

Anders Ravn Sørensen er adjunkt ved Center for Virksomhedshistorie på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School. Han forsker i organisationers historiebrug og sammenhængen mellem organisatorisk legitimitet og national identitet. Han er én af forfatterne bag CBS' jubilæumsbog fra 2017 og har tidligere publiceret i en række internationale tidsskrifter inden for virksomheds- og kulturhistorie.

Keywords: *Organisatorisk historiebrug, Copenhagen Business School (CBS), jubilæum, heritage management, identitet, image, brand*

2. udgave: 2. januar 2019

EN BRUGT HISTORIKER

Jubilæum og organisatorisk historiebrug på Copenhagen Business School

Denne artikel handler om organisationers muligheder for at bruge deres historie. Artiklen udspringer af mit arbejde med at skrive en jubilæumsbog på Copenhagen Business School (CBS) i anledning af handelshøjskolens 100-års jubilæum. Baseret på autoetnografisk metode, notater, mødereferater og personlige refleksioner, gennemgår jeg min egen rolle i forløbet fra projektets start i 2014 til jubilæumsåret i 2017. I artiklen tager jeg udgangspunkt i eksisterende historiebrugstypologier, for at kunne udpege forskellige dimensioner af organisatorisk historiebrug, og jeg beskriver hvordan CBS' jubilæum blev brugt til tre overordnede formål: til at opbygge og forstærke en intern organisationsidentitet, til ekstern branding og markedsføring, og til at indhente konkret viden om organisationens fortid.



Denne artikel handler om organisatorisk historiebrug. Artiklen udspringer af mit arbejde med at skrive en jubilæumsbog på Copenhagen Business School (CBS) i anledning af handelshøjskolens 100-års jubilæum. I over to år arbejdede

jeg sammen med en medforfatter på at researche og skrive en organisationshistorie om CBS. Vi interviewede tidligere medarbejdere, fandt materiale i en lang række arkiver, og vi skrev en jubilæumsbog baseret på historiefaglige principper.

Jeg var ansat på bogprojektet som postdoc, finansieret af CBS og DSEB (tidligere FUHU) – foreningen, der i 1917 grundlagde handelshøjskolen. Hverken CBS eller DSEB blandede sig research eller skriveprocessen, men efterhånden som jubilæet nærmede sig, opstod der et ønske om at bruge historien aktivt og promovere CBS over for studerende, medarbejdere og eksterne interessenter.

På den måde fik jeg som ansat på højskolen en dobbeltrolle. Dels som universitetshistorikeren der forfattede en historisk bog om CBS, dels som historiekonsulent og historiefortæller, når højskolens jubilæum og historie skulle formidles til et internt og eksternt publikum.

Artiklen har to overordnede målsætninger: For det første bruger jeg arbejdet med jubilæumsbogen til at undersøge, hvilke muligheder organisationer har for at bruge deres historie i praksis, og hvilke dimensioner af historiebrug, der kan aktiveres i en organisatorisk sammenhæng. For det andet bruger jeg jubilæet til at lancere en diskussion, om det, at være i spændingsfeltet mellem historiker og kommunikationsmedarbejder.

Baseret på egne notater, mødereferater og e-mails, gennemgår jeg min egen rolle i forløbet fra projektets start i 2014 til jubilæumsåret i 2017. Jeg beskriver hvordan jeg blev brugt som historiker, og hvordan CBS' historie i bredere forstand blev brugt til tre overordnede formål: til at opbygge og forstærke en intern organisationsidentitet, til eksternt branding og markedsføring, og til at indhente viden om tidligere udviklinger i organisationen.

Artiklen er opbygget således: I det kommende afsnit 2 redegør jeg kort for den svenske historiker Klas-Göran Karlssons inddeling af historiebrugens funktioner og former. Efterfølgende, i samme afsnit, sætter jeg fokus på den eksisterende forskning i organisationers historiebrug. I afsnit 3 gennemgår jeg de metodiske overvejelser, der udspringer af en autoetnografisk metode, og af at skrive en videnskabelig artikel på baggrund af egne, oplevede erfaringer. I afsnit 4 gennemgår jeg arbejdet med jubilæumsbogen, og jeg beskriver de mange forskellige tiltag og aktiviteter, der på hver deres måde kan defineres som historiebrug. I afsnit 5 diskuterer jeg først de problematikker der opstår, ved at have en dobbeltrolle som historiker og som kommunikationsmedarbejder. Dernæst tager jeg udgangspunkt i Karlssons historiebrugskategorier og gennemgangen af de forskellige tiltag på CBS, til at inddele CBS' organisatoriske historiebrug i forhold til de behov den udsprang af, og de funktioner brugen havde.

Historiebrugstypologier

Forskningen i erindring og historiebrug er et heterogent forskningsfelt, som for alvor etablerede sig under indflydelse af de sproglige og kulturelle 'vendinger' i midten af 80erne med bl.a. med genopdagelsen af Maurice Halbwachs arbejder om den kollektive erindrings socialitet¹ og publiceringen af indflydelsesrige værker som *Invented Traditions og Realms of Memory*². Som Anette Warring beskriver det i sin introduktion til forskningsfeltet, er der tale om et omfattende og multidisciplinært område, hvor der hersker en udbredt begrebsdiversitet, og hvor der er ofte overlappende betydninger mellem begreber som f.eks. erindring, historiebrug og fortidsbrug.³

Fælles for de sidste tre årtiers fokus på historiebrug, har dog været en interesse for de mange forskellige sociale sammenhæng hvori historie skabes og bruges – samt på de forskellige bevidste eller ubevidste funktioner, som historien kan have.

Den svenske historiker Klas-Göran Karlsson definerer historiebrug som en kommunikativ aktivtving af fortiden, for at opnå bestemte mål og tilgodese bestemte interesser.⁴ Med udgangspunkt i den definition, har Karlsson opstillet en historiebrugstypologi, der udstikker syv forskellige historiebrugsformer. Hver især defineret ved forskellige brugere, funktioner og behov⁵. Ifølge Karlsson kan historiebrug inddeles i 1) historikernes videnskabelig brug. Denne form tjener et opdagende og rekonstruerende behov, og en tolkende og verificerende funktion. 2) En eksistentiel historiebrug, der opfylder behovet for erindring og glemsel, og som har en orienterende og forankrende funktion. 3) En genopdagende moralsk historiebrug, der er med til at forsone og rehabiliterer. 4) En ideologisk brug der har en legitimerende og rationaliserende funktion, og som opfylder politiske elites behov for at opfinde og konstruere sammenhænge. 5) En ikke-brug, der tjener behovet for udslettelse og glemsel, som ligeledes har en legitimerende og rationaliserende funktion. 6) En politisk pædagogisk-historiebrug. Her er historiebrugen politiserende og tjener et illustrerende og debatterende behov. Endelig er der 7) den kommercielle historiebrug, som opfylder et behov for indtjening, og som har en kommerciel funktion.⁶

Der eksisterer en række andre forslag til historiebrugstypologier, bl.a. danske Bernhard Eric Jensen, der i modsætning til Karlsson opstiller sin klassifikation med udgangspunkt i historiebevidsthedens forskellige former.⁷ Til brug for denne

1 Halbwachs, 1980.

2 Nora, Pierre, 1996; Hobsbawm & Ranger, 1983.

3 Warring, 2011, s. 23-25.

4 Karlsson, 2004, s. 52-66.

5 Ibid.

6 Warring, 2011, s. 25; Karlsson, 2004, s. 52-66.

7 Jensen, 2003, s. 67.

artikel vil jeg tage udgangspunkt i Klas-Göran Karlssons kategorier, til at åbne op for en analyse af de forskellige og ofte sammenblandede former for historiebrug der blev aktiveret i forbindelse med jubilæet på CBS.

Disse former udsprang af forskellige behov og havde forskellige funktioner, som indtil nu ikke har været indfanget af de eksisterende bidrag inden for organisationsforskningen. Således udgør denne artikel et forsøg på at slå bro imellem den omfattende erindrings- og historiebrugslitteratur i den humanistiske forskning, og den lidt smallere mere instrumentaliserede litteratur om organisatorisk historiebrug.

Brug	Behov	Funktion	Brugere
Videnskabelig	Opdage	Verifikation	Historikere
	Rekonstruere	Tolkning	Historielærerne
Eksistentiel	Erindring	Orientering	Alle mennesker
	Glemsel	Forankring	
Moralsk	Genopdage	Rehabiliterer	Veluddannede
		Restaurere	Intellektuelle
		Forsone	
Ideologisk	Opfinde	Legitimering	Intellektuelle
	Konstruere	Rationalisering	Politiske eliter
Ikke-brug	Glemme	Legitimering	Intellektuelle
	Skjule	Rationalisering	Politiske eliter
Politisk-pædagogisk	Illustrere	Politisering	Intellektuelle
	Offentliggøre	Instrumentalisering	Politiske eliter
	Debattere	Pædagoger	
Kommerciel	Økonomisk gevinst	Kommercialisering	Aktører idenfor økonomi og marketing

Tabel 1. Typologi over historiebrug⁸

Organisationers historiebrug

Inden for organisationsforskningen er der opstået en øget interesse for betydningen af fortiden, historie og tid.⁹ Organisationsforskningen har således i løbet af de sidste 10 år gennemgået sit eget 'historical turn',¹⁰ der i nogen udstrækningen genopfinder mange af seneste 40 års indsigter idenfor forskningen i historiebrug og historiebevidsthed.

Fortiden bliver i denne litteratur, især indenfor fag som marketing og branding, ofte set som en ressource, som kan udnyttes, og nogle gange manipuleres, til et tjene en række formål.¹¹ I en dansk sammenhæng har branding-forskeren

⁸ Adapteret fra Karlsson 2004, s. 59.

⁹ På CBS oprettedes i slutningen af 2017 et *Center for Organizational Time*.

¹⁰ Clark and Rowlinson, 2004.

¹¹ Lockett og Wild. 2014; Urde et al. 2007; Zundel et al. 2016.; Seaman og Smith, 2012.

Majken Schultz nu i flere år samarbejdet med store danske virksomheder som LEGO og Carlsberg, for at finde ud af, hvordan disse organisationer bedst bruger elementer fra deres fortid til f.eks. at kultivere en stærk organisationsidentitet eller til ekstern markedsføring¹².

Fortiden bliver i den forbindelse opfattet som en organisatorisk ressource. Noget som organisationerne, hvis de er dygtige og opmærksomme nok, kan hive frem fra gemmerne og ved hjælp af forskellige strategier kan aktualisere i forhold til nutidige udfordringer. I deres analyse af LEGO's arbejde med at kultivere en ny identitet og brand, beskriver Majken Schultz og Tor Hernes f.eks. hvordan et gammelt, indgraveret bræt spillede en central rolle. Brættet med inskriptionen „Kun det bedste er godt nok“ havde hængt over LEGO grundlægger Kirk-Christiansens værksted tilbage 1930erne. I forbindelse med en række strategimøder i 00erne, blev brættet hentet frem igen. Nu blev det brugt til at vise en retning fremad for LEGO. Man skulle tilbage til rødderne, så at sige. Til en gammel vision om kvalitet. At kun det bedste, var godt nok.

Denne instrumentalisering af fortiden kommer måske bedst til udtryk hos den canadiske organisationsforsker Roy Suddaby der sammen med en række medforfattere har sat fokus på såkaldt *retorisk historie*. Suddaby definerer retorisk historie som: “the strategic use of the past as a persuasive strategy to manage key stakeholders of the firm”¹³. Dvs. fortiden (*the past*) for Suddaby udgør en objektiv realitet, hvor der implicit ligger en ontologisk essentialisme bag – mens *historie* er en subjektiv og overbevisende præsentation af fortiden. En medarbejder med de rette retoriske evner, vil altså være i stand til overbevise kunder, medarbejdere eller andre interessenter om det legitime og fornuftige i beslutninger og forslag – baseret på historisk funderede narrativer.

Retorisk historie skal ikke forstås sådan, at historien bliver opfundet til lejligheden. Det er ikke en ren konstruktion. Fortiden udstikker derimod en empirisk forsikring eller begrænsning, der sikrer, at den retoriske historiker ikke bare kan finde på hvad som helst.¹⁴

Mens den historiske vending i organisationsteorien er af relativ nyere dato, så har virksomheder og organisationer længe haft blik for de muligheder og udfordringer, der knytter sig fortiden og historien om den. I lande som USA, Tyskland, Japan og Sverige eksisterer en længere tradition for såkaldt *historie marketing*¹⁵, for at have arkivarer og historikere på lønningslisterne, eller at tilkøbe ydelser hos historiefaglige konsulenter. I USA findes en række store konsulenthuse som f.eks. *The History Factory* og *Winthrop Group* der tilbyder deres kunder en række historierelaterede ydelser. Det kan være alt lige fra at skrive et større historisk

12 Schultz & Hernes 2013; Hatch & Schultz 2017.

13 Suddaby et al., 2010, s. 152

14 Sørensen et al. 2018.

15 Schug 2010.

værk om organisationen, at levere indhold til forskellige platforme, eller måske researche i arkiverne for at finde frem til detaljerne omkring specifikke begivenheder eller beslutninger.

I Tyskland findes ligeledes en stor mangfoldighed af mindre historiske konsulentvirksomheder. Den historiske interesse i Tyskland skal dels findes i de mange mellemstore familieejede virksomheder, hvor fortiden ofte er genstand for en personlig interesse fra ejerkredsens side, og hvor virksomhedernes historie er vævet sammen med familiehistorier. Derudover har ønsket om at afdække de tyske virksomheders rolle under 2. Verdenskrig ført til, at nogle af største tyske virksomheder som *Deutsche Bank* og *Bayer* har ansat uafhængige historikere til at kaste lys på de mørke sider af virksomhedshistorierne. Som eks. kan nævnes kemigiganten *I.G. Farben* (med tråde til det nuværende *Bayer*), der var involveret i produktionen af giften *Zyklon B* til de tyske gaskamre, eller *Hugo Boss*, der designede nogle af de iøjnefaldende SS-uniformer.

Samlet set falder alle disse aktiviteter ind under betegnelsen *Heritage Management*, der dækker over en række aktiviteter hvor fortiden bringes til anvendelse og aktualiseres i en nutidig kontekst. Grundlæggeren af den amerikanske *History Factory*, Bruce Wiendrich, udgav i 2016 det, han kaldte et *Heritage Management* manifest.¹⁶ Selvom bogen dybest set var en slags reklame for Wiendrich's egen virksomhed, *The History Factory*, så var det første gang denne form historisk konsulentarbejde blev dokumenteret og beskrevet.

Der findes i den eksisterende litteratur om organisationers historiebrug mange analyser, hvor forskere har stået på sidelinjen og set ind på organisationerne. Men der findes ikke analyser fra en historiker, som aktivt har deltaget i heritage management. Som både har været med til at skrive historien og har været instrumentel i dens brug. Min rolle i forbindelse med CBS' jubilæum har åbnet op for sådan en analyse. Den har givet mulighed for detaljeret at beskrive de mange overvejelser og tiltag, der blev gjort internt i organisationen, for at udnytte jubilæet bedst muligt.

Diskussionen i denne nyere gren af organisationsforskning ekkoer som sagt på mange punkter teoretiske overvejsler fra historiefaget, hvor diskussionen omkring historiebrug, og mere overordnet, historien som videnskab, er blevet problematiseret næsten lige siden fremkomsten af det moderne historiefag i begyndelsen af 1800-tallet. På trods af det oplagte tematiske overlap, har organisationsforskningen været meget tilbageholdende i forhold til at inddrage relevante indsigter fra erindrings- og historiebrugslitteraturen. I den kommende analyse viser jeg, hvordan Klas-Göran Karlssons historiebrugs typologi åbner op for et nuanceret syn på de forskellige typer af historiebrug, der var på spil i forbindelse med CBS' jubilæum, samt de organisatoriske behov og funktioner, som historiebrugen udfyldte.

16 Wiendrich 2016.

Samtidig åbner analysen op for nogle dilemmaer omkring den professionelle historikers rolle i en organisation: Hvor langt kan historikeren gå i forhold til at skrive en historie, som enten understøtter eller måske går imod organisationens, og i særdeleshed ledelsens, interesse i at blive repræsenteret på en bestemt måde? Og hvordan balanceres de forskellige historiebrugstyper overfor hinanden i praksis, når f.eks. forestillingen om den videnskabelige historiebrug (for at bruge Karlssons typologi), med sin verificerende og tolkende funktion, mødte fordringer om historiebrug, der i højere grad skulle løse behov som identitetsmæssig forankring, legitimering og kommercialisering. Dette var spørgsmål, som jeg til tider stillede mig selv, når mit arbejde og bog blev brugt til en række formål og aktiviteter på CBS, som helt åbenlyst ikke alene sigtede på beskrivelse og verificering, men som mere mindede om corporate branding og markedsføring.

Organisationsetnografi

Selve arbejdet med jubilæumsbogen gik i gang i slutningen af 2014. I det første år, var der fra CBS' ledelse og kommunikationsafdeling ingen nævneværdig interesse for projektet. Men efterhånden som jubilæet nærmede sig, blev der indkaldt til flere møder og igangsat en række initiativer. Fra juni 2016 begyndte jeg at tage noter efter hvert møde eller samtale jeg havde haft, der knyttede sig til brugen af jubilæet og kommunikationsarbejdet omkring det. Mit sigte med noterne var netop at skrive en artikel som denne, og at reflektere over den potentielle dobbeltrolle, som udsprang af de forskellige aktiviteter.

Efter hvert møde eller telefonopkald skrev jeg indholdet af mødet og mine egne refleksioner omkring dem ind i et Word-dokument. Dokumentet indeholdt en tabel med tre kolonner: én til at notere datoen og deltagerne i de forskellige møder, en med plads til en beskrivelse af mødernes indhold, og en tredje kolonne hvor jeg indskrev mine egne refleksioner. Ofte havde jeg min egen PC med til møderne, og kunne derfor skrive noterne direkte ind i dokumentet. Hvis ikke det var muligt, resumerede jeg senere på dagen og tog her retrospektive feltnoter.

Samtidig gemte jeg alle mødeindkaldelser og mails og andre relevante dokumenter i en særlig mappe på min computer, med henblik på at bruge dem retrospektivt i forbindelse med en analyse af CBS' historiebrug. Resultatet blev en organisationsetnografi baseret på deltager-observationsstudier¹⁷. Jeg observerede og noterede begivenhederne i opsamlende feltnoter, men deltog samtidig som deltager i aktiviteterne gennem mine input til møder – og senere også ved forskellige interne og offentlige taler.

17 Bryman og Bell 2015.

Givet at formålet med de forskellige jubilæumsaktiviteter var at promovere CBS, er en lang række begivenheder og taler blevet dokumenteret af CBS's egne fotografer. Disse billeder bruges ligeledes i analysen som illustrationer på forskellige typer af historiebrug.

Fremstillingsformen i den kommende analyse udgør det som organisationsetnologen John Van Maanen karakteriserer som en konfessionalistisk etnografi, der tydeliggør splittelsen mellem insiderens involverede perspektiv, og outsiderens objektive perspektiv.¹⁸ Det er en fortælling om et forløb på ca. 18 måneder, hvor en række aktører bidrog til og forhandlede højskolens historiebrug. Jeg var som nævnt ikke bare 'en flue på væggen' i de forskellige begivenheder, men derimod organisationens egen historiker, der aktivt deltog i de forskellige former for historiebrug.

Jubilæum og historiebrug

Fra 2011 til 2014 skrev jeg min Ph.d.-afhandling på Center for Virksomhedshistorie på CBS. Efter jeg indleverede afhandlingen i april 2014, fik jeg mulighed for at forsætte som postdoc. på et bogprojekt om CBS' historie.

Ideen til en jubilæumsbog blev undfanget på Center for Virksomhedshistorie, hvor der var en stærk interesse i at involvere sig i projekter, der kunne give beskæftigelse til centrets egne Ph.d.-kandidater. Her forfattede man en projektbeskrivelse, der omfattede to års finansiering til en postdoc-stilling samt frikøb til centrets professor Kurt Jacobsen. Sideløbende med forskningstiden havde jeg desuden ét års undervisning, der tilsammen gav mig en planlagt treårig ansættelse. Finansieringen til projektet blev ydet delvist af CBS og delvist af højskolens grundlæggende forening Fuhu/DSEB.

Kurt og jeg gennemgik Fuhu's og højskolens arkiver på Erhvervsarkivet og på Rigsarkivet, og vi gennemførte interview med tidligere og nuværende medarbejdere og studerende. Arbejdsdelingen var sådan at Kurt skrev den første del af historien, fra 1917 til 1973. Jeg fokuserede selv på tiden fra 1973 frem til i dag.¹⁹

Det var langt fra første gang at mine kolleger på Center for Virksomhedshistorie skrev en organisationshistorie på baggrund af et konkret opdrag. Faktisk var dét at forfatte virksomhedshistorier, ofte i forbindelse med et jubilæum, blevet en fast del af centrets aktiviteter. Typisk finansierede disse bøger kortere postdoc-projekter til de yngre åremålsansatte forskere, mens virksomhederne selv, mod at love fuld adgang til kilder og behørig armslængde, til gengæld fik en videnskabelig, eksternt forfattet bog.

18 Van Maanen 2011.

19 Jacobsen & Sørensen 2017.

Samtidig fik fremstillingerne, og dermed også virksomhederne, del i den legitimitet og autenticitet, der var forbundet med at få 'rigtige' historikere til at skrive deres historie. Blandt de mange organisationers historier forfattet af mine kolleger, er bl.a. bøgerne om COOP, Haldor Topsøe, Falck, Lundbeck og Finansforbundet, for bare at nævne et par stykker.

Allerede i denne korte beskrivelse af aktiviteterne på Center for Virksomheds-historie er det klart, at der til de historiske bøger og arbejdet med dem knyttede sig en række forskellige behov og funktioner: bl.a. rekonstruktion, legitimering, forankring og kommercialisering. Virksomhederne, deres ledelser, CBS og historikerne (forfatterne), fik alle noget ud af historien.

Og netop denne pointe er ikke tabt på mine historiekolleger på centret. Her har bl.a. Per H. Hansen og Mads Mordhorst²⁰ over en årrække skrevet om forskellige aspekter af organisatorisk historiebrug – med særlig fokus på sammenkædningen mellem national identitet, narrativer og branding.

CBS-projektets rammer var defineret ved en projektbeskrivelse, der i alt sin korthed gik ud på, at der skulle skrives en bog om CBS – baseret på historiefaglige, videnskabelige principper. Det var det. Men den formulering var i virkeligheden langt fra dækkende for den række af behov, som bogprojektet opfyldte, og de forskellige funktioner, som sådan et historisk arbejde kunne have. Den videnskabelige historiebrug med den rekonstruerende funktion, som vi havde skrevet ind i projektformuleringen, var i realiteten kun en lille del af det CBS-bogen kunne bruges til.

Basisbevillingen

Selvom hverken CBS' ledelse eller kommunikationsafdeling var involveret i bogens tilblivelse, var der dog ét spørgsmål, som Kurt Jacobsen og jeg flere gange blev stillet af rektors sekretariat: I forhold til landets øvrige universiteter, modtog CBS en meget lav såkaldt basisbevilling fra staten. Faktisk var CBS bevilling den laveste blandt alle landets universiteter. CBS' ledelse havde flere gange spurgt Un-dervisningsministeriet om den konkrete begrundelse for denne situation. Svaret kredsede ofte omkring 'noget med den historiske udvikling', og det niveau som højskolens bevilling engang var blevet lagt fast på. Men ministeriet havde svært ved at konkretisere det yderligere.

Samme spørgsmål havde Kurt og jeg ofte diskuteret, og vi var heller ikke kommet svaret nærmere. En dag i foråret 2016 da jeg på Rigsarkivet gennemgik en række dokumenter fra højskolens konsistorium, fandt jeg en rapport om den såkaldte Budegtreform for landets universiteter i 1981. Reformen fastlagde universiteternes basisbevilling på baggrund af en vurdering af de forskellige institutioners forskningsniveau. Og da højskolen på det tidspunkt havde en meget stor

20 Se for eksempel Mordhorst 2013 eller Hansen 2017.

andel af eksterne undervisere og få forskere (en struktur som stammede tilbage fra 60ernes store uddannelsesbehov), så blev handelshøjskolens bevilling fastsat ekstremt lavt, på et niveau som satte en ramme for de næste årtiers udvikling. Jeg havde på den måde fundet frem til en mere detaljeret forklaring, end den som Undervisningsministeriet kunne give, og jeg opsummerede pointerne i et notat, som jeg sendte til rektor Per Holten-Andersen. I mailen skrev jeg:

„Grundlæggende skyldes den lave basisbevilling nogle særlige historiske kendetegn ved højskolens udvikling. Da budgetreformen blev vedtaget i 1981, og forskningsbevillingerne blev adskilt fra undervisningen, havde højskolen en meget skæv fordeling af deltidslærere overfor fastansatte. Dette havde sin egen historiske begrundelse i handelsfagernes meget praktiske orientering. Desuden udvidede man kraftigt undervisningssiden i midten af 80erne. Disse to elementer, de mange deltidsundervisere og væksten i studentertallet var afgørende for det lave udgangspunkt. Fra højskolens side var man allerede i 80erne klar over, hvad det kunne betyde for fremtiden, men man var ikke i stand til at ændre på det dårlige udgangspunkt.“²¹

Den historiske research havde således tilvejebragt informationer om tidligere organisatoriske problematikker (fastlæggelsen af den lave basisbevilling), som potentielt kunne bidrage til nutidige argumenter og politiske diskussioner om bevillingsfordelingen mellem landets universitetet.

Vores historiske arbejde havde på den måde rekonstrueret information og verificeret et fortidigt forløb, som kunne bruges til at imødekomme et behov for debat og offentliggørelse, og dermed også havde en politiserende funktion. I Klas-Göran Karlssons terminologi, var der altså både tale om en videnskabelig og en politisk/pædagogisk historiebrug, som samtidig overlappede med en mere kommerciel form for historiebrug, da målet for CBS' ledelse jo i sidste ende var at øge højskolens bevillinger.

Jubilæum på flere platforme

I starten af 2016 begyndte ledelsen på CBS, og især højskolens kommunikationsafdeling, at interesse sig for jubilæet. Hvordan kunne 100-året bruges til at promovere CBS? Hvilke initiativer skulle sættes i gang, og hvilke samarbejder skulle der etableres mellem højskolens forskellige medarbejdere?

Selvom CBS har en kommunikationsafdeling med omkring 12 medarbejdere, blev det nu besluttet at indhente ideer udefra. Der blev indgået aftale med et stort københavnsk reklamebureau om at udvikle et jubilæumskoncept.

Jeg var inviteret med til mødet den 2. juni 2016, hvor reklamebureauet skulle komme med et oplæg. Med til mødet var desuden rektors sekretariatschef samt

21 Notat fra forfatteren til Per Holten-Andersen 21. december 2015.

en projektmedarbejder fra rektorkontoret, en intern web designer, en grafiker, en arkitekt og en kommunikationsmedarbejder.

Præsentationen blev lidt af en skuffelse. Jeg havde selv forestillet mig, at vi skulle præsenteres for et helstøbt koncept og en grafisk lækker præsentation. Det der skete var derimod, at de tre folk fra reklamebureauet tapede omkring 40 A4-sider på væggen. På siderne var tegnet en lang linje, hvor der med jævne mellem-rum var indført årstal og begivenheder. En tidslinje på A4 -papir!

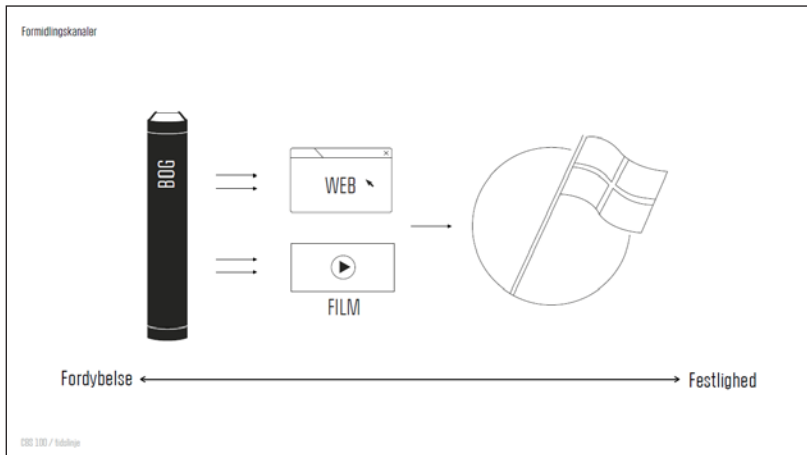
Efterfølgende blev det besluttet ikke at gå videre med oplægget. I stedet skulle der trækkes på kompetencerne hos CBS' egne medarbejdere. Højskolen rådede over en række ansatte med forskellige fagligheder, fra grafikere, arkitekter, web-design og kommunikation, som til sammen kunne planlægge de forskellige aktiviteter.

Derudover var jeg selv og Kurt Jacobsen leveringsdygtige af historisk indhold til de forskellige platforme. Der var på det tidspunkt allerede etableret en elektronisk skabelon til den kommende jubilæumshjemmeside, som bl.a. skulle indeholde en tidslinje med de vigtigste begivenheder i højskolens historie. Jeg fik som opgave til næste møde at skrive en oversigt over ca. 40 centrale, historiske nedslagspunkter, som kunne bruges til en tidslinje på hjemmesiden.

I september blev der afholdt et nyt møde, hvor de forskellige jubilæumsaktiviteter skulle udpeges, og efterfølgende forelægges højskolens rektor. Det blev besluttet, ud over hjemmesiden og den halvt færdige bog, at etablere to fysiske installationer, som markering af jubilæet. Dels skulle der produceres en række tidslinje-bannere. Bannerne skulle ophænges centralt på højskolens forskellige campusses, og formidle historien gennem de nedslagspunkter, som Kurt og jeg havde udpeget. Derudover skulle der etableres en historisk flagallé på CBS' såkaldte *Rambla*, dvs. Den Grønne Sti mellem bygningen på Solbjerg Plads og den nyere bygning Kilen. Her skulle der opstilles en række bannere med billeder og tekst af de vigtigste begivenheder i højskolens historie. Studerende, medarbejdere og interesserede borgere ville nu være i stand til at spadserere gennem historien fra grundlæggelsen i 1917 og frem til i dag.

Ud over de fysiske installationer, ville der løbende blive afholdt en række forskellige jubilæumsaktiviteter. Blandt andet ved højskolens årsfest samt ved forskellige oplæg og receptioner. Og der skulle produceres en kort historisk dokumentarfilm.

På en lille grafik præsenterede en medarbejder fra kommunikationsafdelingen forholdet mellem de forskellige aktiviteter. På et kontinuum mellem yderpunkterne 'Fordybelse' og 'Festlighed' var den kommende jubilæumsbog placeret som den ultimative fordybelse, mens bogens indhold og den historiske fortælling om højskolen kunne overføres til de andre platforme og aktiviteter. Jeg tænkte selv over i den forbindelse, at bogen, placeret på den ene ende af skalaen blev ram-



Kontinuum

mesat om det modsatte af festlig. Som noget implicit autoritativt, akademisk (og måske en anelse støvet), mens de andre aktiviteter intuitivt var mere festlige.

Den fortolkning er selvfølgelig sat på spidsen. Men den lille grafik er alligevel illustrativ for den relation, der efterhånden udviklede sig mellem Kurt Jacobsen og jeg og resten af kommunikationsafdelingens medarbejdere. Helt konkret blev vi en slags akademiske bagstopper, der med vores korrektur godkendte, at indhold og beskrivelser var historisk korrekte. I flere af de efterfølgende møder, blev jeg tit spurgt ind til, om konkrete detaljer og udlægninger nu også var rigtige.

Den spænding mellem historikerens rolle som formidler af den 'korrekte' historie og en mere marketing-orienteret ambition om at fortælle en bestemt historie, blev endnu tydeligere ved det næste planlægningsmøde. Sammen med Kurt Jacobsen havde jeg, som aftalt, udpeget ca. 40 begivenheder, som vi mente var vigtige, for at forstå højskolens udvikling. De var ikke udvalgt ud fra nogle klare kriterier, men mere ud fra vores fornemmelse af, hvilke elementer, lovgivning og beslutninger, der var centrale i CBS' 100 års historie. Vi havde bl.a. inddraget den såkaldte 'Enhedsplan' en omstrukturering af studierne tilbage i 1929. ligesom den vigtige Styrelseslov fra 1973 også var med. Vi havde opstillet en slags krønike, uden at skele til hvilken fortælling (hvis overhovedet nogen), der blev formidlet gennem de forskellige nedslagspunkter.

Til mødet blev jeg efterfølgende spurgt, om det måske var muligt at udpege en række nedslagspunkter, der mere klart fortalte historien om 'Erhvervslivets Universitet'. Det var rektors ambition at brande højskolen som netop dette, og det ville derfor være ønskværdigt, ud fra et kommunikationssynspunkt, hvis de forskellige nedslagspunkter i højere grad havde en retning eller en tematik, der kobledes dem sammen med erhvervslivet og det omgivende samfund. Enhedsplanen og Styrelsesloven var ikke umiddelbart elementer, som entydigt bidrog til den fortælling.



Forsiden på CBS' jubilæumshjemmeside med jubilæumslogo, hvor besøgende blev præsenteret for en tidslinje med de vigtigste begivenheder og personer i højskolens historie.

Nedslagspunkterne var allerede blevet indarbejdet i den elektroniske tidslinje på hjemmesiden, men jeg lovede at gå den igennem endnu en gang, og se om de kunne skæres mere til, for at få fortællingen om Erhvervslivets Universitet klarere frem på hjemmesidens tidslinje, de fysiske bannere og den planlagte flagallé. „Du skal selvfølgelig være OK med det“, opfordrede rektors sekretariatschef. „Vi skal ikke gøre vold på historien, men vi kan godt vælge en skarpere vinkel“. Jeg svarede, at det stod kommunikationsafdelingen frit for at vælge den vinkel, som efter deres opfattelse var bedst egnet, men jeg havde alligevel følelsen af, at jeg som historiker blev brugt til at autentificere at én bestemt udlægning af historien var den korrekte.

„Den grimme ælling“

I de næste 14 dage arbejdede jeg videre med de forskellige historiske nedslagspunkter. Jeg forsøgte at finde en håndfuld begivenheder, som mere direkte havde med erhvervslivet og dets behov at gøre, og vise hvordan CBS altid havde været meget hurtig til at indrette sine uddannelser efter udviklingen i det omgivende samfund.

Den 20. september var jeg inviteret til møde med lederen af kommunikationsafdelingen, en grafiker og en journalist, for at gennemgå punkterne til tidslinjen. Indtil nu havde arbejdet med jubilæumsaktiviteterne primært udgået fra det nyoprettede jubilæumssekretariat (der også gik under det mere kraftfulde navn: „100 års Sekretariatet“). Lederen af kommunikationsafdelingen, Janie Huus Tangge, var ikke tilfreds med dét jeg havde taget med. „Hvem har skrevet og udvalgt det, der ligger nu? Hvad er det for en fortælling I prøver at formidle“, spurgte hun.

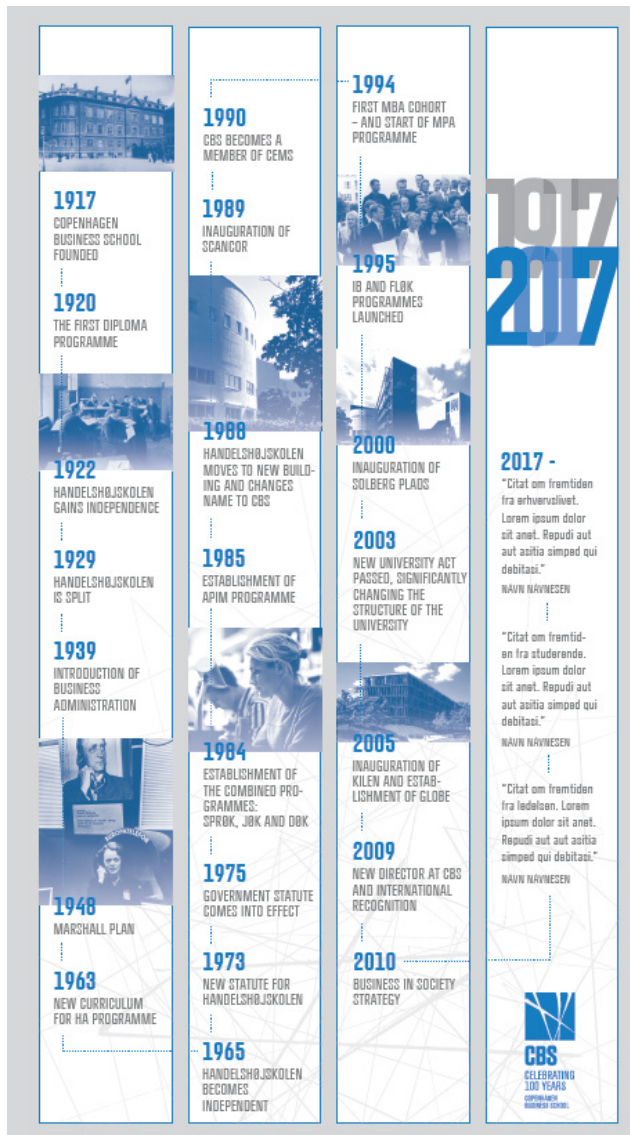
Jeg svarede, at det var udvalgt af mig på baggrund af arbejdet med jubilæumsbogen, og at ideen var, at formidle noget om Erhvervslivets Universitet, men at Kurt Jacobsen og jeg ikke havde haft et klart fortællermæssigt fokus. Vi havde egentlig bare opstillet en krønike, med vigtige begivenheder.

„Det virker ikke, som det ser ud nu“, vurderede hun, „har i f.eks. overvejet hvem publikum er? Hvem er det skrevet til?“. Det havde jeg ikke noget godt svar på. Jeg havde på intet tidspunkt med arbejdet med tidslinjen overvejet, hvem der egentligt skulle læse det. Hvem var publikum egentlig? Et spørgsmål som selvfølgelig var helt banalt ud fra en kommunikationsvinkel, men som åbenbart ikke havde været helt så oplagt for mig selv, da jeg udvalgte de såkaldte 'vigtige historiske begivenheder'. I stedet for „Erhvervslivets Universitet“, foreslog Janie, at det skulle være „en historie om hvordan CBS bliver større, bredere og federe“. Det måtte være højskolens store vækst og udviklingen i kvalitet og diversitet, der skulle være fortællingen.

En uge senere præsenteredes højskolens rektor Per Holten-Andersen, for de forskellige ideer og formidlingsplatforme: bogen, hjemmesiden, bannerne og jubilæumsfilmen. Han var især glad for den planlagte flagallé, der efter planen skulle stå klar en gang i marts i jubilæumsåret 2017. Han overvejede i den forbindelse, om ikke Dronningen skulle inviteres til at indvie den, ved at klippe en rød snor over ved netop den stander, der afbillede hendes egen farfar indvie højskolens bygning på Julius Thomsens Plads i 1939.

Efter mødet med rektor, var rammen for jubilæumsaktiviteterne faldet på plads. Fælles for de forskellige platforme var, at de alle byggede på historisk indhold, som skulle kurteres på én eller anden måde. En uge senere mødtes Kurt og jeg endnu en gang med kommunikationsafdelingens leder, Janie Huus Tange og en intern journalist. Janie indledte med at erklære, at hun fra nu af ville tage ansvaret for indholdet af alle andre platforme end bogen. Kurt og jeg skulle fokusere på at skrive bogen færdig. Men selve indholdet af webben eller flagalleen, var en kommunikationsopgave, der krævede særlige kompetencer i den retning. Det skulle ikke forstås sådan at kommunikationsafdelingen ikke stadig „er fokuseret at på at fortælle den rigtige historie både på web og på flag“. Men vores opgave var nu reduceret fra at kuratere indhold, til at garantere for den historiske korrekthed af de forskellige informationer. Vi skulle bidrage med en form for korrektur på historien.

Efterfølgende sad Kurt Jacoben og jeg sammen med journalisten fra kommunikationsafdelingen og gennemgik teksterne og informationerne for hvert enkelt nedslagspunkt. Vi gennemgik sproget og især de historiske detaljer, og satte de forskellige begivenheder ind i en kontekst. Og vi diskuterede baggrunden for udvælgelsen af de forskellige punkter – og delte vores overvejelser omkring, hvordan de passede ind i den større sammenhæng. I de efterfølgende måneder blev Kurt og jeg løbende bedt om at læse korrektur på en lang række tekster – både til de fy-



Udkast til fysisk tidslinjebanner, som det blev præsenteret til mødet i september 2016.

siske bannere og til hjemmesiden. Men opgaven med at *frame* højskolens historie på de forskellige platforme, var nu overtaget af kommunikationsafdelingen.

Denne *framing* formidlede historien om en grim ælling, der på trods af sit vigtige bidrag til det danske samfund ikke rigtigt var blevet anerkendt, men som alligevel udviklede sig til en smuk svane. Det var en fortælling om højskolen, der havde et legitimerede og rehabiliterede potentiale. Således kan man sige, at disse kommunikationsaktiviteter fokuseret på image, var kendetegnet ved en ideologisk og moralsk historiebrug rettet mod et eksternt publikum.

Organisationens historiefortæller

Denne nye arbejdsdeling betød dog ikke, at jubilæumsaktiviteterne var overstået for mit vedkommende. Der var stadig masser af opgaver for en historiker.



Tidslinjebanner ophængt i
Kilens aula foråret 2017.

Selve bogen var næsten færdig omkring årsskiftet 2016/2017. Det endte med at blive en ret klassisk organisationshistorie. En kronologisk fortælling der fulgte højskolen fra den spæde start som et aftenkursus i Rosengården i indre Købehavn i en sidebygning til den eksisterende Købmandsskole i 1917. Bogen beskrev hvordan højskolen fra midten af 1980'erne, hvor udbuddet af forskellige uddannelser begyndte at eksplodere, udviklede sig til en stor, anerkendt og international business school. Det var måske ikke en historie om en grim ælling, men det var stadig en historie om en sejrriig højskole, som gennem årene havde kæmpet for at blive anerkendt som et universitet på linje med landets øvrige universiteter. Med oddsene imod sig havde højskolen overvundet alle udfordringer, og var kommet ud på den anden side som en anerkendt og betydningsfuld højere læreanstalt.

Set i lyset af, at bogen rent faktisk endte med at have et ret stærkt ledemotiv, havde mit forbehold mod at formidle fortællingen om 'Erhvervslivets Universitet' i bedste fald været overflødig – og i værste fald hyklerisk. Da manuskriptet endeligt lå færdigt, stod det klart for mig, at Kurt og jeg, som de akademiske historikere jo også havde skåret fortællingen til og vinklet historien på en bestemt måde. Vores bog var akademisk, gennem-researchet og historisk korrekt. Men vi



Den færdige flagallé på den Grønne Sti (Ramblaen), mellem campus på Solbjerg Plads og Kilen.

havde selv udfoldet et bestemt narrativ eller *framing*, som på sin vis ikke adskilte sig synderligt meget fra kommunikationsafdelingens ambition om at bruge historien mere målrettet. Det var en fortælling som legitimerede og rationaliserede højskolens aktiviteter og eksistens. Historiens morale var, at højskolen gennem 100 år havde overvundet økonomiske udfordringer og kritik fra de etablerede universiteter og nu var en anerkendt og vigtig uddannelsesinstitution for dansk erhvervsliv og samfund.

Flagalleen og tidslinjebanner blev opstillet i foråret 2017, og selve jubilæumsbogen udkom i begyndelsen af marts 2017. Der var både en dansk og en engelsk udgave af bogen, som blev udleveret gratis til alle medarbejdere, centrale politikere og samarbejdspartnere fra erhvervslivet.

Alle sejl var sat til, for at bruge årsfesten den 24. marts som en markering af jubilæet, og ikke mindst at sætte fokus på højskolens historiske og fortsatte bidrag til dansk erhvervsliv og samfund. Bl.a. var kronprinseparret inviteret til festen, sammen med en række ledende erhvervsfolk og politikere. Til forberedelsen af rektor Per Holten-Andersens årstale, mødtes Kurt og jeg i slutningen af februar

med rektor for at diskutere hvilke historiske elementer og personer, som rektor kunne bruge i sin tale.

På dagen for selve årsfesten var der om eftermiddagen planlagt en boglance-ring. Efter en kort introduktion fra rektor, skulle jeg holde en 20 min. præsentation af bogen. Bagefter var der afsløring af en lille LEGO-model af bygningen Kilen, en af højskolens mest prominente campus-bygninger. Jeg brugte mere end en dag på at forberede de 20 min. Publikum ville bestå af nuværende og tidligere ansatte, studerende og samarbejdspartnere fra erhvervslivet. Bagefter var der planlagt model-afsløring, hvidvin og pindemadder og live musik; blød jazz med højskolens lokale professor-band.

For mig personligt, var det en god mulighed, for at gøre mig synlig for institutleder, dekaner og rektor. Fra højskolens synspunkt, var der også tale om en potentiel identitets-øvelse. Det var ikke eksplicit italesat som sådan, men med ca. 150 ansatte samlet til et historisk oplæg, var en oplagt mulighed for at sætte fokus på en fælles fortid, og derigennem også muligheden for en fælles fremtid.²² Det var et oplæg som kunne give en identitetsmæssig forankring.

Til oplægget var der blandt de fremmødte nuværende og tidligere medarbejdere, tidligere rektorer og dekaner (bl.a. den 90årige Lauge Stetting og 100årige dekan for det sproglige fakultet Jens Rasmussen, der var mødt i sin kørestol og med sit iltapparat). Jeg var selv iført jakkesæt og slips. Noget jeg meget sjældent har på.

Jeg startede min tale med at understrege, at bogens fortælling om CBS var Kurt Jacobsens og min fortælling. Vi kunne have valgt andre vinklinger og andre kilder – men dét her var vores udgave, vores fortælling:²³

„When we as historians write a historical book on an organization – such as CBS – we are often viewed as the ones that will deliver the *one true account of how it really happened*. And while there is some truth to that, that we go to the archives and document events, it is also a misconception. Every historical narrative is always framed in a certain way. Sources are chosen and discarded, deliberately or unconsciously, to create a coherent and appealing narrative. This book here is our attempt – our bid – at a history of CBS. But it could have looked differently. It could have emphasized different developments and themes.“

Formuleringen var både en erkendelse af, at bogen jo trods at *var* blevet til baggrund af Kurt og mine fortællermæssige valg, og samtidig var det vel også en slags helgardering mod forestillingen om, at vi her præsenterede den eneste sande og autoritative historie om CBS. I vores redigering havde vi skåret mere end 100

22 Jævnfør Albert & Whettens (1985) definition af organisatorisk identitet.

23 Tale ved bogreception 'Stories of CBS' den 24. marts 2017. Kilen, CBS.



Forfatteren holder oplæg ved boglancering den 24. marts 2017 – et par timer inden jubilæums-årsfesten.

sider bort. Og det var klart, at der i organisationen var forskellige opfattelser af, hvad der var vigtigt, og hvad der havde fortjent mere spaltepads.

Herefter understregede jeg, at selvom vi alle har vores særlige fortælling og historie om CBS, så var der alligevel fire centrale temaer eller motiver, der gik igen gennem de fleste af dem. De fire ledemotiver var: *kampen for akademisk anerkendelse, faglige spændinger, vokseværk og betydningen af ildsjæle og personligt engagement*. Talen sluttede af med en anerkendelse af alle de nulevende og tidligere med medarbejdere og interessenter, der gennem tiden havde bidraget med engagement og entusiasme for at indfri ambitionen om højere læreanstalt for erhvervslivet:²⁴

„CBS started as an ambition. As an idea to develop an institution of higher education for the business community. Hundreds of different individuals helped fulfill this ambition. From former rectors and presidents, faculty, administrators and students – many of whom are here today – have contributed to this. And I think this is an important point: That even though economic circumstances, shifting political ideologies, different policies and new regulation and governing structures play an important role in the history of CBS – and certainly do so in the history we have written – still, what mattered most in the historical development from a small merchant school to this diverse university – were all the individuals that invested themselves in CBS and drove it forward.“

24 Ibid.



CBS Centennial IPA – specialbygget af Carlsberg i anledning af jubilæet.

Rektor hævede sit glas, og forsamlingen udråbte et tifoldigt leve for handelshøjskolen.

Det var, som jeg oplevede det, et festligt, men også bevægende øjeblik. Talen havde i høj grad været nostalgisk; med sit tema *fortællinger om CBS* sigtede den mod at aktivere individuelle erindringer om højskolens udvikling. Især tilstedeværelsen af de tidligere medarbejdere, dekaner og rektorer, var, i hvert fald i teorien, med til at give oplevelsen af en historisk forankring og kontinuitet. Talen var et eksempel på praktisk eksistentiel historiebrug. Den udfyldte et organisatorisk erindringsbehov og havde på den måde potentiale til at orientere og forankre den organisatoriske identitet.

Til den efterfølgende årsfest var det stadig historiens vingesus, som var det gennemgående tema. Rektor Per Holten-Andersen brugte Kurts og mine input, til at fortælle om de vigtigste personligheder i højskolens historie. Efter talen overrakte rektor, som udslag af den festlige stemning, et eksemplar af CBS-bogen til Kronprinsesse Mary, med instruktion om at læse den grundigt.

Årsfesten og boglanceringen var blot én ud af mange gange, hvor jeg til interne og eksterne publikummer holdt oplæg om CBS' historie. I løbet af 2017 mødtes jeg med forskellige medarbejdergrupper og tidligere ansatte, Kurt Jacobsen holdt oplæg ved CBS Alumniforening, og vi fortalte historien til et bogsignerings-arrangement på højskolens bibliotek. Og det var altid med variationer over de samme temaer: kampen for akademisk anerkendelse og udviklingen fra undseelige aftenkurser til en stor international succes.

Jeg medvirkede også i radioprogrammerne P1 Eftermiddag og P4 København, hvor jeg til radioværten Jesper Degn fortalte om CBS' bemærkelsesværdige og „vigtige“ historie, og igen, om CBS' bidrag til det danske samfund.



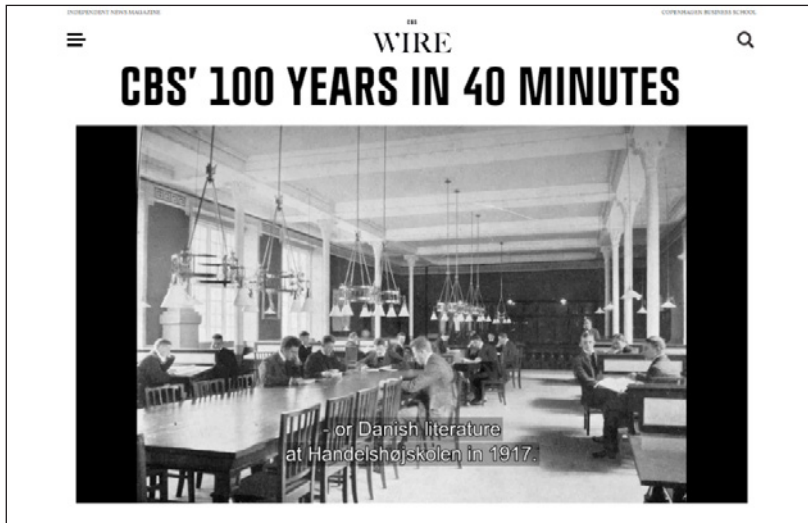
Rektor Per Holten-Andersen (th.) og forfatteren til Folkemøde på Bornholm.

I juni inviterede rektors sekretariat mig med til Folkemødet på Bornholm, hvor CBS, ligesom mange af landets andre universiteter var repræsenteret. Højskolen havde inviteret til reception om aftenen. Bland gæsterne var bl.a. universitetsrektor, politikere og eksterne samarbejdspartnere. På havnen i Allinge havde højskolen sin egen store pavillon, hvor der blev serveret jubilæumsvin (med egen jubilæumsmærkat), den specialbryggede jubilæumsøl, ligesom der til receptionen var pyntet med forskellige typer af merchandise: balloner, kopper – og sågar et udvalg af særlige jubilæumsbolcher påtrykt jubilæets logo. Endnu engang holdt jeg oplæg efter samme skabelon som ved boglancering.

Men denne gang fokuserede jeg på CBS' bidrag og betydning for det danske samfund og for dansk økonomi. Fokus i oplægget havde på den måde skiftet fra en intern fortælling om medarbejdernes betydning, til en eksternt orienteret legitimering af højskolens rolle som dynamisk agent i samfundsudviklingen. Således er det klart, at rammesætningen i de enkelte oplæg skiftede alt efter typen af publikum og kontekst.

Film og mindeplade

Allerede tilbage i september 2016 var det blevet besluttet, at der i forbindelse med jubilæet også skulle produceres en film om højskolens historie. Filmen blev produceret og tilrettelagt af højskolens egen journalist Jørn Albertus og producer Emil Munk. Manuskriptet tog i store træk udgangspunkt i bogmanuskriptet. Jørn og Emil opsøgte arkiver for at finde gamle filmklip og billedmateriale – og de interviewede en række nuværende og tidligere ansatte, der bidrog med deres egne fortællinger om højskolen. Bland de medvirkede ansatte var bl.a. professor i finansiering David Lando, og hans far Ole Lando, der i et fællesinterview erindrede deres far og farfar Zelman Lando, der havde været en af højskolens første professorer tilbage i 1930'erne. På den måde formidlede filmen en fin familiehistorie om tre generationer på handelshøjskolen.



Fra filmen 'CBS 100 years'

Jørn og Emil kontaktede også mig, og spurgte om jeg ville lade mig filme og interview. Det førte til et par timers filmoptagelser i højskolens filmstudie, hvor jeg fortalte om nogle af de vigtigste historiske begivenheder, og hvor jeg endnu engang lagde vægt på fortællingen om den lille kræmmerskole der blev til et stort business-universitet.²⁵

Filmen havde premiere den 22. september 2017 ved et arrangement for tidligere medarbejdere. Og endnu engang holdt jeg oplæg. Publikum bestod nu primært af tidligere ansatte og ledere, og af en række af højskolens samarbejdspartnere som bl.a. FUHU's tidligere direktører Ole Wiberg og Martin Lauth, der gennem deres virke havde haft stor betydning for CBS' udvikling. Til oplægget havde jeg medbragt nogle rekvisitter: En lille arkivskuffe af plastik, fyldt med forskningsrapporter fra afdøde professor Erik Johnsen, én af Nordens mest indflydelsesrige ledelsesforskere, der havde fungeret på højskolen i over 40 år. Overfor forsamlingen forklarede jeg, at Erik Johnsens arkiv repræsenterede den arv, man som medarbejder efterlader sig i en organisation:²⁶

„Grunden til at jeg nævner Erik Johnsens arkiv er, at de her mange små kasser, er et meget konkret og fysisk spor, som er efterladt af én af højskolens mangeårige og meget indflydelsesrige medarbejdere. Arkivet fortæller noget om den arv, som man som ansat her efterlader sig– og det aftryk man sætter på organisationen. Aftryk der sætter sig spor i tiden efter én selv. Igennem tiden, lige siden de første aftenkurser blev afholdt i Rosengården i oktober 1917, har et utal af medarbejdere, rektorer, administrativt personale, eksterne undervisere og professorer sat deres præg på skolen.“

25 'CBS 100 years'. Tilgængelig gennem <http://cbswire.dk/cbs-100-years-40-minutes/>

26 Sørensen, Anders Ravn. Tale den 22. september ved filmpremiere.



Afsløring af mindepladen ved opgangen Rosengården 16. Fra venstre tidligere CBS rektor Finn Junge-Jensen, DSEB formand Torben Möger, Direktør i DEA Stina Vrang Elias og CBS rektor Per Holten-Andersen.

Efter oplægget blev filmen præsenteret for første gang. Det var også første gang jeg selv så den i sin helhed, og i filmen havde jeg en gennemgående rolle som historikeren der udlagde de vigtigste træk i højskolens udvikling. Mens de øvrige medvirkede fortalte deres egen personlige historie, indtog jeg, endnu engang, rollen som den autoritative historiker.

I forbindelse med bogprojektet havde Kurt og jeg fået hjælp af en lang række personer. En af de mest hjælpsomme og engagerede var FUHU's tidligere direktør Ole Wiberg, som selv havde været studerende og underviser på højskolen tilbage i 1960'erne. Ole Wibergs egen historie var således tæt knyttet højskolen, og måske netop derfor, var det også Ole Wiberg som tog initiativ til opsætning af en mindeplade på bygningen i Rosengården tæt på Nørreport, hvor Handelshøjskolen for første gang havde slået dørene op tilbage i 1917.

Selve mindepladen i messing blev finansieret af foreningen DSEB (det tidligere FUHU), og præsenteret den 22. oktober ved en lille ceremoni og efterfølgende reception i DSEBs festsal i foreningens lokaler i Fiolstræde. Både Kurt Jacobsen og jeg var inviteret med, og Kurt holdt et kort oplæg om CBS' historiske bidrag til samfundet. Med til seancen var også CBS egne journalister og den københavnske presse – og jeg gav efterfølgende et interview til P4 København. DSEB's formand Torben Möger udtalte senere til højskolens interne online-magasin, hvordan mindepladen synliggjorde en historie om en forening:

„der har været med til at fostre en stærk og levedygtig handelshøjskole med internationalt udsyn og format. En handelshøjskole, der har begavet samfundet med flere tusinde unge mennesker, som har været med til at bygge og udvikle det velfærdssamfund, vi nyder godt af i dag. Det er vi meget stolte af.“



Mindepladen som den hænger ved Rosengården 16 – en sidegade til Fiolstræde ved Nørreport St.

Organisatorisk historiebrug

Baseret på gennemgangen af de forskellige jubilæumsaktiviteter, er det muligt at tegne et billede af min rolle som bogforfatter og som organisationens historiker – samt de forskellige dimensioner som historiebrugen på CBS rettede sig mod. I begyndelsen af forløbet var det både min egen og kommunikationsafdelingens opfattelse, at Kurt Jacobsen og jeg, var de professionelle historikere, der kunne blotlægge den sande og autentiske historie om CBS. Vi blev brugt som en slags historiske korrekturlæsere, der godkendte detaljer og informationer, men som ikke selv behøvede kuraterer indholdet på de forskellige platforme. Det tog højskolens kommunikationsafdeling sig af. Man kan sige, at jeg i bogprojektets første fase primært var orienteret mod en videnskabelig historiebrug og dens fordringer om rekonstruktion og verifikation. Senere, da bogen var udkommet, og jeg begyndte at deltage som oplægsholder og fortæller i forskellige sammenhænge, og efterhånden som kommunikationsafdelingen kom mere på banen, omfattede den organisatoriske historiebrug en række af de forskellige historiebrugskategorier.

Diskussionen om hvilken fortælling der skulle formidles, afspejler den potentielle spænding og de valgmuligheder, som jo dybest set ligger i enhver historieformidling. Både CBS' ledelse, kommunikationsafdelingen – og til dels også mig selv – havde til at begynde med en forestilling om historikeren som formidler af den 'rigtige' og 'autentiske' historie, der hverken forsøgte at udlede normative pointer fra fortiden eller formidle interessante og specifikke narrativer, men som derimod blot forsøgte at gengive fortiden, som den egentlig udfoldede sig.²⁷

27 Iggers 1997.

Men forestillingen om en udelukkende videnskabelig historiebrug, hvor umuligt den end havde været fra start, blev for alvor blev kastet over bord, da jeg begyndte at fungere som organisationens certificerede historiker, der beredvilligt mødte op til de forskellige arrangementer og formidlede særligt vinklede eller 'framede' udgaver af den sammen historie alt efter publikum og kontekst.

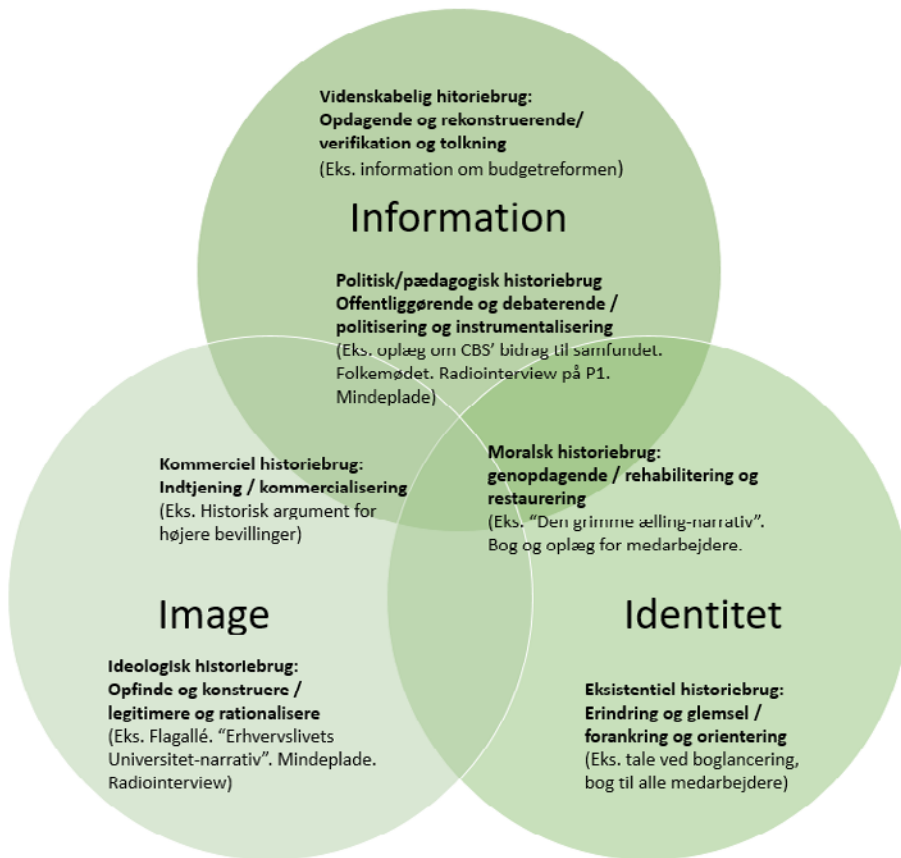
Det samlede forløb understreger, hvordan man som historiker, med en bunden opgave for en organisation, altid er fanget i et spændingsfelt mellem interessen for corporate branding, og det man kunne kalde en faghistorisk fordring om videnskabelighed og objektivitet. De to inklinationer behøver sådan set ikke at være modstridende, men som tilfældet med CBS' historie understreger, er det vigtigt fra forløbets begyndelse at gøre sig klart, præcist hvilken hat man har på. Hvilken rolle og hvilke opgaver man som historiker er villig til at tage på sig.

Tre dimensioner af organisatorisk historiebrug

Udover at bidrage med et konkret empirisk eksempel på en faghistoriker i spændingsfeltet mellem branding og historisk forskning, så afdækker jubilæet på CBS, hvordan den organisatoriske historiebrug har en række forskellige dimensioner, der er defineret ved forskellige former for praksis og publikum. Baseret på erfaringerne fra CBS' jubilæum foreslår jeg, at den aktive og strategiske brug af fortiden i organisationer berører tre overlappende dimensioner: 1) Information, 2) Identitet og 3) Image.

Den første dimension af organisatorisk historiebrug har at gøre med muligheden for at indhente faktuelle informationer om organisationens fortid. Budgetreformen fra 1981 og Handelshøjskolens basisbevilling, er et eksempel på en sådan historiebrug: muligheden for at bruge historikerens kompetencer til at identificere, overskue og sammenfatte informationer, der blev skabt tilbage i tiden. Denne brug af historikeren, som tilvejebringeren af information, er én ud af tre historiebrugsdimensioner, som er blevet illustreret gennem CBS' jubilæum. Mange virksomheder og organisationer har brug for at kunne gå tilbage og klarlægge motiverne og baggrundene for fortidige beslutninger. Ofte er denne øvelse besværliggjort af, at informationer og baggrunden for beslutninger ikke er direkte tilgængelige, hvis ikke der har været en systematisk og omfattende arkiverings-praksis. Og her kan historikeren eller arkivarens kompetencer være brugbare – som eksemplet med budgetreformen illustrerer.

Den anden dimension af organisationers historiebrug relaterer sig til organisationers identitet. Som bl.a. Schultz og Hernes har påpeget, kan forskellige erindringsformer bruges til at opbygge eller forstærke organisationsidentiteten – f.eks., som det var tilfældet i LEGO – ved en italesættelse af kontinuitet og for-tidige, slyder.²⁸ Selvom denne artikel ikke har analyseret hvordan de forskellige



Figur 1: Tre dimensioner af organisatorisk historiebrug på CBS.

jubilæumsaktiviteter og oplæg egentlig blev opfattet af medarbejdere og studerende, er det oplagt, at mange af de forskellige aktiviteter havde et identitetsforstærkende potentiale. Bogen, receptionerne, de fysiske installationer, filmen og de forskellige oplæg indskrev højskolens medarbejdere i en fælles fortælling om fremskridt og formål, og havde således en identitetskultiverende funktion.

Den sidste dimension af historiebrug, har at gøre med de mere udadvendte tiltag målrettet et eksternt publikum som politikere, samarbejdspartnere, potentielle studerende og den brede offentlighed. Selvom mange af jubilæumstiltagene både havde et internt og eksternt publikum, er det klart, at f.eks. receptionen ved Folkemødet, mit interview med P1 Eftermiddag og den offentlige flagallé midt i Frederiksberg, nåede bredere ud end bare til CBS-medarbejdere. Det samme gjorde de mange udgaver af bogen som blev sendt ud til erhvervsledere, ministerier og samtlige Folketingets medlemmer. Udover at være en intern fejring, blev jubilæet således udnyttet til at promovere højskolen udadtil og opbygge CBS' image. Disse tre centrale målsætninger for organisatorisk brug af historien kan yderligere nuanceres gennem Karlssons forskellige historiebrugsformer. De forskellige typer af historiebrug på CBS, kan rubriceres ved hjælp af Karlssons typologi, hvor brugeren af historien i alle tilfælde har været organisationen og dens medlemmer.

I CBS' tilfælde, ønskede man at bruge historien til at fremskaffe information, og arbejde med image og identitet – målsætningerne søgtes opnået gennem seks forskellige former for historiebrug, der godt nok ofte var overlappende, men som hver især udfyldte forskellige behov, og som havde forskellige funktioner.

I ovenstående figuren på side 106 har jeg illustreret hvordan de forskellige hi-storiebrugsformer knytter sig til de tre dimensioner for organisatorisk historiebrug. Ønsket om at rekonstruere information korresponderer med den videnskabelige historiebrug. Arbejdet med CBS' image knytter sig til den ideologiske historiebrug, mens det organisatoriske identitetsarbejdet udgør en form for eksistentiel historiebrug. Den moralske, politiske og kommercielle historiebrug overlapper i højere grad med de alle tre dimensioner. Det klart at flere af de forskellige jubilæumsaktiviteter har været overlappende i deres historiebrug, og potentielt relaterer sig til to eller måske alle tre dimensioner på én gang. Kategorien „ikke-brug“, har jeg ikke været i stand til meningsfuldt at relatere til de forskellige aktiviteter på CBS.

Det betyder dog ikke, at glemsel ikke kan udgøre et centralt element i organisatorisk historiebrug. Dét at glemme og udviske ubehagelige eller uhensigtsmæssige begivenheder fra fortiden, om end det er moralsk problematisk, kan tjene et organisatorisk formål. Det kan f.eks. være et spørgsmål om at opbygge en ny organisationsidentitet,²⁹ eller at fremstå 'pænere' og mere ansvarlig end der egentlig er historisk belæg for.³⁰

Samlet set har artiklen givet et indblik i, hvordan en stor vidensorganisation som CBS udnyttede sit jubilæum og brugte sin historie. Den autoetnografiske analyse har belyst den spænding der kan opstå, når historikeren ikke bare forfatter en organisationshistorie, men samtidig aktivt indrulleres i en organisations brug af fortiden til en række forskellige formål. Mere specifikt bidrager artiklen også til en at nuancere den eksisterende litteratur om organisatorisk historiebrug gennem inddragelse Karlssons historiebrugstypologi, som potentielt bidrager til et mere detaljeret billede af hvilke behov og funktioner, der knytter sig til organisatorisk historiebrug.

Referencer

- Albert, Stuart og Whetten David 1985: „Organizational Identity.“ *I Research in Organizational Behavior*. Vol. 7, redigeret af L. L. Cummings and B. M. Staw, 263–295. Greenwich, CT: JAI Press
- Anteby, Michel og Molnár, Virág 2012: „Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical

29 Antby & Molenaar, 2012.

30 Hansen, 2012: 702.

- History“. *Academy of Management Journal* 55(3), s. 515-540. DOI: 10.5465/amj.2010.0245
- Clark, Peter.; Rowlinson Michael 2004: „The treatment of history in organization studies: Towards an ‘Historic Turn‘. *Business History*. 46(3), s. 331-352. DOI: 10.1080/0007679042000219175
- Bryman, Alan; Bell, Emma 2015: *Ethnography and Participants Observations*. I Alan Bryman og Emma Bell (red.) “Business research methods“. kap. 19.
- Halbwachs, Maurice 1980. *The Collective Memory* [1950]. New York: Harper Colophon.
- Hansen, Per H. 2012: “Business history: A cultural and narrative approach“. *Business History Review* 86(4), s. 693-717. DOI: 10.1017/S0007680512001201
- Hansen, Per H. 2017: *Danish Modern Furniture 1930-2016. The rise, decline and re-emergence of a cultural market category*. Odense: University of Southern Denmark Press.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken 2017: „Toward a Theory of Using History Authentically: Historicizing in the Carlsberg Group“. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), s. 657-697. DOI: 10.1177/0001839217692535
- Hobsbawm, Eric & Ranger, Terence 1983: *The Invention of Tradition*. London: Cambridge University Press.
- Iggers, Georg. G. 1997: *Historiography in the Twentieth Century – From Scientific Objectivity to the Postmodern Challenge*, Wesleyan University Press: Middletown.
- Jacobsen, Kurt; Sørensen, Anders Ravn 2017: *CBS – Gennem 100 år*. Gads Forlag, København.
- Jensen, Bernhard Eric 2003: *Historie – livsverden og fag*. Gyldendal, København.
- Karlsson, Klas-Göran 2014: „Historiedidaktikens teori“ i K. Karlsson og U. Zander (red.) *Historien är nu*, s. 21-66. Lund. Studentlitteratur.
- Lockett, Andy; Wild, Andrew 2014: „Bringing history (back) into the resource-based view of the firm.“ *Business History* 56(3), s. 372-390. DOI: 10.1080/00076791.2013.790371
- Mordhorst, Mads: “Arla and Danish national identity – business history as cultural history.“ *Business History* 56(1), s. 116-133. DOI: 10.1080/00076791.2013.818422
- Nora, Pierre 1996: „General Introduction. Between Memory and History“, i: Nora, Pierre (red.), *Realms of memory: rethinking the French past*, 1, 1-20. New Haven: Columbia University Press.
- Schug, Alexander 2010: *History marketing: använd företagens historia i kommunikation och marknadsföring*. Erklids Forelag: Stockholm.
- Schultz, Majken; Hernes, Tor 2013: „A Temporal Perspective on Organizational Identity“. *Organization Science*, 24(1), s. 1-21. DOI: 10.1287/orsc.1110.0731

- Seaman Jr., John T.; Smith, George David 2012: „Your Company’s History as a Leadership Tool“. *Harvard Business Review*, 90(12), s. 44-52. DOI: 10.1108/sd.2013.05629eaa.010
- Suddaby, Roy; Foster, William M.; Trank, Chris Quinn 2015: „Rhetorical history as a source of competitive advantage“. I *The Globalization of Strategy Research*. s. 147-173. DOI: 10.1108/S0742-3322(2010)0000027009
- Sørensen, Anders Ravn; Korsager, Ellen M.; Heller, Michael 2018: „A bittersweet past: The negative equity of corporate heritage brands“. *Journal of Consumer Culture*. Først online. DOI: 10.1177/1469540518773803
- Sørensen, Anders Ravn 2017: Tale ved bogreception *‘Stories of CBS’ den 24. marts 2017*. Kilen, CBS.
- Sørensen, Anders Ravn. 2017: Tale den 22. september ved filmpremiere. *Oplæg 22. september for tidligere medarbejdere*. Kilen, CBS.
- Urde, Mats; Stepehn A. Greyser; John M. T. Balmer 2007: „Corporate brands with a heritage“. *Journal of Brand Management* 15(1), s. 4-19. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550106
- Zundel, M.; Holt, Robin; Popp, Andy 2016: „Using history in the creation of organizational identity“. *Management & Organizational History* 11(2), s. 211-235. DOI:10.1080/17449359.2015.1124042
- Van Maanen, J. 2011: *Tales of the field. On writing ethnography*. 2. Udgave. Chicago: The University of Chicago Press.
- Warring, Anette 2011: *Erindring og historiebrug – Introduktion til et forskningsfelt*. *Temp – Tidsskrift for Historie*, 2011(2), s. 6-35. DOI: <https://tidsskrift.dk/temp/article/view/24845/21754>
- Wiendruck, Bruce 2016: *Start with the future and work back: A heritage management manifesto*. Hamilton Books: New York.

English summary A used historian

This article is about organizations’ ability to use their history as a resource. The article originates from my work on writing a jubilee book at Copenhagen Business School (CBS). Based on auto-ethnographic method, using notes, meeting reports and personal reflections, I review my own role in the process from the start of the project in 2014 to the anniversary year in 2017. In the article, I take the starting point of existing typologies in the uses of history literature to point out different dimensions of organizational history use, and I describe how CBS’s anniversary was used for three distinct purposes: to build and strengthen an internal organizational identity, external branding and marketing, and to gain concrete knowledge about the organization’s past.