægge ned, men den dag fik jeg virkelig lært at se tingene meget anderledes fra et helt andet perspektiv. Det har ikke været så meget set fra kundernes vinkel, men det har været fordi jeg ligesom lærte, at der var en helt anden måde at se tingene på end min egen lille firkantede måde... Bare det at få øjnene op for at der var faktisk en helt anden måde at se tingene på, det gav mig utroligt meget. Og det kunne jeg egentlig også bruge udadtil i den forstand, at en ting er hvordan jeg ser tingene overfor kunden, men en anden ting er hvordan kunden opfatter tingene... Det gav hende absolut stor respekt, det gjorde det. Hun er helt klart en, jeg vil lytte mere til en anden gang (Natasja).

Det er en sund oplevelse. Vi kender hinandens grænser og ved hvordan vi kan tale sammen (Simon). Det skaber en fortrolighed at vi lærer hinandens meninger og holdninger at kende (Rasmus). Vi snakker om andre ting og er mere åbne overfor hinanden... Vi taler mere med hinanden end før (Sanne).

En enkelt deltager peger dog også på det problematiske i den personliggørelse, der åbnes op for i sådanne dialoger. Deltageren fandt det valgte eksempel meget personligt og pointerede, at han aldrig selv ville fortælle sådan en historie og at fortællingen gjorde ham utryk for ”hvad kan man tillade at spørge om?”. Deltageren peger på en central pointe, som viser hen mod den grænseflade mellem det private, det personlige og det almene, som hele tiden er på spil i sådanne dialoger. I dialogen er det hensigten at tematisere det personlige (*per-sona*, som det, der fremtræder i lyd, jf. afsnit 6.3.2) og det almene, men hvem afgør hvornår noget er privat og intimt, og hvornår noget er personligt? Den, der fortæller eller den, der modtager fortællingen? Der må være tale om en fælles beslutning, hvor alle gøres bekendte med processen og dermed kan tage fælles ansvar for de fortællinger, der kommer i spil, for grænsen mellem det private og personlige er åbenlyst en kilde til asymmetri i dialogen. Selvom brandforståelse var det primære sigte, så er det klart at det kollegiale aspekt også er centralt, fordi det manifesterer det etiske og det relationelle i kulturdannelsen og den

de-centrering af subjektet, som i denne henseende bliver en konsekvens af medarbejdernes ”living the brand”. Kultur leves i det relationelle (Czarniawska-Jorges, 1992, Smircich, 1983)

## 8.6 Brandforståelse og brandorienteret praxis

Opgaven var gennem dialogerne at styrke deltageres (intellektuelle) forståelse af brandet, dvs.

- Gøre medarbejderne bevidste om brandet
- Gøre medarbejderne bevidste om deres egen rolle i brandingprocessen
- Gøre de abstrakte brandværdier konkrete og retningsanvisende for medarbejderne i deres egen og fælles praxis

ved gennem eksperimenternes særlige struktur, at give rum til udfoldelse af et fælles sprog og en fælles mening (produkt), der samtidig kunne styrke medarbejdernes dømm- og handlekraft og træne de dialogiske kompetencer, som er nødvendige for at kunne praktisere den brandorienterede dømmekraft.

Som vi har set udtrykker deltagerne, at de på baggrund af deres egne fortællinger (praxis), har opnået større kendskab til, indsigt i og forståelse for brandet og brandværdierne og for kundeservicefunktionens og deres egen rolle i brandprocessen. Det er en fælles forståelse, som gør det muligt for deltagerne sammen at tale meningsfuldt om og fra brandet og har vist sig at kunne konkretiseres i håndgribelige handlingsplaner, men som i højere grad vurderes af deltagerne at have effekt ift. deres egen praxis, som deres måde at være i fællesskabet på (Eikeland, 2008:86), både i relation til kolleger og stakeholdere. De har konstrueret en brandorienteret horisont, som er meningsfuld og retningsanvisende for deres handlinger og som har styrket deres brandorienterede dømm- og handlekraft, der gennem konkrete handlinger skal give indhold til brandet som den fælles forestilling. Horisonten er stadig ikke en syllogisme, som deltagerne kan deducere den rette handling ud fra. Som vi har argumenteret for, er der ikke et slutprodukt (poiésis), der kan ”gøre processen” færdig. Produktet af dialogen, udsagnet, er ikke noget der huskes som præmis for en praktisk syllogisme, men noget der mærkes og virker som horisont for normativ og reflektiv dømmekraft, når deltagerne møder verden. Processen bærer i sig selv den ændring vi stræber efter.

Det er det normative og reflektive der knytter denne praxis til en phronesis: at det er en frigørende og myndiggørende praxis, der ikke blot er frigørende gennem en kritisk indstilling, men gennem en konstruktiv-kritisk indstilling, der har det fælles som mål (Eikeland, 2008:101). Dialogerne fra

praxis giver indsigt i det fælles. Brandet og værdierne er som ord i sig selv ikke til diskussion, men de forvandles fra lige-gyldigheder eller ”grand narratives” til horisonter for deltagerne og til meninger, der kan diskuteres og skabe indsigt, der gør deltageren i stand til at drøfte de rette handlinger. Det er en frigørende praxis ift. valg af midler for realiseringen af den fælles forestilling og potentialitet, som får mening og fylde gennem denne praxis. Det er heri den brandorienterede dialogiske praxis adskiller sig fra de brandingtiltag vi i kapitel 2 (og 5) kritiserede for at relatere sig til denne poiésis-tænkning, hvis vi skal blive i Aristoteliske termer. For intern branding som oplysningskampagner eller et ensidigt fokus på at tilrettelægge de rigtige processer og systemer bag medarbejderne, skaber ikke den forståelse, der gør det muligt for medarbejderne at udvise en brandorienteret dømmekraft i konkrete situationer. Medarbejderne skal kende brandet, men de skal også forstå det, de skal konstruere et meningsfuldt sprog, der bærer deres fælles intentioner (Virno, 2004), for kun når sproget vælges og udtrykkes med egne ord, kan vi tale om muligheden for en ikke-totalitær internalisering, der samtidig modvirker autokommunikation, fordi valget af sprog bærer i sig bevidstheden om *at være et valg*, én mulig verden, der fortsat er omgivet af heteroglossia og dermed også fortsat må være åben for andre muligheder (Bakhtin, 2006b:332, 342-345).

Både oparbejdelsen af en horisont og den phronetiske praxis er nødvendig for at kundeservicemedarbejderne kan deltage i samtalen mellem organisationens inder- og yderside, og indgå i den dynamiske organisationsidentitetsmodel. Det gælder også de øvrige kundevendte funktioner og de afdelinger, der arbejder med interne kunder, for den fælles forestilling formes som sagt i alle medarbejdernes brand touch points. Hele idéen med corporate branding er gøre medarbejderne i stand til at træffe de rigtige beslutninger på virksomhedens vegne, de skal tage ansvar og agere selvledende. Men at kunne tage et *an-svar* kræver at man kan svare på, hvem organisationen er og forstå meningen med den som et svar på et spørgsmål (Gadamer, 2004:356, Bakhtin, 2006b:282). Dialogen giver muligheden for at forholde sig individuelt og som gruppe til det spørgsmål.

Det praktiske indblik, teoretiseringerne og eksperimenterne udgør gjorte erfaringer og input til vores diskussion af, hvordan man i moderne virksomheder kan arbejde med at få medarbejderne til at leve brandet ud. I det følgende vil vi drage de samlede erfaringer ind og se på hvad det betyder for arbejdet med den interne branding i TDC, for arbejdet med intern branding i organisatoriske kontekster i almindelighed og for udvikling af den dynamiske organisationsidentitetsmodel og corporate brandingteorien.

## 9. "LIVING THE BRAND" SOM BRANDORIENTERET DIALOGISK PRAXIS: I ET PRAKTISK, METODISK OG TEORETISK PERSPEKTIV

---

Som der er redegjort for i kapitel 2, er tilgangen til corporate branding, som et relationelt fænomen, afgørende for servicevirksomheder, og Hatch & Schultz' dynamiske organisationsidentitetsmodel er tiltalende, fordi den på simpel vis illustrerer de relationer, der er i spil. Men som jeg har argumenteret for, så mener jeg teorien og modellen mangler substans, den relationelle tænkning foldes ikke ud, og den italesætter ikke den kompleksitet, den åbner op for. Når vi fastholder den relationelle filosofi og tilgang og anskuer den fra den analytiske triade Gadamer, Arendt og Bakhtin, så åbner teorien op for en kulturel kompleksitet, som vi er nødt til at italesætte og få indsigt i for at kunne anvende teorien i praksis. Der var derfor behov for at gå tilbage til begreberne i teorien, tænke dem konsekvent og brede dem ud for at substantiere teorien og anvendeligheden i praksis. For når virksomhedens brand får realitet ved at være bundet til en organisationsidentitet, der ikke ER, men kun kan udgøres af en fælles forestilling, der udtrykkes mangfoldigt i en organisation med mange subkulturer, og som får indhold gennem de almene træk, der viser sig i de konkrete interaktioner mellem organisation og omverden over tid, så får det konsekvenser for vores forståelse af begreberne identitet, image og kultur og dermed for forståelsen af arbejdet med den interne branding.

Som sagt – og vist gennem casestudiet - er kulturen et socialt fænomen, der er for komplekst til at kunne betragtes som en strukturel variabel, der kan ledes som andre subsystemer (Alvesson & Svingsson, 2008, Czarniawska-Jorges, 1992, Smircich, 1983), og derfor kan virksomhederne ikke give identiteten indhold ved at oplyse medarbejderne om virksomhedens hvem (fx gennem præsentation af brand og personlighedstræk) og forvente, oplysningerne virker som præmisser, der kan lede medarbejderne til de rette handlinger. For præmisserne er ikke neutrale og angiver ikke i sig selv en retning. Derudover er formålet med corporate branding for en servicevirksomhed som TDC heller ikke standardhandling (adfærd), men netop at opbygge relationer til stakeholdere gennem en personbåren service. Identiteten får ikke indhold gennem oplysning, men gennem udvikling af medarbejdernes praktisk-etiske viden og situationelle dømmekraft. For at udvikle den, er det ikke nok at medarbejderne kender brandet, de må i Gadamers forstand *forstå* det, hvilket indebærer, at de forstår sig selv i det. I organisationen som en subkulturel kontekst må man derfor arbejde med intern branding og forståelse lokalt. I kapitel 2 refererede vi til Czarniawska-Jorges (1992) og Smircich (1983), der argumenterede for, at vi for at påvirke kulturen, må arbejde med en

antropologisk tilgang og gennem processer eksplicite de underliggende antagelser og lokalt fortolke og forbinde dem til virksomhedens symboler, som her udgøres af brandet. Hermed blev der åbnet op for en tilgang, der kunne skabe resonans mellem kulturbegrebet i teorien og i den dynamiske organisationsidentitetsmodel og idéen om ”living the brand”.

Den tilgang blev foldet ud ved at hente inspiration fra triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin, der fra samme filosofiske grundfjeld, arbejder med viden som en ikke-subjektiv størrelse, og dens relation til det levende, det kontekstafhængige og det praktiske. Gadamers begreb om horisontsammensmeltning åbnede op for en forståelse af, hvordan den praktisk-etiske viden udvikles, som med Arendts og Bakhtins tænkning blev konkretiseret til bevægelsen fra artikulering af konkrete levede erfaringer af et fænomen (praxis) til indsigt i fænomenet (theoria) gennem en kollektiv kritisk undersøgelse af disse erfaringer, der danner udgangspunkt for deltagernes sprogvalg og dømmekraft (phronesis), hvormed de kan bestemme konkrete handlinger i praxis. Den individuelle kompetence kræver en orientering mod et fællesskab for at kunne udvikles. Det ledte til argumentet for anvendelse af den sokratiske dialoggruppe som metode til at italesætte brandet og udvikle medarbejdernes brandorienterede dømmekraft, som vi i forrige kapitel eksperimenterede med. Ved at anvende de eksperimenter og refleksionerne som empiriske data, vil vi nu se nærmere på:

- a) Dialogernes praktiske effekt ift. den interne branding i TDC (praktisk)
- b) Den dialogiske metodes anvendelighed i den organisatoriske kontekst med fokus på konsekvenserne for magtforholdet i organisationen – herunder lederens mulighed for at virke som facilitator (metodisk)
- c) Det mulige bidrag til den dynamiske organisationsidentitetsmodel og corporate brandingteorien (teoretisk).

### **9.1 Brandorienteret dialogisk praxis i TDC - et praktisk og metodisk bidrag**

I kapitel 8 så vi, at sokratiske dialoggrupper som metode har en positiv effekt på kundeservicemedarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis. Det, der viste sig effektivt, var koblingen mellem: *a) at italesætte brandet i praxis* (konkretiseringen af de abstrakte brandværdier) og *b) den fælles undersøgelse i praxis* (søgen efter almenheder i det konkrete). Effekten knyttede sig til den dialogiske proces i sig selv og var kun begrænset til det udsagn, der kom ud af dialogen. Læringen lå dér, hvor med medarbejderne i Arendts forstand tænkte og forholdt sig personligt til

fællesskabet (Arendt, 2005a, 1978a), og sammen italesatte og udfordrede fællesskabet (*sensus communis*) gennem sproget. Gennem sprogliggørelsen, oversættelsen og sprogskabelsen blev deltageres underliggende antagelser forbundet til fællesskabet på en måde, der påvirkede deres måde at indgå i relationer til deres kolleger og stakeholdere på, og dermed også påvirkede deres forbindelse til brandet og virksomhedens symbol. Det bekræftede koblingen mellem sprog og verden, som Gadamer, Arendt og Bakhtins argumenterer for og også Czarniawska-Jorges (1992) og Smircich's (1983) teoretiseringer om kulturelle transformationer.

Det var processen og ikke udsagnet som *poiésis*, der viste sig effektiv i dialogerne, men stræben efter udsagnet er naturligvis afgørende, fordi det er den stræben, der fastholder og opøver orienteringen mod fællesskabet, som er nødvendig for, at den dømmekraft, der udvikles i dialogen, også kan udmøntes i praksis, når dialogen om en udvalgt brandværdi er slut. Erfaringerne understregede dialogens formål og potentialitet som forum for menings- og sprogskabelse, ikke for enighed. Vi har derfor argumenteret for, at vi i stedet for at tale om horisontsammensmeltning i Gadamers forstand, kan tale om horisont*konstruktion*, altså en konstruktion af en horisont, hvorfra den fælles forestilling kan anskues og netop få det indhold, som det i dette tilfælde er kundeservicemedarbejdernes opgave at bidrage med i hver eneste af deres handlinger. Brandet må konkretiseres og italesættes fra praksis, men italesættelsen skal også undersøges, dekonstrueres og konstrueres på ny, for uden den undersøgelse forbliver praksis kontekstspecifik og binder læringen til gentagelsen og ikke til udvikling af medarbejdernes normative og refleksive brandorienterede dialogiske praksis. Det er undersøgelsen, der forvandler et brandorienteret udsyn til en brandorienteret dialogisk praksis og gør brandet til et kulturelement, fordi det påvirker den måde deltagerne forholder sig til sig selv, til hinanden og til den omverden på, der tænkes med i dialogen og dermed realiserer brandets *causa formalis* (Eikeland, 2008:127).

Formålet med eksperimenterne var at undersøge: a) om eksperimenterne havde en positiv effekt på kundeserviceafdelingens brandorienterede praksis og - i givet fald- b) hvad i eksperimenterne der skabte den effekt, og se på hvordan den læring kan tænkes og foldes ud i TDC og i andre kommercielle, serviceorienterede kontekster. Vi har redegjort for den sokratiske dialoggruppes positive effekt på medarbejdernes brandorienterede praksis i kundeservice i TDC og også identificeret, hvad i dialogerne, der havde effekt. På den baggrund er én mulighed at anbefale TDC at implementere metoden som en intern brandingproces. Men det er klart, at metoden i sin form er



en udfordring for TDC's kontekst, og det vil være utopi at forestille sig, at alle TDC's 13.000 medarbejdere skal igennem processer, der minder om eksperimenterne, hvilket også er årsagen til, at det ofte ender med, at man i organisationen kun taler *om* brandet. Men fordi vi har identificeret, hvad det er, der virker, kan vi åbne op for at tænke læringen på andre måder og i andre kontekster, både i TDC og i andre virksomheder.

### *9.1.1 Den brandorienterede dialogens mulighed i organisationen: "Living the brand" som "speaking the brand"*

Dialog om brandet som proces for udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske dømmekraft (praxis – indsigt – phronesis – praxis) gav anledning til konkretisering, tænkning, eftertænkning og samtænkning *fra* brandet, som også kan tænkes i andre rum (og måske allerede eksisterer organisationen andre steder). Der er i TDC rum, der bærer dialogens potentialitet, fx i uddannelsessammenhæng, men også i dialogmøder, gruppemøder, tværfunktionelle- og tværhierarkiske grupper og andre fællesorienterede fora. Der er også 1:1 samtaler og jobudviklingssamtaler mv. Men netop fordi fællesskabet, det organisatoriske "vi", altid kun kan være virtuelt, bundet sammen af en fælles forestilling, er der behov for at italesætte den fælles forestilling i flermands-dialoger, og derfor er de fællesorienterede fora at foretrække i relation til den interne branding og udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft (den udvikling, der sker i disse kollektive grupperinger, har naturligvis en afsmittende effekt på muligheden for at praktisere dialog i de øvrige relationer). Jeg mener dog, at der er 3 ting, der er væsentlige for at potentialiteten kan aktualiseres:

*For det første*, at der er tale om frirum, hvor dialogen kan folde sig ud som den proces, der er skildret ovenover og har udvikling af dømmekraft og handlekraft som mål.

*For det andet*, at brandet og værdierne i virksomheden udgør det tema, der samtales om, sagen. Enhver dialog, der opfylder det første krav, vil bidrage til indsigt, udvikling af dømmekraft, dannelse og opøvelse af dialogiske, analytiske kompetencer, men ift. udvikling af en brandorienteret dialogisk praxis, så bidrager temaet til denne orientering og sætter brandet på dagsordenen. I de gennemførte eksperimenter har vi arbejdet ud fra eksisterende formuleringer af værdier, og her kunne konkretisering, tænkning og samtænkning også gennemføres i andre former, fx gennem filosofiske essays om virksomheden. Ideelt set kunne man også sagtens forestille sig, at formuleringen af værdierne selv var en del af processen (se fx Brønn, Engell & Martinsen, 2006).

At de konkrete eksempler og undersøgelsen af dem ikke skulle give mening til et begreb, men lede til et begreb. De konkrete metoder må afhænge af konteksten.

*For det tredje*, at holde fast i at dialog tager tid. Bevægelsen mellem det konkrete og det almene sker gennem åbning af polyfoni, plads til tænkning, samtænkning, eftertænksomhed og skabelse af sprog og mening, og det er en langsommelig proces. Vi kan arbejde med stedsligheden, men ikke for at gå på kompromis med tidsdimensionen. Erfaringerne fra eksperimenterne understreger vigtigheden af tidsaspektet. Efter de første dialoger på 7 timer foreslog deltagerne at dele dialogen op over 2 dage med én uges mellemrum. Evalueringerne af forsøget var klar: de lange dialoger var at foretrække frem for opdelingen, fordi tiden gav ro til at polyfonien kunne folde sig ud som tanker, der kunne tænkes konsekvent og tænkes sammen om i bevægelsen mellem det centrifugale og centripetale. I de korte dialoger havde medarbejderne svært ved at lande i det mentale frirum og fastholde det, fordi deltagerne fokuserede mere på, at de skulle tilbage til telefonerne end på at samtale. Og da samtalerummet skulle genoptages ugen efter, havde de svært ved at genkalde sig den første del af dialogen og derfor vanskeligt ved at tænke videre fra den. Det er ikke et argument for at dialogerne skal tage 7 timer, men at tiden skal tænkes med som en afgørende parameter. Hvis der ikke er tid til dialog, så er det i bund og grund uetisk at invitere folk ind i et sådant rum.

Som vi har set bl.a. i TDC-casen, er tiden ofte den ressource, der henvises til som en mangelvare og som en undskyldning for ikke at igangsætte dialogiske projekter. Men pointen her er klar: Hvis TDC og andre servicevirksomheder kræver, at medarbejderne skal leve brandet ud, så har de også *pligt* til at stille sådanne rum til rådighed. De må tage konsekvenserne af deres krav om, at medarbejderne skal tænke og dømme ret i konkrete interaktioner med stakeholderne ved at sikre, at medarbejderne er rustet hertil. Dialog er produktiv tid.

Som en konsekvens heraf kan vi godt fastholde den interne brandings ambition om, at medarbejderne skal leve brandet ud, men det er en ambition, der kun kan realiseres, når ”living the brand” forstås som medarbejdernes kapaciteter til at ”speak the brand”. Det handlingsaspekt, der ligger i ”living the brand”, er også indlejret ”speaking the brand” fra vores perspektiv, fordi samtalen her er en handling i sig selv. I kundeservicefunktionen er det åbenlyst, at samtalen i sig selv udgør en brandorienteret handling, men som det blev påpeget tidligere med reference til Virno, så gælder det også i resten af organisationen at de kommunikative praksisser udgør den primære del

af vores relationer. ”Speaking the brand” understreger, at brandet må sprogliggøres og artikuleres i fællesskabet, som en aktiv handling (*-ing*). At det er en tale *fra* brandet og ikke om (”speaking about”). I modsætning til ”living the brand” så udtrykker ”speaking the brand” det relationelle, det dialogiske og samheden som det aktive handlingsorienterede mellemværende mellem mennesker og udfordrer den forfalden til enhed, homogenitet og gruppeadfærd, der lurar under overfladen, når medarbejderne bliver bedt om at leve noget ud. Der ligger en anerkendelse af medarbejderne i at blive mødt, set og hørt i dialogerne, som også viser sig i kundeservicerådgivernes evalueringer af dialogerne, der for nogen udmønter sig i et udtalt større ansvar og en større arbejdsglæde. Det er naturligvis ikke blot et biprodukt af denne form for intern brandingproces, men er en grundlæggende tilgang til fastholdelse af den relationalitet, som er grundlag for fællesskabet i organisationen og mellem organisationen og dens omverden.

### 9.1.2 Krav om lederskab

Den sokratiske dialogmetode intensiverer forståelse og horisontkonstruktion, som noget vi skaber sammen, *i-mellem*, men netop det *i-mellem* gør dialogen skrøbelig, og der kan aldrig udstedes garantier for, hvad der sker i sådanne relationelle forhold, for det vil netop tilsidesætte natalitet og ”ufærdighed” som det grundvilkår (Bakhtin, 2006a:18, Arendt, 2005a:35-38), hele den relationelle tilgang bygger på. Fællesheden og konstruktionen bygger på social generøsitet og heteroentitet og kan brydes med et nej eller bare et særligt blik. Men det betyder ikke, at sådanne processer ikke kan og skal ledes. Tværtimod. Processerne kan faciliteres, fordi vi nu med inspiration fra triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin, og erfaringerne fra praksis, forstår, hvordan en horisontkonstruktion finder sted, og fordi der er teknikker bag den sokratiske metode. Det giver mulighed for at lede dialogen og for at samle den op igen, inden den falder helt til jorden, hvis heteroentiteten eller de analytiske kompetencer svigter. Man kan ikke tvinge folk til at undre sig, men man kan lede åbningen mod undren og stille rum til rådighed og gøre det til en del af den organisatoriske kultur, at mødes og tale sammen på den måde for at styrke den enkeltes dømmekraft og fællesskabet. Det kræver, at der i organisationen skelnes mellem strategiske og a-strategiske samtaleformer, og selvom den opdeling ikke er entydig, fordi dialoger i en kommerciel kontekst aldrig kan være a-strategiske, og Arendts frirum aldrig bliver helt frit (som vi så det i eksperimenterne), så er det væsentligt at gøre det klart for alle deltagere, hvad det er for samtalerum de inviteres ind i og fastholde det i processen.

At opfordre til dialog og lede dialoger kræver en anden ledelsespraksis end den bureaukratiske stil, der mere eller mindre eksplicit er i TDC. For selvom dialogen kan ledes af udefrakommende facilitatorer, der er trænet i den form for samtale, så er det en væsentlig pointe i afhandlingen, at intern branding skal være en del af virksomhedens produktion og ikke præsenteres som reproduktion og løsrevne begivenheder, som ofte er en konsekvens, når der trækkes personer ind udefra. Derfor er der god mening i at se på mulighederne for at ledere, som en del af deres almindelige ledelsespraksis, udvikler deres evner og kompetencer til at kunne facilitere sådanne dialoger. I modsætning til ledelse som management, der er knyttet til kontrol og effektivitet, så ligger der i lederskabet af dialogiske samtalepraksisser en opgivelse af kontrollen og effektiviteten, der stiller krav om en anden kompetenceprofil hos lederne. Man kan diskutere, hvorvidt alle ledere kan og skal besidde begge kompetenceprofiler, og i hvilken grad de skal besidde dem, det må afhænge af konteksten. Men det er klart, at når det relationelle og kommunikative træder frem som det produktive rum, så kræver det, at lederne besidder grader af begge.

I TDC kan den udvikling eksempelvis foregå som en del af den eksisterende lederuddannelse, hvor brandværdierne kan gøres nærværende i ledelsestænkningen ved at lederne skal forholde sig til værdierne fra deres konkrete praksis og inddrage dem som aspekter i de klassiske ledelsesmoduler, fx som en del af strategimodulerne, hvor værdierne i et corporate branding perspektiv burde være en naturlig del, og hvor mulige handlingers konsekvenser på værdisiden burde være en lige så naturlig del af businesscasen som indtægter og udgifter. Hvis branding og værdier skal være en del af TDC's "hjerte og blod" (jf. kapitel 1), må værdierne indgå i den daglige praksis og i refleksionen over den. Det gør værdierne vedkommende, men bidrager også til ledernes forståelse af, at værdier ikke er objektive syllogismer, men kræver en særlig "forholden sig til", der åbner op for behovet for at italesætte dem på en særlig måde og for at træne den måde at tale sammen på som en del af værdiorienteringen i virksomheden (Czarniawska-Jorges, 1992, Smircich, 1983).

For ledere synes især det at tale fra konkrete eksempler at være en udfordring, fordi de er vant til at færdes i abstraktionens rige, og igen vil jeg argumentere for, at denne opøvelse i dialogisk praksis må gøres i og ud fra praksis. Der kan være gode grunde til at lade sig inspirere af facilitatorer og proceskonsulenter, men i relation til dette projekt, er det en væsentlig pointe, at opøvelsen sker i praksis. Pointen er hele tiden at holde sig for øje og gøre en dyd ud af, at den interne branding og metoden til at udvikle medarbejdernes brandorienterede praksis ikke kan adskilles og iscenesættes som løsrevne begivenheder og "extra-role performances". Det er forudsætningen for at give den

fælles forestilling og brandet en retning, så det ikke blot er et udtryk for homogenitet, standardiseringer og generiske kompetencer, men heterogenitet, unikke relationer og virksomhedsspecifikke kompetencer: at ledelse ikke bare er ledelse, men at ledelse i TDC er en særlig ledelse, der tænkes *fra* TDC, og at det samme gælder de øvrige funktioner i virksomheden. Det er klart, at også medarbejdere kan opøves i at lede dialogerne og at alle medarbejdere gennem deltagelse i sådanne samtaler gør sig erfaringer, som vi så det i eksperimenterne, der ideelt set med tiden gør facilitatorrollen overflødig og samtaleformen til en naturlig del af kulturen.

### *9.1.3 Ledelse af brandorienterede dialoger som en etisk udfordring*

Den dialogiske proces kan ledes, og der er gode argumenter for, at det samtalerum må være en del af den moderne ledelsespraksis. Det leder naturligt til spørgsmålet om, hvordan de formelle magtstrukturer i organisationen påvirker dialogprocessen. Kan en leder, med den formelle magt han bærer med sig, skabe et symmetrisk samtalerum?

Der er ingen tvivl om, at dialogen er en udfordring i den kommercielle kontekst, men det er en nødvendig udfordring, fordi kravet til medarbejderne om at leve brandet ud – og de stigende krav til selvledelse i det hele taget - som vi har set, må betyde noget radikalt andet end at ”drysse lidt magt ned til pøblen”, som Peters tidligere udtrykte det. Den symmetri, som dialogen fordrer, betyder at lederen må være villig til at kaste ledelseskasketten af sig og træde ind i det åbne rum med den sociale risiko det indebærer, og naturligvis at medarbejderne også indgår med den indstilling. Det er en gensidig proces, men der påhviler lederen en særlig forpligtelse til at tage teten og udvise troværdighed i rollen. Det gælder særligt i TDC, hvor ledelsessystemet spiller en udtalt rolle for kulturskabelsen (jf. kapitel 2 og 5).

Den rolle er først og fremmest etisk. Værdiorienteringen og den dialogiske tilgang bærer i sig relationen mellem det private, det personlige og det almene, som er en etisk udfordring. I den sokratiske dialoggruppe gøres det forhold eksplicit i og med at deltagerne indledningsvist skal præsentere egenoplevelser, som åbner op for den private sfære. Vi kunne nedtone den etiske udfordring ved at kun tillade arbejdsrelateret eksempler, men som vi så i eksperimenterne, så skaber for mange arbejdshistorier asymmetri (kun de, der har erfaring, der taler), og det praksisnære kan gøre det vanskeligt at hæve sig op over den løsningsorienterede samtale og igangsætte det refleksionsniveau, som horisontkonstruktioner må insistere på. Vi kan ikke bestemme hvor medarbejderne henter deres eksempler fra, for det bryder med den vedkommenhed og undren, der er

udgangspunktet. For mig at se er problemet ikke de private fortællinger, udfordringen ligger i, *hvad der gøres med dem*. Den udfordring er gældende overalt, hvor mennesket (og ikke kun medarbejderen) bliver en del af arbejdslivet og er ikke særegen for den sokratiske dialoggruppe. Men det er klart, at den etiske udfordring i særdeleshed viser sig, når en virksomhed beder medarbejderne leve noget ud, for med de krav sætter den eksplicit etikken på dagsordenen. Det handler ikke længere om, at medarbejderne skal repræsentere virksomheden og spille en rolle i bureaukratiets tjeneste, men at de gennem deres spontane og reflektive praksis skal *skabe* den, og det forpligter virksomhederne til at udvikle ledernes og medarbejdernes etiske kompetencer.

Den sokratiske dialoggruppe som proces ekspliciterer dette forhold, men den bidrager samtidig til at skærpe de etiske kompetencer ved at anvise en måde at forholde sig til det private på og gøre det private personligt og til en fælles sag. I en verden, hvor det private i stigende grad kommerialiseres og gøres til offentlighed, er der behov for at markere en grænse mellem disse sfærer og dermed en grænse for virksomhedens *sensus communis*. Det er ikke noget, som ledere og medarbejdere kan lære ved at læse tykke bøger om etik, men noget de selv må erfare, for nye spørgsmål og etiske dilemmaer melder sig hele tiden. Den etiske udfordring gælder uanset, hvem der deltager i dialogen, men topledelsen og ledelsen i almindelighed har en særlig opgave i at tage vare på denne udfordring. I forlængelse af vores forståelse af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft som en politisk kapacitet (se kapitel 6), kan vi knytte denne fordring til Foucaults begreb om guvernemantalitet (Raffnsøe, Gudmand-Høyer & Thaning, 2008:305ff, Foucault, 2004), forstået som ledelse af selvledelse ud fra særlige idealer, fordi branding kan bære det udsyn og italesætte ”living the brand” som en ledelsesfilosofi, der handler mere om tænkning, mennesker og medarbejdere end om retorik og markeder. Men en forløsning kræver, at det menneskelige udsyn tematiseres<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Vi har tidligere (jf. kapitel 6.3) diskuteret ledelse af selvledelse og anvendelsen af intimteknologier til kontrol af denne ledelse af selvet. Kritikken af brandingteoretikernes internaliseringstænkning er også en kritik af den måde i det skjulte og bag om ryggen at udøve kontrol med selvledelsen. Det er et udtryk for negative intimteknologier. Kontrol med selvledelse kan udøves i mere positiv forstand ved at give rum og udvikle kompetencer, som gør medarbejderne i stand til at lede sig selv som et selv-i-et-fællesskab, dvs. som en ”reglementering af det politiske” i stedet for en ”reglementering af det sociale” (Raffnsøe, Gudmand-Høyer & Thaning, 2008:309). Filosofisk-dialogiske praksisser er eksempler herpå (se. kapitel 7).

Hvis vi forstår corporate branding som et relationelt fænomen, så må kravet om, at medarbejderne skal leve brandet ud, følges op af behovet for at udvikle medarbejdernes brandorienterede dømmekraft gennem kollektive dialogiske praksisser. Det betyder, at intern branding i TDC og i andre kommercielle kontekster må blive en radikal anden disciplin end den, vi har set i teori og praksis i denne afhandling. Behovet for at samtænke det politiske og økonomiske perspektiv skaber denne radikalitet, der dog ikke er mere radikal, end at den stadig bevæger sig indenfor en kommerciel kontekst. Men intern branding bliver et grundlæggende organisatorisk projekt, der arbejder med organisationen som en samfundsmæssighed, der rækker langt ud over interne oplysningskampagner og internaliseringsstrategier og som naturligvis også rækker ud over TDC's interne dimension, fordi det eksterne hele tiden er med i det, der tænkes og forestilles om – sagen - og fordi den dømme- og handlekraft, som processen har til hensigt at udvikle, har det eksterne som sin genstand, nemlig at kunne indgå i den dynamiske organisationsidentitetsmodel.

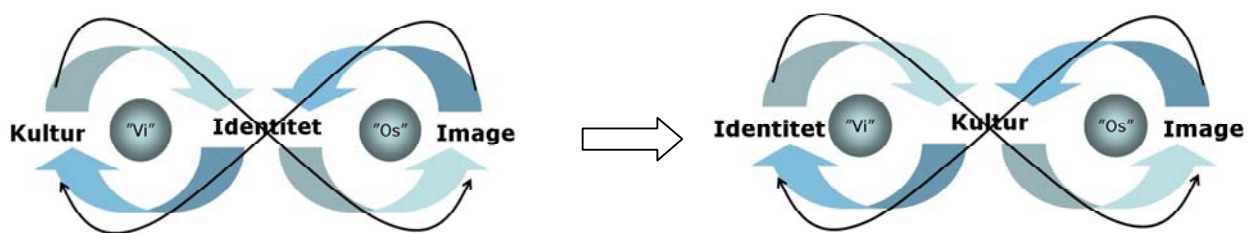
## **9.2 I dialog med corporate brandingteorien**

TDC's udfordringer med at få medarbejderne til at leve brandet ud udgjorde en praktisk kritik, der åbnede op for et konstruktivt kritisk blik på den relationelle tilgang til corporate brandingteorien, der trods det relationelle udgangspunkt alligevel ender op med at argumentere for anvendelse af teknikker, der har tendens til at eliminere polyfonien i organisationen og mellem organisationen og dens omverden, og som har enheden og ikke samheden som mål. Kritikken viste behov for at tænke den relationelle tanke konsekvent og vende tilbage til begreberne identitet, kultur og image og brede dem ud for at substantiere teorien og anvendeligheden i praksis. Spørgsmålet er nu, hvad den tænkning og de erfaringer, vi har gjort os gennem afhandlingen, bidrager med til udviklingen af corporate brandingteorien og den dynamiske organisationsidentitetsmodel?

Når vi i et corporate branding perspektiv tænker den relationelle tanke ud, så får brandet som symbol realitet ved at være knyttet til en organisationsidentitet, og det er derfor umiddelbart fristende, som Hatch & Schultz, at tale om identiteten som dét, der bliver til i mødet mellem organisationens kultur og stakeholderens image, det dynamiske forankringspunkt, der forbinder aktørerne. Men som vi har argumenteret for, så er ”dynamisk identitet” et modsætningsfyldt begreb. I et relationelt perspektiv er identiteten ikke noget der *er*, som noget givet, men det betyder ikke nødvendigvis at den *er*, som noget dynamisk. Med inspiration fra Foucault og Bakhtin pegede vi på muligheden for at tale om den ikke-essentialiske tanke som en fælles forestilling (potentialitet), en

subjektivitet, der er et produkt af kulturelle processer. I givet fald må det dynamiske forme sig i kulturen og udgøre et argument for at revidere Hatch & Schultz' model og også betegnelsen for modellen.

**Model 9.1: Fra "den dynamiske organisationsidentitetsmodel" til "den dialogiske organisationsidentitetsmodel"**



For at forfølge det relationelle perspektiv giver det mening at betragte identitet og image som to horisonter i Gadamer's forstand (Gadamer, 2004:291), hvor kulturen, som modellens midte, bliver en arena for horisontkonstruktion: for det levende, for den aktive forståelse, for dømmekraften i praxis. Identiteten er den fælles forestilling, der tænkes fra, mens kulturen er måden den fælles forestilling tænkes på i praxis og konstrueres i relationerne som konkrete begivenheder, som over tid angiver almene træk, der giver indhold til den fælles forestilling. Som der er redegjort for teoretisk og empirisk, så ER organisationsidentiteten som en fælles forestilling ikke, og den former derfor ikke kulturen, men *viser* sig performativt i kulturen på mangfoldige måder, fordi organisationens kultur ikke udgør en enhed, der kan ledes som et subsystem (Czarniawska-Jorges, 1992, Smircich, 1983). Forestillingens fælleshed består ikke af en fælles historie, men højst af et meningsfællesskab, der nok kan virke som præmis for det, der skal vise sig i kulturen, men det er ikke en præmis kollektivet kan deducere ud fra og som automatisk vil udmønte sig i standardiserede handlinger. Tværtimod er det et meningsfællesskab i en subkulturel kontekst, der opfordrer til polyfoni og selvstændig tænkning, for at delene i organisationen netop kan byde ind med deres erfaringer og konkrete indhold, der kan aktualisere organisationen som en lærende organisations og realisere forestillingens potentialitet og subjektivitet.



Triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin viser, at den forestilling kun bliver et meningsfællesskab, hvis det *tænkes* og *italesættes* fra praxis og kun realiseres, hvis den tænkning og sprogliggørelse skaber individuel og kollektiv indsigt og forståelse og har en styrkelse af medarbejdernes individuelle dømm- og handlekraft som mål. Meningsfællesskabet formes som et sprogfællesskab fra og mod praxis, og eksperimenterne med de sokratiske dialoggrupper støtter op om den pointe, at brandet først bliver meningsfuldt, når det italesættes på den måde. Identiteten former ikke, men den har naturligvis betydning for den fælles forestilling, den skabes ud fra, hvis det er det, den består af, og vi må derfor gøres bevidste om praxis, forstået som den måde, vi omgås hinanden på og giver forestillingen indhold, for at kunne tage stilling til, om vi er på rette vej. Kun på den måde kan vi bryde den cirkularitet, identiteten ellers risikerer at bestå af, når ændringer alene søges gennem påberåbelser af at være en anden (fx kundeorienteret), og hvor disse refleksioner over praxis ikke er en del af identitetsskabelse (jf. TDC-casen i kapitel 1).

Det er klart, at det sprogfællesskab er et radikalt andet end det, der søges etableret, når ledelsen formulerer 3 værdier og påberåber sig en identitet. For etablering af sprogfællesskaber, der har den har udvikling af den individuelle dømmekraft som mål, kan kun nå dette mål, hvis sprogskabelsen sker i et kollektiv og hvis sprogskabelsesprocessen i sig selv er en del af målet: at myndiggøre medarbejderne ved at styrke deres evne til at tænke selv, tænke ud fra andres sted og tænke konsekvent. For sprog skaber virkelighed eller rettere: ingen ændring sker uden sprog, men det er først når sproget forstås som vores eget, at det har mulighed for at udmønte sig i et relevant svar på et konkret spørgsmål i mødet med virksomhedens stakeholdere – et *an-svar*. Det bekræftede TDC-casen og eksperimenterne. At kunne huske 5 brandværdier gør ikke nogen forskel. Forskellen ligger i forståelsen, dér hvor medarbejderne bliver i stand til at møde praksis fra en brandorienteret horisont og træffe et bevidst valg og handle ud fra den horisont. Det er her medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis viser sig og at ”living the brand” eller rettere ”speaking the brand” levendegøres som virtuositet i Virnos optik (Virno, 2004), som en bestræbelse på hele tiden at styrke relationen mellem virksomheden og omverdenen. Det er først og fremmest en etisk og intellektuel bestræbelse, og kræve ikke, at der skabes overensstemmelse mellem virksomhedens og medarbejdernes værdier, eller at de på andre måder transformeres til en enhed.

Dermed præsenteres en tænkning, der folder relationaliteten i teorien og modellen ud gennem en decentring af subjektet, der i stedet italesætter mennesket-i-fællesskabet og lader det kollektive

være platform for styrkelse af de individuelle kompetencer. Det er en tænkning, der insisterer på betragte medarbejderne som talende og dialogiske væsener og samtalen som en reel og produktiv handling, for den samhed, som brandet har til hensigt at skabe, både internt og eksternt. Det er som vi har set det, en tænkning, der bringer en samfundsmæssighed i spil, som smitter af på den måde vi må tænke corporate branding som et organisatorisk projekt, der først og fremmest handler om de processer vi stiller op for interaktioner og praxis-relationer, fordi det netop er måden vi forholder os til praxis, til hinanden og til fællesskabet på, der konstituerer fællesskabet og giver det identitet (Eikeland, 2008:387-392, Eikeland, 2007:351). De processer beskrives ofte som tavse, men når de er afgørende for brandeffekten, må vi nødvendigvis forsøge at artikulere dem for at kunne lede dem.

I afhandlingen har inddragelse af Arendts (2005a) offentlige frie samtalerum og erfaringerne med de sokratiske dialoggruppers struktur vist, at en sådan artikulering både er mulig og meningsfuld i en kommerciel sammenhæng, og kan gøres til gøres til genstand for ledelse gennem en særlig ledelsespraxis, som vi argumenterede for ovenover. Men erfaringerne peger også på, at selvom inddragelsen af Arendts offentlige frie rum hænger godt sammen med værdiorienteringen og den politisering, denne orientering er et udtryk for, så er den kommercielle kontekst end anden. Konteksten har, som Virno påpeger, politiske tendenser og muligheder, men den udgøres af en anden type fællesskab, der i bund og grund er et kontraktforhold og som sætter en grænse for den eksistentielle undren og tænkning, der er Arendts udgangspunkt for den politiske orientering. Den undren, der opstod i eksperimenterne, var en undren over noget, der ikke blev forstået og derfor ikke virkede handlingsanvisende, og den undren *kan* føre en eksistentiel undren med sig, men det er ikke sikkert, den gør det. Det betyder, at den phronetiske videnform, der må udgøre fundamentet for en brandorienteret dialogisk praxis, ikke er en radikal phronesis, der alene knytter sig til smag og dannelse, men er en praktisk fornuft, der også knytter sig til analytiske kompetencer: til retorik, dialektik og grammatik, der virker som teknikker til håndtering af polyfonien og til sprogskabelsen, sådan som det især påpeges af Bakhtin (2006ab).

Triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin bidrager med deres forståelse af koblingen mellem viden, som en ikke-subjektiv størrelse, og det levende, til den indsigt, at selvom det at udleve brandet kræver udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis som en individuel kompetence, så er det en kompetence, der kun kan udvikles i særlige sociale kommunikative praksisser. Det er netop i det sociale, det stabile skal findes og derfor sociale, kommunikative praksisser skal

prioriteres i organisationen. Uden den socialitet kan vi ikke tale om nogen stabilitet i relationen, højst en stabilitet inden for organisationen selv, og så er vi igen langt fra idéen om corporate branding som en relation. Konsekvensen er, at vi må anskue medarbejdernes rolle i brandprocessen, og dermed den interne branding, på en radikal anden måde. Hvis corporate branding skal være den del af ”organisationens hjerte og blod”, så må flermåds-dialoger anerkendes og prioriteres som nødvendige handlinger, for at medarbejderne kan træde ind i konversationen mellem organisationen og dens omverden. Dialogen og samtalen er ikke bare én meningsskabende teknik blandt andre, som der kan rådes over i arsenalet af interne branding teknikker, men må være dén meningsskabende proces, som gør de øvrige teknikker, som brandteoretikerne påpeger, meningsfulde. Vi har derfor sat fokus på at få klarlagt, hvad dialog er. Det fokus kan godt få dialogen til at fremstå som et fremmedlegeme i organisationen, og med et skær af mystik, som styrkes af, at vi taler om, at dialogen skal læres og opøves. Det er vigtigt at slå fast, at dialog ikke er mystisk eller fremmed, heller ikke i en organisatorisk kontekst. Som Bakhtin påpegede, så er dialogen vores naturlige måde at orientere os i verden på (Bakhtin, 2006b:279). Det fremmede består i dens nødvendighed, i behovet for at insistere på dialogen som en grundlæggende del af produktionen og i at give plads til den ved i perioder at holde organisations handlingstvang på afstand.

De konsekvenser udvider den interne brandings funktions- og arbejdsområde og også den organisatoriske placering, som må være et sted mellem HR og marketing. For når kulturen bliver brandets bærende element, så får HR en langt mere central og strategisk rolle i brandprocessen. Det betyder også, at den interne branding og læringsformerne strækker sig ud over sig ud over det klassiske kompetencebegreb. Det bliver HR’s opgave at sikre ”living the brand” som ”speaking the brand” og på den måde corporate branding som en ledelses- og organisationsfilosofi. Dermed ekspliciteres den indre spænding, der ligger i hele ”Human Ressource Management”-begrebet, for hvad er det menneskelige, det humane, h’et i HRM? I vores optik er det menneskelige mere end en ressource, og det humane forstået som ”menneske-i-fællesskabet” får forrang på en måde, der gør det mere meningsfuldt at tale om ”Human Ressource *Leadership*”, der har til opgave at lede medarbejderne fra og hen mod et praxis-fællesskab, og styrke deres kompetencer, deres kapaciteter og deres dannelse.

## 10. KONKLUSION

---

Det primære forskningsspørgsmål i denne afhandling har været: Hvordan får virksomheden medarbejderne til at leve brandet ud, så de i deres daglige handlinger støtter op om brandet og indfrier løfterne til kunderne? Spørgsmålet blev italesat fra praksiserfaringer i TDC, der trods Danmarks største markedsføringsbudgetter havde store udfordringer med at etablere sig i det ønskede brandspace. Kunderne oplevede ikke at få indfriet deres forventninger, og selskabets image led under kritikken og påvirkede også medarbejdertilfredsheden. Øgede ressourcer til ekstern kommunikation blev vurderet til kun at ville medføre en marginal effekt, og man ønskede derfor at undersøge, hvordan man kunne styrke brand- og kundeorienteringen og få medarbejderne til at leve brandet ud. Afhandlingen her er et resultat af den undersøgelse.

Ønsket om at få medarbejderne til at leve brandet ud i deres daglige handlinger fordrer en særlig forståelse af corporate branding. Vi indledte derfor undersøgelsen med at undersøge den del af corporate brandingteorien, der italesætter corporate branding som en relation mellem image og kultur, og medarbejderne som væsentlige samtalepartnere i den relation, der i en skandinavisk kontekst især er blevet præsenteret af Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2008, 2004, 2001) og visualiseret i deres dynamiske organisationsidentitetsmodel. Analysen viste at teoriens relationelle udgangspunkt ikke tænkes *ind* i organisationen, og at den interne branding, som en følge heraf, ofte præsenteres som oplysningskampagner om brandet, løsrevne begivenheder med begrænset dialogisk kapacitet og gennem stimuli-respons teknikker, der alle har til hensigt at opstille præmisser for medarbejdernes rette handlinger. Men hele den relationelle tilgang i teorien og erfaringerne fra praksis viser, at sådanne præmisser hverken er eller bør være handlingsanvisende. For selvom sådanne præmisser *kan* udtrykke rette handlinger, så stimulerer de ikke den normative og spontane dømmekraft, der skal gøre medarbejderne selvledende ift. at leve brandet ud i relationerne til omverdenen gennem situationsbestemte handlinger. Der var således ikke resonans mellem den relationelle tilgang til corporate brandingteorien, den kulturforståelse, som udtrykkes i teoretikernes tilgang til den interne branding, og ønsket om at få medarbejderne til at leve brandet ud.

Den kritiske analyse genererede en mulig forklaring på, hvorfor de hidtidige interne branding-tiltag i TDC havde haft begrænset effekt, og hvorfor medarbejderne stadig betragtede virksomhedens

corporate brand som et marketingværktøj, og den åbnede samtidig op for muligheden for at gå en anden vej, nemlig at tænke relationaliteten konsekvent og ind i organisationen ved et reformulere forskningsspørgsmålet fra: ”hvordan får servicevirksomheder medarbejderne til at leve brandet ud?” til: ”hvordan kan servicevirksomheder skabe og udvikle medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis?” I det spørgsmål italesættes den kulturelle kompleksitet som corporate branding som relationelt fænomen åbner op for, og som vi må forholde os eksplicit til, for at substantiere teorien og kunne formidle den i praksis. Besvarelsen af forskningsspørgsmålet har til formål at optimere og effektivisere corporate brandingprocessen i TDC og andre servicevirksomheder (praktisk) ved at belyse mulighederne for og konsekvenserne af at inddrage filosofisk-dialogiske metoder i udviklingen af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft (metodisk) og herigennem bidrage til at præcisere og substantiere det relationelle aspekt i corporate brandingteorien (teoretisk).

For at imødekomme de formål er forskningsspørgsmålet belyst fra et fænomenologisk-hermeneutisk perspektiv gennem triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin og former sig som et aktionsforskningsprojekt (Stringer, 2007). Metodologien har konsekvenser for tilgangen til forskningsspørgsmålet, til metoden og til de interventionsteknikker, der er anvendt for at besvare det, og udmøntede sig i følgende delspørgsmål:

1. Hvordan kan TDC arbejde med intern branding som udvikling af medarbejdernes dømmekraft, uden at det fører til anarki eller statisk gruppetænkning? Og hvilke konsekvenser har det for betydningen af idéen om, at medarbejderne skal leve brandet ud?
2. Hvilke kompetencer og kapaciteter kræves der, for at medarbejderen kan indgå i brandprocessen, som den udtrykkes i den dynamiske organisationsidentitetsmodel?
3. Kan den dialogisk-filosofiske tilgang bidrage til den interne brandproces og i givet fald, hvordan kan den tænkes og praktiseres i en organisatorisk kontekst?
4. Hvordan bidrager det perspektiv til måden at tænke arbejdet med intern branding på i praksis og i relation til corporate brandingteorien?

Spørgsmålene er adresseret i kapitel 9, så besvarelsen her vil være kortfattet, for at gøre plads til de refleksioner og perspektiveringer som svarene giver anledning til.

I et relationelt perspektiv må ”living the brand” referere til, at medarbejderne i deres praksis skal kunne vurdere en konkret situation, dømme og handle i overensstemmelse med brandet og det løfte, som virksomheden herigennem har givet stakeholderne. Derfor kræver ”living the brand” udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft. Men da brandet ikke er noget der ER, fordi den organisationsidentitet det skal forankres i højst kan udgøres af en potentiel fælles forestilling af det fællesskabet kan blive sammen, så udgør brandorienteringen en praktisk-etisk videnform, phronesis, der kræver *forståelse* af den mulige fælles forestilling, der kun kan hævdes, hvis medarbejderne forstå sig selv *i* den fælles forestilling og kan dømme- og handle ud fra denne forståelse. Den brandorienterede dømmekraft som individuel kompetence kan således kun udvikles gennem sociale, kommunikative processer, for kun gennem de processer kan den fælles forestilling skabes og gøres forståelig, både kollektivt og individuelt.

Dialogen udgør en social kommunikativ proces, der har den fælles forestilling som ideal, og som samtidig har potentiale til at udvikle deltagernes dømmekraft (Arendt, 2005a) Med inspiration fra især Arendt (2005a, 1978a, 1978b), Bakhtin (2006ab) og Aristoteles (Eikeland, 2008, 2007), og fra vores erfaringer med eksperimenterne, har vi argumenteret for, at en aktualisering af dialogens potentiale kræver, at den former sig som en bevægelse mellem *medarbejdernes levede erfaringer* med brandet og brandværdierne (*praxis*) og en *kollektiv kritisk undersøgelse af de erfaringer*, der har til formål at skabe indsigt i erfaringerne og de værdier de udtrykker (theoria), som er nødvendig for at deltagerne bevidst kan tage stilling til, om deres praksiserfaringer realiserer den fælles forestilling. Værdiorienteringen gør denne type dialog til en filosofisk-dialogisk praxis.

I et brandperspektiv betyder det, at de abstrakte brandværdier må italesættes gennem fortællinger fra medarbejdernes konkrete praksis og undersøges kritisk for at få indsigt i brandværdierne og kunne tage stilling til dem og drøfte tiltag, som medarbejderne kan realisere i deres praxis. Værdierne må artikuleres fra praxis og danne udgangspunkt for en fælles sprogskabelse. Vores dialog mellem empiri, teori og eksperimenter har vist, at det ikke er nok til at udvikle medarbejdernes brandorienterede dømmekraft at bede dem læse abstrakte værdier ud af det konkrete (”hvilken værdi udtrykker eksemplet?”) eller konkretisere abstrakte værdier (”hvad betyder ordentlighed for dig?”). Det er i *processen* mellem de to, at polyfonien og dynamikken foldes ud og udfordrer *sensus communis* og opøver deltagerne i at stå i det åbne – det åbne, som er en forudsætning for indsigt og for evnen til at konstruere et fælles sprog, der er forståeligt for den enkelte og som styrker den enkeltes dømmekraft. I et brandingperspektiv er den proces særlig

væsentlig, fordi det er i den fase, stakeholderne og det mulige inviteres indenfor i repræsentationer og gør omverdenen nærværende og fastholder den som en dialogpartner.

Det er samtalen fra praxis, og mod praxis, der konstituerer det organisatoriske fællesskab omkring en fælles mening. Formålet med samtalen er ikke at deltagerne skal opnå enighed, men at de skal have en fælles forståelse af virksomheden som ideal, der kan udmønte sig i forskellige lokale oversættelser og praksisser afhængig af, hvor medarbejderne er i organisationen og hvilken situation de står i. Der er derfor argumenteret for at forståelse som brandorientering i denne sammenhæng er et udtryk for horisont*konstruktion* og ikke horisont*sammensmeltning*, og at enhver ambition om ”living the brand” i praksis må relatere sig til udvikling af medarbejdernes evner til at oversætte brandet til deres position og skabe deres eget sprog og dermed til også ”speaking the brand”, hvor ”speaking” refererer til den aktive, relationelle praxis som en handling.

Spørgsmålet er, hvori består så organisationens stemme (i ental), der skal gøre brandet synlig, genkendeligt og attraktivt i markedet? I dette perspektiv er svaret, at der i organisationen ikke er eller kan udvikles én stemme til markedet, men at den fælles forestilling kan italesættes i subkulturer og, gennem lokale fortolkningsprocesser, oversættes til et sprog, der er fælles, og kan virke retningsanvisende og realiseres gennem konkrete handlinger, som over tid vil vise et mønster af mening, der kan give indhold til brandet som symbol. Groft sagt kan man sige, at ethvert forsøg på at tale med én stemme, er at kvæle den polyfoni, der skal skabe og fastholde den personbårne service og de personbårne relationer til stakeholderne.

Kollektive, filosofiske dialoger kræver frirum (skholé), som ikke er, men som skal skabes i den organisatoriske kontekst. Det kræver for det første, at ledere og medarbejdere har en dialogisk indstilling, præget af heteroentitet og sampassion, men også, at de har en procesmodel for den type samtaler, der sikrer, at de får foldet både den fænomenologiske og kritisk fænomenologisk-hermeneutiske fase ud, og at de besidder de retoriske, dialektiske og grammatiske kompetencer, der skal til for at aktualisere fasernes potentialer. Den sokratiske dialoggruppe-metode har vist sig at kunne bidrage til udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis og medarbejdernes mulighed for at tage ansvar for brandet i interaktionen med stakeholderne, men fra vores analyser af, hvad det var i de sokratiske dialoger, der havde effekt, så må det antages, at effekten også kan opnås i andre dialogrum, hvor bevægelsen mellem praxis og theoria faciliteres. TDC og andre servicevirksomheder kan udvikle medarbejdernes brandorienterede dialogiske

praksis ved kontinuerligt at italesætte brandværdierne fra praksis, gennem dialogiske og værdiorienterede processer, der har til hensigt at skabe forståelse, dømm- og handlekraft, og gennem opfordring til og belønning af konstruktiv kritisk tænkning. ”Living the brand” handler ikke om at internalisere værdier gennem intimteknologier, men om at udvikle medarbejdernes evne til at reflektere normativt (frisætning) og tilbyde rum til udøvelse af dømmekraften i deres konkrete praksis (frigørende). At tilbyde rum til handling er naturligvis afgørende. Det giver ingen mening at invitere medarbejderne til dialog, hvis organisationen ikke har til hensigt at lade medarbejderne anvende styrkelsen og deres dømm- og handlekraft i deres hverdag. Det betyder ikke, at alt, der kommer ud af dialogerne og eventuelle konkrete tiltag, skal realiseres. Men det betyder, at alt det, der kommer ud af dialogerne, fortjener at blive taget alvorligt og blive besvaret fra et brandingperspektiv. Fordi sådanne frirum kan virke fremmede i den organisatoriske kontekst, er der ofte behov for at skabe sådanne rum på en måde, der umiddelbart kan virke kunstig. Men det er en væsentlig pointe, at jo mere erfaring deltagerne får i den type dialoger, jo mere dialogen bliver en dyd i den organisatoriske kontekst, des mere vil den måde at tale sammen på forvandle sig fra løsrevne begivenheder til kultur.

Når vi betragter corporate branding som et relationelt fænomen og følger den tanke konsekvent, så må vi også tænke den interne branding i det perspektiv. Det betyder, at intern branding bliver et politisk projekt med den opgave, at opdyrke en kultur, der prioriterer samhed over enhed, mening over fordomme og som forstår sprogliggørelse og samtale som reelle handlinger, der skal styrke medarbejdernes evne til at tænke selv, tænke sammen og dømm og herigennem deres dialogiske relation til omverdenen. Men det politiske projekt, der har til hensigt at åbne organisationen og etablere relationer til omverdenen, er også et etisk projekt, ja det må først og fremmest være et etisk projekt gennem en villet Andenhed mellem organisationens medlemmer og organisationens stakeholdere, men også mellem organisationens medlemmer indbyrdes, som udfordrer de roller aktørerne er givet gennem deres positioner som ledere, medarbejdere og for så vidt også som stakeholdere. Som vi har argumenteret for, er corporate branding-tanken i sig selv et opgør med den rene økonomiske rationalitet og ”homo economicus”, og når det perspektiv tænkes ind i organisationen, og i særdeleshed gennem kravet om ”living the brand”, så udfordrer det også den traditionelle medarbejderrolle, fordi medarbejderen ikke længere skal repræsentere virksomheden, men skabe den gennem sin spontane og refleksive praksis. I den skabelse åbnes der op for medarbejderen som menneske og dermed også for den kompleksitet, som mennesket bærer med sig



i kraft af, at vi som mennesker ikke kun er medarbejdere, men også sønner, døtre, mødre, fædre, fodboldfans, marathondløbere, skientusiaster og i det hele taget er tilknyttet mange forskellige sociale kategorier. Det er en væsentlig læring i denne afhandling, at når virksomhederne stiller krav om, at medarbejderne skal leve brandet ud, så er det et krav, der forpligter ledelsen til at give plads til dialog, hvor brandet kan italesættes fra medarbejdernes praxis og skabe den forståelse og de kompetencer, der er nødvendige for at medarbejderne kan "speak the brand" og dermed også stille krav om, at ledelsen besidder de etiske kompetencer der skal til for at facilitere dialoger, der, som også eksperimenterne viste, åbner op for medarbejdernes mere private verdener. For nok inviteres mennesket indenfor, men ikke med det formål at forvandle det hele menneske til medarbejder, men at styrke mennesket i medarbejderen, fordi kun mennesker kan indgå i relationer.

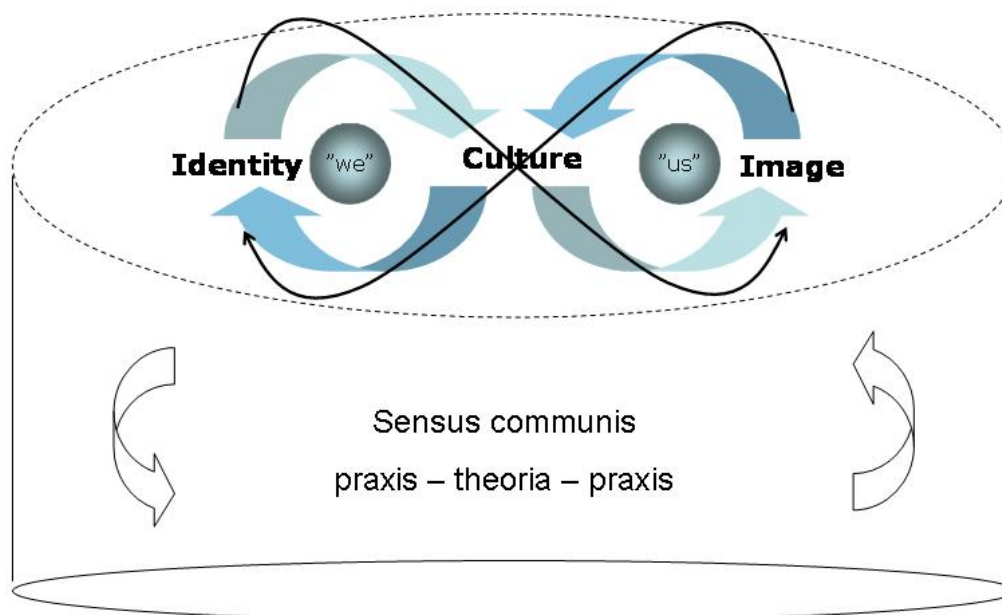
I dette perspektiv aktualiseres corporate branding som en ledelses- og organisationsfilosofi, der samtidig angiver HR's centrale rolle i corporate brandingprocessen. Vi kan kritisere, at *sensus communis* i den kommercielle kontekst er for smal, og vi kan anvende det som argument for at bringe filosofien i spil. Det betyder ikke, at organisationen bliver filosofisk. Organisationen er i en kommerciel kontekst, men vi behøver ikke lade denne kontekst begrænse vores læringsproces. Dialog, horisontkonstruktion og forståelse i Gadamer-Arendts-Bakhtins forstand er idealer eller et transcendent eller virtuelt (non-figurativt) objekt, som vi kan forestille os og stræbe efter og bruge til at styrke organisationens mulighed for at stå og bevæge sig i det åbne, men det er klart, at den tilgang må ske side om side med organisationens strategiske dagsorden med krav om beslutninger og handlingstvung. Den viden, der udvikles, har phronetisk kapacitet, men ikke en radikal phronetisk kapacitet, der afviser indsigt og teori, men en kapacitet, der gør det etiske til et fundament for indsigt og brug af indsigt.

Jeg er helt enig, når Hatch & Schultz påpeger corporate brandingteoriens relationelle karakter og behovet for ikke bare at gøre brandet synligt for medarbejderne, men at "get the brand behind your employees" (Hatch & Schultz, 2008:142) og at en vigtig del af det arbejde er at sikre, at alle virksomhedens strukturer støtter op om det løfte, der er givet stakeholderne. Men den opgave forudsætter, mener jeg, italesættelse af en fælles forestilling og skabelsen af et fælles sprog, så medarbejderne ved, hvad det er for et løfte der er afgivet, og kan drøfte, hvordan de i deres hverdag kan indfri det bedst muligt, men også i de konkrete situationer kan reflektere normativt og udføre bevidste og rette handlinger, at de kan optræde virtuost i Virnos optik. Strukturerne bliver en del af

den dialog, som medarbejderne i de enkelte subkulturer kan bidrage til at optimere i stedet for udelukkende at være strukturer, der er bestemt af hovedkontorfunktioner, der uanset den gode vilje, ikke kan tænke alle subkulturer ind uden at ende ved laveste fællesnævner og tiltag, der i bedste fald har begrænset effekt og i værste tilfælde ender med at afspejle det bureaukrati, som ”living the brand” i denne optik er i opposition til. Dialogerne er således ikke en meningsmekanisme blandt andre teknikker i det interne branding arsenal, men den grundlæggende meningsmekanisme, som også styrker de øvrige interne og eksterne tiltag, fordi de ganske enkelt har større chance for at blive forstået og anvendt i praksis, og det må i bund og grund være det, corporate branding handler om.

I det relationelle perspektiv som Gadamer, Arendt og Bakhtin tilbyder, er Hatch & Schultz’ begreb om ”dynamisk organisationsidentitet” problematisk. Derimod kan vi i forlængelse af Foucault, Bakhtin og vores erfaringer fra casestudier tale om organisationsidentitet som en subjektivitet, der bliver til gennem kulturelle processer, der udgør arenaer, hvor organisationens identitet og stakeholderens image kan konstruere en fælles horisont: en arena for det levende, for den aktive forståelse, for dømmekraften i praksis, der i processen giver identiteten indhold. En følge af det er, at vi i stedet for at tale om ”dynamisk organisationsidentitet” taler om ”dialogisk organisationsidentitet” og reviderer den organisatoriske organisationsidentitetsmodel ved at bytte om på kultur- og identitetsbegrebernes respektive placeringer (jf. kapitel 9.2). Men den begrebsmæssige revision illustrerer ikke den kompleksitet, der er i spil, og som vi har argumenteret for må ekspliciteres. Der er behov for at udvide den 2-dimensionelle model til en 3-dimensionel model for at illustrere konsekvenserne af den begrebsmæssige revision og for at vise vej mod det, der åbner sig og den kompleksitet, der viser sig.

### **Model 10.1: Den dialogiske organisationsidentitetsmodel**



Det metodologiske perspektiv, som afhandlingen tager afsæt i, har vist, at virksomhederne nok kan have en ambition om at medarbejderne skal leve brandet, hvis der med udlevelse menes, at brandet skal udtrykkes i de domme, de fælder og de handlinger, de udfører i de dynamiske relationer, de indgår i internt i virksomheden og mellem virksomheden og dens omverden. Men i det praktiske arbejde med den ambition internt, må ”living the brand” forstås som udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis, der gør det mere meningsfuldt at tale om ”speaking the brand”, fordi det udtryk understreger det relationelle aspekt og nødvendigheden af sociale kommunikative praksisser, der er betingelsen for at medarbejderne individuelt kan udvise den rette dømm- og handlekraft. Det støtter op om forståelsen af koblingen mellem sprog og kultur, hvor kultur forstås som noget levende, der er dynamisk og flerstemmigt, men som vi godt kan arbejde målrettet med og påvirke alligevel (Czarniawska-Jorges, 1992, Smircich, 1983).

Det giver arbejdet med den interne branding en retning. I afhandlingen her har vi arbejdet med sokratiske dialoggruppeprocesser som en metode, og det har ført os til en åbning af kulturbegrebet mod *sensus communis*, horisontkonstruktion, dialogiske frirum, talehandlinger som bevægelser

mellem praxis og theoria. Det gør os i stand til at ekspliciterer mere af det, der tidligere blot fremstod som en 'black-box' og begynde at udfylde den tredje dimension i modellen, men det er klart, at kompleksiteten aldrig vil kunne indfanges fuldstændigt, hverken i teorien eller i modellen. Men som sagt, er det ikke ensbetydende med, at vi ikke skal prøve – sammen. Den analytiske tilgang der er anvendt i afhandlingen kan udforskes yderligere gennem eksperimenter med andre dialogmetoder eller ved at vende blikket mod den direkte dialog mellem medarbejderne og omverdenen, ligesom andre analysestrategier vil vise nye sammenhænge, der kan indgå i dialogen og bidrage til konstruktionen af den horisont, der tegner sig. Dermed har vi bevæget os fra konklusionen og taget hul på perspektivering.

### **10.1 Perspektivering**

Triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin har som metodologi og metode vist os nødvendigheden af og mulighederne i at arbejde med branding gennem dialogiske læringsformer, der udvikler analytiske kompetencer, og som i højere grad bevæger sig mod dannelse, både af den enkelte medarbejder og af organisationen. Dialogmetoder som organisatorisk læring er ikke et nyt fænomen, men der synes at være en stigende interesse i moderne organisationer for den type læring. Dialog som læringsform diskuteres af blandt andre Bateson (1972/2005), og senest har Senge, *et al* (2007) og ikke mindst Scharmer (2007) argumenteret for nødvendigheden af at tænke læring som en proces mellem det kollektive og det individuelle. Når de autoritative kilder står for fald og Sandhed afløses af en stræben efter mening som præmis for vores handlinger, så åbner det op for polyfoni og kompleksitet, der kun kan håndteres ved at indsætte det sociale som en stabiliseringsmekanisme. Og det gælder også i organisationerne. Der er derfor behov for at medlemmerne kan orientere sig mod og bevæge sig i sociale sammenhænge, men uden at det sociale opsluger individerne og forvandler dem til en homogen masse. Det er det, den dannede kan. Den dannede er et frit menneske, der ikke lader sig slå ud af kompleksitetens høje bølger, men evner at stå i det åbne og i situationen hæve sig op over sine egne interesser, inddrage fællesskabet og bevidst dømme og træffe beslutninger ud fra det ideal, der er valgt, så han eller hun kan blive til i idealets billede, i det gode billede. Vi taler om at den dannede er kultiveret (Arendt, 2006c:220) og derfor kan navigere i en verden, der har nataliteten som grundvilkår (i kontingensen, det uforudsigelige og det uberegnelige) uden at lade sig opsluge eller selv opsluge den, men netop kan tage det ansvar på sig, at vi som mennesker qua nataliteten har mulighed for at ændre verden og sammen med andre har magten til at gøre det. Kompleksiteten er ikke lammende, men en mulighed for at vi kan markere os som mennesker.

Hvis organisationerne formår at transformere dialogen fra en begivenhed til en kultur, som den særlige måde vi er sammen på, så er der grobund for at tale om organisatorisk dannelse, hvor idealet træder frem i den fælles forestilling, som gør det muligt at definere det sted, som organisationen som kollektiv udgår fra, og som gør det muligt for organisationen at fremstå som unik og samtidig bevæge sig i den kompleksitet, som stakeholderøkonomien udgør, og finde balancen mellem narcissisme og hyperadaptabilitet, som er en væsentlig problematik i corporate brandingteorien (jf. kapitel 2). Det er en kultur, som ikke bare knytter sig til fortiden, men også til sansningen i nuet og til det mulige, fremtiden, når vi stiller spørgsmålet: ”Hvad vil det sige at handle i verden og ikke med verden?” (Senge, *et al* 2007:89). Det er det spørgsmål, som den sokratiske dialoggruppemetode og andre dialogisk orienterede læringsformer gør det muligt at stille. Hos Senge, *et al* (2007:86) refereres der til Scharmers U-teori og hans begreb om ”pre-sencing”. Den norske filosof Anders Lindseth kalder den fortolkning der finder sted for eskatologisk hermeneutik: læren om tider der vil komme<sup>17</sup>. Det er ikke en fortolkning af skæbner, men en fortolkning af vores egen natalitets potentialitet og en opmærksomhed rettet mod den magt som ligger heri, og som vi må tage ansvar for. Relevansen af de kapaciteter i en organisatorisk kontekst er åbenbar. Den dialogiske tilgang udfordrer idéen om traditionel organisatorisk læring. En uddybning og placering ift. organisatorisk læring har ikke været en del af denne afhandlings tema, men vil absolut være interessant at arbejde videre med.

En måde at arbejde videre med det på, kunne være gennem fastholdelsen af triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin som metodologi og analysestrategi, fordi de sammen viser, hvordan vi kan tænke og arbejde med videnskabelse og videnudveksling i det sociale og som en relationalitet og forbinde det til det levende, det praktiske og det kontekstafhængige. Som sagt, mens Gadamers tænkning italesætter videnproduktion som en forståelse af det, der sker imellem os og verden som tekst, som en transcendent intersubjektivitet, så gør Arendt det muligt at tænke denne videnproduktion imellem os og verden, der med nataliteten som grundvilkår på ofte uforudsigelige måder svarer igen. Det relationelle aspekt øger kompleksiteten i videnproduktionen, men Bakhtins sprogfilosofi bidrager til at forstå, hvordan vi kan begribe og håndtere og udnytte den kompleksitet. Men triaden betyder, at vi også må fortolke Gadamer, Arendt og Bakhtin selv herudfra. I det perspektiv forvandles Gadamers horisontsammensmeltning til horisontkonstruktion og i Arendts frirum bliver der lagt større vægt på

---

<sup>17</sup> Anders Lindseth forklarede om eskatologisk hermeneutik da han var gæstelærer på mastermodul i filosofisk vejledning på DPU i efteråret 2005,

artikleringen, samtalen og sprogkonstruktionens 'hvordan' end det umiddelbart fremgår af hendes forfatterskab, og også Bakhtins sprogfilosofi trækkes i en mere offentlig retning. De angiver tilsammen en sammenhængskraft, der gør det muligt at folde relationaliteten ud og arbejde konstruktivt med den kompleksitet, der viser sig. Det gør Gadamer- Arendt-Bakhtin-konstellationen relevant for aktionsforskningen og for den kvalitative forskning i almindelighed, fordi denne forskning knytter sig til den sociale videnproduktion på to niveauer: videnproduktionen mellem verden og de subjekter forskningen handler om og mellem subjekterne og os som forskere. Det er en forskning, der i sig selv må være dialogisk orienteret og dialogisk struktureret, en forskning, der altid må tænke sig selv ind i den verden, der forskes i og den eventuelle forandring, den prøver at skabe. Det er min erfaring med at anvende konstellationen, at den gør dette arbejde muligt. Jeg har følt, at jeg med triaden fik anvist en proces, både for min egen forholden mig til forskningen og til forskningsprocessen selv, der gjorde det mere klart for mig, hvordan jeg kunne imødekomme den kompleksitet som forskningsfeltet og mit valg af datamateriale viste, uden at miste det relationelle udgangspunkt – og dermed også gøre forskningsprocessen mere transparent.

Jeg har i ovenstående givet bud på, hvordan den dialogiske filosofiske tilgang kan bidrage til den interne brandproces og i givet fald, hvordan den kan tænkes og praktiseres i en organisatorisk kontekst som TDC. Afhandlingen tog udgangspunkt i praxis, og det er også her den skal lande. For i den årrække, forskningen har været i gang, er relevansen af forskningsspørgsmålet i TDC kun blevet større. Trods gentagne værdiprocesser og forsøg på at re-brande sig, så er selskabet stadig et godt stykke fra det brandspace, der er sat som ideal. Og selskabets strategidirektør mener fortsat, at hovedudfordringen er den manglende servicekultur og kundeorientering, præcis som Dyremose konstaterede ved sin tiltræden i 1998. Det betyder ikke at selskabet ikke har rykket sig, for der er stor forskel på kulturen i 1998 og kulturen i dag. Men markedet er også et andet, og der stilles større og større krav til, hvad kundeorientering og servicekultur betyder. Samtidig har TDC taget skridtet som servicevirksomhed fuldt ud ved at erklære, at den eneste kerneforretning virksomheden har, er kundeforholdet som en personbåren service. Derfor er det de samme spørgsmål og de samme udfordringer, der bliver ved med at vise sig: hvordan får man medarbejderne til at leve brandet ud?

I afhandlingen har jeg ikke taget stilling til, om TDC's corporate brand er godt eller om TDC har den rigtige forretnings- og brandingstrategi. Det, jeg har vist, er, at når virksomhedens strategi er at opbygge relationer til stakeholderne gennem en personbåren service og kræver at medarbejderne

skal leve brandet ud, så har det konsekvenser for den måde, man arbejder med brandet på. Det er de konsekvenser jeg har belyst. Det er ikke en gratis omgang at forlange at medarbejderne skal leve brandet ud, det kræver en massiv intern indsats, ja det kræver først og fremmest en intern indsats. Ikke en indsats, der er lukket for omverdenen, men en indsats, der tager udgangspunkt i omverdenen og drager den ind som en dynamisk relation, virksomheden hele tiden må være i dialog med. Og den indsats kan ikke udgøres af løsrevne events og oplysningskampagner, men er bundet til virksomhedens kultur og subkulturer, der gør det nødvendigt at tænke intern branding som en organisationsfilosofi, der strækker sig langt ud over marketingfunktionen. De tanker er ikke fremmede i TDC. Jeg håber, at afhandlingen her kan bidrage til, at man i TDC, og i andre servicevirksomheder, mere bevidst kan tage stilling til sin corporate brandingstrategi og konsekvenser af den, og at man med dette bidrag føler sig hjemme i de tanker, man gør sig, og så handler på dem. Fra praxis og til praxis.

Afhandlingen har corporate branding i TDC som tema og er kontekstfølsom både i form og indhold, men der er almene aspekter på spil, som forhåbentlig kan bidrage til læserens egne erfaringer og herigennem bidrage til egen praxis. Det er et forsøg på fra praksis at italesætte to horisonter (corporate branding og dialogisk filosofi), som jeg gennem en dialogisk metodisk tilgang mellem teori og empiri har søgt at give konkret indhold, der nu er blevet til en præsentation af min (nuværende) konstruerede horisont. Den konstruerede horisont er et skabt sprog, som naturligvis ikke kan hævdes at være neutral, men netop bærer en modernitetskritisk normativ tilgang, jeg med glæde - og humor - vil bære med mig som en stemme i en fortsat dialog om corporate branding i TDC og alle andre steder, velvidende, at det kun er en mulig stemme.

There are no dangerous thoughts; thinking itself is dangerous... But the danger does not arise out the Socratic conviction that an unexamined life is not worth living, but, on the contrary, out of the desire to find results that would make further thinking unnecessary (Arendt, 1978a:176).

## ENGLISH SUMMARY

---

*How can service companies get their employees to 'live the brand'?* This thesis answers this question through a dialogue between practice and theory. It investigates the potential of philosophical-dialogical methods to transform abstract brand values into action in corporate branding praxis at TDC and explores opportunities to apply the methods in context of service companies in general. It develops an understanding of corporate branding as an organisational and cultural project in which collective dialogue-processes serve as the main sensemaking process. The work of getting the employees to “live the brand” at TDC is discussed and analysed in the light of phenomenological-hermeneutical philosophy of Hans-Georg Gadamer (2004, 2001), Hannah Arendt (2005, 1978) and literary theorist Mikhail Bakhtin (2006). The empirical findings serve as a point of entry to a critical dialogue with the relationship-based approach to corporate branding, a theory that has been represented in a Scandinavian context primarily by Mary Jo Hatch and Majken Schultz (2008, 2004, 2001). The critical dialogue leads to an argument for a revision of the concept of organisational identity in Hatch and Schultz’ “Dynamics of Organizational Identity”-theory causing a need to revise the idea of “living the brand”, and points to new approaches to working with internal branding through dialogical processes. From the perspective of Gadamer, Arendt and Bakhtin the revision is conducted using an action research approach (Stringer, 2007) experimenting with four Socratic Dialogue-groups in a customer service department in TDC. The experiments enter as empirical data in the ongoing dialogue with the corporate branding theory.

The dissertation consists of ten chapters:

### **Chapter one: “How can TDC get their employees to ‘live the brand’?”**

This thesis begins at TDC headquarter in a meeting where TDC’s Marketingdirector is questioning a decision to open a TDC Brand School. The questioning leads to the recognition of the need to investigate a more fundamental question: How can TDC get their employees to ‘live the brand’?

### **Chapter two: The inadequacy of the ‘dynamic organisational identity’-theory**

The question is addressed to the relationship-based approach to corporate branding which claims that a strong corporate brand must be linked to a dynamic organisational identity. I argue that the



concept of ‘dynamic organisational identity’ contradicts itself and short-circuits the relational approach, causing theorists to present internal branding techniques that suggest unity, homogeneity, and employee behaviour that is in contrast to the relational approach and “living the brand”. Instead I argue that we should consider organisational identity as subjectivity - a common idea of what the organization can *become* - that comes into being as a result of employees’ possession of a brand-oriented reflective judgement. The argument leads to a revision of the main research question: *How do service companies develop their employees’ brand-oriented dialogical praxis?*

**Chapter three and four: Gadamer, Arendt & Bakhtin: A methodology to connect knowledge to the living.** To answer the research question I argue for the need to connect knowledge as a non-subjective entity to the relational and the living and present using Gadamer, Arendt and Bakhtin as sources of my methodology, and using actions research as a method. The methodology works as a premise for the form and the content of the thesis.

**Chapter five: Organisations lack the opportunities to develop employees’ brand-oriented dialogical praxis.** In chapter five I return to TDC with the revised research question. On the basis of a one year self-ethnographic study of a collaboration between HR, Marketing and Communication working with employees’ possession of a brand-oriented reflective judgement through collective dialogues, I argue that despite the need for (and sincere intention to have) dialogues to turn the brand into a common idea and relate it to employees’ praxis, there is a lack of possibilities of true dialogues in organizations. This causes a lack of opportunities to develop employees’ brand-oriented dialogical praxis.

**Chapter six: Developing employees’ brand-oriented dialogical praxis requires free spaces in organizations.** Arendt is brought into play arguing that reflective judgement as an individual competence is developed in socially dialogical practices where people think and speak freely in the interchange between praxis and theoria in order to generate the necessary practical-ethical knowledge and improve their dialogical skills. I refer to these as philosophical dialogues. Arendt’s view is further clarified with inspiration from Bakhtin’s idea of polyphony and heteroglossia and put into an organizational context by reference to Paolo Virno (2004) outlining the premises for a true dialogue in a commercial context.

**Chapter seven: Free spaces as formal settings in organizations: An argument for Socratic Dialogue-groups.** From the premises, three types of philosophical dialogues are presented: Open Space (D. Bohm), Protrepticus (O. F. Kirkeby) and Socratic Dialogue-groups (L. Nelson/Kessels *et al*). The progression made in previous chapters supports an argument for Socratic dialogue-groups.

**Chapter eight: Socratic Dialogue-groups provides positive results developing the employee's brand-oriented dialogical praxis.** Socratic dialogue-groups showed positive results in developing the employees' brand-oriented dialogical praxis. The effect on the collective and individual understanding was owed to the dialogical process and not the *poiésis* of the dialogue (a definition of a brand value), bringing forth an understanding of formal dialogues as processually meaningful in working with culture (and subjectivity) as a coming into being in local interpretative settings supporting Czarniwska (1992) and Smircich's (1983) cultural theories.

**Chapter nine: "Living the brand" as "speaking the brand", constituting corporate branding as an organisational philosophy.** Through the lens of Gadamer, Arendt and Bakhtin, the experiments generate knowledge that supports the conclusion that employee's brand-oriented dialogical praxis was created not through "melting of horizons" but through "*construction* of horizons". This leads to the argument for understanding "living the brand" as an ambition to "speaking the brand" that challenges the traditional role of the employees and managers constituting corporate branding as an organisational philosophy placing HR at the center of the corporate branding process.

**Chapter ten: A revision of 'The dynamics of organisational identity'-theory**

Looking at the relationship-based approach to corporate branding from this perspective I argue that "Dynamics of Organisational Identity"-theory be changed to "Dialogical Organisational Identity"-theory and that the demands on employees to "live the brand" first and foremost must be a demand on management to create free spaces for collective dialogues in the organizations to develop the employees' brand-oriented dialogical praxis. This involves a radically different understanding of internal branding as promoting togetherness, heterogeneity and employee action to build a strong corporate brand, being consistent with understanding organisational identity as subjectivity coming into being through cultural processes.

## DANSK RESUME

---

*Hvordan kan servicevirksomheder få deres medarbejdere til at leve brandet ud?* Det spørgsmål besvares i denne afhandling i en dialog mellem praksis og teori. I afhandlingen undersøges mulighederne for at anvende filosofisk-dialogiske praksisser som metoder til at transformere abstrakte brandværdier til konkrete handlinger i praksis i TDC og mulighederne for at anvende metoderne i andre servicevirksomheder generelt diskuteres. Der udvikles en forståelse af corporate branding som et organisatorisk og kulturelt projekt, hvor kollektive dialogiske processer udgør den væsentligste meningsskabelsesproces. Arbejdet med at få medarbejderne i TDC til at leve brandet ud diskuteres og analyseres i lyset af den fænomenologisk-hermeneutiske filosofi hos Hans-Georg Gadamer (2004, 2001), Hannah Arendt (2005, 1978) og litteraturteoretiker Mikhail Bakhtin (2006). De empiriske undersøgelser virker som indgang til en kritisk dialog med den relationsbaseret tilgang til corporate branding, som i en skandinavisk kontekst især er repræsenteret ved Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2008, 2004, 2001). På baggrund af den kritiske dialog argumenteres for en revidering af organisationsidentitetsbegrebet i Hatch & Schultz' ”dynamiske organisationsidentitets”-teori, som også leder til en ny forståelse af betydningen af ”living the brand” og peger mod nye tilgange i måden at arbejde med intern branding på gennem dialogiske processer. Fra triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin diskuteres og konkretiseres de processer og der peges på den sokratiske dialoggruppe-metode som en mulig interventionsproces. Der eksperimenteres med fire sokratiske dialoggrupper i en kundeserviceafdeling i TDC. Eksperimenterne anvendes som empiriske data i den fortsatte dialog med corporate brandingteorien.

Afhandlingen består af ti kapitler:

**Kapitel et: ”Hvordan får TDC medarbejderne til at leve brandet ud?”** Afhandlingen begynder i TDC's hovedkvarter, hvor virksomhedens marketingdirektør på et internt møde stiller spørgsmålstegn ved beslutningen om at oprette en TDC Brand School. Spørgsmålet leder til en anerkendelse af behovet for at undersøge et mere fundamentalt spørgsmål: Hvordan får TDC medarbejderne til at leve brandet ud?

**Kapitel to: Den dynamiske organisationsidentitetsteori er utilstrækkelig.** Det spørgsmål adresseres til den relationsbaserede corporate brandingteori som hævder, at et stærkt corporate brand må knytte sig til en dynamisk organisationsidentitet. Jeg argumenterer for, at begrebet

”dynamisk organisationsidentitet” er modsætningsfuldt og foranlediger teoretikerne til at pege på interne branding teknikker, som fremmer enhed, homogenitet og medarbejderadfærd, som står i kontrast til den relationelle tilgang og til idéen om ”living the brand”. Jeg argumenterer i stedet for, at organisationsidentitet i et relationelt perspektiv betragtes som en subjektivitet, som en fælles forestilling (potentialitet), der er et produkt af kulturelle processer, og som aktualiseres som et resultat af medarbejdernes besiddelse af en brandorienteret refleksiv dømmekraft. På den baggrund reformuleres forskningsspørgsmålet til: ”Hvordan kan TDC og andre servicevirksomheder skabe og udvikle medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis?”

**Kapitel tre og fire: Gadamer, Arendt & Bakhtin: En metodologi der knytter viden og det levende.** For at besvare forskningsspørgsmålet argumenterer jeg for behovet for at knytte viden som en ikke-subjektiv størrelse til det relationelle og det levende, og præsenterer Gadamer, Arendt og Bakhtin som kilder til min metodologi og aktionsforskning som forskningsmetode. Metodologien er præmis for både afhandlingens form og indhold.

**Kapitel fem: Den organisatoriske kontekst udfordrer mulighederne for udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis.** I kapitel fem vender jeg tilbage til TDC med det reviderede forskningsspørgsmål. På baggrund af et selvetnografisk studie af et samarbejde i TDC mellem HR, marketing og kommunikation om udvikling af medarbejdernes brandorienterede refleksive dømmekraft konkluderes, at trods anerkendelse af behovet for sociale kommunikative praksisser som metode til at skabe en fælles forestilling og relatere brandet til medarbejdernes konkrete handlinger, så udfordrer den organisatoriske kontekst mulighederne for reelle dialoger, og dermed mulighederne for udvikling af medarbejdernes brandorienterede praxis og for realisering af idéen om ”living the brand”.

**Kapitel seks: Udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft kræver frirum i organisationen.** Med reference til Arendt vises, at den refleksive dømmekraft er en individuel kompetence som udvikles i sociale kommunikative praksisser, hvor mennesker kan tænke og tale frit i bevægelsen mellem konkrete levede erfaringer (praxis) og indsigt i erfaringerne (theoria). Der argumenteres for at sådanne sociale kommunikative praksisser må etableres i organisationen, for at udvikle den praktisk-etiske viden (phronesis) som en brandorienteret praxis bygger på. Arendts perspektiv udvikles med inspiration fra Bakhtins begreber om polyfoni og heteroglossia og relateres

til en organisatorisk kontekst med reference til den italienske filosof Paolo Virno (2004), og tilsammen angiver de hovedtrækkene for etablering af reelle dialoger i en organisatorisk kontekst.

**Kapitel syv: Frirum som formelle dialogrum i organisationen: et argument for sokratiske dialoggrupper.** Fra de præmisser præsenteres og diskuteres 3 typer filosofisk-dialogiske praksisser: Open Space (D. Bohm), Protreptik (O. F. Kirkeby) og Sokratiske dialoggrupper (L. Nelson/Kessels *et al*). På baggrund af progressionen i afhandlingen præsenteres sokratiske dialoggrupper som metode til udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis.

**Kapitel otte: Sokratiske dialoggrupper viser positive resultater i udviklingen af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis.** Eksperimenterne viser, at sokratiske dialoggrupper har en positiv effekt på udvikling af medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis. Den positive effekt knytter sig primært til den dialogiske proces og ikke det dialogens produkt (*poiésis*, en definition på den brandværdi, der var dialogens tema). Eksperimenterne peger på sådanne formelle dialoger som meningsfulde fortolkningsprocedurer i arbejdet med kultur og subjektivitet som tilblivende fænomener, hvilket støtter op om Czarniawskas (1992) og Smircichs (1983) kulturteorier.

**Kapitel ni: "Living the brand" som "speaking the brand" manifesterer corporate branding som organisationsfilosofi.** Fra triaden Gadamer, Arendt og Bakhtin genererer eksperimenterne viden, der støtter den konklusion, at medarbejdernes brandorienterede praxis skabes gennem *horisontkonstruktion* og ikke horisontsammensmeltning. Herudfra argumenteres der for, at "living the brand" forstås som en ambition i organisationen om "speaking the brand", der udfordrer de traditionelle leder- og medarbejderroller og manifesterer corporate branding som en organisations- og ledelsesfilosofi, som placerer HR centralt i corporate brandingprocessen.

**Kapitel ti: Revidering af den dynamiske organisationsidentitetsteori.** Set fra dette metodologiske perspektiv argumenterer jeg for, at den relationsbaserede corporate brandingsteori må bygge på en dialogisk organisationsidentitet frem for en dynamisk organisationsidentitet, og at kravet om at medarbejderne skal leve brandet ud, først og fremmest må være et krav til ledelsen om at skabe frirum til kollektive dialoger, for at styrke medarbejdernes brandorienterede dialogiske praxis. Det er en radikal anden tilgang til intern branding, som i stedet for at tale om enhed,

homogenitet og adfærd, har til hensigt at fremme samhed, heterogenitet og medarbejdernes individuelle handlinger, som midler til at skabe et stærkt brand, hvilket er konsistent med forståelsen af organisationens identitet, som noget der bliver til gennem kulturelle processer.

## LITTERATUR

---

**Aaker, D.A.** (2004). *Brand Portfolio Strategy*. London: Simon & Schuster.

**Aaker, J.** (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34: 347-356.

**Aaker, J. & Fournier, S.** (1995). A Brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand Personality. *Advances in Consumer Research* 22: 391-195.

**Albert, S. & Whetten, D. A.** (2004). Organizational identity. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (89-118). New York: Oxford University Press.

**Alvesson, M.** (2003). Methodology for close up studies: Struggling with closeness and closure, *Higher Education* 46: 167-193.

**Alvesson, M. & Willmott, H.** (2004). Identity regulation as organizational control producing the appropriate individual. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (161-182). New York: Oxford University Press.

**Alvesson, M. & Sveningsson, S.** (2008). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge.

**Alvesson, M., Ashcraft, K. L. & Thomas, R.** (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization* 15:5-28.

**Antorini, Y. M. & Schultz, M.** (2005a). Corporate branding and the 'conformity-trap'. I Schultz, M., Antorini Y. M. & Csaba, F. (red), *Towards the second wave of corporate branding: Purpose, people, process* (57-78). København: Copenhagen Business School Press.

**Antorini, Y. M. & Schultz, M.** (2005b). Principles for the second wave of corporate branding. I Schultz, M., Antorini Y. M. & Csaba, F. (red) *Towards the second wave of corporate branding: Purpose, people, process* (219-252). København: Copenhagen Business School Press.

**Arendt, H.** (1978a). *The Life of the Mind: Del I Thinking*. New York: Harcourt Inc.

**Arendt, H.** (1978b). *The Life of the Mind: Del 2 Willing*. New York: Harcourt Inc.

**Arendt, H.** (1992). *Lectures on Kant's Political Philosophy*. (red. Ronald Beiner). Chicago: The University of Chicago Press

**Arendt, H.** (1994). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. (rev. udg.). London: Pinguin Brooks.

**Arendt, H.** (1998). *Om vold, tænkning og moral: to essays*. Oversat af Karen Dinesen. Frederiksberg: Det lille Forlag. Originaludgaver på engelsk 1970/1971.

- Arendt, H.** (2003a). Tale til Martin Heideggers 80-års fødselsdag. I *Slagmark 37*: 39-50. Århus: Forlaget Modtryk.
- Arendt, H.** (2003b). Auschwitz on Trial. I Arendt, H., *Responsibility and Judgment* (red. Jerome Kohn) (227-256). New York: Chicken Books
- Arendt, H.** (1958/2005a). *Menneskets vilkår*. Oversat af Christian Dahl. København: Gyldendal. Originaludgave på engelsk 1958.
- Arendt, H.** (2005b). On the Nature of Totalitarianism: An essay in understanding. I Arendt, H., *Understanding and politics: Essays in understanding 1930-1954* (328-360) (red. Jerome Kohn). New York: Schocken Books.
- Arendt, H.** (2005c). Understanding and Politics (the difficulties of understanding). I Arendt, H., *Understanding and politics: Essays in understanding 1930-1954* (307-327) (red. Jerome Kohn). New York: Schocken Books.
- Arendt, H.** (2006a). Truth and Politics. I Arendt, H., *Between past and future: eight exercises in political thought* (223-259) (red Jerome Kohn). New York: Penguin Books.
- Arendt, H.** (2006b). What is Authority I Arendt, H., *Between past and future: eight exercises in political thought* (91-141) (red Jerome Kohn). New York: Penguin Books.
- Arendt, H.** (2006c). What is Freedom. I Arendt, H., *Between past and future: eight exercises in political thought* (142-169) (red Jerome Kohn). New York: Penguin Books. in *Between Past and Future*, Penguin Books
- Arendt, H.** (2006d). The Crisis in Culture: Its social and its political significance. I Arendt, H., *Between past and future: eight exercises in political thought* (194-222) (red Jerome Kohn). New York: Penguin Books.
- Aristoteles** (1983/1996). *Retorik*. 3. udg.. Oversat af Thure Hastrup. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Aristoteles** (2000). *Etikken*. Oversat af Søren Porsborg. Frederiksberg: Det lille Forlag. Originaludgave på græsk 1894.
- Arthur, M.B., Claman, P.H, & Defillippe, R.J,** (1995). Intelligent enterprise, intelligent carrers. *Academy of Management Executive* 9(4):7-20.
- Ashfort, B. E. & Mael, F.** (2004). Social identity theory and the organization. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (134-160). New York: Oxford University Press.
- Ashman, I. & Winstanley, D.** (2007). For or against corporate identity? Personification and the problem of moral agency. *Journal of Business Ethics* 76 (1):83-95.



- Aurand, T. W., Gorchels, L. & Bishop, T. R.** (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management* 14 (3):163–169.
- Bakhtin, M. M.** (2006a/1981). Epic and Novel. I Holquist, M. (red.), *The dialogic imagination: Four essays by M. M. Bakhtin* (3-41). Oversat af Caryl Emerson og Michael Holquist. Austin: University of Texas Press.
- Bakhtin, M. M.** (2006b/1981). Discourse and Novel. I Holquist, M. (red.), *The dialogic imagination: Four essays by M. M. Bakhtin* (259-422). Oversat af Caryl Emerson og Michael Holquist. Austin: University of Texas Press.
- Bateson, G.** (2005). *Mentale systemers økologi*. Oversat af Bjørn Nake. København: Akademisk Forlag. Originaludgave på amerikansk 1972.
- Beech, N.** (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization* 15(1):51-74.
- Bergeron, D.M.** (2007). The potential paradox of organizational citizen behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review* 32 (4):1079-1095.
- Boele, D.** (1998). The “benefits” of a socratic dialogue or: which results can we promise. *Inquiry: Critical Thinking Across Disciplines* 17 (3):48-69.
- Bohm, D.** (2007). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Booth, W. C., Colomb, G. G. & Williams, J. M.** (2003). *The craft of research* (2. udg.).(1-122 og 222-262). London: The University of Chicago Press.
- Bradbury, H., Mirvis, P., Neilsen, E. & Pasmore, W.** (2008), Actions Research at work, Creating the Future Following the Path from Lewin. I Reason, P. & Bradbury, H., *The Sage handbook of action research* (2.udg) (77-92). London: Sage Publication Ltd.
- Brewer, M. B. & Gardner, W.** (2004). Who is we?:Levels of Collective Identity and Self-Representation. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (66-89). New York: Oxford University Press.
- Brønn, P. S., Engell, A. & Martinsen, H.** (2006). A reflective approach to uncovering actual identity, *European Journal of Marketing* 40: 886-901.
- Buber, M.** (1997): *Jeg og du*. Oversat af Peter Boile Nielsen. Originaludgave på tysk. København: Hans Reizels Forlag.
- Burmann, C. & Zeplin, S.** (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management* 12 (4): 279-300.
- Caranfa, A.** (2004). Silence as the foundation of learning. *Educational Theory* 54 (2): 211-230.

- Charmaz, K.** (2005). Grounded theory in the 21st century: Applications for advancing social justice studies. I Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (red), *Handbook of qualitative research* (3. udg.). Californien: Sage Publication.
- Cheney, G. & Christensen, L. T.** (2004). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (510-557). New York: Oxford University Press.
- Chernatony, L. de** (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review* 5(2/3):114-132.
- Chernatony, L. de** (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* 15:157-179.
- Chernatony, L. de & Riley, F.** (1999b). Experts' views about defining services brands and the principles of services brands. *Journal of Business Research* 46:181-192.
- Chernatony, L. de & Segal-Horn, S.** (2001). Building on Service' Characteristics to Develop Successful Service Brands. *Journal of Marketing Management* 17:645-669.
- Chernatony, L. de, Drury, S. & Segal-Horn, S.** (2004). Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing Communication* 10:73-93.
- Chernatony, L. de, Cuttam, S & Segal-Horn, S.** (2006), Communicating Services Brands' Values internally and externally. *The Service Industries Journal* 26(8):819-836.
- Chernatony, L de & Cuttam, Susan** (2008), Interaction between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management* 17 (1):13-24.
- Chong, M.** (2007). The Role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review* 10 (13):201-212.
- Cooley, C.H,** (2004). Society and the Individual. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (16-29). New York: Oxford University Press.
- Czarniawska-Jorges, B.** (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Californien: Sage Publication.
- Czarniawska, B.** (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage Publication.
- Czarniawska, B.** (2007). Reclaiming processes. *Scandinavian Journal of Management* 23:353-355.
- Czarniawska-Jorges, B.** (2004b), Narratives of Individual and Organizational Identities. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (407-436). New York: Oxford University Press.
- Cooperider, D.L. & Srivastva, S.** (1997). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development* 1:129-169.

- Dall, M. O. & Hansen, S.** (2001). *Slip anerkendelsen løs: Appreciative inquiry i organisationsudvikling*. København: Frydenlund.
- Darsø, L.** (2004). *Artful creation: Learning-tales of arts-in-business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- DeSantis, Alan D.** (2001). Caught between two worlds: Bakhtin's dialogism in the exile experience. *Journal of Refugee Studies* 14(1):1-19.
- Dunn, M. & Scott, D.** (2003). Building brands from the inside. *Marketing Management June*, 32-37.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M.** (2004). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (183-222). New York: Oxford University Press.
- Eikeland, O.** (2007). From epistemology to gnoseology: Understanding the knowledge claims of action research. *Management Research News*, 30 (5):344-358.
- Eikeland, O.** (2008) *The ways of Aristotle*, Bern: Peter Lang AG.
- Elling, B.** (2004). Kritisk teori. I Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (red), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (207-232). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Erdinast-Vulcan, D.** (2008). Between the face and the voice: Bakhtin meets Levinas. *Continental Philosophy Review*, 41 (1):43-58.
- Fafner, J.** (1977/2005). *Retorik* (rev. udg.). København: Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B.** (2004). Five misunderstandings about case-study research. *Sociologisk tidsskrift* 12:117-142.
- Foucault, M.** (2004). *Omsorgen for sig selv: Seksualitetens historie 3*. Oversat af Mogens Chrom. Jacobsen. Frederiksberg: Det lille Forlag. Originaludgave på fransk 1984.
- Friedman, M.** (2005). Martin Buber and Mikail Bakhtin: The dialogue of voices and the word that is spoken. I Banthy & Jenlink (eds.), *Dialogic as a means of collective communication* (29-39). New York: Plenum Publishers.
- Gadamer, H.- G.** (2001). *Gadamer in conversation: Reflections and commentary*. Oversat og red. af Palmer, R.E. New Haven: Yale University Press.
- Gadamer, H.-G.**, (2003). *The beginning of knowledge*. Oversat af Rod Coltman. New York: The continuum International Publishing Group Inc. Originaludgave på tysk 1999.
- Gadamer, H-G.** (2004). *Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Oversat af Arne Jørgensen. Århus: System Academic. Originaludgave på tysk 1986.

- Gay, P. du** (2000). Markets and meanings: Re-imagining organizational life. I Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, H. H., *The Expressive Organization* (66-74). New York: Oxford University Press.
- Gioia, D., Schultz, M. & Corley, K. G.** (2000/2004). Organizational identity, image, and adaptive instability. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (349-376). New York: Oxford University Press.
- Gjøøl-Andersen, P. & Karmark, E.** (2005). Corporate brand stretch: Brand extension in a corporate branding perspective. I Schultz, M., Antorini Y. M. & Csaba, F. (red), *Towards the second wave of corporate branding: Purpose, people, process* (151-180). København: Copenhagen Business School Press.
- Goffmann, E.** (1959/2004). The arts of impression management. . I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (35-55). New York: Oxford University Press.
- Gourlay, S. N.** (2006). Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. *Journal of Management Studies* 43(7):1415-1436.
- Gourlay, S. N.** (n.d). Tacit knowledge: unpacking the motor skills metaphor. [ikke publiceret paper].
- Greene, J. C.** (2006). Towards a methodology of mixed methods social inquiry. *Research in the Schools* 13:93-98.
- Greenwood, D.J. & Levin, M.** (1998). Action research, science, and the co-optation of social research. *Studies in cults, orgs. and socs* 4:237-261.
- Grönroos, C.** (1995). Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of Academy of Marketing Science* 23:252-254.
- Grönroos, C.** (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research* 46 (4):327-335.
- Gustavsen, B.** (2003). Actions research and the problem of the single case. *Concepts and Transformation* 8:93-99.
- Gustavsen, B., Hansson, A., Qvale, T.U.,** (2008). Action Research and the challenge of Scope. I Reason, P. & Bradbury, H., *The Sage handbook of action research* (2.udg) (63-76). London: Sage Publication Ltd.
- Hadot, P.** (1995). *Philosophy as a way of life: Spiritual exercises from Socrates to Foucault* (red. af Davidson, A. I.) (81-125 og 206-214). Oversat af Michael Chase. London: Blackwell Publishing Ltd. Originaludgave på fransk 1987/1994.
- Hansen, F. T.** (2000): *Den sokratiske dialoggruppe: Et værktøj til værdiafklaring*. København: Nordisk Forlag.

**Hansen, F. T.** (2003). *Det Filosofiske Liv: Et dannelsesideal for eksistenspædagogikken*. København: Hans Reitzels Forlag.

**Hansen, F. T.** (2005a). Dannelse er 'at fatte Uendeligheden i Uvidenskabens form'. I Lieberkind, Jonas, *Dannelse mellem subjektet og det almene* (111-137). København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

**Hansen, F. T.** (2005b). Medborger i et eksistentielt perspektiv. I Korsgaard, O. (red). *Medborgerskab* (203-222). København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

**Hansen, F. T.** (2008). *At stå i det åbne: Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær*. København: Hans Reitzels Forlag.

**Hatch, M. J.** (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management* 18(4): 657-693.

**Hatch, M. J. & Schultz, M.** (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. I Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, H. H., *The Expressive Organization* (11-35). New York: Oxford University Press.

**Hatch, M. J. & Schultz, M.** (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*:128-134.

**Hatch, M. J. & Schultz, M.** (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing* 37(7/8):1041-1064.

**Hatch, M. J. & Yanow, D.** (2003). Organization theory as an interpretive science. I Haridimos, T. & Knudsen, C. (red), *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives* (63-87). London: Oxford University Press.

**Hatch, M. J. & Schultz, M.** (2004). The dynamics of organizational identity. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (377-406). New York: Oxford University Press.

**Hatch, M. J. & Rubin, J.** (2005), The hermeneutics of branding. *Brand Management* 14:40-59.

**Hatch, M. J. & Schultz, M.** (2008). *Taking brand initiative*. Californien: Jossey-Bass

**Hatch, M. J. & Yanow, D** (2008). Methodology by metaphor: Ways of seeing in painting and research. *Organization studies* 29:23-44.

**Heckmann, Gustav** (1981/2004). Six pedagogical measures and socratic facilitation. I Saran, R. & Neisser, B.(red.), *Inquiring minds. Socratic dialogue in education* (107-126). Stoke on Trent, UK: Trentham Books.

**Hector, P.** (2004). Creating a new public sphere; without the state: Interview with Paolo Virno [www side]. Oversat af Nate Holdren. URL <http://www.generation-online.org/p/fpvirno8.htm>.

**Helth, P. & Kirkeby, O. F.** (2007). *Menneske og leder*. København: Børsens Forlag.

- Heron, J. & Reason, P.** (2008). Extending epistemology within co-operative inquiry. I Reason, P. & Bradbury, H., *The Sage handbook of action research* (2.udg) (366-380). London: Sage Publication Ltd.
- Honneth, A.** (2003). *Behovet for anerkendelse: en tekstsamling*. Oversat af Mogens Chrom Jacobsen. København: Hans Reitzels Forlag. Originaltekster på tysk og engelsk 1990, 1993, 1994, 2000, 2001.
- Hulberg, J.** (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Brand Management* 14:60-73.
- Højberg, H.** (2004). Hermeneutik. I Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (red), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (309-348). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Ind, N.** (2001a). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page.
- Ind, N.** (2003). Practice papers: Inside out- how employees build value. *Brand Management* 10: 393-402.
- Ind, N.** (2005c) A brand of enlightenment. I Ind, N. (red.), *Beyond branding: How the new values of transparency and integrity are changing the world of brands* (1-20). London: Kogan Page Limited.
- Ind, N. & Rioldino, M. C.** (2001b). Branding on the web: A real revolution. *Brand Management* 9: 8-19.
- Ind, N. & Watt, C.** (2005a). Brands and breakthroughs: How brands help focus creative decision making. *Brand Management* 13:330-338.
- Ind, N. & Watt, C** (2005b). How brands determine organizational creativity. *Design Management Review fall*:63-69.
- Ind, N. & Bjerke, R.** (2007). The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity. *Brand Management* 15 (2):135-145.
- Kamstegg, F. & Wels, H.** (2004). Anthropology, organizations and interventions: New territory or quicksand? *Interventions Research* 1:7-25.
- Kant, I.** (2005). *Kritik af dømmekraften*. Oversat af Claus Bratt Østergaard. Frederiksberg: Det lille Forlag. Originaludgave på tysk 1793.
- Kapferer, J.** (2004). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page
- Karmark, E.** (2005). Living the brand. I Schultz, M., Antorini Y. M. & Csaba, F. (red) *Towards the second wave of corporate branding: Purpose, people, process* (103-126). København: Copenhagen Business School Press.

- Kessels, J.** (2001). Socrates comes to market. *Reason in Practice*, 1 (1):49-71.
- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P.** (2004). *Free space: Philosophy in organisations*. Amsterdam: Boom.
- Kirkeby, O. F.** (1998). Ledelsesfilosofi: Et radikalt normativt perspektiv. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F.** (1999). *Secunda Philosophia*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F.** (2001). *Organisationsfilosof: En studie i liminalitet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F.** (2004). *Det nye lederskab*. København: Børsens Forlag.
- Kirkeby, O. F.** (2007a). *Protreptik, lederskab og symmetrisk coaching*. [Upubliceret arbejdspapir].
- Kirkeby, O. F.** (2007b). *Fyrstespejlet, protreptikos logos. Om humanioras betydning for ledelse i de sidste 2500 år*. [Upubliceret arbejdspapir].
- Kirkeby, O. F., Hede, T. D., Mejlhede, M. & Larsen, J.** (2008). *Protreptik*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Klein, N.** (2001). *No logo: Mærkerne, magten og modstanden*. Oversat af Steen Fiil. Århus: Forlaget Klim. Originaludgave på engelsk 2000.
- Kunda, G.** (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation* (red). Philadelphia: Temple University Press.
- Kornberger, M., Clegg, S. R. & Carter, C.** [in-press]. Rethinking the polyfonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J.** (red.) (2005), Dialog og dialogiske kompetencer: En ny form for magt? I Alrø, H. & Kristiansen, M., *Dialog i organisationer* (11-34). Aalborg: Ålborg Universitetsforlag
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J.** (2008). Working with 'not knowing' amid power dynamics among managers: From faultfinding and exclusion towards co-learning and inclusion. I Reason, P. & Bradbury, H., *The Sage handbook of action research* (2.udg) (463-472). London: Sage Publication Ltd.
- Kunde, J.** (1997). *Corporate Religion: Vejen til en stærk virksomhed*. København: Børsens Forlag
- Kvale, S.** (2004). *Interview*. Oversat af Bjørn Nake. København: Hans Reitzels Forlag. Originaludgave på engelsk 1994.

- Lahav, R.** (1996). What is philosophical in philosophical counselling. *Journal of Applied Philosophy* 13:259-278.
- Laustsen, C. B.** (2002). Eichmanns Kant – et studie i pligtmoral. I Laustsen, C. Bagge & Rendtorff, J. D., *Ondskabens banalitet: Om Hannah Arendts "Eichmann i Jerusalem" (155-196)*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Leeuw, K. L.van** (2005). Socratic dialogue and the search for truth. I Hansen, F. T. (red). *Kompendium til Efteruddannelseskursus i sokratiske dialoggrupper for begyndere*. København: DPU.
- Levi, P.** (2003). *Hvis dette er et menneske*. Oversat af Nina Gross. København: Forlaget Forum. Originaludgave på italiensk 1958.
- Levin, N.** (2003). Action research and the research community. *Concepts and transformation* 8(3):275-280.
- Levinas, E.** (1995). *Etik og uendelighed: Samtaler med Philippe Nemo*. Oversat af Manni Crone. København: Hans Reitzels Forlag. Originaludgave på fransk 1982.
- Lindseth, A.** (2002). What is at stake? I Herrestad, H., Holt, A. & Svare, H.(red). *Philosophy in Society* (17-23). Oslo: Unipub.
- Lindseth, A.** (2001). What the other says, and what (s)he talks about. I Hansen, F. T. (red). *Kompendium til Efteruddannelseskursus i sokratiske dialoggrupper for begyndere* 2005. København: DPU (2005).
- McKernan, J. A.** (2006). Choice and quality in action research: A response to Peter Reason. *Journal of Management Inquiry* 15:204-206.
- Manen, M. van** (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. New York: State University of New York Press.
- Martin, G. & Hetrick, S.** (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Oxford: Butterwoth Heinemann.
- Mead, G.H** (1934/2004). The self. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (30-34). New York: Oxford University Press.
- Mitchell, C.** (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review January*:99-105.
- Morgan, G. & Smircich, L.** (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review* 4(8): 491-500.
- Moore, J.** (2005), Authenticity. I Ind, N. (red), *Beyond branding: How the new values of transparency and integrity are changing the world of brand* (104-121). London: Kogan Page Limited.



- Morstein, P. von** (2004). *Moral development (bildung) in philosophical counselling: Ethics and aesthetics are one* [ikke publiceret paper præsenteret på konferencen "Bildung" CBS 2004]
- Mosley, R.W.**, (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management* 15:123-134.
- Nayak, A.** (2008). On the way to theory: A processual approach. *Organization Studies* 29:173-190.
- Nielsen, K.A.** (2004). Aktionsforskningens videnskabsteori. I Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (red), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (517-546). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Nelson, L.** (1949/2004). The socratic method. I Saran, Rene & Neisser, Barbera (red.), *Inquiring minds: Socratic dialogue in education* (126-167). Originaludgave på engelsk 1949. Stoke on Trent, UK: Trentham Books.
- Olins, W.** (2003). *Om brands*. Oversat af Annette Rosenberg. København: Børsens Forlag. Originaludgave på engelsk 2003.
- Olsen, P.B.** (2004). Organisering. I Fuglsang, L. & Olsen, P. B.(red), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (443-469). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Pahuus, A.M.** (2003a). *Politik og dømmekraft - en analyse af offentlighedens betydning for det gode liv i forlængelse af Hannah Arendt*. PhD-afhandling. Århus. Århus Universitet.
- Pahuus, A.M.** (2003b). Hannah Arendts teori om offentlighed og dømmekraft. I *Slagmark* (37), 63-78, Århus: Forlaget Modtryk.
- Pahuus, A.M.** (2006). *Hannah Arendt*. København: Forlaget Anis.
- Parker, P., Arthur, M. B. & Inkson, K.** (2004). Career communities: A preliminary exploration of member-defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior* 25:489-514.
- Perry, C. & Gummesson, E.** (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing* 38 (3/4):310-320.
- Platon** (1963). *Charmides, Lysis, Laches*. Oversat af H. Holten Bechtolsheim. København: Hans Reitzel.
- Platon** (1997). *Faidros*. Oversat af Niels Henningsen. Originaludgivelse på græsk. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Platon** (1998a). *Sokrates Forsvarstale – Kriton*. Oversat af Niels Henningsen. Originaludgave på græsk. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Platon**, (1961/1998b). *Staten*. Oversat af Hans Ræder. Originaludgave på græsk. København: Hans Reitzels Forlag.

- Platon** (2000). *Symposium*. Oversat af Niels Henningsen. Originaludgivelse på græsk. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Platon** (2001). *Faidon*. Oversat af Niels Henningsen. Originaludgivelse på græsk. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Platon** (2007). *Theaitetos*. Oversat af Fritz S. Hansen. København: Museum Tusculanums Forlag.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B & Bachrach, D. G.** (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management* 26 (3):513-563.
- Politikens Nudansk Ordbog med etymologi** (2005). København: Politikens forlag.
- Punjaisri, K. & Wilson, A.** (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management* 15 (1):57-70.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M. & Thaning, M.** (2008). *Foucault* (301-319). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ravasi, D. & Rekom, J. van** (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review* 6 (2):118–132.
- Ravasi, D. & Schultz, M.** (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 49(3):433-458.
- Reason, P.** (2002). Justice, sustainability, and participation. *Concepts and Transformations* 7(1):7-29.
- Reason, P.** (2003). Actions research and the single case: A response to Bjørn Gustavson and Davydd Greenwood. *Concepts and Transformation* 8 (3):281-294.
- Reason, P.** (2006). A response to J.A. McKernan. *Journal of Management Inquiry* 15:207-208.
- Reason, P** (2006b). Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry* 15: 187-203.
- Reason, P. & Bradbury, H.** (2008), Introduction. I Reason, P. & Bradbury, H., *The Sage handbook of action research* (2.udg) (1-10). London: Sage Publication Ltd.
- Rendtorff, J.D.** (2004), Fænomenologien og dens betydning. I Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (red), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (277-308). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Rogers, F. & Perrin, T.** (2003). Engaging employees to live the brand. *Strategic HR Review* 2 (6):34-37.

- Saran, R. & Neisser, B.** (2004). Socratic dialogue in teaching ethics and philosophy: Organisational issues. I Saran, R. & Neisser, B (red.) *Enquiring minds: Socratic dialogue in education* (29-40). Stoke on Trent, UK: Trentham Books.
- Schein, E.H.** (1994). Organisationskultur og Ledelse. Oversat af Bjørn Friis & Daniel Moe Harboe. Holte: Forlaget Valmuen. Originaludgave på engelsk 1992.
- Scheuer, S.** (1999). *Motivation*. Frederiksberg: Handelshøjskolens Forlag.
- Schnoor, P.** (2004). *Brand ethos: Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*. PhD-afhandling. København: Handelshøjskolen i København.
- Schultz, M.** (2005b). A cross-disciplinary perspective on corporate branding. I Schultz, M., Antorini Y. M. & Csaba, F. (red), *Towards the second wave of corporate branding: Purpose, people, process* (23-56). København: Copenhagen Business School Press.
- Schultz, M. & Chernatony, L. de** (2002). Introduction: The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review* 5 (2/3):105-112.
- Schultz, M. & Hatch, M. J.** (2003). The cycles of corporate branding: The case of the Lego company. *California Management Review* 46:6-26.
- Schultz, M., Antorini, Y. M. & Csaba, F.F.** (2005a). Corporate branding: An evolving concept. I Schultz, M., Antorini Y. M. & Csaba, F. (red), *Towards the second wave of corporate branding: Purpose, people, process* (9-22). København: Copenhagen Business School Press.
- Schwandt, T.A.** (1994). Constructive, interpretivist approaches to human inquiry. I Denzin, N.K. & Lincoln, Y (red). *Handbook of qualitative research* (189-213). Californien: Sage Publication.
- Senge, P.M., Scharmer, C. O., Jaworsky, J. & Flowers, M.** (2007). *Skabende nærvær: Om nutidsforståelse og fremtidsvisioner*. Oversat af Steen Fiil. Århus: Forlaget Klim. Originaludgave på engelsk 2004.
- Sennett, R.** (1999). *Det fleksible menneske: Eller arbejdets forvandling og personlighedens nedbrydning*. Oversat af Ole Lindegård Henriksen. Højbjerg: Forlaget Hovedland. Originaludgave på engelsk 1998.
- Silverman, D.** (2004). Who cares about 'experience: Missing issues in qualitative research. I Silverman, D., *Qualitative research: Theory, method and practice* (343-367). London: Sage.
- Smircich, L.** (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Stake, R.E.** (1995). *The art of case study*. California: Sage Publication Inc.
- Stake, R.E.** (1994). Case studies. I Denzin, N.K & Lincoln, Yvonne S, *Handbook of qualitative Research* (236-247). Californien; Sage Publication.

**Storberg-Walker, J. & Chermack, T. J.** (2007). Four methods for completing the conceptual development phase of applied theory building research in HRD. *Human Resource Development Quarterly* 18: 499-524.

**Stringer, E. T.** (2007). *Action Research* (3. udg.). Californien: Sage Publication Inc.

**Svare, H. & Herrestad, H.** (2004). *Filosofi for livet: En bok om filosofisk praksis*. Oslo: Unipub Forlag.

**Thomson, K., Chernatony, L. de, Arganbright, L. & Khan, S.** (1999). *Journal of Marketing Managements* 15:819-835.

**Taijfel, H. & Turner, J.** (2004). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. I Hatch, M. J. & Schultz, M (red), *Organizational identity* (56-65). New York: Oxford University Press.

**Tsoukas, H. & Vladimirou, E.** (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7):973-993.

**Ulrich, D. & Smallwood, N.** (2007). Building a Leadership Brand. *Harvard Business Review juli-august*:1-11.

**Vallaster, C. & Chernatony, L. de,** (2005a). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management* 21:181-203.

**Vallaster, C. & Chernatony, L. de,** (2005b). Internal brand building and structuration: The role of Leadership. *European Journal of Marketing* 40 (7/8):761-784.

**van Maanen, J.** (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press.

**van Maanen, J., Sørensen, J. B. & Mitchell, T. R** (2007). The interplay between theory and method. *Academy of Management Review* 32 (4):1145-1154.

**Virno, P.** (2000). Labour and Language [www side]. Oversat af Arianna Bove. Originaludgave på italiensk 2000. URL <http://www.generation-online.org/t/labourlanguage.htm>.

**Virno, P.** (2001). General Intellect [www side]. Oversat af Arianna Bove. Originaludgave på italiensk 2001. URL <http://www.generation-online.org/p/fpvirno10.htm>.

**Virno, P.** (2002). Multitude and working class: Maurizio Lazzarato interviews Paolo Virno [www side]. Oversat af Arianna Bove. Originaludgave på italiensk 2002. URL <http://www.generation-online.org/t/multitudeworkingclass.htm>.

**Virno, P.** (2004a). Grammar of the multitude [www side]. Oversat af Isabella Bertolotti, James Cascaito, Andrea Casson. New York: Semiotext(e), US. Originaludgave på italiensk. URL <http://www.generation-online.org/c/fcmultitude3.htm>.

- Webb, E. & Weick, K.E.** (1979). Unobtrusive measures in organizational theory: A reminder. *Administrative Science Quarterly* 24: 650-659.
- Weick, K.E.** (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review* 14:516-531.
- Weick, K.E.** (1995). What theorizing is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly* 40:385-390.
- Weick, K.E.** (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9: 543-555.
- Weick, K.E.** (1999). Theory construction as disciplined reflexivity, tradeoffs in the 90's. *Academy of Management Review* 24:797-806.
- Weick, K.E.** (2001). The collapse of sensemaking: The Mann Gluch Disaster. I Weick, K. E., *Making sense of the organization* (100-124). London: Blackwell Publishing.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M.** (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16 (4):409-421.
- Whetten, D.A.** (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry* 15 (3):219-234.
- Wicks, P.G., Reason, P. & Bradbury, H.** (2008). Living Inquiry: Personal, political and philosophical groundings for action research practice. I Reason, P. & Bradbury, H., *The Sage handbook of action research* (2.udg) (15-30). London: Sage Publication Ltd.
- Wind, H.C.** (1998). *Anerkendelse: Et tema i Hegels og moderne filosofi*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Zahavi, D.** (2003). *Fænomenologi*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Øverenget, E.** (2002). *Hannah Arendt*. Oversat af Gitte Lyngs. København: Gads Forlag. Originaludgave på norsk 2001.

### **Casemateriale:**

- Berlingske Tidende**, Eksperter: Skattesag giver TDC skrammer, Business.dk, 1. december, 2003.
- Blüdnikow, B.** (1995). *Tele Danmark, et erhvervseventyr*. Aarhus: Aarhus Stiftbogtrykkerie.
- Børsen**, TDC skrotter Vic, 19. december 2001:10.
- Børsen**, Mystik omkring Vic film, maj 2001:14.
- Børsen**, TDC vil have nyt ansigt, 28. marts 2003: 8.
- Børsen**, TDC satser på det lange seje træk, 11. juni 2003: 14

**Børsen**, TDC-millioner havner i statskassen, 19. december 2003: 20

**Børsen**, Nyt navn til Tele Danmark, 15. december 2000: 10

**Jacobsen, K.** (2004). *Jydsk Telefon: Verdens bedste telefonselskab*. København: Post & Telemuseum.

**Kill, J.** (1997). *Midt i en teletid*. København: Post & Telemuseum.

**Monberg, J.** (2002). *Anekdoter og betragtninger*. København: TDC A/S.

**TDC**, Referater fra Informations- og kommunikationsudvalget fra 1999-2008, TDC (fortrolige).

**TDC**, Referater fra Hovedsamarbejdsudvalget 1998-2000, TDC.

**TDC**, Referater fra Koncern samarbejdsudvalget 2000-2008.

**TDC**, Kundefrontsudvalgets opsummeringsdokument, 2004, TDC (fortroligt).

**TDC**, TDC intranet og Medarbejderportal, tema: branding, fra 2000-2008.

**TDC**, TDC intranet og Medarbejderportal, tema: skattesag, fra 2000-2008.

**TDC**, TDC intranet og Medarbejderportal, tema: Vic, fra 2000-2008.

**TDC**, TDC intranet og Medarbejderportal, tema: Visionsmodel, fra 2000-2008.

**TDC**, TDC Klimamåling 2004-2008.

**Thorud, E., Selvig, B., Dam, B., Jørgensen, B. og Schkolnik, F.** (1995). *Fra KTAS til Tele Danmark*. Frederiksberg: Frederiksberg Repro.



## TITLER I PH.D.SERIEN:

- *a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process*
- 2004**
1. Martin Grieger  
*Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management*
  2. Thomas Basbøll  
*LIKENESS  
A Philosophical Investigation*
  3. Morten Knudsen  
*Beslutningens vaklen  
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
  4. Lars Bo Jeppesen  
*Organizing Consumer Innovation  
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
  5. Barbara Dragsted  
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS  
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
  6. Jeanet Hardis  
*Sociale partnerskaber  
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
  7. Henriette Hallberg Thygesen  
*System Dynamics in Action*
  8. Carsten Mejer Plath  
*Strategisk Økonomistyring*
  9. Annemette Kjærgaard  
*Knowledge Management as Internal Corporate Venturing*
  10. Knut Arne Hovdal  
*De professionelle i endring  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
  11. Søren Jeppesen  
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa  
– A Critical Realist Approach*
  12. Lars Frode Frederiksen  
*Industriel forskningsledelse  
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
  13. Martin Jes Iversen  
*The Governance of GN Great Nordic  
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
  14. Lars Pynt Andersen  
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising  
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
  15. Jakob Rasmussen  
*Business Perspectives on E-learning*
  16. Sof Thrane  
*The Social and Economic Dynamics of Networks  
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
  17. Lene Nielsen  
*Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca*
  18. S.J Valstad  
*Organisationsidentitet  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*



19. Thomas Lyse Hansen  
*Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets*
20. Sabine Madsen  
*Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice*
21. Evis Sinani  
*The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation*
22. Bent Meier Sørensen  
*Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis*
23. Pernille Schnoor  
*Brand Ethos  
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech  
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?  
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen  
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater  
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva  
*Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations*
27. Holger Højlund  
*Markedets politiske fornuft  
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen  
*A.s erfaring  
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just  
*The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe*
- 2005**
1. Claus J. Varnes  
*Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development*
2. Helle Hedegaard Hein  
*Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker*
3. Axel Rosenø  
*Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development*
4. Søren Buhl Pedersen  
*Making space  
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave  
*Differences that Matter  
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces*
6. Rigmor Madeleine Lond  
*Styring af kommunale forvaltninger*
7. Mette Aagaard Andreassen  
*Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains*
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan  
*From an idea to a standard  
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni  
*An Experimental Field Study on the*

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*  
*Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales*
11. Allan Mortensen  
*Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives*
12. Remo Stefano Chiari  
*Figure che fanno conoscere*  
*Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo*
13. Anders McIlquham-Schmidt  
*Strategic Planning and Corporate Performance*  
*An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003*
14. Jens Geersbro  
*The TDF – PMI Case*  
*Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks*
15. Mette Andersen  
*Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*  
*Understanding the uniqueness of firm behaviour*
16. Eva Boxenbaum  
*Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change*
17. Peter Lund-Thomsen  
*Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa*
18. Signe Jarlov  
*Konstruktioner af offentlig ledelse*
19. Lars Stæhr Jensen  
*Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language*
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen  
*Essays on Business Reporting*  
*Production and consumption of strategic information in the market for information*
21. Marianne Thejls Fischer  
*Egos and Ethics of Management Consultants*
22. Annie Bekke Kjær  
*Performance management i Proces-innovation*  
*– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv*
23. Suzanne Dee Pedersen  
*GENTAGELSENS METAMORFOSE*  
*Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis*
24. Benedikte Dorte Rosenbrink  
*Revenue Management*  
*Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser*
25. Thomas Riise Johansen  
*Written Accounts and Verbal Accounts*  
*The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees*
26. Ann Fogelgren-Pedersen  
*The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions*
27. Birgitte Rasmussen  
*Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle*
28. Gitte Thit Nielsen  
*Remerger*  
*– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb*
29. Carmine Gioia  
*A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS*

30. Ole Hinz  
*Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?*  
*Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*
31. Kjell-Åge Gotvassli  
*Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen  
*Linking Healthcare*  
*An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring*
33. Karin Tweddell Levinsen  
*Virtual Uddannelsespraksis*  
*Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer*
34. Anika Liversage  
*Finding a Path*  
*Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals*
35. Kasper Elmquist Jørgensen  
*Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig*
36. Finn Janning  
*A DIFFERENT STORY*  
*Seduction, Conquest and Discovery*
37. Patricia Ann Plackett  
*Strategic Management of the Radical Innovation Process*  
*Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management*
- 2006**
1. Christian Vintergaard  
*Early Phases of Corporate Venturing*
2. Niels Rom-Poulsen  
*Essays in Computational Finance*
3. Tina Brandt Husman  
*Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations*  
*The Case of Advertising and Creative Good Production*
4. Mette Rosenkrands Johansen  
*Practice at the top*  
*– how top managers mobilise and use non-financial performance measures*
5. Eva Parum  
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen  
*Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China*
7. Thomas Nicolai Pedersen  
*The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation*  
*The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff*
8. Cynthia Selin  
*Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge*
9. Jesper Banghøj  
*Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies*
10. Mikkel Lucas Overby  
*Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?*
11. Tine Aage  
*External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions*

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom  
*Making the Global Information Society Governable  
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
  13. Anette Grønning  
*Personen bag  
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
  14. Jørn Helder  
*One Company – One Language?  
The NN-case*
  15. Lars Bjerregaard Mikkelsen  
*Differing perceptions of customer value  
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
  16. Lise Granerud  
*Exploring Learning  
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
  17. Esben Rahbek Pedersen  
*Between Hopes and Realities:  
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
  18. Ramona Samson  
*The Cultural Integration Model and European Transformation.  
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard  
*Discipline in The Global Economy  
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
  2. Heidi Lund Hansen  
*Spaces for learning and working  
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
  3. Sudhanshu Rai  
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis  
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
  4. Norsk ph.d.  
*Ej til salg gennem Samfundslitteratur*
  5. Serden Ozcan  
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES  
A Behavioural Perspective*
  6. Kim Sundtoft Hald  
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action  
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
  7. Tobias Lindeberg  
*Evaluative Technologies  
Quality and the Multiplicity of Performance*
  8. Merete Wedell-Wedellsborg  
*Den globale soldat  
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
  9. Lars Frederiksen  
*Open Innovation Business Models  
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry  
– A collection of essays*
  10. Jonas Gabrielsen  
*Retorisk topoplære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet*

11. Christian Moldt-Jørgensen  
*Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.*  
*Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao  
*Extending the application of actor-network theory*  
*Cases of innovation in the telecommunications industry*
13. Peter Mejlby  
*Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?*  
*Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch  
*Statistical Modelling in Marketing*
15. Signe Poulsen  
*Sense and sensibility:*  
*The language of emotional appeals in insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle  
*Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation*
17. Peter Feldhütter  
*Empirical Studies of Bond and Credit Markets*
18. Jens Henrik Eggert Christensen  
*Default and Recovery Risk Modeling and Estimation*
19. Maria Theresa Larsen  
*Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?*  
*Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia*
20. Morten Wellendorf  
*Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning*  
*Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna  
*Concept Relations for Terminological Process Analysis*
22. Stefan Ring Thorbjørnsen  
*Forsvaret i forandring*  
*Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj  
*Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere*
24. Karoline Bromose  
*Between Technological Turbulence and Operational Stability*  
*– An empirical case study of corporate venturing in TDC*
25. Susanne Justesen  
*Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice*  
*– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice*
26. Luise Noring Henler  
*Conceptualising successful supply chain partnerships*  
*– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective*
27. Mark Mau  
*Kampen om telefonen*  
*Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov  
*The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered*

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva  
*European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative*
  30. Christian Geisler Asmussen  
*Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?*
  31. Christina Holm-Petersen  
*Stolthed og fordom  
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
  32. Hans Peter Olsen  
*Hybrid Governance of Standardized States  
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
  33. Lars Bøge Sørensen  
*Risk Management in the Supply Chain*
  34. Peter Aagaard  
*Det unikkes dynamikker  
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
  35. Yun Mi Antorini  
*Brand Community Innovation  
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
  36. Joachim Lynggaard Boll  
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark  
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten  
*Essays on Private Equity*
  2. Jesper Clement  
*Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions*
  3. Marius Brostrøm Kousgaard  
*Tid til kvalitetsmåling?  
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
  4. Irene Skovgaard Smith  
*Management Consulting in Action  
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
  5. Anders Rom  
*Management accounting and integrated information systems  
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
  6. Marina Candi  
*Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms*
  7. Morten Schnack  
*Teknologi og tværfaglighed  
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
  8. Helene Balslev Clausen  
*Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano*
  9. Lise Justesen  
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.  
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
  10. Michael E. Hansen  
*The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s*
  11. Anne Roepstorff  
*Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR*

12. Claus Bajlum  
*Essays on Credit Risk and Credit Derivatives*
13. Anders Bojesen  
*The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work*
14. Satu Reijonen  
*Green and Fragile  
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta  
*Corporate Governance in Banking  
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass  
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models  
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan  
*De uvidende og de udviklingsparate  
Identitet som mulighed og restriktion  
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen  
*Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice*
19. Jakob Elming  
*Syntactic reordering in statistical machine translation*
20. Lars Brømsøe Termansen  
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark  
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholt  
*The Motivational Foundations of Knowledge Sharing*
22. Frederikke Krogh-Meibom  
*The Co-Evolution of Institutions and Technology  
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen  
*OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS*
24. Pham Thi Song Hanh  
*Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers*
25. Mads Vangkilde  
*Why wait?  
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen  
*Rethinking the History of European Level Merger Control  
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen  
*From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours*
2. Guðrið Weihe  
*Public-Private Partnerships: Meaning and Practice*
3. Chris Nøkkentved  
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures  
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr  
*Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management*

5. Christine Sestoft  
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen  
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee*
7. Salla Lutz  
*Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers*
8. Jens Forssbæck  
*Essays on market discipline in commercial and central banking*
9. Tine Murphy  
*Sense from Silence – A Basis for Organised Action*  
*How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad  
*Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton  
*On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen  
*Mobile Data Services: Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis  
*Information Exchange and Behavior A Multi-method Inquiry on Online Communities*
14. Jens Albæk  
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse – skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz  
*The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen  
*Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context*
17. Dorte Hermansen  
*“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft*

#### TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

##### 1992

1. Niels Kornum  
*Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetoder*

##### 1995

2. Verner Worm  
*Nordiske virksomheder i Kina Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

##### 1999

3. Mogens Bjerre  
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

##### 2000

4. Lotte Darsø  
*Innovation in the Making Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*



## **2001**

5. Peter Hobolt Jensen  
*Managing Strategic Design Identities  
The case of the Lego Developer Network*

## **2002**

6. Peter Lohmann  
*The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human*
7. Anne Marie Jess Hansen  
*To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process*

## **2003**

8. Lotte Henriksen  
*Videndeling  
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen  
*Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products*

## **2005**

10. Carsten Ørts Hansen  
*Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet*

## **TITLER I DBA PH.D.-SERIEN**

## **2007**

1. Peter Kastrup-Misir  
*Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth*