

Ole Fogh Kirkeby: Noter om branding

Credo:

Lederskabet handler om at bryde ud af rollen. Rollen giver kun en flygtig sikkerhed, og jo mere veldefineret den er, jo mere den er understøttet af strukturer og hierarkier, desto mere overflødiggør den lederskabets første og vigtigste bestemmelse: Hver dag at skulle skabe sig selv på ny.

At skabe sig selv må udspringe af en indre nødvendighed på den ene side, og af viljen til at møde det stof, og det udbud af former, som begivenheden stiller til den enkeltes rådighed. Den indre nødvendighed drives af begæret, men man skal ikke undervurdere, at selvom dette begær kan vore formet af samfundets symbolske ordner, og dermed rettes mod at placere personen solidt i relationer som magt, prestige og rigdom, så er det også rettet mod frihed. Frihed betyder i positiv forstand råderum, spillerum, valgmuligheder, og dermed en garanti for åbne veje ind i fremtiden. I negativ forstand betyder frihed det at være udenfor rækkevidden af andres magtudøvelse, fra dagsordner, der ikke er ens egne, fra befalinger og fra ubetinget autoritet. Men frihed betyder også frihed fra mening.

Begæret efter at skabe kan kun indløses, hvis vi et menneske kan handle uden at være udsat for tvang, og uden at være tvunget til at tvinge andre. Lederskabets begær efter at skabe er jo rettet mod ét bestemt medium, andre mennesker. At skabe betyder for lederen art få andre til at gøre noget, hvis idé de forstår og er indforstået med. At skabe i det sociale medium betyder at kunne få opbakning omkring et projekt. Uden denne opbakning kan projektets idé for det første ikke gøres virkelig, og for det andet kan resultaterne af dets virkeliggørelse ikke vurderes efter fortjeneste. Selvfølgelig findes der vurderinger og evalueringer, der udtrykker, at nogen har fået åbnet øjnene, men i de fleste tilfælde er det dem, der udfører ideen, der også bliver dem, der bedømmer den, nemlig medarbejderne. Derfor kan lederen kun skabe, hvis han formår at etablere en balance mellem viden, villen og kunnen hos de mennesker, der på en gang er hans

skuespillere og hans publikum. Det betyder ikke, at de andre interessenter skal undervurderes, men den vurdering, som de håndhæver, er i langt de fleste tilfælde vurderingen af det team, som lederen er en del af. Selvfølgelig kan hans evne til at manøvrere på børsen, hans evne til at vælge en ny samarbejdspartner, hans evne til at sætte et nyt forskningsprogram i gang, i grænsesituationer henføres til ham som person – om det nu er resultat af et rimeligt skøn, eller et produkt af pressens manipulationer. Men lederen står altid omkranset af et team, og det er mod dette teams indre styrke og intensitet, at hans opgaver primært må være rettet.

Friheden er så afgørende for lederen, fordi den altid er andet og mere end formelle rammer for et handlerum, der kan kaldes et "frirum". Den drejer sig nemlig om evnen til at få ideerne bag det projekt tilbage fra de andre, som han spredte hos dem; og om at få det tilbage i forandret form.

Denne forvandling af ethvert projekt, om det blot er et sæt af ideer, en "vision" (et filosofisk særdeles tvetydigt begreb), eller så konkret som omhyggeligt udarbejdede planer og prognoser, der sker i begivenheden, udgør lederens egentligt opgave: At få sit eget spejlbillede eller sit eget *ekko* tilbage i en form, hvis forvandling eller fremmedartethed ikke bringer ham ud af balance, men som tværtimod tilskynder ham til at skabe på ny.

Friheden til at skabe betyder her, at holde fast på en grundtanke, at være en grundholdning tro, og at gøre det så konsekvent, på trods af alle begrænsninger, alle uforudsete effekter, alle fejleregninger og kontraintuitive udfald, at der skabes en identitets-linje gennem alle handlinger.

Netop her har kunsten og lederskabet samme vilkår: At det projekt, der styrer handlingerne i alle begivenheder, kan sætte sig igennem som den identitet i det vi gør, som man kalder "stil". Der er et egenartet "touch" i det, som genuine ledere og kunstnere gør.

Stilen er resultat af den særlige form som *gentagelsen* antager, når den styres af et overordnet projekt. "Touch'et" forudsætter gentagelsen, og gentagelsens praksis findes i det store og i det næsten uendeligt små. Den spænder fra evnen til at gentage sit eget aftryk i de store linjer, i de nye stilarter, under nye vilkår og i ukendte begivenheder, til evnen til at gøre rutinen til trolddom. Men "touchet" bliver kun til, såfremt lederens

gentagelses-praksis mødes af modtagerens gentagelse gennem fortolkning. Der skal sam-
gentagelse til.

Friheden konfronteres her med nødvendigheden. Men den opfatter den ikke som sin
modsatning, tværtimod, den opfatter den som det brændstof, der gør
skabelsesprocessen ekstra intens. Det handler nemlig om den særlige gentagelse, der
består i at overgå sig selv. Det betyder ikke, at man ikke kan overgå sig selv ved at gå
ind i helt nye felter af praksis, men den ægte udfordring til mesterskabet består i at prøve
igen, dér, hvor man slap, og også dér, hvor man synes uovertruffet.

I virkeligheden viser anerkendelsen af nødvendigheden sig i en udtalt følsomhed for det
sociale bånd. Den nødvendighed, som kunstneren fornemmer her, er ofte tydeligst i form
af de fordomme, den følelsesmæssige og intellektuelle ladhed, angsten for det ukendte,
og en stædig klyngen sig til holdninger og tanker, der bekræfter privilegier, letkøbte eller
hårdt tilkæmpede, som han reagerer imod. Men nødvendigheden viser sig jo netop ikke
mindst som den bevægelse, nede under overfladen af det sociale, der igen og igen slår
dets mere intense, ja ægtre toner an. Der er et andet og virkeligere fællesskab mellem
mennesker, som viser sig i mange forskellige situationer, men som kunstneren gør til sin
opgave at konfrontere i den begivenhed, hvori han skaber dets udtryk på ny. Men det
samme gør lederen, hvis han tør se nødvendigheden i øjnene. Også han kan være
eksponent for et fællesskab mellem mennesker, der er andet og mere end optimeringen af
den enkeltes oplyste egeninteresse med tilfredsstillelsens maske på.

Fra dette perspektiv bliver den indre nødvendighed, der er skabelsens dæmon, af samme
art og samme stof, som den, der styrer fællesskabet, når det tager sig selv alvorligt.
Lederen genskaber det sociale bånd, og hvis han er tro mod sig selv, bliver dette bånd
anderledes stærkt og spændstigt end de forbindelser, der resulterer af, at mennesker går
på kompromis med sig selv.

Skabelsen af det sociale, indenfor og udenfor virksomheden, handler altid om evnen til at
vise sig værdig til begivenheden. At vise sig værdig til begivenheden kan man kun, hvis
man møder den gennem en klar og fordringsfuld indstilling. At leve op til begivenheden
kræver afklaring omkring ens eget normative eller værdimæssige grundlag.

Dermed bliver ledelse en aktivitet, der frem for nogen kan fastholde spændingen mellem
frihed og nødvendighed. Dels ved at udtrykke begæret efter at handle normativt, dels ved

at konfrontere den handlende med de begrænsninger og muligheder, der ligger i begivenheden.

1. Påmindelse: Forøger eller begrænser dit forhold til dig selv som leder din frihed?
 - a. Din frihed til at være
 - b. Din frihed til at blive til
 - c. Din frihed til at skabe

2. Påmindelse: Forøger eller begrænser det, at du er leder, din vilje og evne til at være menneske?

3. Påmindelse: Forøger eller formindsker det, at du har valgt at være leder, din vilje og evne til at vise dig værdig til begivenheden?

1. Begivenhedens ethos og lederskabet

Det første begær er rettet mod frihed. Men der er yderligere et begær, og det er langt mere tvetydigt. Dets grundlag er i det, som man i hellenismen kaldte "ta ef 'hemin" ("in nostra potestate"), og som betyder "det, der er i vores magt". Dermed er den rettet mod den fine linje, der kan trækkes mellem det, som vi kan beherske, og det, der manifesterer zonerne for vores afmagt. Denne fine linje trækkes altid i begivenheden, for det er her at vi kan magte, og det er her, at vi er afmægtige.

Hvad jeg vil kalde "det andet begær" er rettet mod at flytte grænserne for denne spænding. Men det er ikke rettet primært mod at udvide rummet for vores frihed, derimod er det rettet mod mening.

Det andet begær afslører en grundlæggende dichotomi, nemlig den mellem på den ene side, at ville bruge begivenheden til at gøre sig selv til herre ("autexousian" hos stoikerne), til at komme tilbage, ind til sig selv, gennem en ur-gentagelse, der gør enhver begivenhed overflødig, nemlig til et experimentarium i navngivelse og menings-tilskrivelse. Det er authenticitetens billede. Og på den anden side, det at ville vende sig mod begivenhedens på dens vilkår; give den menings-magten; give den retten til at være den, der skriver. Den

sidste bevægelse afspejler afkaldet overfor det begær, som Roland Barthes i sin smukke bog om Japan, "I tegnenes vold", kalder "det største begær, nemlig begæret efter mening" (p.80). Apropos er "Zen", og Haiku'ens kunst netop stilfærdige praksis'er, til at nærme sig begivenhedens ethos. Denne beskyttelse af begivenheden mod meningens overgreb, har jeg selv bestemt som det, at tage udgangspunkt i den erkendelse, at begivenhedens kerne er tom. Jeg kaldet det "*alma-begivenheden*". Vi kan også sige, at det, at vise sig værdige til begivenheden indebærer at indse, at den ikke findes. Eller: begivenhedens modus er den aktive meningsløshed.

Af denne indsigt udspringer en begivenhedens ethos. Den har tre maksimer:

Begivenhedens ethos:

- *at vise sig værdig til begivenheden*
- *at bevare begivenhedens hemmelighed*
- *at gøre verden rede til begivenheden*

Heteroenticitet er modstykket til *authenticitet*. Det kan opfattes som en indstilling, der angiver de muligheder for handling gennem sam-passion som kraften giver os, fordi ingen tilraner sig definitionsmagten over begivenheden; og dermed er det muligheden for at bevare begivenhedens hemmelighed; ligesom det afspejler en generøsitet overfor det, der tildrager sig, som forbereder begivenhedens komme; og ligesom det, endelig, udtrykker en *sindsro*, en *eudymia*, en abstraktion i praksis fra den egne individualitet, som om man som lidende altid var en anden end sig selv. *Heteroenticitet* kan præsenteres samlet gennem et katalog af eventualer. Eventualerne betegner måder at forholde sig og handle på i relation til begivenheden, hvor det enkelte menneske praktiserer *heteroenticitet*. Eventualerne er byggestenene for det nye lederskabs ethos.

Eventualerne skal ikke forstås som måder, hvorpå et i sit væsen selvbevidst, og selvisk "jeg", et refleksivt ego, forholder sig til sig selv, de er det stik modsatte, de udspringer fra det faktum, at vi altid er stillet som kroppe i begivenheden, *før* vi kan reflektere over den.

Og dette, at vi er kød, før vi bliver ånd, opfordrer til ydmyghed, om end ikke derfor til passivitet.

Eventualerne udspringer af begivenhedens dyb, de artikulerer og vogter dens hemmelighed på samme tid, en hemmelighed, hvis form er meningens selvindlysende overflade. Eventualerne er relations-bestemmelser, de er udtryk for den måde, som verden virker i os på, de er produkter af Andethedens realitet og autoritet.

Der er fem eventualer, der udtrykker heteroentitetens mulige zoner:

Det første eventual er den positive magtesløshed. Det er muligheden for at skelne mellem det, der er i vores magt, og det, der ikke er det, med det formål at kunne gribe aktivt ind i verden. Det er praksis' zone, og dermed også stedet for at øve *euprattein*, for evnen til at forme sit liv i det godes billede.

Det andet eventual er kapaciteten til at give tilsagn til begivenhedens mening gennem fri accept. Dette er autonomiens og den kritiske indstillings zone. Her udfoldes en anti-naturalistisk, post-ontologisk holdning til begivenheden, hvilket er måden, hvorpå vi kan vogte dens identitet. Det er evnen til at fastholde en forskel mellem ord og begreb, viljen til at afvise tanken om, og enhver form for, et hvert forsøg på, konstruktion af mening.

Det tredje eventual udtrykker den åbning af et socialt rum, som kraften giver basis for, en kraft manifesteret gennem friheden hos de andres kroppe. Det er viljen til at ville essensen i rummet og stedet i form af de andres frihed, og at indvillige i at betragte sin egen krop som et sted: Hudens pampas.

Det fjerde eventual er kapaciteten til at modtage tiden fra de andre. Det er påkaldelsen af en emotionel eller organisk logistik. Det er evnen til at modtage de lag af tid, der er vokset ind og bebor de fremmede gennem deres ældgamle kulturer og alt det, der er overgået dem. Det er troen på en frugtbar overflod, troen på *pleroma*, på en opfyldelse, hvori alle har del i kraft af begivenhedens skønne utimelighed.

Det femte eventual er styrken til at blive hændt af det gode, til at blive en del af begivenhedernes proces, der er viet til normativ fuldendelse. At overgå sig selv ved at modtage sig selv fra begivenheden som om man var en Anden. Det er viljen til at overvinde sig selv ved at modtage sejren fra begivenheden, på dens vegne.

Om konsekvenserne af disse tanker for lederskab og konsulentvirke

Det første eventual udfordrer lederen til at kende sine egne begrænsninger. At erhverve kapaciteten til genuint lederskab indebærer, at man vover at flytte disse grænser, men kun forsigtigt, med blikket fæstnet på de skiftende vilkår, der er forudsat af den kommende begivenhed.

Det andet eventual udfordrer lederen til at være meget omhyggelig ved fortolkningen af begivenheden. Som Nietzsche sagde en gang, så er det de sejrende ret, at fortolke begivenheden ved at give den navne, og lederen må ikke tage sin sejr på forskud. Han må fortjene den. Men han må under ingen omstændigheder "forhandle" om begivenhedens betydning, for en sådan adfærd vil gøre ham til manipulator. Han må holde meningens rum åbent. Han må være i stand til at vente på *Kairos*, på ankomsten af den rigtige betydnings "rette øjeblik", og da vide at slå til.

Det tredje eventual befaler lederen at stille sig selv op lige i organisationens midte, han må være centrum for dens synoptik. Således kan han forvandle sig til organisationens legeme, det billede, hvori alle de andre kroppe spejler sig selv. Dette er i sandhed en catwalk uden klæder, men en nøgenhed, der skjuler beredskabet til at møde de grådige blikke, de blikke, der vil mætte sig i organisationens kød. Det er et must, at hvad der end sker med organisationen, så sker det først med ham, først og fremmest det onde, siden det gode. Lederens største fejltrin er at gøre sig selv til en privilegeret undtagelse.

Det fjerde eventual udfordrer lederen til at dyrke sin evne til at udsætte. Hvis man kan udsætte frugtbart, formår man også at høste opfyldelsens frugter. Lederen må være den, der høster de forskellige tanker, erindringer, værdier og begær, der vokser ind over hinanden i organisationen. Han må høste dem ved at lade dem gå i opfyldelse. Han må

bestræbe sig på ikke at gå fejl af det sted, hvor tidernes og tankeflugtens linjer mødes. Han må evne at lade mangfoldigheden lede sig selv.

Det femte eventual udæsker lederen til at blive organisationens tjener, til alle tider og i alle rum. Han må på forhånd have besluttet at lede netop denne organisation som om den var ham selv. Han må blive *homo creator, factor et fabulator*, den, der skaber organisationen indeni begivenheden og begivenheden indeni organisation; den, der kaster bolden, og den, som griber den; og den, der har hjemmel til at vidne om det, der er sket.

Konsulenten må på den anden side råde lederen til at udvikle *prosoché*, opmærksomhedens hexis. Hun må råde lederen til at dyrke sin følsomhed for de tavse lag i organisationens begivenheder, de lag, hvorpå noget er i gære og allerede på vej.

Konsulenten må råde lederen til at praktisere det, som Epiktet kaldte *parascheué, anticipatio*, kraften til at foregribe. Vi kan prøve at kontrollere begivenheden, at gøre gå til den som om den var en installation, men den eneste magt vi har i forhold til den er foregribelsen.

Konsulenten må råde lederen til *clementia*, til den mildhed, der kommer fra hjertet, Senecas dyd. I mildheden ligger evnen til at modtage.

Konsulenten må advare lederen mod at tro, at hun kan installere begivenhede, den er og bliver en konstellation, dvs., dens egen. Måske kan det se ud som om begivenheder i alt fald delvis kan kontrolleres og delvis forberedes, men da kun på deres egne vilkår.

Konsulenten må bestyrke lederen i at lytte, mens hun taler.

Konsulenten må råde lederen til at opgive rollen som time keeper, og i stedet at udvikle sig til den, der giver tid. Hun må være vogteren af en emotionel logistik, en logistik med tidslommer, udfald i ingen-tid, hun må blive pausens og synkopens mester.

Konsulenten må råde lederen til at stille sig op som den, alting først går ud over, og under alle omstændigheder som den, der leder med medarbejderne, for ellers kan hun ikke forvente sampassion.

Konsulenten må råde lederen til at skrive organisationen frem, ikke som et brev, ikke som et skuespil, men som et digt.

Konsulenten må råde lederen til at improvisere, men samtidig til at forberede denne improvisation så omhyggeligt som muligt, fordi en improvisation jo blot er tilsynekomsten

på samspillet overflade af det stykke, som vi i virkeligheden spiller, uden at vide af det på anden måde end gennem det, at være besat.

Konsulenten må råde lederen til at fortælle, men på en sådan måde, at det bliver åbenbart, at hun allerede selv er fortalt af denne fortælling. Hun må fremgå af den, og da altid i egenskab af sig selv som en Anden.

Endelig må konsulenten råde lederen til at være tro mod det, der sker hende. Det betyder, at hun må indrømme sin uvidenhed, sin mangel på almagt, sin udsathed for skæbnen, og sin usikkerhed overfor mangetydigheden, men samtidig at fastholde sin dristighed, sin målrettethed og sin vilje.

Om Branding:

Branding skal naturligvis også, som ledelses-strategi, som HR-strategi, og som ekstern, kommunikativ strategi og marketings-strategi, både vurderes ud fra det forhold, om den forøger eller forringer lederens og medarbejdernes individuelle frihed, og om den styrker begivenhedens ethos, dvs. om den vover at lade såvel dens producenter som dens konsumenter balancere på kanten ind til den aktive meningsløshed.

Svaret er allerede givet. Kun den branding-strategi, der har et klart normativt udgangspunkt, bliver ikke en fælde, hvor forførelses-taktikker, retoriske kneb og narrative tricks slår tilbage i ansigtet på dens protagonister. Og kun den branding-strategi, der ikke fingerer authenticitet på den ene side, og event-mageri på den anden, kan overhovedet operere i begivenhedens landskab.

Men det normative kan som radikalt afsæt, som konsekvent indstilling, ikke absorberes af værdier, om de nu er enkeltstående, ja, måske kun vagt, diskursivt artikulerede i form af

organisatoriske maksimer, eller udpenslede i form af værdi-kataloger. For det normative kan ikke positiviseres diskursivt. Også det må balanceres på kanten ind til begivenhedens kerne, ind til alma-begivenhedens destruktion af al mening.

Det betyder, at vi må være klar til at opgive det, som Barthes kalder

”de to midler til at redde begivenheden fra meningsløshedens skændsel, og (i en desperat tilstopning af enhver betydningsløshed, der ville kunne lade sprogets tomhed skinne igennem) ... nemlig symbolet eller ræsonnementet, metaforen eller syllogismen” (“I tegnenes vold, p.81).

Denne holdning peger naturligvis mod et anti-brandings-projekt, med mindre overskridelsen af meningens nærvær åbner mod et fravær, som jeg selv i modsætning til mening har kaldt ”betydning”, men som vi også kan kalde en ”udskydelse af mening” i den forstand, at vi overlader meningen til begivenheden – vel vidende at den er semantisk tom. For selvom vi er til stede i begivenheden som overlagt agerende, som målrettede handlende, så er begivenheden for altid tabt for os som et objekt. Den lukker sig om sig selv, og holder alle vore menings-manipulative tiltag ude. Kun barnet har adgang til begivenhedens inderste kreds.

Men lad os først foretage en begrebsafgrænsning i relation til fænomenet ”branding”:

Polerne i dette begrebs betydningspektrum er:

- A. På den ene side betyder branding den overlagte, strategisk-taktiske, adressering af målgrupper med henblik på en én-til-en-overførsel af et meningsindhold. Det forudsættes at brandet allerede eksisterer i form af et entydigt reference-forhold mellem ord og organisatorisk tilstand/adfærd/beredskab. Brandets interpretations-radius er fastlagt, fordi den identitet, som det refererer til, tilskrives en substantiel karakter. Dens basis er skiftevis et ”vi ER”, et ”vi VED”, et ”vi VIL”, et ”vi KAN”, og

et "det SKER". Her handler branding således om at indtage interessentens langtidshukommelse med et nøje fastlagt indhold. Taktikkerne er chok, gentagelse, mangetydighed i entydigheden, strategisk præcision, strategisk timing, fortolkningstvang, episk sensibilitet.

Eksempler:

Privat: Volvo, Orange, Microsoft, McDonald, Nike, Coca Cola, Carlsberg....

Offentlig virksomheder: DSB, Københavns Energi, Scanlines

Forvaltninger: f.eks. Fredericia

Politik: "Noget for noget", SF's nye venstrefløjs-image.

Forskelle i forhold til propaganda og reklame, er, at "et brand" har status af en markering af pseudo-identitet, og dermed opererer med en sum af kriterier, der er mere end dens dele (funktionalitet, kvalitet, eksistentiel intensitet...), samt forudsætter et samspil mellem en menings-begivenhed og dens kontekst; dvs. at brandet forudsætter den velkendte, hermeneutiske spiral mellem forståelse og fortolkning. Mens reklame relaterer sig til en eller flere varer, ud fra meget få, og veldefinerede kriterier (funktionalitet, effektivitet, økonomi); og propaganda relaterer sig til et program eller til et problem af basal diskursiv form – men ikke nødvendigvis med et diskursiverbart indhold. Vi kan også sige, at branding i forhold til reklame og propaganda, ikke har noget markant succes-kriterium, og underligt nok. Kontrafaktisk gælder, at hvis resultaterne af branding kan måles håndfast, så er der noget galt.

"Hugo Boss" kan betragtes som et brand, for så vidt, at dets reference til kriterierne "stil" og "kvalitet" for en række forskellige produkter, ikke udtømmende kan beskrives gennem diskursive redegørelser for disse kriterier: Den "ægte" Hugo Boss habit er endnu ikke lavet. Tøjtrolden, "Harry", fra DSB refererer til befordringens og betjeningens varsomhed overfor kunden – fordi tøjtrolden dels er skrøbelig og er relateret til barndommen, dels forbundet med en anden rationalitet, der ved at forbindes med hurtighed, præcision og komfort, sætter disse hårde værdier i relief; dels refererer tøjtrolden til vores bedre jeg – fordi den sættes ind i den sammenhæng med skuespilleren, at den udtrykker modet til at være ansvarlig (og ta' toget, når man er alkohol-påvirket, eller at kære sig om børnene).

Dermed kan fordelene ved kollektiv trafik slås an som tema, men uden at det virker ideologisk eller belærende. Tøjtrolden signalerer også på et meta-niveau, (at DSB godt ved, at vi godt ved, at de godt ved), at den rejsende er afmægtig i forhold til forsinkelser, etc., hvis præcis ankomst er væsentlig i brugerens liv. Samtidig kalder tøjtrolden på vores humoristiske sans, og dermed på en vis overbærenhed – ja, den leger et sted med humorens inderside, men non-sens. Tøjtrolden refererer til en holdning hos DSB som helhed overfor kunden, og er derfor markeringen af en identitet i analogi med den måde begrebet om personlig identitet fungerer mellem os på: At den identitet jeg tilskrives, udtrykker de forventninger andre har til mig. En sådan type brand kan være positivt selvrefererende, altså henvise til sin måde at henvise på – hvilket ikke kan være tilfældet med en habit eller en bilmodel, da de er habitter og bilmodeller, og ikke brands ifølge deres form.

En kort overvejelse over begrebet "En persons identitet" er på sin plads her. Det kan på den ene side bestemmes som summen af de lovmæssigheder, der gør forudsigelser af min adfærd mulig (refleksivt set, også fra mit eget perspektiv). På den anden side som en residualstørrelse for erfaring, der unddrager sig diskursiv redegørelse. Ansigtet udtrykker begge disse relationer. Som psykologisk type læses ansigtet som en garanti for fremtidig adfærd – ofte helt stereotyp og misvisende. Som skulpturel entitet læses ansigtet som det unikke, som det, der ikke har noget simulacrum, altså som fremtrædelsen af et moment af "eidos" i tiden og rummet uden formidling af "eikón" eller "eídon".

En virksomheds brand trækker på begge disse sider. Det er udgør et løfte til interessenten om fremtidig adfærd, men det bevarer også en hemmelighed, og spiller derfor på tve-eller mange-tydigheden. Denne spænding tilspidses, fordi et brand optræder som phantasma eller på latin, simulacrum, altså som et billede af et billede.

Den styrede, foregrebne kommunikation af identitet foreskriver visse formidlings-teknikker frem for andre. Disse teknikker vil ofte være identisk med dem, som vi finder i politisk propaganda og reklame, nemlig påstande, billedscenarier og narrative sekvenser, men der er en vis raison i at opfatte logo'et i egenskab af ikon som en særlig prototypisk branding-strategi, for så vidt logoet er det tætteste på en kompleks, ikke entydig, men dog styret, referencerelation mellem tegn og betydning, som den kontrollerede branding

kan komme. Logoet kan også fungere som toppen af et isbjerg, der netop trækker forbindelser til de indholdselementer, der skal formidles af påstande, billedscenarier, og narrative sekvenser.

Man kan sige, at logo'et indikerer branding i dens reneste, empiriske form, nemlig så tæt på fænomenet, som et kunstigt skabt udtryk kan komme, men også, at det begrundes nødvendigheden af supplerende branding-strategier, fordi et logo kræver supplerende kommunikations-strategier for at komme til at betyde det, som afsenderne ønsker – hvis de overhovedet fuldstændigt ved, hvad de ønsker. I den forstand bliver branding bundet til begivenheden forstået som en produceret, konstrueret og kontrolleret entitet, fordi brandet kun kan betyde det, det "skal", hvis dets betydnings-skabelse kan reguleres gennem udviklingen af stereotype begivenheder på en særlig måde, eller gennem udviklingen af særlige begivenheder. I begge tilfælde bliver begivenheden en "event", fordi dens betydning søges usurperet af brandet, og sådan, at alle fænomener, der optræder i eventen kan få deres betydning styret symbolsk. En skibsdåb, et kronprinsbryllup, eller frigivelsen af en ny windows browser på internettet, er en branding event, der selv er et brand, men ikke nødvendigvis for skibsdåbe, bryllupper og browsere.

Vi kan opridse følgende prototypiske branding-begivenheder:

- a. der tales direkte til modtageren OM brandet, men ikke fra brandets sted.
- b. brandets kvaliteter vises direkte fra dets sted (en lukket verden, der symboliserer sig selv).
- c. brandets kvaliteter vises indirekte (gennem eksklusion af andre medlemmer af den klasse af organisationer, som det vil kunne referere til).

B. Den anden pol er den, hvor brandets indholds- og omfangslogik overlades optimalt til forståelses- og fortolkningsprocesserne hos interessenterne (der er en virtuel gruppe).

Det ekstreme udtryk for det er branding, der overlades til modtagerens konstruktive læsning.

Her udvides begrebet "brand" voldsomt, idet branding bliver identisk med oplevelsen af en "stil" hos processer, personer, tekster. Men "stil" er, kontraintuitivt, et interaktivt element, og dermed lægges en stor vægt på form-siden af branding-processen. Denne type branding er tæt på kunst, og må dermed ifølge sin natur være eksemplarisk. Den kan kun formidle sit budskab ved at forskyde det analogisk eller allegorisk. Kun megen substans i brandet, og megen episk suverænitet, kan gøre denne proces mulig.

Nationer er tidligere blevet brandet sådan, nemlig gennem deres sagnskat. Relationer mellem mennesker, f.eks. troskab eller loyalitet, kan ligeledes brandes eksemplarisk gennem litterære eller dramatiske eksempler. Illiaden og fortællinger om athenere og spartanere brugtes sideløbende med de germanske sagn til at brande første verdenskrig. Også "Holger Danske" er et brand.

Proto-branding

Proto-branding kommer ind i rummet mellem disse to poler. Det handler om måden at forene det strategiske behov for fortolknings-styring med udløsningen af modtagerens kreative, interpretative potentialer. Dette forudsætter forestillingen om, at modtagelsens og meningsskabens processer kan håndteres som en begivenhed, der kan kontrolleres. Det er kunstens praksis, på én gang at lade et budskab været fokuseret og mangetydigt, men det kan også blive en indstilling hos dem, der brander virksomheder. Men mangetydigheden må allerede altid befinde sig, ikke blot på tydelighedens afgrund, men på selve "tydighedens" afgrund, udlægningen som salto mortale. Vi kan kun gå fortolknings line ud, hvis vi opgiver tydningens store projekt, og i sidste instans lader en erfaret-bundet sensibilitet eller bag-spontan paranoia overtage føringen.

Proto-branding udfordrer tydighedens trivielle mirakel, og den forvisning som gentagelsen, den repetitive omskrivning af det allerede erfarede, der skaber genkendelsen. Protobranding sætter begæret efter mening fri ved at holde det ind over meningsløshedens krater.

Her rejser sig med det samme et væsentligt problem (i form af en fristelse), der, såfremt det angik personlig identitet, ville handle om autenticitet, om muligheden for at virkeliggøre en indre kerne, et "selv", gennem sin livspraksis. Dette problem lyder: Er der et tegn for et brand, der kan betragtes som den fuldkomne relation mellem tegn og betydning?

Men dette problem kan kun stilles, såfremt man ikke tilskriver tegn-planen nogen produktiv evne. Altså således, at man forudsætter, at brandet som "væsen" er givet "før" eller "udenfor" den tegnmæssige artikulation gennem logo, fortællinger, værdier, billeder, og at der findes en optimal måde at udtrykke det på. En sådan opfattelse er ikke relevant, da selve branding-processen må tænkes som en del af brandets tilblivelse, fordi anstrengelserne med branding ellers ville være spildt – der er ingen fortryllelse i entydige, énvejs-budskaber, men kun i det magiske selvbedrag, som brandingsprocessen afføder.

Vi kan nu bedre afgrænse betydningen af begrebet "brand".

Et "brand" er nemlig ikke et udtryk, der refererer til en given identitet, men det tegner en relation mellem udbyder og modtager af en række kommunikations-strategier. Brandet er at ligne ved en "fortolknings-tilstand", der må gribes som det aritmetriske gennemsnit af interessenternes til enhver tid standende modtagelighed og forventninger, *og overskride dem*.

Erkendelsesteoretisk kan vi også sige, at den "genstand", som refereres til gennem et givet brand, er transcendent immanent. Det betyder ikke, at den er en ren konstruktion, for den har naturligvis mange planer af materiel virkelighed, lige fra produkternes konkrete eksistens, over fabriksbygningerne, til medarbejderens indstillinger, der i egenskab af mentale tilstande, også har et materielt moment. Men det betyder, at den, netop i menings-hændelsens øjeblik, åbner sit krater.

Forestillingen om brandet som resultat af en ren konstruktion modsiges af den barriere som historien sætter. For brandet kan kun konstrueres for så vidt det bunder i den type forventninger hos interessenterne, der udspringer af tidligere oplevelser med de aktiviteter, som brandet refererer til, direkte eller indirekte. Brandet er bundet til analogiernes og allegoriernes uendelige kæder. I den forstand er brandet, når det er bedst, altid et ekko af det Roland Barthes kaldte en "mytologi". Det refererer til en serie af begivenheder, der ophæver sig selv som bevægelse, ligesom filmen gør det gennem sin

tekniske illusion, og skaber en stasis. Men stasis findes kun som erfaringens fata morgana fremkaldt af erindringens tørst. En projektion af en begivenhed, hvis gennemsigthed trækker den ud af det skeendes årsagskæder, og gør det muligt for at den at optræde stedsløst. Brandet er en projektion uden sted, en reallokering ad en tangent på vej ud mod tidens inderside

Denne definition gælder selv i de overførte betydninger, hvor man taler om, at "manden er brandet". Bob Dylan kan betragtes som et brand, men kun for så vidt, at hans lange praksis har skabt et sæt af kollektive forventninger til hans næste produkt, der kan stå på en himmel over en ørken, hvor sjæle tørster efter oplevelse, i et landskab, hvor begivenheden ikke længere findes.

Det virkelige brand er tomt, dvs. at det aldrig kan stå stille ved og som et billede, men at det er en begivenhed, på vej til at ryste sin tilskrevne identitet af sig.

Denne spænding lever i det "ægte" brand, og Barthes konkluderer da også i sin analyse af myten Garbo, i det lillebitte essay, "Garbos ansigt", fra "Mytologier", at hendes ansigt er en "ide" i Platons forstand, mens Audrey Hepburns ansigt er en "begivenhed".

Og det er da også således, at der på brandets bund lurer drømmen om "eidos", om en "parousía", en ren træden frem, eller det, Heidegger kaldte "alétheia", en lysning i Væren, der blotter et billede.

Brandingen lejer med ur-billedet, i dens spil er jetons'ene archetyper, og kortene er mærkede med henblik på et forskud på sejre, hvis konsekvenser man overlader til illusionsmagere. Men i det øjeblik, den virker, skrider brandingen gennem sit eget billede og bliver ren gestus. Den bliver fuldkommen ikonografisk bevægelse, en stilisering, der immuniserer sig over for enhver mening – med Gilles Deleuze kunne vi sige, at den bliver "refræn", et ekko af non-sens, et begreb, der spænder mellem et helle i meningsstøjen, og negationen af mening (non sensus), eller med Barthes ord:

"Haiku'en har samme renhed, samme sfæriske form og samme tomhed som en node (fransk "note", også "tone"). Det er måske derfor den altid fremsiges to gange som et ekko. Kun at fremsige disse udsøgte ord én gang, ville være at knytte en mening til den overraskelse, det prik, det chok, som fuldendtheden udløser. At fremsige dem flere gange, ville være at postulere,

at meningen er at finde, at simulere dybde. Mellem disse to muligheder findes ekkoet, der hverken er enestående eller dybt. Ekkoet gør ikke andet end at sætte en streg under meningens annullering." (p.89)

Det virkelige brand er et Haiku-digt. Det befinder sig mellem afvisningen af, at artikulere mening overhovedet, og en ren sansning af ordets tone.

*Med en tyr om bord,
krydser en lille båd floden
gennem aftenregnen*

Vi er mærkede for livet af disse ord.

Proto-branding og frihed:

I den symbolske interaktions sfære er alternativet til branding frihed for mening.

Begivenhedens væsen er af en sådan art, at den unddrager sig mening, for så vidt enhver naturaliserende eller ontologiserende betydningskabelses-strategi i sidste instans preller af på den, akkurat ligesom meningstilskrivelse via forhandling eller konsensus.

Hvis branding ikke foregår i et diskursivt medium, er det et sæt af tegn, et "symbolsk udtryk", der markerer menneskets fravær, for så vidt tegnet vikarierer for vort tilstedevær. Branding er en aflejring, et sediment, der under lykkelige omstændigheder får form af et spor.

Men det ville være en inddragelse af vores frihed, at antage, at dette spor kunne bruges som en vej tilbage til, frem til, eller blot hen til mennesket. For sporene er sat af rå

individualister. De spor, der måtte kunne føre fra det symbolske udtryk og hen til mennesket, er spor sat af en gestus, der altid overskrider både det individuelle og det strategiske. Derfor kan branding kun forenes med kunstens praksis, for kunst tilhører ikke strategiens univers, hvis det forvandler sig til et projekt, der søger mennesket dér, hvor det findes, i fællesskabet, og det er altid et fata morgana af kød og blod ; og med mindre det går over det planlagte og overlagtes streg ind i den proces, hvor det er op til fortolkeren at skabe den stil, der gør det troværdigt, gennem den berøring, som det åbner sig for. Branding skal kalde fortolkeren ind, ikke påkalde.

Branding må være synoptisk, aldrig panoptisk.

Branding må forstå og formå at udsætte.

Branding må bevare begivenhedens hemmelighed, ikke organisationens.

Branding må medvirke til at bevare verden for begivenheden.

Branding må vise sig værdig til begivenheden. Den må give mere frihed end den tager.

Den frihed, som lederen skal være garant for, er en kommunikativ frihed, men af en anden art end den, vi er tilsikrede gennem demokratiet. Det er en skabende frihed, for branding er den proces, der altid tilhører de Andre.

Men den stemme, der altid tilhører de Andre, er humorens. Den Anden er den, der ler lige nu.

"Hvem, der end har malet det, så er det en Picasso", som Storm-P. skriver i én af sine "Fluer".

Det tænkte vrister sig løs af tanken. Non-sens åbner sit gab. Vi er fri.