

Begrænsninger for den retoriske og poetiske praksis som grundlag for branding:

Retorikkens tre byggestene, *logos*, *pathos* og *ethos*, går igen i branding-strategien som dens fundamentale grundlag, men suppleret med det *poetiske* perspektiv, med alle de virkemidler, som kunstarterne har udviklet op gennem modernitet og post-modernitet.

Hvis vores overordnede perspektiv er det humanistiske civilisations- og dannelsesprojekt, set lokalt, nationalt, føderalt og globalt, og vores kanoniske fundament er systemerne af både menneskerettigheder og menneskepligter, med demokratiet som mindste fællesnævner, så er det logisk at stille branding i forhold til *bemyndigelse*, ligegyldigt om vi taler om offentlige eller private brandingstrategier. For kun den branding, hvis udgangspunkt er en ubetinget respekt for modtageren af dens budskab, kan fremtræde som andet og mere end forførelse, manipulation, eller tidsspilde.

Det handler om ikke at misbruge *logos*, *pathos* og *ethos* i en ledelses-, kommunikations- og servicerings-kontekst.

Logos omfatter den indre relation mellem tænkning, viden og erfaring. En anstændig retorik ansporer medarbejderen, kunden og borgeren til at forholde sig kritisk, både i relation til den verdensanskuelse, altså til de normer eller "værdier", holdninger og ideologier, som præsenteres; i forhold til den viden, som organisationerne stiller til rådighed; og i forhold til sin egen doxologiske oplevelse af virkeligheden.

Branding må fra dette perspektiv ikke blot undlade at blokere for disse processers kritiske udvikling hos den enkelte, men anspore til deres styrkelse. Derfor må dens udgangspunkt altid være sober og tilstrækkelig information, dvs. den, der må brander må have en klar opfattelse af, hvad det er nødvendigt for interessenten at vide, for at kunne tænke og handle ud fra de interesser, der kan tilskrives hende som et frit og selvstændigt individ. Det betyder ikke, at branding skal være omstændelig, belærende eller formynderisk, men det betyder, at den skal være rettet realistisk mod modtageren på grundlag af et oplysnings-projekt. Man kan selvfølgelig ikke forlange af private virksomheders strategier til skabelse af et corporate image, at de skal operere på grundlag af en fuldt udviklet

distinktion mellem doxa og episteme, men man kan forlange, at den virkelighedsopfattelse, der præsenteres i en koncentreret, kondenseret, eller stiliseret form, hviler på et fundament af seriøs information, kritisk efterprøvet viden, og reflektivt endevendte holdninger.

Vendt mod organisationen selv betyder det, at branding ikke kan virkeliggøres uden et koncept om individuel og kollektiv dannelse, og dermed om ledelses-stærkning og ledelses-strategi, der udmøntes i personale- og HR-strategier, der sigter på skabelse af personlig frigørelse, indsigt og myndighed. Den udadrettede kommunikation af en organisatorisk identitet, som ofte opfattes som det, "branding" betyder, giver kun mening, fordi den kan omsættes til HR-strategier, altså rettets indad mod organisationen. Men det gør branding-processen sårbar, fordi medarbejdere i dag ikke vil arbejde i virksomheder, der spiller dobbeltspil, eller fingerer en substans, de ikke ejer. Den personlige frigørelse, indsigt og myndighed er indbegrebet af den kontekst, hvori konceptet om den individuelle og den kollektive læring krydser hinanden. Dette oplysningsprojekt står ikke i modsætning til ideen om forestillingen om en dyb forpligtigelse overfor det reelle og virtuelle fællesskab, som enhver organisation virkeliggør i mere eller mindre udstrakt grad på overfladen og i dybet. Det er forudsætningen for den.

Det må være indlysende, at opgaven med at administrere forholdet til logos forstærkes, så snart vi træder ind i den offentlige sfære. For det offentlige er, ifølge sit navn, det, der administrerer "officium", "embede" rettet mod "pligt" – fra det græske begreb "kathekon", der betyder "dyd". Her hersker der for den offentlige forvaltning en udtalt pligt til at skabe en myndig offentlighed gennem skabelsen af et borgerskab (citoyen), der hviler på solide kundskaber, intellektuelle færdigheder, og ikke mindst på empati, loyalitet, solidaritet og respekt for anderledeshed. Samtidig med at hele klientgørelses-dynamikken må modvirkes gennem interaktive programmer for vidensdeling, i relation til borgerne, men så sandhed også i relation til medarbejderne. Hierarki, hegemoni og autoritative, teknokratiske og bureaukratiske praksiser og vaner, må ikke bare erstattes med kontraktstyring, evalueringsprocedurer, men med virkelig demokratisk uddelegering af kunnen, kapacitet og beslutningsmyndighed.

Branding af det offentlige må fra dette perspektiv være en interaktiv proces båret af en foregribende beredvillighed til legitimering af enhver beslutning, af enhver nok så tilsyneladende triviell sagsafgørelse, og af ethvert initiativ.

I den forstand må forvaltningen være et boldværk mod den ensidighed, der ligger i styringen af et fællesskab gennem politiske særinteresser, og branding må tilkendegive den indre modsætning, der ligger i netop den politiske spænding mellem holdninger, interesser og ideologier, i det offentlige.

Kort sagt: Branding skal ikke skjule væsentlige modsætninger i forvaltningen, men gøre dem til et kollektivt ansvarsområde.

Pathos har altid været retorikkens og kunstens væsentligste dimension. Begærets forvandling til målrettet oplevelse og aktion, til begejstring og følgeskab, har været målet for de store folkeforførere. Tydeligst har vi set denne tendens videreført i Coca Colas forsøg på at gøre et varemærke til en livsholdning, til et eksistentielt "pharmakon". Men vore danske banker, pensions- og forsikringselskaber lader ikke Coca Cola noget efter, når de forsøger at flytte vores fælles angst for tab af livskvalitet, for sygdom, alderdom, deroute og død, hele det område af pathos, som stoikerne bekæmpede gennem idealet om "apatheia", om individuel frigørelse for angst og ængstelse, ind i deres egen verden som et privilegeret felt for foregribelse, forebyggelse, kontrol og styring af disse eksistentielle parametre– af og med penge. Hele udnyttelsen af vor "driftsøkonomi", aggresionen, angsten og eros, til at placere produkter og ydelser i centrum af vores liv i egenskab af universelle pharmaka, er et misbrug af pathos i forhold til logos, fornuft og viden, på den ene side, og ethos, den dybt forpligtende anstændighed, ordentlighed, redelighed, omsorg, retskaffenhed og mellemmenneskelig medfølelse og generøsitet, på den anden.

Det er derfor vigtigt at erstatte misbrugen af pathos, der ikke mindst i dag vokser indenfor områderne af HR-strategier, altså i relation til medarbejderne, med det, Lars Goldsmith så rammende har kaldt "bemyndigende begejstringsledelse". For selvfølgelig skal vi begejstres over vort arbejde og over vore liv.

Men individuel begejstring må erstattes af moderat og reflektivt begrundet sam-passion.

Derfor må det "VI", som al branding sigter mod at skabe, som livsstils-strategisk markedsføring, eller som HR-strategi vendt mod medarbejderne, altid være rettet bort fra både det ekskluderende og det indoktrinerende eller totalitære, mod skabelsen af et incitament til at forholde sig kritisk eksistentielt til tilværelsens store spørgsmål. Branding må være en opfordring til skarpsindig fortolkning, og til både erfaringsmæssig og tankemæssig kreativitet, hvor brandet stilles til skue midt i den enkeltes liv som et svar på et spørgsmål, der altid vil kunne annulleres, hvis det synes overflødigt.

Det offentlige har særlige forpligtelser her, fordi dets medarbejdere ofte er "kaldede", og derfor i langt højere grad kan misbruges af strategier, der understreger begejstring, selvudslættelse, og underkastelse. Det offentlige har pligt til igen og igen at "vende sagen" i lyset af ny viden, og i lyset af nye billeder af det myndige og gode liv. Branding må være en del af denne proces. Ikke en åndelig og lidenskabelig mundkurv, eller et sæt af intellektuelle skyklapper.

Ethos er indbegrebet af den talendes integritet. "Redelighed", en væsentlig side af *ethos*, kommer "rede", der betyder "fornuft" og "tale", og er beslægtet med "ratio", må kendetegne branding. Den integritet, der giver den talendes ord virkelig vægt, erhverves gennem principfasthed, evnen til at følge lovens ånd, ikke dens bogstav, og gennem utopisk fantasi i humanismens navn.

Ethos betyder indbegrebet af den sum af menneskelig erfaring, situationel sensibilitet, overskud, indlevelsesevne og storsind, som ethvert menneske har pligt til at udvikle gennem sit liv, fordi det permanent forholder sig til det gode. Og dette forhold er altid en kamp og en udfordring til alle vore åndsevner, fordi det gode er så mangetydigt og altid i sidste instans afhængig af det, der sker, af begivenheden.

Ethos er boldværket mod dårlig ledelse. Det eneste virkelige boldværk. Derfor overflødiggør en virkelig *ethos* i sit væsen branding. Den, der er det, hun er; den, der gør, det, hun siger; den, der eksemplificerer sine principper; hun bliver selv det symbol på en dybereliggende identitet, som branding så ofte forgæves påkalder.

Virksomheder, der tager social ansvarlighed, bæredygtighed, humanisme og demokrati, alvorligt, gør branding overflødig. For branding er jo, hvis vi ser bort fra de retoriske og poetiske strategier, vel intet andet end det billede, som rygtet efterlader. Og ligesom intet

menneske kan styre sit rygte, således kan ingen organisation styre det billede, der skabes af den. Kunne den det, var vi tilbage i nazismens og kommunismens helveder.

Det offentlige må gå foran her. Det er fair nok, at et amt eller en kommune understreger, at man ønsker at virkeliggøre de basale værdier, der ligger i et fællesskab, og som er kanoniseret i demokratiet, men ingen offentlig institution kan score på at være demokratisk. Det ville svare til at bryste sig af, at man ikke tager af kassen.

En ethos er også den ånd, der hersker i en virksomhed. Denne ånd må man ikke forsøge at manipulere med. Organisationen har altid mange stemmer, og den sande ethos er altid polyfonisk. Fællesskabets skønne balance kan indtræde i visse begivenheder, men det er totalitarisme at tro, at der kan fastholdes en tilstand i en organisation, der svarer til en stabil, ensartet og entydig identitet. Dette projekt kan ikke en gang det enkelte individ realisere. Branding er et bud på temaer, der kan fastholde engagement, fordi de er ordentlige og redelige. Ser man ikke det, er brandingens boomerang ubarmhjertig.

Vi kan nu kort fremhæve nogle maksimer for proto-branding:

1. At udtale sig om sig selv som om man var den eneste, ultimative autoritet, er usmageligt. Det er kun de Andre, og tidens gang, dvs. de kommende begivenheder, der kan gives legitimitet til at udtale sig om, hvad man faktisk kan, altså ud fra det, man faktisk kunne.

2. At foregive, at der enten er et absolut kriterium, der garanterer brandingens lødighed, eller at foregive, at brandingprocessen selv kan skabe det, er begge dele bedrag. Al branding kan og skal underkastes en kritisk analyse ud fra de principper og normer, der styrer den. Den skal være værdimæssigt åben.

3. Det, man kan, viser sig i det, man gør. Det man gør, unddrager sig én i positiv forstand, som et værk – det udvirkede som "virksomhed" eller kunstværk. Bliver afstanden mellem værkets kvaliteter og omtalen af værket for stor, kan branding-processen ikke fungere. Branding forpligter.

4. Forførelse og branding er to verdener, der intet har til fælles.

5. Brandingen må kunne forvalte sit eget paradoks: En spænding mellem et tilsyneladende absolut kriterium og et rent pragmatisk. Brandet udtrykker potentielt en usammenlignelighed med andre brands. Det er et forsøg på at skabe en reference til "det unikke". Men det unikke kan ikke underkastes noget andet kriterium end dets egen vedblivende individuering, og derfor er selve branding-konteksten, konsolidering og kapital-forrentning, effektivitet og kvalitet, der i sit væsen er funktionel-pragmatisk, imod radikaliserings af branding, for disse parametre er kun kvantitativt differentierbare.

6. Ægte retorik og poesi fortæller netop ikke, at de er gode, de viser det i deres form eller i deres virkninger. Ingen af dem kan fælde dom over deres egen kvalitet.

7. Useriøs branding tager forskud på indholdets kvalitet gennem brug af et stiliseret og tomt form-sprog for det gode, skønne, sande og retfærdige. Men den formale enhed kan ikke anticipere en indholdsmæssig enhed med mindre, den er der. Branding vil derfor, for så vidt det har åbenhed overfor yderligere bundlinjer end den økonomiske, fungere kontra-funktionelt, hvis der ikke er et virkeligt, normativt beredskab i organisationen/institutionen. Branding forudsætter en dannelses-kultur for at kunne overbevise, fordi kun i dannelseskulturen kan nye bundlinjer som demokrati, humanisme og æstetik, konciperes.

8. At tro, man kan styre fortolkningen er forargeligt – en balance mellem propaganda og kunst findes ikke. Derfor må den brandende organisation sørge for at have et budskab, der går ud over strategisk markedsdominans. Den må have en substans. Dette gælder så meget mere som brandings betydning for medarbejderne er altafgørende, nemlig hvad angår engagement, fastholdelse og rekruttering.

9. En organisation kan ikke brande sig selv for sig selv uden at skabe menings-loops (jævnf. Volvo og Michale Brammer). Selv hvis vi skelner mellem spontan og overlagt branding, vil branding ikke kunne være en intern HR-strategi. Branding af den indre

atmosfære må være et resultat af andre faktorer end branding-processen selv. Dyder og dannelse er afgørende.

10. Proto-branding er et oplysningsprojekt. Branding kan og skal intet andet være end fremhævelsen af den gode vilje.