

# Being Montana

## – et signalement af vor tids virksomhedskommunikation

Af Lars Thøger Christensen, Lars Pynt Andersen og Maria Marcussen

*I 2003 udsendte møbelfabrikken Montana en firefarvet og firesproget brochure, »Being Montana«, - en 136 sideres sag, trykt på tykt papir og med omslag af kraftig karton. En utraditionel brochure, som ikke blot præsenterer virksomhedens produkt – en funktionel reolserie med næsten uendelige kombinationsmuligheder – men som med avanceret billedsprog og tvetydig symbolik vil kommunikere en særlig identitet og position. Med brochuren vil virksomheden konstruere en oplevelse af Montana, som er vigtig for kundens oplevelse af produktets symbol- og signalværdi, men som bestemt også er vigtig for virksomheden og dens ansattes oplevelse af Montana som et unikt kulturelt fællesskab. Forfatterne anskuer »Being Montana« som et eksempel på en fremherskende tendens i virksomheders kommunikation – deres corporate branding – som anskues som identitetsprojekter, hvor immaterielle værdier skal skabe den oplevede forskel som ofte forskelsløse og trivielle produktgenskaber i sig selv ikke kan skabe. Forfatterne forholder sig kritisk virksomheders bestræbelser på corporate branding og advarer mod terapeutisk selvrefleksivitet på bekostning af kunden, som ikke involveres tilstrækkeligt i kommunikationen.*

### Introduktion

Indtil for ganske få år siden var virksomhedskommunikation et forholdsvis veldefineret og velafgrænset felt. På den ene side talte man om virksomhedens *interne* kommunikation, der i sin formelle form var bundet op på ledelsesfunktionen, men som i princippet omfattede såvel vertikale som horisontale budskaber og medier. På den anden side talte man om virksomhedens *eksterne* kommunikation, når man henviste til udadrettede aktiviteter som markedsføring og public relations. Virksomhedskommunikation betragtedes med andre ord som en funktionsopdelt disciplin, afgrænset af en række klart identificerbare opgaver og målgrupper. Således forholder det sig ikke længere (Berg, 1986; Cheney & Christensen, 2001). Samtidig med at omfanget af budskaber og medier er vokset eksplosivt, såvel inden for som uden for virksomhedens formelle grænser, har kommunikationen fået stadigt flere potentielle publikummer – publikummer, der ofte er langt mere kritiske end tidligere. I forlængelse heraf er mange virksom-

heder blevet opmærksomme på det forhold, at det ikke længere giver mening at sondre skarpt mellem den interne og den eksterne kommunikation. Mens »interne anliggender«, såsom ledelsesstil, organisationskultur, lønpolitik, etc., på godt og ondt kommunikerer til markedet, har virksomhedens eksternt rettede kommunikation i stigende grad fået betydning for virksomhedens egne medlemmer (Christensen, 1997, 2004; Schultz, 1997). Som følge heraf oplever et voksende antal virksomheder et behov for at integrere deres kommunikation på tværs af traditionelle, fagspecifikke og organisatoriske skel (Cornelissen, 2001; Thorson & Moore, 1996). Selvom forestillingen om integreret kommunikation ofte bygger på forenklede og urealistiske antagelser om kommunikation og påvirkning (Christensen, Torp & Firat, 2005), afspejler ønsket om at organisere og samle virksomhedens mange forskellige kommunikationsudtryk en meget realistisk erkendelse af, at hverken budskaberne eller diverse publikummer længere respekterer virksomhedens formelle grænser. Fak-

tisk kan man hævde, at virksomheder ikke længere selv afgør, hvad der kommunikerer, og hvem deres publikum er. I forsøget på at tilpasse sig denne situation har virksomhedskommunikation gradvist udviklet sig til en tværfaglig beskæftigelse, der involverer alle organisatoriske niveauer og orienterer sig mod en stadigt voksende kreds af interne og eksterne publikummer.

De seneste kampagner fra virksomheder som Lundbeck A/S og Danisco illustrerer tydeligt dette skift. Kampagnen fra Lundbeck A/S, der blev bragt i landets største aviser, appellerede således til både ansatte, kunder, investorer, myndigheder og samfund ved at fremstille udvalgte medlemmer af virksomhedens topledelse som ansvarlige og hele mennesker optaget af viden, ansvar og moral. Med sin »First you add knowledge«-kampagne søgte Danisco på sin side dels at skærpe opmærksomheden omkring virksomhedens (nye) identitet ved at forklare og retfærdiggøre dens primære forretningsområde (ingredienser), dels at fremstille virksomheden og dens ansatte som kompetente bærere af viden og indsigt. Med disse kampagner er vi således vidne til en interessant sammenblanding af målgrupper, genrer og appelformer, der sætter nye standarder for, hvorledes virksomhedskommunikation kan og eventuelt bør organiseres. Samtidig fortæller disse kampagner, at virksomhedens formelle kommunikation ikke længere er et afgrænset specialistanliggende, men er blevet det afgørende medie, igennem hvilket organisationen konstruerer, genskaber og genkender sig selv (Christensen, 2004).

Møbelvirksomheden Montana har i de senere år søgt at tilrette sin kommunikation på en måde, der radikaliserer disse tendenser. Fra et mere produktorienteret kommunikationsmateriale har virksomheden gradvist bevæget sig ind i et abstrakt symbolunivers, der i stigende grad skærper fokus på virksomhedens immaterielle værdier. Med den bemærkelsesværdige brochure »Being Montana« fra 2003 trådte Montana for alvor ind på en kommunikationsarena præget af tvetydig symbolik og avanceret billedsprog. Brochuren er næppe (endnu) typisk for vor tids virksomhedskommunikation. Som en »special case« kan den imidlertid give os et interessant fingerpeg om tendensen og udviklingen, såvel på feltet generelt som på det særlige område af virksomhedskommunikation, der går under betegnelsen »corporate branding«. Med afsæt i en kommunikationsstrategisk ana-

lyse af denne brochure skal vi argumentere for, at virksomhedskommunikation i stigende grad gøres til et identitetsprojekt, der på én gang appellerer til virksomhedens ledelse, dens ansatte, forhandlere, kunder og andre interessenter. Dette gøres typisk ved at organisere billedet af virksomheden i en samlet fortælling om virksomhedens fortid, nutid og fremtid, der på den ene side er tilpas konsistent i sin form til at sikre kontinuitet og genkendelse, på den anden side tilpas flertydig og fragmenteret i sit udtryk til at sikre en bred appel samt bevægelighed og selvdistance (smlg. Czarniawska-Joerges, 1994). Med analysen af brochuren »Being Montana« skal vi således nærme os et signalement af vor tids virksomhedskommunikation som branding-fænomen, integreret kommunikation og organiseringspraksis.

## Montana

Montana blev stiftet af Peter J. Lassen i 1982. Virksomheden, der er beliggende i Haarby på Fyn, har i alt 140 medarbejdere fordelt på henholdsvis produktion, produktudvikling, salg, markedsføring, design og administration. Montana har desuden et showroom på Bredgade i København. Virksomhedens primære produkt er et fleksibelt reolsystem med både justerbare lodrette og vandrette skille- rum. Ud over fleksibiliteten kendetegnes reolen af en række designmæssige finesser, først og fremmest reolens manglende hjørne samt de efterhånden talrige farver og materialer. Ifølge virksomhedens hjemmeside har Lassens samarbejde med arkitekter som Arne Jacobsen, Verner Panton, Jørn Utzon og Piet Hein skærpet hans sans for form, farve, funktion og arkitektur. I Danmark, der aftager ca. 60 pct. af virksomhedens produktion, betragtes Montana efterhånden som et ikon for fleksible reoler.

Med udgangspunkt i forestillingen om, at mennesket ønsker frihed, beskriver Montanas hjemmeside virksomhedens vision således: »Montanas vision er at skabe en bedre hverdag for mennesker i hjemmet og på arbejdspladsen, med udgangspunkt i høje krav til funktion, æstetik, miljø, økonomi og etik.« Montana-reolen fremstilles herefter som en løsning på denne vision, som et systemdesign, der åbner »en verden af uendelige muligheder«. Virksomhedens mission bliver i forlængelse heraf at kommunikere budskabet om frihed til at skabe sit eget rum.

Brochuren »Being Montana« er virksomhedens hidtil mest omfattende forsøg på at efterleve denne mission. »Being Montana« er en firfarvet lille bog på i alt 136 sider. Brochuren, der måler 22 x 22 x 1 cm, er fremstillet med et kraftigt omslag med store flapper og trykt på tykt papir, ofte med brug af lak, der fremhæver visse dele af tekst eller billede og efterlader en taktil fornemmelse hos læseren. Brochuren betjener sig af talrige billeder og ødsler samtidig ofte med pladsen. Mens mange sider er blottet for tekst, adskilles samtlige kapitler af dobbelttopslag, der på sort baggrund udelukkende angiver kapitlets navn. Størstedelen af teksten findes på fire sprog – dansk, engelsk, tysk og fransk. Indholdsfortegnelsen samt visse overskrifter er dog kun på engelsk. Indholdsfortegnelsen, der ganske vist kun antyder brochurens indhold, ser således ud (hvid tekst på sort baggrund, den foranstående streg er en del af det typografiske design i brochuren):

_function	04
_shape	16
_colours	26
_fantasy	40
_creativity	50
_freedom	64
_identity	76
_history	84
_philosophy	90
_lassen ad libitum	116
_montana forever	126

Brochuren, der oprindeligt blev lavet med slutbrugeren for øje, findes hos forhandlere af Montana's reolsystemer og er tillige til rådighed for virksomhedens ansatte. Brochuren er produceret af kommunikationsbureauet Kunde & Co.

## Virksomhedskommunikationens kontekst

I lighed med andre virksomheder, offentlige såvel som private, opererer Montana i et kommunikationsunivers, der med Baudrillards ord er »mættet med tegn« (Baudrillard, 1981; se også Baudrillard, 1988; Ewen 1988). Markedet har i en sådan grad udviklet sig til et overflødhedshorn af budskaber, der insisterer på at blive hørt og taget alvorligt, at opmærksomhed og interesse er blevet en mangelvare – en knap ressource, der til stadighed må genskabes, stimuleres og konkurreres om (Schudson, 1993; se også Goldhaber, 1997).

I forlængelse af billedet af markedet som overfyldt med kommunikation beskrives virksomhedernes målgrupper i stigende grad som enten indifferente, kritiske eller kyniske (f.eks. Bond & Kirshenbaum, 1998; Morgan, 1999). I deres bog *Under the radar: Talking to today's cynical consumer* hævder Bond og Kirschenbaum (1998) sågar, at vi befinder os i en kynismepidemi produceret af den voksende mængde tv-kanaler, blade, film, kataloger, direct mail, e-mail, spam, etc., som omgiver os i vort daglige liv. Mens sådanne beskrivelser naturligvis udtrykker en forsimplet forståelse af, hvad kommunikation er i stand til at gøre, rummer de samtidig en erkendelse af, at modtagerens (mangelende) interesse og involvering måske er kommunikatorens største udfordring – en udfordring, der i vid udstrækning er kommunikationsbranchens eget produkt. I forsøget på at operere i en overkommuneret verden forekommer det således, at virksomhederne ofte selv producerer den støj, som de søger at undslippe. Ikke desto mindre er kravet om mere kommunikation konstant og påtrængende. Kommunikation *er* eksistens, synes mantraet at være (communico ergo sum).

Det kalejdoskopiske univers, som kommunikationen må navigere i, bliver endnu mere komplekst af det faktum, at megen kommunikation ikke længere handler om virksomhedens produkter. Den normale forklaring på dette forhold er, at produkterne er stadig mere ens, og at der derfor, som Thyssen (2003) formulerer det, må konstrueres en forskel, hvor der ingen forskel er. For Montana betyder denne problematik mere konkret, at virksomheden for enhver pris vil undgå at blive associeret med en reel. Dette afspejles i virksomhedens kommunikationsmateriale som en generel modvilje mod at vise produktet i brug. Således fremstiller reklamer og brochuremateriale fra Montana sjældent kontorer, stuemiljøer eller andre egentlige brugssituationer. I stedet bringes et væld af konnotationer i spil, idet der enten insisteres på Montana selv som livsstilsparadigme eller lægges op til ren æstetisering af reolen som selvilstrækkeligt udtryk.

Ud over denne generelle mærkevareproblematik står Montana tillige over for et mere specifikt imageproblem, der knytter sig til det forhold, at reolerne efterhånden er blevet så udbredte, at de – i lighed med Piet Hein-borde, Y-stole og PH-lamper – er blevet institutionsmøbler, som stort set findes overalt i offentlige og private organisationer

(skoler, konsultationer, venteværelser, forvaltninger, etc.). Mens dette problem på den ene side er et resultat af succes, kan der på den anden side være store markedsmæssige problemer forbundet med at være associeret med den præmodulerede »gode smag«. Hvorledes vil fremtidens kunder opfatte Montana? Og medfører det pæne image og dets indbyggede konformitet, at trendsættere ikke vil være interesserede i produktet?

I overensstemmelse med udviklingen på brandingområdet har Montanas brandingbeholdelser bevæget sig fra en branding af individuelle produkter til et fokus på corporate branding, dvs. branding af virksomheden som helhed. Hvor produktbranding handler om at tilføje merbetydning til produkterne for dermed at forlene dem med en unik identitet (Aaker, 1996), eller som Thysen (2003) formulerer det, for at kompensere for funktionens trivialitet, handler *corporate* branding om at gøre virksomheden og dennes særpræg til merbetydningen *par excellence* (Christensen og Morsing, 2005). Mens en række virksomheder, som eksempelvis Shell, BMW and Virgin, har praktiseret corporate branding i mange år, f.eks. gennem implementeringen af monolitiske identitetsprogrammer (Olins, 1989), er 'corporate branding' gradvist blevet en eksplicit strategi, designet med henblik på at hjælpe virksomheder med at udvikle distinkte og legitime identiteter i et overkommunikkeret marked med stadigt flere kritiske interessenter (e.g., Balmer, 1995; Ind, 1997; Kunde, 2001; Mitchell, 1997; Harris & Chernatony, 2001).

Drivkraften bag corporate branding er forestillingen om, at forbrugerne og andre interessenter i stigende grad »køber« virksomheden bag produktet, at det med andre ord er virksomhedens »personlighed« og værdier, der gør forskellen på et ellers forskelsløst marked. Virksomheden, hedder det, skal derfor præsentere sig som en sammenhængende, konsistent og ubrydelighed helhed på tværs af målgrupper, interessenter og markeder. Corporate branding forpligter dermed virksomheden i mere omfattende forstand end produkt branding. Ud over dens appel til markedet involverer den både virksomhedens ejere, dens medarbejdere, dens historie, dens kultur og dens visioner, der alle forventes at være bærere af det samme budskab. Mens corporate branding er opstået i en tid, hvor virksomhedens kommunikationsopgaver er ekspanderet voldsomt, indebærer forestillingen om at brande virksomheden som

en helhed samtidig et ønske om at koncentrere kommunikationsansvaret i toppen af det organisatoriske hierarki (Christensen et al., 2005). Virksomhedskommunikation bliver hermed en central organiseringsopgave, der kalder på ledelsens engagement, kompetence og synlighed. Hos Montana kommer dette engagement til udtryk gennem en bemærkelsesværdig og vedholdende eksponering af virksomhedens grundlægger Peter J. Lassen.

## Skaberen selv: Om brochurens afsender

Historien om Montana påbegyndes allerede på brochurens venstre flaptækst. Over for et billede af Peter Lassen, der som en Kristus-figur står med udstrakte arme oven på et Montana-modul (billedet er fotograferet i frøperspektiv), finder vi følgende tekst forfattet af grundlæggeren selv: »Det må kunne gøres bedre ... Jeg ville udtænke et frihedens system. Et åbent system uden begrænsninger, der tilfører mere frihed ... Men opgaven er ikke løst ... Montana skal nemlig holdes i evig bevægelse. Det er Montanas berettigelse. Det unikke ... Dette er en åben bog om Montana ... Montana er afsenderen – ikke mig – da ånden for længst har selvstændiggjort sig. Montana er: Made by you. God fornøjelse. Peter J. Lassen.«

Postulatet om at Montana er afsenderen – og ikke Lassen selv – er imidlertid ikke overbevisende. Det er postulatet om, at det er *modtageren*, der skaber Montana heller ikke.<sup>2</sup> Brochuren er fyldt med billeder og illustrationer, der fremstiller skaberen selv (Lassen) i alfaderlige positioner eller i postmoderne »belysning«. Mens man i kapitel 3 (»\_colours«) finder en paint-by-numbers tegning af Peter Lassen, der sidder bag sit skrivebord – tanken er angiveligt, at man selv skal farvelægge – skærper kapitel 10 (»\_Lassen ad libitum«) fokus på virksomhedens grundlægger. Til venstre for udsagnet »Art is the signature of civilizations!!« ser vi fire portrætter af Peter Lassen fremstillet i Andy Warhol-stil, dvs. med computer-pålagte farver, som vi kender det fra Warhol's portrætter af eksempelvis Marilyn Monroe eller Queen Elisabeth II. Det efterfølgende dobbelttopslag siger på orange baggrund »Montana Style«. Peter Lassen er her klædt i 50'ers outfit, med sort læderjakke, sorte bukser, der stumper, hvide sokker og sorte sko. En sort »bjælke« hen over Lassens øjne skal illudere, at situationen

er censureret og skal sammen med James Dean-outfitted understrege, at vi her har en »rebel without a cause«. Herefter følger et dobbelttopslag, der viser billeder fra Lassens fotoalbums. Tilsammen udtrykker disse udsagn og illustrationer den tvetydighed, der nødvendigvis præger kommunikationen fra virksomheder med markante ledere: virksomheden *er* sin leder, men kan samtidig ikke acceptere sin dødelighed. Virksomheden må derfor på én og samme tid identificere sig med og distancere sig *fra* lederen som person og menneske. Denne tvetydighed skærpes i brancher som design og designermøbler, hvor det i udpræget grad er *skaberen* (designeren) selv, der udgør virksomhedens brand. For virksomheder i disse brancher er det derfor endnu mere påkrævende at sikre, at ånden selvstændiggør sig, som Lassen formulerer det. Hvor vidt dette er lykkedes i Montanas tilfælde er ganske vist et åbent spørgsmål.

For læsere, der ikke ved, hvem Peter J. Lassen er (og hvor mange uden for Montana ved det?) må det imidlertid forekomme ganske besynderligt, at skaberen bag produktet eksponeres i så udpræget grad. Ud over virksomhedens tvetydige syn på sin leder udtrykker brochuren et desperat ønske fra skaberen selv om at komme til orde, selv at fortælle sin historie, selv at efterlade et mærke – med andre ord et ønske om udødelighed. »Being Montana« kan, i forlængelse heraf, betragtes som en manual til Lassens efterfølgere – en »bibel«, som de kan konsultere for inspirationens, nostalgis og forførelsens skyld. Denne udlægning underbygges i kapitel 9 (»\_philosophy«), der bl.a. lomme-filosoferer over emnet »overgange«. Mens der på den ene side henvises konkret til de særlige overgange eller hjørner på Montanas reoler – et nærbillede af et sådant hjørne illustrerer teksten – omtales også andre overgange, f.eks. »når stafetten skifter hånd« (ejerskifte?). Med et begreb hentet fra viften af kreative strategier kunne man sige, at »Being Montana« skal *positionere* Lassen i bevidstheden hos fremtidens ansatte (Shimp, 1997). Ved at skabe orden i det »positive anarki«, som Peter Lassen har projiceret ind i Montana-brandet, skal »Being Montana« tilsyneladende præparere en fremtidig mental niche til grundlæggeren og hans vision – en niche, der kan reaktiveres, når han engang, i en ikke så fjern fremtid, har forladt skuden. I stedet for at være en løsning på et egentligt og aktuelt kommunikationsproblem er »Being Montana« således snarere en præventiv foranstaltning, der skal

hindre en potentiel ledelseskriser og et potentielt identitetsproblem i at udvikle sig.

I retorisk teori vil man sige, at Montana og Lassen har brug for at opbygge *ethos*. Ethos-rettet kommunikation kan være en appel, der er baseret på afsenderens personlighed og dermed allerede opbygget ethos, men det kan også være et forsøg på at opbygge ethos-«kapital» til brug for den aktuelle kommunikation og til senere anvendelse (McCroskey, 1978). I nærværende tilfælde er kommunikationsproblemet, at Lassens ethos først skal opbygges for at kunne understøtte Montanas – i hvert fald for de publikummer, der endnu ikke kender ham. Ethos kan i nogen grad postuleres, men dette er næppe effektivt over for højtuddannede modtagere eller i købssammenhænge med høj involvering.<sup>3</sup> Mere sandsynlig er en ethosopbygning baseret på enten en rationel appel (logos) eller en demonstration af afsenders evne til emotionel, æstetisk appel (pathos).

I klassisk retorik betragtes ethos som tredelt: Som Aristoteles (1983) forklarede, består ethos helt overordnet af dimensionerne klogskab/kompetence (phronesis), moral/dyd (arete) og velvilje/altruisme (eunoia). Hvilke udtryk ethos-dimensionerne kan vises gennem, bestemmes af kultur og kontekst, men den overordnede tredeling anses for givet. Ingen er vel i tvivl om, at Montana er kompetente nok til at fremstille reoler af en vis kvalitet. I den priskategori Montana tilhører gælder det også for alle konkurrenterne, og Montana kan altså ikke regne med at differentiere sig på produktkvalitet. Kompetencedimensionen kommer dermed til at handle om noget helt andet, i dette tilfælde *kreativitet* og *skaberkraft*. Montana har desuden valgt at indskrive sig i det moderne projekt, hvor dyd (arete) demonstreres ved at være dynamisk, fremadrettet<sup>4</sup> og – i den radikale form – *revolutionær* og *rebelsk*. Her handler det samtidig om at vinde velvilje (eunoia) hos modtageren ved at erklære en tilslutning til de idealer, som modtageren også tror på, og herunder at lægge afstand til »fjendens lejr« og værdier. For modernister er fjenden størrelser som *tradition*, *ufrihed* og *konformitet*, som det derfor gælder om at lægge afstand til. Dette gøres ved på én og samme tid at beskrive Montana/Lassen med arketyperne *Skaberen* og *Rebellen* – to ellers modstridende typer, som i »Being Montana« søges forenet i billedet af kunstneren og kunsten. Montana synes ganske vist at have et problem, hvad angår netop *velvilje*. »Being Montana« lukker sig i udpræget

grad om afsenderen selv og nærmer sig dermed et eksistentialetisk selvudviklingsprojekt mere end en imødekommende henvendelse, der indtænker modtageren. Dog hjælper det Montana, at der netop for oplyste modernister lægges megen vægt på selvudvikling og det frie individ.

Ud over den underfundige retorik, der skal pirre læserens nysgerrighed og udfordre denne til at knække kommunikationens kode, søger brochuren løbende at antropomorforisere møbelvirksomheden. Mens Montana tilskrives menneskelige egenskaber som rebelskhed, skaberkraft og kreativitet, fortælles hvorledes virksomhedens ånd har selvstændiggjort sig og fremover vil »manifestere sig i skikkelse af alle, der er med til opretholde frihedens system og virkeliggøre mulighederne... dig!« I denne skabelsesmyte bliver Lassen gud, reolen frelseren, Montana som idé Helligånden og kunden discipel. Antropomorfismen<sup>9</sup> ligger hele tiden implicit i brochurens ordvalg, men får sit mest prægnante udtryk i brochurens titel, »Being Montana«, da denne hensætter virksomheden i en eksistentiel tilstand. Montana tildeles således en ontologisk status, som ellers ikke er døde ting forundt, og som udelukkende kan forlenes med mening i kraft af den antropomorfe kontekst. Kombineret med den næsten bibelske iscenesættelse af Peter Lassen som den guddommelige figur, der udfolder sin skaberkraft i frihedens tjeneste, tilføjer menneskeliggørelsen af Montana en aura af ophøjethed omkring hans virksomhed, som tangerer en narcissistisk motiveret blasfemi.

Ovenstående analyse bygger naturligvis på antagelsen om, at det rent faktisk er virksomheden eller dens leder, der står bag budskabet. Men er der andre muligheder? Formelt set er det indlysende Montana, der er afsender, hvilket Lassen, som nævnt, understreger i brochurens indledende tekst. Og mens denne pointering jævnligt modsiges af den efterfølgende iscenesættelse af skaberen selv – således at virksomheden (ligesom mange sønner af »store mænd«) må finde sig i at stå i skyggen af sin leder – lurar samtidig mistanken om, at det hverken er Montana eller Lassen, der har ønsket eller formuleret dette budskab, men deres kommunikationsbureau Kunde & Co. Som et højtprofileret kommunikationsbureau på corporate branding-scenen har Kunde & Co. i udstrakt grad sat sit præg på de virksomheder, bureauet har som kunder. Og mens dette måske netop begrundes kundernes ønske om at samarbejde med Kunde

& Co., synes det i nærværende tilfælde, som om Lassen her er reduceret til et »gidsel« i Kunde & Co.'s identitetsprojekt, at Montana og dens ansatte med andre ord blot er statister i en fortælling, som Kunde & Co. iscenesætter om sig selv og det marked, som de opererer på. I Kunde & Co.'s egen identitetsbrochure »Kunderapporten« figurerer bureauets kunder – heriblandt virksomheder som Bang & Olufsen, Fritz Hansen, Grundfos og Ecco – således primært som elementer i en større fortælling om Kunde & Co.'s egen identitet og kommunikationsfilosofi. Snarere end at *argumentere* for, at deres specifikke tilgang til corporate branding er den rette, tjener de forskellige portrætter af bureauets kunder til at vise og anskueliggøre dette på dramatisk vis. I den forstand kan man hævde, at det først og fremmest er Kunde & Co., som er afsenderen og ikke Lassen/Montana.

## Frihed i system: Om brochurens budskab

»Being Montana« er overordnet betragtet et fragmenteret og komplekst stykke kommunikation, der ikke rummer noget eksplicit budskab om produktet. Til gengæld tilbydes en æstetisering af afsender og produkt i form af metaforiske konstruktioner der overlapper og stables tårnhøjt: Montana som religion, frihed, oprør og kunst.

Det tætteste vi kommer produktet er brochurens første kapitel »\_function«. Snarere end at tale om selve reolens funktion introducerer dette kapitel imidlertid Montana som et univers af uendelige muligheder (»infinite possibilities«). Uendeligheden beskrives således:

### *Exponential Explosion*

*Montana er en matematisk eksplosion\*, der til stadighed breder sig eksponentielt som kombinatoriske ringe i et mulighedernes univers. En fantastisk hvirvel af spændende alternativer skabt af en nærmest fraktal repetition af enkle grundprincipper med en indre logik som et labyrintisk tælletræ af svimlende dimensioner. Et frihedens element rensat for begrænsningens snærende bånd, der giver dig de ideelle forhold for at finde din kombination.*

\* En matematiker har udregnet mulighederne ved et grundmodul – 69,6 x 69,6 cm – til mere end  $4 \times 10^{229}$  – eller rettere et 4-tal med 229 cifre bag.

I forlængelse af denne profane skabelsesberetning viderefører kapitel 2 (»\_shape«) den matematiske logik gennem introduktionen af tallet 5,7, der beskrives som kardinaltallet i Montana. 5,7 er »tallet, hvorom Montana drejer«, idet alle moduler i Montana-systemet er variationer over dette tal. Montanareolen er ganske enkelt et produkt af rationalisme og funktionalisme, helt ned til det faktum, at kardinaltallet 5,7. er kompatibelt med DIN-formaterne. Der er imidlertid tale om en pseudo-rationel appel, som *kunne* dække over reelle produktfordele, men som her på en og samme tid er overdrevet og underdrevet i sin helt igennem intransparente fremstilling. Man vælger altså at fokusere på talmystik frem for fornuft, måske fordi Montana (og Lassen) for alt i verden hellere vil være kunstneriske end kedelige.

Denne distancerede og (pseudo-)fornuftsbaserede diskurs er imidlertid blot én af de kommunikationsgenrer, som »Being Montana« trækker på. Ud over at henvise til matematikken appellerer brochuren til humanisten. Kapitel 7 (»\_identity«) underbygger således fremstillingen af Montana som en kilde til mangfoldighed og uendelighed ved at omtale Montana som et sprog. I centrum af en række koncentriske ringe står en papkasse fra Montana. Teksten siger: »Do you speak Montana?« Det efterfølgende dobbelttopslag siger: »Well do you?« Udsagnet præciseres i brødteksten:

*Montana er et grænseløst sprog. Uendelige kombinationer af det samme. Et kommunikativt system fyldt med betydninger og forskelle. Et personligt alfabet, hvis dele sammensættes til ord. Ordene danner sætninger. Og sætningerne danner genrer. Poesi, eventyr, romaner, noveller. Alle sammen måder at fortælle en personlig historie på. Universelt, eviggyldigt og alligevel unikt!*

Ved at fremstille Montana som et særligt sprog ophøjes produktet til et univers for de indviede, til et fællesskab, som man kan få adgang til, hvis man ellers forstår og kan begå sig i syntaksen. Som en slags manual til denne syntaks bliver »Being Montana« metatekstuel: et sprog om sprog.

Der appelleres også til kunsten og forestillinger derfra om det ideale formsprog. At reolen er designet ud fra et tankeøkonomisk (og opbevaringsøkonomisk) princip, dikterer, ifølge brochuren, at det redundante skal amputeres, så den nøgne form står alene tilbage. Dekoration, hævdes det – såvel i tekst som i billeder – overflødiggøres af materia-

lernes ægthed, ligesom æstetikken er immanent i møblets minimalistiske design. Bortset fra to illustrationer viser brochuren således ikke reolen i brug. I stedet tales der om former, farver, fantasi og kreativitet. I kapitel 4 (»\_fantasy«) citeres – uden i øvrigt at angive relationen til produktet – en række fremtrædende personligheder for deres syn på fantasi og kreativitet: »Fantasy is the art of seeing things that are not yet« (Piet Hein); »The man who has no imagination has no wings« (Muhammed Ali); »Life has no limitations, except the ones you make« (Les Brown). De medfølgende illustrationer viser reolen i mere eller mindre abstrakt gengivelse og uden en direkte forbindelse til kapitlets tema. I forlængelse heraf omtaler kapitel 5 (»\_creativity«) Montana som en *konkret* opgave – en kreativ opgave, der forudsætter åbenhed, nysgerrighed og fantasi, men som samtidig udfoldes i et konkret og virkeligt rum. I kapitel 11 (»\_montana forever«) fokuseres i særdeleshed på kunstneren Bjørn Nørregaards arbejde, idet det understreges, at Montana har meget at takke kunsten for. Det brede udvalg af citerede personligheder er naturligvis en strategi, der skal låne Montana (og Lassen) ethos fra de citerede. At der ikke kun lånes goodwill fra personligheder i kunstens verden, såsom Piet Hein og Andy Warhol (der jo om nogen er inkarnationer af rebelsk modernitet), men også fra bokseren Muhammed Ali, er givetvis nødvendigt for at understrege det rebelske ethos sammen med det kunstneriske. Ethos-lånet er i øvrigt en klassisk strategi i markeds kommunikation, hvor berømmtheder (celebrity endorsers) sælger ud af deres troværdighed til gavn for virksomheder eller deres produktbrands (Andersen, 2001; Shimp, 1997; Rossiter & Percy, 1996). De anvendte citater er i nærværende stykke kommunikation dog en anelse mere subtile og tvetydige, men dermed også mere omkostningsfri og postulerede. Muhammed Ali har f.eks. næppe kendt til Montana eller Lassen.

Den rebelske kreativitet konkretiseres yderligere gennem henvisningen til eventen »Living Walls Montana Gallery '97«. Denne event, hvor Montana inviterede 12 graffitikunstnere fra USA, Frankrig, Tyskland og Danmark til at dekorere 76 Montana-opstillinger, beskrives således:

*A freedom paradox*

*Montana mødte graffitien. Oprør mødte oprør. Frihed mødte frihed. Og et paradoks opstod: Ufrihed. Graffiti, der er født som et oprør mod monumenter, gjorde Montana*

*til et monument. Satte Montanas frihed mat ved at fiksere modulerne i et urokkeligt udtryk. Montana, der selv er et oprør mod monumenter – mod industrialismens ufleksible og masseproducerede enhedsreoler.*

Pointen her er, at Montana – i en vis forstand – er mere oprør og mere frihed end graffiti, fordi sidstnævnte fastlåser reolerne i en bestemt kombination.<sup>6</sup> Og er der noget, der i nyere tid kan siges at fusionere rebelskhed med kreativitet, må det være graffiti, der i bogstaveligste forstand afsøger grænsen til frihedens rammer: lovbruddet. Denne selvscenesættelses stærke antitesiske modstillinger giver – ud over et ethoslån fra graffittien – en slags kunstnerisk bevis for den pathos, Montana ønsker at skabe ved at deltage »kropsligt« i eventen med sine reoler, der (udover Lassen) er Montanas klare fysiske identitet. Man fristes her til at sammenligne med tatoveringen og dens betydning, endnu en fusion af rebelskhed og kompromisløs korporlig kreativitet (Kjeldgaard & Bengtsson, 2005). Med tatoveringen kommer man næppe en fusion mellem afsender og budskab nærmere.

Endelig drages en parallel til naturen. I passagen *Montana for life* elaboreres på den unikke produktfordel, der ligger i muligheden for kombinatorik, ved at drage paralleller til kamæleonens velkendte overlevelsesstrategi. Montanareolen er lige så tilpasningsdygtig, antydes det, i forbrugersens domicil, som kamæleon er i sit habitat. Den løse kobling mellem kamæleonens indvendige side og dens overflade-struktur sikrer nemlig den uundværlige fleksibilitet, som også Montana-reolen kan bryste sig af. Kombinatoriktanken er kulminationen af Montanas udviklingsbiologiske karriere – dens evolution.

I det hele taget er »Being Montana« konstrueret som en fragmenteret samling af paradokser. Mens der på den ene side tales om oprør og rebelskhed fornemmes samtidig, at det subversive er behersket – holdt i ave af en pænhed, som man trods alt stadig er afhængig af og ønsker at appellere til. Kunderne og forhandlerne kombinerer jo Montanas reoler med møbler fra eksempelvis Fritz Hansen, Erik Jørgensen og Eilersen. Og det er man næppe utilfredse med i Haarbø. At der derfor er tale om tæmnet vildt, når Montana fremstiller sig som oprøreren, underbygges af en illustration, der viser en ganske almindelig (og lidt kedelig) blå T-shirt med ordet »REBEL« påtrykt i hvide bogstaver. Der er næppe tvivl om, at afsender – Lassen/Montana

og Kunde & Co. – er opmærksomme på denne dobbelthed, ja måske ligefrem spiller på den. Som en eksponent for en frihed, der er sat i system, en systematiseret kreativitet og dermed en præmodelleret pseudo-individualitet<sup>7</sup> har Montana næppe andet valg end at forholde sig distanceret og ironisk til sine egne budskaber.

Denne ironiske distance udfoldes for alvor i brochurens kapitel 6 (»\_freedom«), der tilføjer yderligere kompleksitet til brochuren gennem introduktionen af et tvetydigt frihedsbegreb. Hvor første dobbelttopslag i stærke røde og lyserøde farver viser et sæt plyshåndjern, er næste opslag et luftfotografi af et villakvarter med næsten ens huse. Teksten hen over husene siger »Surprise your neighbour«.<sup>8</sup> Afsenderen er med andre ord udmærket klar over, at friheden og ufriheden, konformiteten og anti-konformiteten, er snævert forbundne. I kapitlets sidste dobbelttopslag får den drilske tone fuld udblæsning. Over for et citat af Sir Edwin Arnold: »Within yourself »deliverance [da: *udfrielse*, i religiøs forstand] must be searched for, because each man makes his own prison.« vises et udsnit af en papkasse, som Montana-reolerne angiveligt leveres i. Dét er hvad »deliverance« betyder på Montana-sprog. Så selv om der citeres med omhu og med tydeligt ønske om ethos-lån, skal budskabet åbenbart ikke tages alt for alvorligt. Denne postmoderne (selv)ironi afvæbner dermed en eventuel kritik og antyder, at afsender måske ikke er helt så selvoptaget som først antaget.

Når der i det lange kapitel 9 (»\_philosophy«) lomme-filosoferes over navnet Montana bliver man imidlertid atter i tvivl om, hvorvidt Montana/Lassen har kigget lidt for længe i Narcissus' spejl. »Montana er en metafor«, skriver man og fortsætter: »Inspirationen er latinsk: Monte. Det betyder bjerg. Det rejser sig i højden, stræber opad ... højere. Ærerne har arabiske aner. Er symboler på tyre – det udfordrende, det maskuline. O'et afbalancerer feminint... Etc.«. Endnu mere bemærkelsesværdige er de følgende sider, der under overskriften »The Big Bang of Montana« fremstiller Montana som et nærmest naturligt udfald af skaberkraft – illustrationen er en klode, hvis elementer er kasser (reoler):

*The Big Bang of Montana*

*De nødvendige betingelser kolliderede i et intensivt punkt af skaberkraft i et transcendentalt møde lodret på tiden. Mikrosekundet senere var Montana en realitet i tiden – et til stadighed ekspanderende univers.*



Over for brochurens kvasi-religiøse fremstilling af virksomhedens grundlægger og dens stadige insisteren på at handle om kunst præsenteres Montanas system af reoler således samtidig som et univers, opstået af nærmest naturvidenskabelig nødvendighed. I alle disse genrer fremstår Montana imidlertid som en »wannabe«, en småborgerlig aspirant til status og respekt, som den ikke naturligt kan regne med. Erkendelsen af denne begrænsning, som uden tvivl er til stede i virksomheden, kan givetvis forklare brochurens ekstreme overbud af metaforik, der snarere end at distanceblænde læseren skal fortælle, at man godt er klar over, at det hele er lidt i overkant.

Man kunne fristes til at tro, at brochurens intransparente sprog og selvoptagede diffuse budskab vil støde enhver ekstern modtager væk. Denne antagelse forudsætter imidlertid en grad af involvering, der sjældent er belæg for i kommercielle sammenhænge (Morgan, 1999). I de fleste kommunikationskontekster (og i særdeleshed når det drejer sig om reklame) vil en modtager, der ikke føler sig adresseret, blot trække på skulderen og finde noget bedre at bruge sin tid på. »Being Montana« er imidlertid anderledes i en række henseender. I lighed med coffee table publikationer postulerer den noget mere end kommerciel information. Den vil, som nævnt, være kunst og forpligter sig derfor ikke til at skabe klarhed, men derimod på at levere pathos.

## Den konforme individualitet: Om brochurens modtager

Hvor finder man modelmodtageren i denne tekst, der ikke umiddelbart synes at invitere traditionelle modtagere? Vi har tidligere argumenteret for, at »Being Montana« er et initiativ til at udødeliggøre Peter Lassen – at brochuren er det symbolske udtryk for, at hans »ånd« har selvstændiggjort sig. Men til hvem er brochuren dedikeret? I traditionel markeds kommunikation betragtes forbrugeren som den primære modtager, men »Being Montana« synes ikke at være forfattet for konsumentens skyld. End ikke for konsumentens øjne. Konsumenten er blevet frataget sin aktie i projektet »Being Montana«, for den blaserte forbruger er blot en desinteresseret statist i en perifer rolle – han/hun er med Adam Morgans (1999, p.209) ord: »content or bored, but not interested« (se også, Davidson, 1998). Forbrugeren er næppe

tilstrækkeligt involveret i et stykke kommunikation som »Being Montana« til at kunne repræsentere den kvalificerede Anden, som Peter Lassens og Montana har brug for til genspejle deres selv-refleksive fortælling. Forbrugeren er med andre ord ikke Montanas lige, som graffitien var det, og i spejlingsritualet er det sandt, at lige børn leger bedst. Man kan bedre acceptere et nederlag til en værdig og kvalificeret modstander, end man kan håndtere ligegyldigheden fra en underlegen. Behovet for anerkendelse og bekræftelse er ubønhørligt, så i mangel af dialogisk kommunikation med en samtalepartner, søger det sin opfyldelse i den monologiske kommunikation med sig selv. Christensen og Morsing (2005, p. 23) giver følgende definition af begrebet autokommunikation:

*Autokommunikation finder sted, når som helst en afsender trækker mening ud af sine egne budskaber. I autokommunikationen træder det primære budskab, som afsender jo selv har konstrueret, imidlertid i baggrunden til fordel for omstændighederne omkring budskabet, metateksten. Ved at kommunikere til sin omverden bekræfter afsender sin identitet eller (ideale) rolle i verden og demonstrerer dermed for sig selv, at han eller hun eksisterer. Autokommunikationen rummer således en rituel dimension. Tilsvarende gælder, at når en virksomhed kommunikerer i et eksternt medie, f.eks. en reklame, fortæller den ikke blot sig selv, hvorledes virksomheden ideelt set burde se ud, men også, at den formår at udtrykke sig på den rette måde, dvs. i det rette medie.*

I autokommunikationen ignorerer afsender den indifferente forbruger og hvisker i stedet den lydhøre i øret. Afsender substituerer for modtager, og selve kommunikationsmaterialet træder i den kvalificerede Andens sted. Den nyfundne mulighed for spejling opstår af det faktum, at kommunikationen foreligger i et eksternt medie, hvis eksklusive udtryk både fornøjer og forpligter. Heri ligger en anden mulig forklaring på »Being Montana's« intense optagethed af kunstnerisk udtryk og æstetisk verbalisering. Autokommunikationens rettedhed mod virksomhedens interne publikum forlener den således med en potentiel dynamik, som kan anvendes i strategisk øjemed (se også, Broms & Gahmberg, 1983). Dens blotte eksistens i det eksterne medie forpligter, og dens højt involverede interne modtager er tilbøjelig til at internalisere dens budskab, hvilket forbrugeren sjældent er.

Desuden er det essentielt, at detailledet er in-

kluderet i dette interne publikum, for producenten er stærkt afhængig af detailhandlens indkøb og loyale eksponering af produktet. Hvis man kan styrke entusiasmen i dette led og gøre sælgere til gode ambassadører for virksomhedens produkt, kan man opnå det økonomiske afkast, der legitimerer autokommunikationen. I overensstemmelse med denne logik henleder Schudson (1986) opmærksomheden på, at kommunikation kan sælge produkter uden at overbevise forbrugeren om noget som helst. Hvis man kan motivere folk i egne rækker til at yde en ekstra indsats, er det ikke nødvendigt at vinde forbrugersens gunst. Autokommunikation er således ikke blot for mekanismer til kommerciel vinding. I forbindelse med »Being Montana« kan forhandlerleddet givetvis imponeres overfladisk af publikationens materielle tyngde og printkvalitet, hvilket absolut ikke er et uvæsentligt element, når sælgere skal motiveres til en særlig indsats. Hvorvidt denne oplevelse kan transformeres til en ganske almindelig dødelig kunde, der leder efter et smukt, praktisk og socialt acceptabelt reolmøbel, er imidlertid knap så sandsynligt. De eksistentielle temaer og problemer omkring »konformitet og ufrihed«, som præsenteres i brochuren er næppe relevante. Der er simpelthen for voldsom og løsrevet pathos.

Brochuren kan i forlængelse heraf betragtes som en forfængelighedens gave fra Peter Lassen til de mennesker, der har bidraget til implementeringen af hans vision. Den er et dekorativt stillbillede af hans professionelle virke, men samtidig en manifestation af narcissistiske træk. »Being Montana« kan således ikke sige sig fri for at tangere autokommunikationens skyggeside, den lidet flatterende selvoptagethed (Christensen & Cheney, 2000). Verbaliseringer som indholdet i *The Big Bang of Montana* afslører afsenders forblindelse af eget tankespind og sætter således forførelsen i den forførtes sted (Baudrillard, 1985). »Being Montana« er bogstaveligt talt skabt i Peter Lassens billede, hvilket er ganske legitimt, hvis blot man besinder sig på det faktum, at kun Montanas interne publikum er interesseret. Den typiske konsument er næppe vækket af sin desinteresserede søvn.

Hvis der er nogen egentlige eksterne modelmodtagere i klassisk forstand (her forbrugere), må det være den kultiverede og æstetisk bevidste design-connaisseur. Det man sædvanligvis betegner »livsstil«-kvalitet, handler netop om at blive medlem i en klub, et eksklusivt fællesskab, der ikke

ønsker at have en som medlem. Her er muligvis forklaringen på, at kommunikationen ikke gør noget for at opbygge ethos-dimensionen *velvilje*: De finere livsstil-klubber lefler jo netop ikke for at få nye medlemmer.

I sidste instans har »Being Montana« givetvis størst relevans for Lassen samt for Kunde & Co. For patienten og terapeuten er der således en klar mening i tekstens behandling af dødsangst og eksistentielle problemer. For andre modtagere i organisationen vil den eksistentielle søgen i teksten måske være i stand til at opbygge en identitet, som netop handler mere om *kunst* end om mdf-plader. I en verden, hvor vi i stigende grad definerer vores identitet gennem arbejdet, kan man ikke udelukke, at virksomhedernes medlemmer efter spørger kommunikation, der formår at forlene deres arbejdsplads med en aura af status, autoritet og glamour (Berg, 1986; Ashforth & Mael, 1996; Scott, Corman & Cheney, 1998). Dette gælder ikke mindst på markeder, hvor produktforskellene er til at overse og hvor produktets fysiske egenskaber derfor ofte betragtes som trivielle. I sådanne situationer er det næppe en overdreven antagelse, at den eksternt rettede kommunikation snarere end at påvirke forbrugeren og markedet tager sigte på at opbygge og vedligeholde virksomhedens kultur (Christensen, 2004).

Spørgsmålet er så, hvad virksomheden – som leverandør af kultur, fællesskab, status og eventuelt glamour til sine medlemmer – forventer til gengæld. Også på dette område er »Being Montana« ganske tvetydig og paradoksal. Mens forbrugeren af Montanas reoler konstant opfordres til at søge sin frihed samt udtrykke sin personlighed og individualitet, gives der interessant nok ikke tilsvarende stemme til virksomhedens medarbejdere, der trods alt har medvirket, og fortsat forventes at medvirke, til virkeliggørelsen af Lassens vision. Denne inkonsistens er imidlertid i fuld overensstemmelse med Kunde & Co.'s forestilling om »Corporate Religion«, der med henvisning til bl.a. kritiske og selvstændige forbrugere, forudsætter, at medarbejderen pantsætter *sin* individualitet og selvstændighed i virksomhedens tjeneste. Jesper Kunde (1997, pp. 116, 120, 122) siger således:

*En Corporate Religion skal sikre, at alle medarbejdere i en virksomhed arbejder efter de samme kvalitative værdier ... Mange virksomheder ser stort på, at deres succes afhænger af, om de kan få ensrettet deres rige menneskelige*

*ressourcer til at følge samme ånd ... Det lyder totalitært, men på baggrund af den meget klart definerede Corporate Religion, er der ingen, der har problemer med kursen, fordi alles job er forbundet med virksomhedens Corporate Religion.*

Henvisningen til den unikke og individualiserede forbruger, der udgør en afgørende bestanddel i argumentet for corporate branding, modsvarer med andre ord af forestillingen om den fællesskabsorienterede medarbejder, der er villig til at tilsidesætte sin egen individualitet til fordel for en korpssånd, som andre har defineret. Hermed lukker Montanas corporate branding-projekt sig om sig selv. Mens venstre flaptæks hævder, at »Being Montana« er en »åben bog om Montana« lukkes dens potentielle modtagere ikke indenfor. Selvom brochuren betjener sig af et forholdsvis avanceret sprogbrug og en subtil symbolik, der i princippet frit kan udlægges af modtageren, indebærer Montanas stadige gentagelse af temaerne i forskellige versioner, at teksten i realiteten udlægges og forsøges styret af afsender selv. Mens en sådan styring af budskaberne, som vi ved, er en illusion (f.eks. Buhl, 1991), fortæller bestræbelsen derpå, at virksomheden – trods sin sofistikerede symbolbrug – stadig har meget at lære om sin egen kommunikation.

## Perspektivering

Spørgsmålet er naturligvis, hvorfor vi bør interessere os for »Being Montana«, hvorfor dette kommunikationsprojekt er relevant for andre end Montana/Lassen selv. Hvad er med andre ord de almengyldige dimensioner af vores analyse ovenfor? Som vi håber at have illustreret, er »Being Montana« på ingen måde et typisk stykke virksomhedskommunikation. Brochuren er langt mere kompleks i sin symbolanvendelse og sit billedsprog, end man normalt finder i sådanne virksomhedspræsentationer. Dertil kommer, at »indpakningen« – layoutet og printkvaliteten – har en tyngde og sofistikation, som man sjældent oplever i denne genre. I det omfang mediet er det primære budskab, må »Being Montana« således betragtes som et unikt stykke kommunikation, som meget få virksomheder kan matche. Som corporate branding betragtet synes brochuren imidlertid at reproducere en stil, der bliver stadig mere udtalt i denne genre: Mens det antages, at virksomhedens

budskaber har en *menighed*, der med jævne mellemrum har behov for at blive mindet om den fælles tro, har budskabet karakter af *bøn*, en kollektiv påkaldelse af kræfter, der rækker ud over den enkeltes muligheder og formåen (Stigel, 2005).

Samtidig rummer brochuren et mere generelt budskab om virksomhedskommunikationens betingelser i en verden mættet med tegn, der skriger på at blive hørt og taget alvorligt. På tværs af mange forskelligheder handler megen virksomhedskommunikation i dag om det forhold, at identiteten til stadighed skal opdages, genforhandles og bekræftes. Uanset om det konkrete kommunikationsmateriale tager sigte på at informere om en service, sælge en vare, motivere en flok medarbejdere eller håndtere en krise, fornemmer man, at det først og fremmest er identiteten, som er på spil (Cheney & Christensen, 2001). Og når virksomhedskommunikationen i stigende grad søger at håndtere alle disse ting på én gang – med ét integreret budskab – bliver man vidne til en sammenblanding af kommunikationsgenrer, hvis primære fællesnævner er optagetheden af virksomhedens identitet. I en corporate branding proces forholder virksomheden sig eksplicit til spørgsmålet om sin identitet, til hvordan den udtrykker sig symbolsk, hvem den »er« som organisation, og hvorledes den opfattes af sine omgivelser (Christensen & Morsing, 2005). Dette sker dels for at differentiere sig fra konkurrenterne, dels – som vi med Thyssen (2003) har antydnet – for at kompensere for den trivialitet, der ofte er forbundet med konkrete produktfunktioner, som stadigt lettere kan kopieres af andre. På samme måde som Montanas store forkromede værk kan siges at dække over, at det i virkeligheden hverken er glamourøst eller intellektuelt udfordrende at lave reoler, kan man hævde, at brandingens først og fremmest skal kompensere for det faktum, at de færreste af os ønsker at høre (eller tale) om mobiltelefoni, brød, forsikringer eller kaffe. Det vi ønsker er til gengæld billeder, som kan stimulere vore drømme om et bedre og mere eftertragtelssværdigt liv (Bouchet, 1983). Spørgsmålet er naturligvis om virksomhederne – i deres søgen efter immaterialiteter, som konkurrenterne ikke kan kopiere – risikerer at konstruere symboluniverser, der enten er irrelevante for andre end dem selv (se f.eks. Morgan, 1999) eller risikerer at skræmme kernekunderne væk. I sidstnævnte tilfælde, eksemplificeret ved Montanas graffiti-event, afføder forsøget på at løse ét kommunikationsproblem således straks et andet.

Ønsket om at appellere til mange forskellige publikummer på én gang – og måske ligefrem opretholde flere forskellige identiteter – kan givetvis forklare, hvorfor så megen virksomhedskommunikation betjener sig af, hvad Eisenberg (1984) kalder »strategisk flertydighed«. Som vi ser, gør dette sig i udpræget grad gældende i »Being Montana«, der i modsætning til konventionel virksomhedskommunikation ikke blot opstiller en liste af værdistatements, men funderer over en række temaer – friheden, konformiteten, naturen, nødvendigheden, mv. – uden at der knyttes direkte an til virksomheden og dens produkter. Flertydigheden genfindes i megen virksomhedskommunikation – og ofte er den tilsigtet. Ved at formulere visioner, mål og strategier i tilpas uklare vendinger kan virksomheden afsøge nye markeder, eksperimentere med anderledes udtryksformer og måske derved tiltrække nye og yngre kunder og medarbejdere uden nødvendigvis at fremmedgøre eller fornærme trofaste kernekunder eller mangeårige medlemmer. Når den mangetydige og upræcise retorik sameksisterer med et fragmenteret symbol- og billedunivers, skabes rum for variationer i virksomhedens identitet, som kan hjælpe virksomheden med at tilpasse sig ændringer i omgivelserne. Den konsistens, som de fleste virksomheder tilstræber i deres kommunikation for at sikre kontinuitet og genkendelighed, udfordres således til stadighed af behovet for fleksibilitet og bevægelighed. Denne dobbelthed tilgodeses i virksomhedens historiefortælling. Med fortællinger om sig selv definerer virksomheden på den ene side de perspektiver, motiver og handlinger, den betragter som acceptable. Hermed informerer, influerer og guider den sine medlemmer gennem tid og rum på en måde, der skaber mening og sammenhæng (Thyssen, 2003). På den anden side er det netop den fortsatte og levende fortælling, der demonstrerer, at historien er fleksibel og åben for udlægninger og fortolkninger (Brown, 1990). Mens »Being Montana« på den ene side fremtræder som et monument over Lassens livsprojekt, som en autoritativ tekst om Montanas fødsel og eksistens, ejer Lassen ikke sin skabelsesmyte om virksomheden. Kunder, medarbejdere og fremtidige ejere vil – i det omfang de overhovedet forholder sig til brochuren – genfortolke den og indplacere den på stadigt nye måder i deres fortløbende forståelse og fortælling om virksomheden. Med dens komplekse symbolbrug og mangetydige retorik tilbyder

»Being Montana« rig mulighed for nye læsninger og genfortolkninger. Mens brochuren, i lighed med megen virksomhedskommunikation, kan betragtes som et initiativ til at udødeliggøre virksomhedens grundlægger eller dens officielle selvopfattelse, er det således indlysende, at virksomhedens identitet ikke kan fastfryses eller kontrolleres, hverken af angst for fremtiden, forfængelighed eller ønsket om evig ungdom.

Som medie betragtet tilbyder virksomhedskommunikation som »Being Montana« imidlertid en autoriseret platform, hvorfra virksomhedens ledere på én gang kan tale til dens mange forskellige publikummer – herunder sig selv. Som eksternt medie forlener den virksomhedens budskaber med gennemslagskraft, der sjældent er interne medier forundt. Selvom brochurer som »Being Montana« måske primært er tænkt som intern kommunikation, fortæller autokommunikationslogikken således, at den interne effekt først slår rigtigt igennem i det omfang budskabet gives liv i virksomhedens omverden. Som Thyssen (2003, p. 420) formulerer det, handler autokommunikation nemlig ikke om at informere omverdenen, men om at demonstrere selvfølelse, at tilkendegive, at man er seriøs og nærværende. Og i vor tid stilles en sådan seriøsitet typisk til skue gennem brug af reklamer, brochurer og andre kostbare medier. Med »Being Montana« har Montana defineret en arena for autokommunikation – en arena, hvor Lassen først og fremmest kan kommunikere med Lassen, men også en arena, hvorfra virksomheden kan signalere til sine forhandlere, sælgere og andre frontlinje-medarbejdere, at den er værd at tage alvorligt, fordi den behersker de rette kommunikationsformer. Hvorvidt man hermed skaber den »push-effekt«, som man håber på, dvs. salg via detailledets aktive promovring af produktet, er ganske vist knapt så indlysende. At andre producenter byder sig til på tilsvarende vis indebærer uundgåeligt, at formen slides og afstedkommer en vis resignation blandt forhandlere og andre bærere af virksomhedens budskab. Effekten er med andre ord vanskelig at opretholde og, ikke mindst, påvise. Ikke desto mindre understreger kommunikationsbureauer til stadighed betydningen af at hævde og befæste virksomhedens identitet gennem omfattende kommunikationsinvesteringer (Kunde, 1997). Samtidig synes de færreste virksomheder imidlertid at konfrontere deres bureau med det problem, at jo mere omfattende og integreret kommunikations-

indsatsen bliver – jo flere genrer, den trækker på, og jo flere publikummer, den henvender sig til på én gang – jo vanskeligere bliver det at fastslå, præcis hvad eller hvem det var, der udløste effekten. Men måske er målbar effekt ikke den primære dagsorden i tidens virksomhedskommunikation?

Betragter man corporate branding som en central tendens i tidens virksomhedskommunikation synes denne først og fremmest optaget af at producere prægnante og æstetiske billeder – billeder, der kun i ringe grad handler om virksomhedens produkter. Ligesom »Being Montana« udtrykker Montanas modvilje mod at blive identificeret med sit produkt, er tidens virksomhedskommunikation præget af en symbolik, der ofte er løsrevet fra andre sammenhænge, end den kommunikation selv opbygger (Christensen, 2001). Kombineret med parodi og ironi producerer denne selvreference en distance i kommunikationen, der på én og samme tid udtrykker overskud og tvivl – overskud, fordi dens ofte prangende billeder ikke forpligter sig på effektmæssig kausalitet, og tvivl, fordi den samtidig afspejler en uklarhed omkring, hvem virksomheden er, og hvor den bevæger sig hen. Når »Being Montana« er konstrueret som en fragmenteret mosaik af sentenser og billeder, er den således godt afstemt med sin egen tid. Det senmoderne menneske føler afsky over for massefænomenet og ønsker absolut ikke at blive kommunikeret til som en éntydig og homogen masse. Det er venligere stemt over for tanken om brudstykker af kommunikation, da den fragmentariske og ufuldendte udtryksform efterlader tomme pladser, som læseren er frit stillet til at besætte med mening (Buhl, 1991). Læserens meningsgivende proces og det subjektive præg, den sætter på læsningen, kamuflerer samtidig individualismens underliggende konformisme.

»Being Montanas« forsøg på at antropomorfisere virksomheden bag, at tilføje »sjæl« til dens produkter, illustrerer samtidig en mere generel forestilling i tidens corporate branding-ideologi – forestillingen om autencitet bag virksomhedens budskaber (Christensen & Morsing, 2005). Mens virksomhedskommunikationen på den ene side er blevet fragmenteret og selvreferentiel, hævder den på den anden side at være andet og mere end kommunikation *per se*. Interessant nok kan argumentet om det modsatte til enhver tid afvæbnes med påstanden om, at budskabet blot er ironisk ment, at kritikken med andre ord er ufortjent, da budskabet ikke er tiltænkt den pedantiske læser.

## Referencer

- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Andersen, Lars Pynt (2001), "Reklamens form og indhold", i: Hansen, Flemming, Lauritsen, Gitte Bach, and Grønholdt, Lars (red.): *Kommunikation, mediaplanlægning og reklamsyring (Bind 1: Metoder og modeller)*. Samfundslitteratur, København, 118-152.
- Aristoteles (1983), *Retorik*. København: Museum Tusulanum.
- Ashforth, B. E. and Mael, F.A. (1996), "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual", *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, 19-64.
- Balmer, John M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, Vol. 21/1, 24-46.
- Baudrillard, Jean (1981), *For a Critique of the Political Economy of the Sign*. St. Louis: Telos Press.
- Baudrillard, Jean (1988), *The Ecstasy of Communication*. New York: Semiotext(e).
- Baudrillard, Jean (1985), *Forførelse*. Århus: Sjakalens Beduinserie.
- Berg, Per Olof (1986), "The Symbolic Management of Human Resources", *Human Resource Management*, Vol. 25/4, 557-579.
- Bond, J. & R. Kirshenbaum (1998), *Under the Radar: Talking to Today's Cynical Consumer*. New York: Adweek Books.
- Bouchet, Dominique (1983). "Reklamen som samfundets spejl. Om det moderne samfunds moral og religion: reklamen". *Massekultur og Medier. Tidsskrift for massekommunikationsforskning* Nr. 7 (1983). København. pp. 65-93.
- Broms, Henri and Henrik Gahmberg, »Communication to Self in Organizations and Cultures,« *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, 482-495.
- Brown, Mary Helen (1990). Defining stories in organizations: Characteristics and functions. *Communication Yearbook*, 13, pp. 162-190.
- Buhl, Claus (1991), "The Consumer's Ad: The Art of Making Sense of Advertising", in Hanne Hartvig Larsen, David Glen Mick & Christian Alsted (eds.), *Marketing and Semiotics. Selected Papers from the Copenhagen Symposium*. København: Handelshøjskolens Forlag, pp.104-127.
- George Cheney and Lars Thøger Christensen (2001), »Organizational Identity. Linkages between 'Internal' and 'External' Organizational Communication.» In Fred Jablin and Linda L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage 2000, pp.231-269.
- Christensen, Lars Thøger, "Marketing as Auto-Communication." *Consumption, Markets & Culture*, Vol. 1 (3), 1997, pp.197-227.
- Christensen, Lars Thøger (2001), *Reklame i selvsving*. København: Samfundslitteratur.
- Christensen, Lars Thøger (2004), »Det forførende medie. Om autokommunikation i markedsføringen.« *Mediekultur*, Nr. 37 2004 (juni), pp.14-23.
- Christensen, Lars Thøger & George Cheney, (2000), »Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game.« In Majken Schultz, Mary Jo Hatch & Mogens Holten Larsen (eds.), *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press, pp.246-270.

- Christensen, Lars Thøger & Mette Morsing (2005), *Bagom Corporate Communication*. København: Samfundslitteratur.
- Christensen, Lars Thøger, Simon Torp & A. Fuat Firat (2005), "IMC and Postmodernity: An Odd Couple?" *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 10/2, May 2005, Under publication.
- Cornelissen, Joep P. (2001), "Integrated Marketing Communications and the Language of Marketing Development," *International Journal of Advertising*, 20 (4), 483-498.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1994), »Narratives of individual and organizational identities.« In S. A. Deetz.(Ed.), *Communication Yearbook*, 17, (pp.193-221). Thousand Oaks: Sage.
- Davidson, D. Kirk (1998), »Consumers don't really care about brand products' owners," *Marketing News*, Vol. 32 no. 5 (November 23), pp.5-6.
- Eisenberg, Eric (1984), "Ambiguity as Strategy in Organizational Communication", *Communication Monographs*, Vol. 51, 227-242.
- Ewen, Stuart (1988), *All Consuming Images: The Politics of Style in Contemporary Culture*. New York: Basic Books.
- Goldhaber, M.H. (1997). <http://www.well.com/user/mgoldh/>. See also [http://www.firstmonday.dk/issues/issue2\\_4/goldhaber/index.html](http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_4/goldhaber/index.html)
- Harris, F. & Chernatony, L. de (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Ind, Nicholas (1997), *The corporate brand*. London: Macmillan Press.
- Kjeldgaard, Dannie & Anders Bengtsson (2005), "Consuming the Fashion Tattoo", in *Advances in Consumer Research*, Vol. 32, eds. Geeta Menon and Akshay Rao, Valdosta, GA: Association for Consumer Research.
- Kunde, Jesper (1997), *Corporate Religion. Vejen til en stærk virksomhed*. København: Børsens Forlag.
- Kunde, Jesper (2001), *Unik nu... eller aldrig: brand'et driver virksomheden i den nye værdiøkonomi*. København : Børsens Forlag.
- McCroskey, James C. (1978), "Ethos: A Dominant Factor in Rhetorical Communication", *Introduction to Rhetorical Communication*, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Mitchell, A. (1997). *Brand strategies in the information age*. London: Financial Times Report.
- Morgan, Adam (1999). *Eating the big fish. How challenger brands can compete against brand leaders*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Olins, Wally (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. London: Thames & Hudson.
- Rossiter, John R. & Larry Percy (1996), *Advertising Communications & Promotion Management*, McGraw-Hill.
- Schudson, Michael (1993), *Advertising, the uneasy persuasion. Its dubious impact on American society*. New York: Basic Books.
- Schultz, Majken (1997), »Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem virksomhedens kultur, identitet og image.« In Steen Hildebrandt & Erik Johnson (eds.), *Ledelse'97*. Forlaget Børsen, Copenhagen 1997, 119-147.
- Scott, C. R., Corman, S. R. and Cheney, G. (1998). »Development of a Structural Model of Identification in the Organization." *Communication Theory*, 8, 298-336.
- Shimp, Terence A. (1997), *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 4th ed. Forth Worth: The Dryden Press.
- Stigel, Jørgen (2005). »Bybranding. Aalborg som eksempel«. Paper præsenteret på den 17. Nordiske Medieforskerkonference, Aalborg, 11.-14. august 2005.
- Thorson, Esther, and Jeri Moore (eds.) (1996), *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Thyssen, Ole (2003), *Æstetisk ledelse: Om organisationer og brugskunst*. København: Gyldendal.
- Østerberg, Dag (2001), *Det moderne*. Trondheim: Gyldendal Norsk Forlag.

Lars Thøger Christensen er professor ved Institut for Marketing & Management på Syddansk Universitet, Lars Pynt Andersen er adjunkt ved Institut for Marketing & Management på Syddansk Universitet og Maria Marcussen er stud.mag

## Noter

- 1 Forfatterne takker to anonyme reviewers ved *Mediekultur* samt Jørgen Stigel og Christian Jantzen for nyttige kommentarer til en tidligere version af denne artikel.
- 2 Denne strategi, hvor det postuleres, at det er forbrugeren, der er *skaberen*, anvendes mere overbevisende i en aktuel Sony-kampagne med sloganet »You make it a Sony«. Her er fokus på de oplevelser, forbrugere får ud af anvendelsen af deres produkter, snarere end på produktet (eller Sony selv).
- 3 Montanas reoler sælges ikke til »køb og smid væk«-priser, og den målgruppe, der sættes på vil typisk anse møbler som et livsstilsvalg med en vis social risiko. Valg af Montanas reoler kræver altså nogen involvering (Rossiter og Percy, 1996), hvilket dog *ikke* er det samme som at Montana kan regne med høj involvering i deres kommunikation (se f.eks. Morgan, 1999).
- 4 Man skal naturligvis passe på med at reducere begreber som moderniteten, men de tre centrale moderne værdier eller foci betegnes ofte som *fremskridt*, *rationalitet* og *individualitet* (Østerberg, 2001). Rebellens inkarnerer både fornyelsen og det stærke individ.
- 5 Hvis vi skulle være helt konsekvente her, burde man måske snarere betegne denne omskrivning 'teomorfisme', da metaforikken her er 'guddommeliggørelse' og 'åndeliggørelse' mere end menneskeliggørelse.
- 6 Når en væg af Montana-moduler bruges som lærred for et kunstværk som graffiti kan de ikke længere flyttes frit rundt uden at kunstværket brydes i stykker.

<sup>7</sup> Den postulerede frihed, som begrundes i produktets mange kombinationsmuligheder, undergraves interessant nok af det forhold, at man altid kan se, at man står over for en Montana reol – især, hvis man benytter tilbygningsprodukterne (skuffer, rumindelingen, glas, etc.). Individualiteten, der potentielt er størst ved den

mest simple model, understreges netop ikke i Montanas reklamer; der stort set aldrig viser reolen i brug, dvs. præget af det individuelle liv.

<sup>8</sup> En efterhånden gammel reklame fra Dyrups udtrykte noget tilsvarende: »De fleste maler med Dyrups for ikke at ligne de fleste.«