

Niels Møller Nielsen:

Corporate Branding

og den retoriske grundsituation

Har det retoriske ethosbegreb noget nyt at tilføje til teorier om virksomheders og organisationers kommunikative strategier og bestræbelser på at skabe legitimitet i lokale og globale offentligheder? I denne artikel forsøges dette spørgsmål besvaret ved dels at undersøge teorier om effektiv 'branding' af organisationer, og dels ved at kigge nærmere på det klassiske ethosbegreb hos Aristoteles og Quintilian. Svaret er ikke entydigt, men peger på tankevækkende diskussioner dels om etikbegrebet i moderne organisationskommunikation og dels om de videnskabs-teoretiske implikationer af at reintroducere et klassisk ethosbegreb.

JØRGEN FAFNER SKRIVER AT "[s]ondringen mellem 'retorik' og 'dialektik' ... ikke længere har gyldighed"¹. I nyretorikken, hævder Fafner, er samtalen, snarere end talen, blevet "den retoriske grundsituation"². Persuasionen må opfattes som reversibel og dialogisk. Fafner hævder endvidere at "[p]ersuasio'en bliver først da gensidig, når samtaleparterne 'overtaler' hinanden og i fællig når frem til de sandeste løsninger"³. Man aner i denne fremstilling en såre vigtig forudsætning for retorikken; nøglebegrebet er det aristoteliske *pistis* hvis betydning er en potent samtænkning af 'bevisførelse' og 'tillid' (et forhold som Fafner også bemærker). *Pistis*-begrebet dækker over en integration af det argumenterende sprogs ideationelle dimension (henvisningen til en stabil virkelighed) og dets relationelle dimension (oprettelsen

og vedligeholdelsen af den kommunikative relation mellem afsendere og modtagere). Under retorikkens latinisering blev *pistis*-begrebet splittet op i to distinkte begreber, nemlig *fides* (tiltro, tillid) og *argumentatio* (bevisførelse), en tilsyneladende uskyldig sproglig operation, men med den konsekvens at forskningen i argumentation ofte har mistet fornemmelsen for at overbevisning afhænger af *integrationen* af tillid og bevisførelse. Det er ikke tilstrækkeligt at sproget henviser til en virkelighed som er genkendelig og sandsynlig og udpeger logiske eller kausale forhold imellem fænomener i denne virkelighed. Persuasionen fordrer også at modtager opfatter afsender som troværdig. I nærværende artikel forstår jeg den retoriske grundsituation som følger: Overbevisning finder sted i integrationen mellem den dialogiske relation mellem afsendere og modtagere og den sproglige henvisning til en for parterne genkendelig virkelighed. Med udgangspunkt i denne erkendelse kan

1 Fafner (1977), s. 43.

2 Begrebet skal ikke forveksles med Bitzers 'retoriske situation' (Bitzer (1968)).

3 Fafner (1977), s. 43.

man roligt udvide retorikkens teoriområde til også at omfatte en teoretiker som Jürgen Habermas hvis teori om kommunikativ handlen⁴ ganske godt modsvarer den retoriske grundsituation. Og særlig er dennes diskursetik⁵ væsentlig i argumentationen for at den retoriske etik besidder en vis stabilitet, idet den ikke er fuldt ud relativ til den til enhver tid gældende, lokale kontekst.

Denne artikel behandler sit emne ud fra ovennævnte forestilling om persuasioen som en bestræbelse som ikke alene kan indeholdes i den veludførte tilrettelæggelse og formidling af argumentation, men som må udvides til at omfatte modtagere, modtagere som besidder egne viljer og evner til at indrette sig mere eller mindre velvilligt til den retoriske bestræbelse på overbevisning, i en virkelighed som ganske vist manifesteres sprogligt, men som i øvrigt delvis eksisterer forud for og uafhængigt af sproget.

Artiklens genstand er begrebet *corporate branding* – et udbredt fænomen i moderne public relations-forskning. Artiklens hovedpointe er at mange af nutidens bestræbelser på at forstå og udnytte mulighederne for legitimerende og persona-skabende kommunikation i offentligheden kan hente en række nyttige erkendelser i retorikkens klassiske ethos-begreb⁶. Senmodernitetens værdibaserede virksomhedstype, hævder artiklen, har brug for dels en integration af praksis i den teoretiske beskrivelse af hvordan en organisation succesfuldt legitimerer sig i offentligheden, og dels en erkendelse af at en fravigelse fra radikale socialkonstruktivistiske tankegange muliggør et mere realistisk syn på etik og effektivitet som to sider af

samme sag. Fra et retorisk synspunkt er det nemlig ikke ligegyldigt om man taler sandt, rigtigt og vederhæftigt. Og det er netop vigtigt fordi kun den konsistente ethosbaserede kommunikationsindsats er strategisk effektiv og dermed kan komme inden for rækkevidde af retorikkens *perlokution*: persuasio. Artiklens to hovedpointer kan sammenfattes som følger:

1. Ethos repræsenterer en forening af sprog og praksis.
2. Ethos er effektiv.

Som udgangspunkt for fremstillingen følger en præsentation af begrebet *corporate branding*.

Corporate Branding

Public relations-faget har gennemgået en kolossal udvikling i efterkrigstiden. Den form for public relations som Habermas kritiserer i sit første hovedværk om offentligheden og dens transformation⁷ er, om man så må sige, den tidlige form for public relations, den form som på det nærmeste er umulig at skelne fra traditionel marketing (jævnfør den asymmetriske envejs-model i Grunig og Hunts blandt public relations-folk velkendte historiske udviklingslinje for public relations⁸). Men blandt andet selv samme teoridannelse om offentligheden har været med til at fremføre en ny og mere humanistisk rettet tradition for public relations både i USA og i Europa. Ikke blot har man set den af Habermas skildrede transformation af offentlighedssfæren, man kan i dag føre tendenserne til fragmentering og sammenblanding af privat/offentlig-distinktionen videre i 'den globale landsby'. Effekterne af globaliserings politisering af markederne (og marketisering af de politiske

4 Habermas (1984).

5 Habermas (1996).

6 Den retoriske tradition inden for public relations er efterhånden ret velkonsolideret med veterener Robert L. Heath som den centrale skikkelse. Væsentlige fremstillinger er Toth & Heath (1992), Elwood (1995) og Heath (2001). For en god og kritisk gennemgang af feltet se Ihlen (2002).

7 Habermas (1971).

8 Grunig & Hunt (1984), s. 22ff.

processer), samt den omsiggribende informationsophobning og mediedominans, er med til at ændre på vilkårene for public relations. Hvor den traditionelle public relations-bestræbelse var rent strategisk og i sin selvforståelse underlagt markedskræfterne alene, og dermed principielt ikke til at skelne fra marketing/reklame, er moderne public relations i stigende grad indstillet på at forstå sin funktion som styret af sociale/kommunikative, snarere end økonomiske/systemlogiske, lovmæssigheder.

Det nyeste buzzword i public relations er 'corporate branding'. Corporate branding-betegnelsen (der findes notorisk kun engelske udtryk i denne sammenhæng!) dækker over den tendens at virksomheder i stigende grad finder det fornødent at indrette deres eksterne kommunikation som legitimering af virksomheden som aktør i det offentlige rum, mens man tilsvarende fokuserer mindre på 'product branding', det at opreklamere bestemte produkter med henblik på umiddelbare konkurrencefordele og mersalg.

To internationalt førende teoretikere på området er organisationsteoretikerne Mary Jo Hatch og Majken Schultz, som skriver: "Among the changes that businesses make as they move toward globalization is a shift in marketing emphasis from product brands to the corporate brand ...". I skiftende, højkomplekse og fragmenterede globale konsummarkeder bliver det stadig mere besværligt at etablere et produkt sådan at det let kan differentieres fra andre, konkurrerende produkter. Differentiering af produktet kan derimod opnås gennem dets tilknytning til et corporate brand og dets associationskompleks af følelser, værdier og symboler. Hertil kommer at kundegrupper i stigende grad stiller krav til varerne om politisk og moralsk legitimitet – den købestærke, vestlige forbruger bliver mindre og

mindre tilbøjelig til at vælge produkter som er fremstillet på angribelige vilkår, som har uacceptable konsekvenser (for eksempel for miljøet), eller hvis producent har markeret sig uhensigtsmæssigt i offentligheden.

Gigantiske korporationer som Shell og Nike har på egen bundlinje mærket konsekvenserne af henholdsvis at dumpe offshoreindustrielt affald i havet og sælge produkter som er fremstillet ved hjælp af børnearbejde i tredje verdenslande. Kritiske modoffentligheder opstår omkring NGO'er som Greenpeace og Human Rights Watch, og højt profilerede kritikere som for eksempel Naomi Klein¹⁰ bidrager til at politisere de globale markeder og opruste bevægelsen af politisk forbrugerisme.

Virkeligheden er altså at produktet som sådan bliver stadig mindre differentierbart, mens organisationen bag produktet, stadig mere. Tag som eksempel et af ærkebrandene, McDonald's. Jf. Morsings¹¹ opdeling af corporate branding i en æstetisk, en emotionel og en moralsk dimension, så har McDonald's-brandet en særlig og let gendelig æstetik forbundet med stærke farver og børnevenlige omgivelser, en emotionel dimension som forbinder brandet med familieværdier, samt en moralsk dimension som kombinerer en hævde af produktkvalitet med angivelig miljøbevidsthed (sidstnævnte bliver stadig mere synligt i branding – for eksempel i forbindelse med opgivelsen af at anvende miljøbelastende emballage til madvarerne). Produkterne selv, derimod, adskiller sig næppe afgørende fra konkurrerende fast-food produkter. McDonald's lever med andre ord på sit corporate brand – på godt og ondt. Der er nemlig også alvorlige farer forbundet med corporate branding. Her lægges alle æg så at sige i samme kurv, og hvis skaden så sker, rammes hele brandet af dårlig presse. Og her er den

9 Hatch & Schultz m.fl. (2001), s. 3.

10 Klein (2000).

11 Morsing (2002).

etisk/moralske dimension af corporate branding en stadig mere betydningsfuld faktor¹². McDonald's-brandet har en skyggeside som har at gøre med koncernens faktiske praksisser lokalt såvel som globalt, og det omdømme brandet dermed får i offentligheden. McDonald's er kendt for hensynsløs konkurrence og behård personalepolitik – således har kæden flere gange været udsat for forbrugerboycott på grund af dens stejle modstand mod at give medarbejdere overenskomstmæssige løn- og arbejdsvilkår. Mange opfatter McDonald's som symbol på upopulære amerikanske værdier – rå kapitalisme og kulturimperialisme, og koncernen bliver ofte ramt af politiske aktioner – ikke bare som svar på virksomhedens egne praksisser – men som reaktion på selve USA's udenrigspolitik. Brandet er kommet til at repræsentere USA i videre forstand, politisk og kulturelt. Organisationen med et højprofileret corporate brand er altså særlig følsom over for politisk-etisk kritik, mens en tilsvarende kæde, men med et svagere corporate brand, som for eksempel Burger King, slet ikke kræves til regnskab på samme niveau. Corporate branding er således et tveægget sværd; på den ene side er corporate branding en effektiv måde at konsolidere et produkt på markedet igennem legitimeringen af virksomheden som æstetisk, emotionel og moralsk acceptabel aktør, på den anden side er corporate branding ensbetydende med at virksomheden begiver sig ud på en farefuld navigation i den politiske offentligheds oprørte vande. Opsummerende kan man karakterisere corporate branding som det at virksomheder bevæger sig fra det private områdes kommunikationsform og styringsmiddel (henholdsvis reklame og markedskræfterne) over i det offentlige områdes kommunikationsform og styringsmiddel (henholdsvis public relations og etik/politik)¹³.

12 Jævnfør også Morsing (2002).

13 Jeg vælger i denne sammenhæng at se bort fra at forestillingerne om et 'privat' og et 'offentligt

Disse grundlæggende forskelle på marketing og public relations kommer i nogen grad til udtryk i de teoridannelser som sædvanligvis anvendes til at beskrive dem. Hvor marketing ganske vist har lånt fra humanistiske områder (for eksempel semiotik), er disciplinen hovedsagelig grundlagt på behavioristisk psykologi og økonomisk teori. Der findes en stor mængde litteratur om branding forstået som markedsføring, fremstillinger som er orienteret mod markedet og dets unikke styringsmekanismer, mens det etiske område pr. automatik er helt overset¹⁴. Modsat marketinglitteraturen trækker corporate branding i høj grad på humanistisk tankegods, både hvad angår det epistemologiske og videnskabsteoretiske udgangspunkt, og hvad angår selve de teoretiske beskrivelsesformer. Hatch og Schultz bekender sig explicit som 'interpretavister' og socialkonstruktionister¹⁵ og pointerer at

...culture needs to be seen, not as a variable to be measured, accounted for and controlled, but as a context within which interpretations of organizational identity are formed and intentions to influence organizational image are formulated.¹⁶

Hatch og Schultz repræsenterer en typisk udvikling væk fra funktionalistisk organisationsteori og imod en symbolistisk forståelse af organisationer. Hos Hatch og Schultz skal organisationen ses som en levende, symboliserende og betydningssskabende organisme, ikke som et hierarki som kan styres fra ledelsesniveau igennem traditionelle kommandoveje, sådan som i den funktiona-

område' er diskutabel som beskrivelse af de nuværende vestlige samfund. I denne sammenhæng er begreberne anvendelige da de kan tages til indtægt for en samfundsmæssig selvforståelse (om ikke virkelighed) blandt public relations feltets aktører.

14 Eksempler er Aaker (1996), Aaker & Myers (1987), Chernatony & McDonald (1998).

15 Hatch & Schultz (1997).

16 Hatch & Schultz (1997), s. 357.

listiske tradition¹⁷. I en symbolistisk forståelse af organisationer bliver teorier om kommunikation vigtige. Hatch & Schultz' efterhånden berømte artikel om forholdene mellem kultur, vision og image¹⁸, trækker da også på en symbolistisk forståelse af organisationen.

Ifølge denne meget indflydelsesrige model¹⁹ må organisationen skabe sammenhæng mellem de tre variable, kultur, vision og image for at skabe et virksomt brand. Kort sagt er organisationens kultur det indtryk som organisationen som helhed har af sig selv, visionen er det indtryk af organisationen som ønskes formidlet til publikum, mens image er det indtryk som publikum har af organisationen. Et vellykket corporate brand skabes når den 'ekspressive organisation', som den kaldes, 1) introspektivt blottlægger sine værdier, 2) formulerer sine strategiske og kommunikative hensigter, 3) erkender sig om publikums opfattelse af organisationen, og 4) formår at smelte 1), 2) og 3) sammen til et offentligt tilgængeligt symbol på organisationen.

Hvordan det rent praktisk lader sig gøre at skabe denne enhed af kultur, vision og image er imidlertid langt fra uproblematisk, og flere forsøg falder direkte tilbage i en traditionel, strategisk tankegang. Et eksempel er Jesper Kundes umådeligt populære *Corporate Religion*²⁰, som blandt praktikere er ganske ofte anvendt og refereret. Hos Kunde er målet at komme fra 'concept brand' over 'corporate concept' og 'brand culture' til endemålet i 'brand-himlen', en 'brand religion'. Midlet er skabelsen af en 'corporate religion', som er en centralisering af virksomheden omkring en stærk 'åndelig' ledelse. Per-

spektivet ligger med andre ord hos organisationens ledelse snarere end hos hele organisationen. Og selv om Kunde tilslutter sig de populære mantraer om værdiledelse og nødvendigheden af at formidle 'holdninger'²¹ så får det ikke den konsekvens at der arbejdes med de faktisk eksisterende værdier i organisationen. Derimod *implementeres* værdierne af en stærk centraliseret ledelse, fuldstændig ligesom budskabet envejs-kommunikeres ud uden nærmere forestillinger om hvordan organisationen i forvejen opfattes i offentligheden. Såvel kultur som image underordnes ledelsens hensigter – det er fænomener som *skabes* eller *opfindes*, og interessenterne opfattes som essentielt manipulerbare. Værdier har med andre ord kun rod i en central, totalitær ledelse. Denne meget indflydelsesrige bog er reelt en omskrivning af ganske traditionelle management-dogmer til et tilsyneladende værdiorienteret og humanistisk sprog. Således dækker 'åndelig ledelse' over en ganske ordinær centralisering af magten omkring topledelsen og en stræben mod øget kontrol over alle dele af virksomheden for på den baggrund at 'ensrette virksomhedens rige menneskelige ressourcer til at følge samme ånd'²². Det viser sig at begreber som 'ånd' i virkeligheden er metaforer for nogen ret jordnære styringsmekanismer af den gamle, organisationsteoretiske skole.

Kundes bog er et eksempel på at de nye teoridannelser som ligger til grund for public relations og corporate branding tilsyneladende ret let glemmes igen – sådanne erkendelser som at en organisations kultur ikke kan skabes blot ved manipulering af traditionelle magtinstrumenter, eller at den offentlige holdning til en organisation ikke blot er et spørgsmål om at reklamere på den smarteste måde, fortaber sig hurtigt i den kortsigtede fokusering på den umiddelbare

17 For eksempel Schein (1992).

18 Hatch & Schultz (2001).

19 Man finder samme model eller tilsvarende i megen ny litteratur om public relations for eksempel Femø Nielsen (2000) og Christensen (2002) i Helder & Kragh (2002).

20 Kunde (1997).

21 Kunde (1997), s. 14.

22 Kunde (1997), s. 120.

bundlinje. Og det gælder ikke mindst det som er hovedpointen i nærværende artikel: at etik er effektiv.

Den gode organisation

For retorikeren er det næppe svært at få øje på det klassiske ethosbegreb i Hatch og Schultz' fremstilling af variablene i corporate branding. Den vellykkede ethosappel er en argumentation som lykkes i kraft af publikums tillid (image), og denne tillid opnås ved at argumentationen er fornuftig (vision) og oprigtigt er baseret på den talendes faktiske mening og værdier (kultur). Men Hatch og Schultz' beskrivelse er formel: instruktionen i at skabe et godt corporate brand går på at de tre variable skal rettes ind i forhold til hinanden (engelsk: *align*), men fremstillingen kommer ikke ind på hvilke egenskaber organisationen faktisk må have for at kunne lykkes med ethosargumentationen. Dette fører til at praktisk orienterede fremstillinger som Kundes reelt anvender de nye erkendelser rent udvendigt: Det er muligt at variablene bringes i overensstemmelse med hinanden, men det sker ved hjælp af stærk topstyring, og kommunikationen 'ud af huset' er ikke til at skelne fra traditionel propaganda; man smider de værdier ud som ikke passer til visionen, slet og ret. Det ville næppe lade sig gøre hvis modellen, i erkendelse af klassisk retorisk viden, stillede krav til hvad en 'god' organisation er. Med grundlag i klassisk retorisk erkendelse vil jeg senere argumentere for at 'den gode organisation' på lang sigt er en nødvendighed for at skabe fremtidens holdbare corporate brands.

Årsagen til at fremstillinger af værdifulde og ekspressive organisationer forbliver formelle, kan givetvis henføres til deres socialkonstruktionistiske grundlag. Når mange tilgange til corporate branding er socialkonstruktionistiske eller på anden måde ikke-realistiske, så får det den konsekvens at nok fordres der en stillingtagen til

organisationens værdigrundlag, og nok må dette værdigrundlag aktivt inddrages i opbygningen af det stærke og sammenhængende brand, men litteraturen fordrer ikke nødvendigvis at værdierne skal være etiske eller moralske i nogen pligtmæssig forstand, for etisk / moralske standpunkter må for socialkonstruktionisten være sociale konstruktioner, og dermed relative til den givne situation. Her forudsætter jeg at socialkonstruktionismen tillige med et skeptisk syn på *kendsgerninger* også indebærer en non-kognitivism (værdi-relativisme). Men non-kognitivismen har alvorlige konsekvenser for enhver praktisk rettet teori; kan man ikke skelne mellem værdierne, mister man præmisserne for praksis. Og det er præcis det som sker i socialkonstruktionistisk orienteret public relations²³. Modellen fordrer

- 23 Lad mig her foregribe et rimeligt modargument: Hvem er det helt præcist som bekender sig til en så radikalt relativistisk socialkonstruktionisme, som skitseres her? Er der ikke i grunden tale om en 'stråmand', en forestillet relativist, som ikke reelt findes og gør sig gældende nogen steder i den nævnte litteratur? Svaret er både ja og nej. På den ene side er det ganske rigtigt ikke helt nemt at finde 'rigtige' radikale socialkonstruktionister i litteratur som ikke eksplicit har til hensigt at drøfte socialkonstruktionismens videnskabsteoretiske legitimitet, men som kun har socialkonstruktionismen som udgangspunkt for empiriske problemstillinger. Dette gør på den anden side kritikken af socialkonstruktionismen ganske besværlig: man må vurdere graden af socialkonstruktionistisk radikalitet - indirekte - på forskningens konklusioner, snarere end direkte på eksplicite erklæringer om rækkevidden af den socialkonstruktionistiske doktrin. Spørgsmål om hvilke kategorier der faktisk skal opfattes som sociale konstrukter, og hvorvidt denne konstruktionstese skal opfattes erkendelsesteoretisk eller ontologisk, besvares sædvanligvis ikke i fremstillinger som blot erklærer at have et 'socialkonstruktionistisk grundlag'. Anklagen om at man gør sig skyldig i en 'stråmands'-fejlslutning er med andre ord et grundvilkår når man ønsker at kritisere den anvendte socialkonstruktionisme. I nærværende artikel forsøger jeg at forholde mig kritisk til socialkonstruktionistiske effekter, snarere end til erklærede socialkonstruktionistiske positioner, og håber på den måde at antyde at

at man afdækker organisationens værdier, kaldet 'kultur', og i videre forstand den kommunikative artikulering af disse værdier. Men hvad hvis det viser sig at virksomhedens væsentligste fælles værdi er at udnytte tredjeverdenslande maksimalt med henblik på at accelerere virksomhedens indtjening, kunne man noget polemisk spørge. Skal denne (vel næppe helt usandsynlige) værdi så også integreres i virksomhedens brand? Non-kognitivismen holder sædvanligvis kun sammen på grund af at dens modpart, kognitivismen, er stort set lige så ufarbar: Hvis der kan findes absolutte værdier, hvilke aktører har så retten til at definere dem?

I Habermas' diskursetik²⁴ er svaret at det ikke er bestemte aktører som formulerer de absolutte værdier, men derimod den herredømmefri kommunikation i hvilken enhver kommunikationsduelig har ret til at deltage under de absolutte sproghandlingsnormer, rigtighed, sandhed, vederhæftighed og forståelighed. I rigtighedskravet ligger en værdimæssig målestok som ganske vist er formel al den stund at kravet ikke angiver hvad der i en given situation er rigtigt, men kun at 'rigtighed' er et kommunikationsinhærent krav i diskursen. Diskursetikken udgør på denne måde en mellemvej mellem non-kognitivismen og kognitivismen – nok hævder Habermas at diskursetikken er kognitivistisk, men værdierne kan trods alt kun være 'sandhedsanaloge' hos Habermas, ikke 'absolutte'. Og under alle omstændigheder eksisterer de ikke ude i virkeligheden, men i kommunikationen, som et resultat af den såkaldte 'universaliseringsgrundsætning' som generaliserer ønsket om lokal enighed til at være en fordring om stræben mod konteksttranscendent konsensus. Udkommet af det diskursetiske synspunkt er ikke at der

der trods alt ikke er tale om de rene stråmænd.

For en mere indgående diskussion af socialkonstruktionismens legitimitet som sådan, se Nielsen (2000), Collin (1997) og Bredsdorff (2001).

24 Habermas (1996).

kan eksistere absolutte værdier, men at værdier har en vis træghed, og at visse handlinger har en tendens til at blive vurderet som overvejende negative i enhver sammenhæng, mens andre har en tendens til at være overvejende positive.

Der er forskel på værdier – og der kan være grund til at hævde at en given handlemåde på den baggrund er *rigtig* i videre forstand end bare i relation til den til enhver tid givne situation, og at denne rigtighed må kunne konstateres og verificeres på lang sigt for at argumentationen kan lykkes. At visse handlemåder er underlagt moralsk pligt, eller som man ville sige i klassisk retorik – den talende må besidde visse dyder for overhovedet at kunne skabe et persuasivt argument.

Hos Aristoteles kendetegnes ethosappellen ved en række dyder som ikke kun angår talen, men i lige så høj grad talerens karakter. Dyderne er sund fornuft (græsk *phronesis* (praktisk fornuft), mods. *nous* (teoretisk fornuft)), moralsk habitus (græsk *areté* (dyder i mere snæver forstand)) og velvilje over for tilhørerne (græsk *eunoia*)²⁵. Den succesfulde ethosappel fordrer principielt at alle tre dyder er tydelige for publikum. Tilsvarende forbinder Quintilian eksplicit retorikken med etikken: 'den gode mand' (*vir bonus*) er ikke blot ønskværdig, men faktisk en nødvendighed for persuasioen. Retorik og etik er ganske enkelt to sider af samme sag:

Denne definition [af retorik som 'videnskaben om at tale vel'] indbefatter ikke blot alle talerkunstens dyder, men også talerens karakter, da ingen mand kan tale vel, som ikke selv er god.²⁶

Men kan man kræve at en virksomhed skal være 'god'? Næppe. Men man kan, som Robert L. Heath²⁷, argumentere for at bran-

25 Aristoteles (1983), II, 1.

26 Quintilian (1963), II-15, 34.

27 Heath (2001).

dets omdømme er afhængigt af at godheden ikke blot hævdes, men faktisk demonstreres over en længere periode. *Phronesis*, den praktiske og normsættende fornuft, kan kun demonstreres igennem netop praksis, og *areté*, den moralske habitus, ligeså. Lad os som eksempel tage det multinationale firma Royal Dutch Shell (i daglig tale 'Shell') som over en årrække har forsøgt at rette op på et alvorligt skadet omdømme. Ser man på på forholdet mellem virksomhedens PR-tiltag og dens reelle praksisser i lyset af det retoriske ethos-begreb, kan med med en vis ret tage fat på en kritisk refleksion over det socialkonstruktionistisk baserede videnskabs-teoretiske grundlag for public relations.

Shell som eksempel

Shells olieprospektering i Nigerdeltaet i Nigeria har historisk været skæmmet af alvorlige moralske problemer kulminerende med den Nigerianske regerings henrettelse af aktivisten og forfatteren Ken Saro-Wiwa i 1995, tilsyneladende med Shells billigelse. Shell stod på det tidspunkt som det dominerende udenlandske olieselskab i Nigeria, og selskabet havde udvundet olie og gas i mere end fyrré år med kolossable miljømæssige og sociale ulykker til følge. Store områder med unikke mangrovesumpe, landbrugsjord og fiskepladser blev ødelagt af olieudslip og andre industrielle bivirkninger, og lokale etniske befolkningsgrupper fik permanent ødelagt deres eksistensgrundlag²⁸.

I lighed med andre stærkt medieeksponerede skandaler (såsom sagen om den påtænkte dumpning af Brent Spar-plattformen i Nordsøen og Shells engagement i det apartheidstyrede Sydafrika) førte sagen om selskabets adfærd i Nigerdeltaet til en betydelig, international imagekrise. Dårlig om-

tale i medierne, kritik fra aktionærer, samt, ikke mindst, faldende salg af benzin, førte til at selskabet måtte tage sin PR op til revision – og i sidste instans – at man måtte forsøge at rekonstruere brandet Shell. I de senere år har Shell ændret sit værdigrundlag for at skabe et mere økologisk bæredygtigt og socialt ansvarligt image. Således annoncerer firmaets hjemmeside at den miljømæssige ansvarlighed nu er toprioritet:

Today our community development programme in the Niger Delta region is based on the principles of sustainable development and best global practice. In 2001 we invested over \$50 million in health, education, agriculture, job creation, women's programmes, youth training and sponsorship. Everything we do is guided by expert advice from our stakeholders and strategic partners and increasingly open and honest communication with the communities²⁹.

Og også den politiske indsats og respekten for etniske grupper er sat højt på listen:

In the coming decades, we have to balance equally the need for robust profit, with sound environmental management and a real respect for the social and economic well being of the indigenous people. It is not enough simply to leave a lighter footprint on the land. We must also play our part in the realisation of the full economic potential of the region through environmental and community development strategies that will promote peace, empowerment, and inclusion³⁰.

Tilsyneladende er disse tiltag tilrettelagt efter en branding-model som ikke er meget forskellig fra Hatch & Schultz'. Således argumenterer Fombrun og Rindova for at virksomhedens ekspressivitet og introspek-

28 En god historisk gennemgang af Shells aktiviteter i Nigeria findes i Doyle (2002), s. 161ff.

29 www.shellnigeria.com.

30 www.shellnigeria.com.

tive værdiafklaring har været afgørende for en udvikling hen imod et bedre omdømme³¹. Shell opfattes af mange som en virksomhed som har forstået og implementeret fremsynede principper for værdiledelse og gennemsigtighed.

Virksomheden har da også i nogen grad undgået de helt ødelæggende medieskandaler de seneste par år. Men betyder det faktisk at virksomhedens omdømme er nævneværdigt forbedret? Har den vestlige forbruger tiltro til at Shell nu er garant for bæredygtig udvikling, miljøbevidst adfærd og social indlevelse i lokalområderne? Virkeligheden er givetvis at problemerne stadig ligger lige under overfladen: De erklærede visioner er øjensynlig ikke i pagt med virksomhedens reelle praksis i Nigerdeltaet. I en rapport fra 2002 medgiver Human Rights Watch at Shell ganske vist har forsøgt at implementere nye praksisser:

... [I]t seems that Shell has made serious efforts to improve its performance in Nigeria but that these efforts have in too many areas yet to yield meaningful results on the ground.³²

Men nok så vigtigt tilføjer rapporten at:

For the villagers living near Shell's facilities in the Niger Delta, little if anything has changed: too often, oil spills still destroy farming land or fishing grounds and remediation is poor; state security forces deployed to Shell's facilities continue to harass people indiscriminately; and the benefits of the oil industry are still channeled to a small elite.³³

Mere end ti år efter at virksomheden for alvor var på kant med den almindelige, offentlige etik, er dens image stadig slemptlettet. Doyle³⁴ peger på at dette formentlig

skyldes at der ganske enkelt er for langt fra ord til handling:

Shell, for the most part, has responded to crises and social pressures in textbook fashion; making the appropriate bows in the direction of change, spending money and putting a few new programs into practice. Yes, Shell has been attentive to public concerns. But Shell has not been making the deep changes needed to prevent damage to health and the environment. The company's "advancements" on public safety, environmental protection, and innovative energy technology – are really not that impressive.³⁵

Den uvederhæftige eller tomme retorik er givetvis anvendelig til 'brandslukningsopgaver' – virksomheden kan på kort sigt styre klar af de værste mediestorme og skandaler ved hjælp af rent kommunikative tiltag. Men man skal ikke undervurdere den kritiske opinion; på lang sigt har propagandaen sin begrænsning. Andre store, transnationale brands kan karakteriseres på lignende vis: Nike har aldrig til fulde demonstreret at virksomheden tager afstand fra børnearbejde. McDonald's har ikke for alvor haft held til at overbevise om at miljøhensyn for alvor optager sindene i direktionskontorerne. Og det kunne måske skyldes det banale faktum at disse værdierklæringer ikke stemmer overens med praksis.

På grund af fortsatte umoralske handlinger er de nævnte brands til stadighed behæftet med kritik fra aktivistiske sider³⁶. De er eksempler på at de kommunikerede værdier er *skueværdier*. Hvis udviklingen fortsætter med den tendens at den politiske forbrugerisme bliver stadig mere dominerende, så må man forvente at fremtidens forbruger vil have stadig mindre tålmodighed med uvederhæftige brands som smykker sig

31 Fombrun & Rindova (2000), s. 78.

32 HRW-rapport (2002).

33 HRW-rapport (2002).

34 Doyle (2002).

35 Doyle (2002), s. 277.

36 For eksempel Klein (2000).

med skueværdier. Det virkelig effektive brand vil blive det brand som langsigtet dækker over reel etik – det vil sige det effektive brand er det brand som er ethos-persuasivt i Quintilians forstand. Eller i aristotelisk forstand: det effektive brand skabes af en organisation baseret på en genkendelig fornuft, på alment gældende moralske dyder, og på velvilje over for offentligheden. 'Den gode mand' som hos Quintilian er forudsætningen for at kunne overbevise, skal udvides til at omfatte organisationen i stedet – 'den gode organisation'.

Ethos er også praksis

Påstanden er altså at ovennævnte dyder ikke på lang sigt kan produceres af den nok så udspekulerede public relations-praktiker, sådan at offentligheden køber en illusion. Ønsker man at opnå et stærkt corporate brand igennem langsigtet ethosopbygning i forhold til en stadig mere kritisk offentlighed, er det nødvendigt at tage retorikken mere alvorligt: Pointen er at ethos ikke blot er en sproglig strategi, og det kunne man mistænke mange sproglige rådgivere for at tage fejl af³⁷. Det er ikke for ingenting at ordet 'etik' er direkte afledt af 'ethos'. For faktisk at kunne kommunikere med ethos, kan man ikke bare lade som om. For konsekvenserne af at få sine dyder afsløret som fup er ødelæggende for en virksomhed som satser hele sin eksistens på opbyggelsen af brandet, og besværlighederne med at genopbygge et ødelagt ethos er øjensynlig ganske betydelige.

Arbejdet med at skabe et langsigtet brand må gå helt til kernen af virksomheden. Jævnfør Hatch & Schultz-modellen må man ganske rigtigt arbejde med at blotlægge

37 Christian Kock er faktisk inde på noget lignende når han pointerer at '...[det] ligger ... i retorikens udgangspunkt at en nyttig kommunikationsrådgivning ikke kan være rent sproglig rådgivning' (Kock (1997) p. 17).

organisationens antagelser og værdier og vedligeholde en kommunikation om den dominerende kultur, og de processer hvori denne skabes og genskabes. Og på den baggrund må man så tage bestik af hvad organisationen faktisk ønsker at gøre og kommunikere, og hvordan det passer til organisationens omdømme i øvrigt. Men dette er stadig ikke nok. Organisationen må også forholde sig til om dens *praksisser* faktisk passer til det brand som den ønsker at folk skal associere virksomheden med. Er handlingerne faktisk generelt acceptable og moralske?

Dette er nok for de fleste public relationsfolk ikke bare provokerende, men også naivt. Modargumentet vil rimeligvis være at virksomheder altid har bundlinjen som første og sidste fokus, og det medfører en instrumental etik, ikke en pligtetik³⁸. Men persuasiv public relations er ikke nødvendigvis naiv. Persuasiv public relations udgør derimod den gyldne middelev mellem propaganda (dvs. kommunikationsformer som mere eller mindre reflekteret formidler løgn, fortielse eller fordrejelse) og diskurs (dvs. den idealistiske forestilling om den herredømmefri kommunikationssituation)³⁹. Persuasiv public relations er forbavsende tæt på den aristoteliske retorikdefinition – det vil sige i enhver situation at fremfinde de overbevisende momenter⁴⁰. Selvom betydningen af begrebet *inventio*⁴¹ kunne tyde på noget andet, så er der altså tale om *fremfindelse*, ikke *opfindelse*. Og det er i *inventio* at toposlæren har hjemme, og toposlæren er læren om, og refleksionen over, hvilke momenter i en given sag som i en given

38 Se Rendtorff (2001) for en klar og nuanceret redegørelse for dette fænomen - en redegørelse som prisværdigt nok ikke fører til en værdirelativistisk kapitulation.

39 Jeg argumenterer nærmere for denne opdeling i Nielsen (2001).

40 Aristoteles (1983), I, 2.

41 *Inventio* er den første af de fem retoriske forarbejdningsfaser, *Inventio*, *Dispositio*, *Elocutio*, *Memoria* og *Actio*.

kommunikationssituation kan have en persuasiv effekt på et givent publikum. Der er tale om forhold som må fremfindes, al den stund at de findes uafhængigt af, og forud for, den sproglige italesættelse af dem. Toposlæren findes også hos en anden af retorikkens klassikere, Cicero, som også fremhæver at *topoi* ikke er opfindelser, men derimod 'sandheder' eller 'sandsynligheder': "Inventio er at koncipere emner som enten er sande eller sandsynlige, og som kan få ens sag til at fremstå sandsynlig"⁴².

Inventioen er den ikke-hierarkiske og associative tænkning, og når man lader inventioen – herunder fremfindelsen af *topoi* – foregå i en organisation i stedet for i den enkelte talers indre overvejelser, ser man hvordan retorikken – i bedste Fafnerske forstand – bliver til dialektik. Toposlæren dækker med andre ord ganske præcist bestræbelsen på den introspektive afdækning af organisationens kultur hos Hatch & Schultz (og man kunne tilføje at *dispositio* og især *elocutio* kan referere til den aktive skabelse af virksomhedens 'vision'). Det er nødvendigt at fremfinde (ikke opfinde) de kulturelle værdier som principielt kan være persuasive i forhold til den reelle modtager af argumentationen. Og det er nødvendigt at reflektere over relationerne mellem vision, kultur, image og praksis som retorisk afgørende forhold.

Denne fremstilling skal ikke skygge for det helt indlysende faktum at sproget er et overordentligt kraftfuldt instrument til at anlægge perspektiver, skabe sociale relationer, sætte dagsordener og skabe værdi. Denne viden turde være underforstået. Jeg peger imidlertid på at 'italesættelsen' (med et moderne ord) ikke er ganske autonom – den går for sig i en verden befolket af kendsgerninger.

Ethos er effektiv

Den retoriske tilgang til public relations i almindelighed og corporate branding i særdeleshed kan – jævnfør denne artikels argumentation – give anledning til at sætte spørgsmålstegn ved en radikalt socialkonstruktionistisk videnskabsteori for public relations. Omend retorikken indebærer at virkelighedsforståelser skabes med argumenter, og således kan siges at være sprogligt konstruerede, så er det samtidigt afgørende at retorikken forudsætter dels at sproglige udsagn kan være sande eller falske, hvorved man fastholder en korrespondensrelation mellem sprog og ydre virkelighed (hvor problematisk denne relation end kan være at etablere i praksis), og dels at etikken transcenderer den enkelte samtalsituation: ethos er jo netop etik udover den enkelte situation (for Aristoteles var etikken også transcendent: det gode gøres igennem den korrekte anvendelse af fornuften). Det ligger ikke inden for rammerne af denne artikel at gå nærmere ind i den videnskabsteoretiske og erkendelsesteoretiske diskussion om socialkonstruktionismens (og relativismens) legitimitet. Men som svar på eventuelle indvendinger om at de klassiske retoriske erkendelser mangler relevans i forhold til nutidens viden, skal jeg blot henlede opmærksomheden på at selvsamme Aristoteles som gjorde retorikken til en (næsten) respektable videnskab, også i samme bevægelse lagde grundlaget for at redde retorikken fra sit relativistiske udspring hos sofistene (her tænkes især på den protagoræiske relativisme). Og diskussionen om relativismens legitimitet er så aktuell som nogensinde i det omfang relativismen optræder i socialkonstruktionismens forklædning.

I denne sammenhæng er hensigten imidlertid at skabe opmærksomhed om to ting:

Den socialkonstruktionistiske indfaldsvinkel til public relations kan føre til at normerne for god public relations bliver tømt

42 Cicero (1965-79), *De Inventione*, I, VII.

for indhold al den stund at konstaterende udsagn bliver sproglige konstruktioner uden reference og dermed relative til talesituationen. Man kan imidlertid godt anerkende at sproget kan konstruere forestillinger om virkeligheden, samtidig med at man hævder at nogen forestillinger korresponderer bedre med virkeligheden end andre. Her kan retorikken komme public relations-praktikeren til hjælp. For nok er for eksempel Nikes brand gående på sådanne symboler som 'at vinde' og at være 'nummer eet' selvfølgelig sproglige (sociale) konstruktioner, men det faktum at virksomhedens sportstøj i vid udstrækning produceres af børnearbejdere i den tredje verden er ikke en social konstruktion. Og dette faktum har vist sig at være ødelæggende for brandet i samme øjeblik det blev italesat i en kritisk offentlighed. Hvorfor? Fordi de fleste af en eller anden grund kommunikativt meget let kan blive enige om at en sådan praksis er umoralsk (og at de pågældende børn igennem denne praksis formentlig berøves enhver mulighed for at opnå at blive 'nummer eet' eller at 'vinde'). Et diskursetisk faktum, om man vil.

Den anden pointe følger af dette: Den sproglige vending i humaniora er baseret på mange væsentlige erkendelser. Men den har også ført til adskillelsen af sproglige handlinger fra fysiske handlinger, hvorved etikken kommer til at blive opfattet som en rent sproglig foreteelse hvor selve handlingen ikke har etiske implikationer i og for sig. Argumenterne for denne opfattelse er imidlertid også besnærende – og diskursetikken er da ganske rigtigt også essensen af en sprogliggørelse af normerne. Men føres normernes sproglighed ud i absurde konsekvenser, hvor enhver handling fra det ene øjeblik til det næste kan være henholdsvis etisk eller uetisk afhængig af samtalsituationen, overser man den diskursetiske pointe at diskursen om normerne er styret af transcendentale samtalereregler som ikke kan overtrædes uden

performativ selvmodsigelse. Den legitime talehandling må kunne retfærdiggøres i forhold til disse krav, og den kommunikative etik har dermed en stabilitet over sig som ikke kan modsvares af en socialkonstruktivistisk eller diskursanalytisk tilgang. Der er noget stabilt over den kommunikative handling om etiske spørgsmål, som ikke alene afhænger af medie, samtalsituation etc. Handlinger tæller – og de har etiske implikationer som ikke helt kan 'italesættes' bort. Dette er den praksis som public relations-praktikeren må besinde sig på, og her er retorisk erkendelse væsentlig: ethosbegrebet repræsenterer genforeningen mellem sprog og praktisk handling – en lykkelig forening som kan gøre corporate branding meget lettere (men sikkert også mere bekostelig!). Det er på tide at begynde at diskutere virksomhedsetik på dette grundlag, ikke som et spørgsmål om at skabe illusionen om etik. Men en etik hvor sprog og praksis aktivt afstemmes efter hinanden, baseret på en introspektiv fremfindelse af reelle værdier som argumentationens topoi. Det er spørgsmålet om ikke dette ethosbegreb kunne være af stor værdi i sidste ende for corporate branding, hvis det skulle vise sig at etik – som antydnet i denne artikel – simpelthen er persuasiv. At de effektivitetsmål som man forsøger at nå gennem økonomisk/systemlogiske strategier, faktisk kan nås – på lang sigt mere effektivt – gennem ethos.

Om forfatteren:

Niels Møller Nielsen er ph.d. i sprogfilosofi og adjunkt i dansk sprog ved Roskilde Universitetscenter. Han forsker i argumentationsteori, pragmatik og offentlig kommunikation.

Email: mnm@ruc.dk

Litteratur

- Aaker, David A. (1996): *Building Strong Brands*. London: Free Press Business.
- Aaker, David A. & John G. Myers (1987): *Advertising Management*, 3. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aristoteles (1983): *Retorik*. Oversat af Thure Hastrup. København: Museum Tusulanum.
- Bitzer, Lloyd (1968): 'The Rhetorical Situation' i: *Philosophy and Rhetoric* nr. 1/1968. s. 1-14. [Dansk oversættelse ved Jens E. Kjeldsen i *Rhetorica Scandinavica* 3/97]
- Bredsdorff, Nils (2002): *Diskurs og konstruktion – En samfundsvidenskabelig kritik af diskursanalyser og socialkonstruktivismen*. Frederiksberg: Forlaget Sociologi.
- Chernatony, Leslie de & Malcolm McDonald (1998): *Creating Powerful Brands: In Consumer, Service and Industrial Markets*, 2. ed. Oxford etc.: Butterworth Heinemann.
- Cicero, Marcus Tullius (1965-1979): Cicero in Twenty-Eight Volumes, Vol. II: *De Inventione*. Harvard: Harvard University Press.
- Christensen, Jesper Højberg (2002): 'Virksomhedens branding og virksomhedens fortællinger' i: Helder, Jørn & Simon Ulrik Kragh (red.) (2002): *Senders and receivers: new perspectives on market communication*. København: Samfundslitteratur.
- Collin, Finn (1997): *Social Reality*. London: Routledge.
- Doyle, Jack (2002): *Riding The Dragon: Royal Dutch Shell And The Fossil Fire*. Boston: Environmental Health Fund.
- Elwood, William N. (red.) (1995): *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence*. Westport, Connecticut, London: Praeger.
- Fafner, Jørgen (1977): *Retorik – klassisk og moderne*. København: Akademisk Forlag.
- Fombrun, Charles J. & Violina Rindova (2000): 'The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell' i: Schultz, Majken, Mary Jo Hatch & Mogens Holten Larsen (red.) (2000): *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Grunig, James E. og Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Fort Worth etc: Holt, Rinehart and Winston.
- Habermas, Jürgen (1971): *Borgerlig Offentlighed* (2. udgave 1991). Oslo: Gyldendal.
- (1984): *The Theory of Communicative Action*. Cambridge: Polity Press.
- (1996): *Diskursetik – notiser til et begrundelsesprogram*. Frederiksberg: DET lille FORLAG.
- Hatch, Mary Jo & Majken Schultz (1997): 'Relations between organizational culture, identity and image' i: *European Journal of Marketing* vol. 31, nr. 5,6/1997, s. 356-365.
- (2001): 'Are The Strategic Stars Aligned For Your Corporate Brand?' i: *Harvard Business Review*, 1. feb. 2001.
- Hatch, Mary Jo, Majken Shultz & Wolff Olins (John Williamsen, Robert Fox & Paul Vinogradoff) (2001): 'Bringing the Corporation into Corporate Branding'. *CCC Working Paper 2001*, no.5. København: Copenhagen Business School.
- Heath, Robert L. (2001): 'A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations: The Good Organization Communicating Well' i: Heath, Robert L. (red.) (2001): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Human Rights Watch rapport* (2002): The Niger Delta: No Democratic Dividend. HRW-report, vol. 14, no. 7(A), October 2002 (<http://www.hrw.org/reports/2002/nigeria3/>)
- Ihlen, Øyvind (2002): 'Rhetoric and resources: Notes for a new approach to public relations and issues management' i: *Journal of Public Affairs*, vol. 2 nr. 4/2002, s. 259-269.
- Klein, Naomi (2000): *No Logo*. Århus: Forlaget Klim.
- Kock, Christian (1997): 'Retorikkens identitet som videnskab og uddannelse' i: *Rhetorica Scandinavica*, nr. 1/1997, s. 10-19.
- Kunde, Jesper (1997): *Corporate Religion*. København: Børsens Forlag.

- Morsing, Mette (2002): 'Corporate Branding Basics' i: *DesignDK* nr. 1/2002, Dansk Design Center.
- Nielsen, Mie Femø (2000): *Under lup i offentligheden – introduktion til public relations*. København: Samfundslitteratur.
- Nielsen, Niels Møller (2000): *Counter Argument: In Defence of Common Sense*. Upubliceret afhandling, RUC. Tilgængelig på Roskilde Universitetsbibliotek eller på <http://www.ruc.dk/isok/skriftserier/>.
- Nielsen, Niels Møller (2001): 'PRsuasion – om argumentation i public relations' i: Nielsen, Mie Femø (red.) (2001): *Profil og offentlighed – public relations for viderekomne*. København: Samfundslitteratur.
- Quintilian, Marcus Fabius (1963): *Institutio oratoria*, Vol 1, 2. bog. Oversat af H. E. Butler. Harvard: Harvard University Press.
- Rendtorff, Jacob Dahl (2001): 'Værdier, ledelse og organisation – et forsvar for etisk værdiledelse' i: Mac, Anita & Vinni Pietras-Jensen (red.) (2001): *Fra vision til virkelighed – Problemstillinger og Perspektiver*. Workshop-rapport: VIV, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitet.
- Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, Majken, Mary Jo Hatch & Mogens Holten Larsen (red.) (2000): *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Toth, Elizabeth & Robert L. Heath (red.) (1992): *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum.
- www.shell.com
www.shellfacts.com

Tusind tak til Øyvind Ihlen for gode og pointerede kommentarer til en tidligere version af denne artikel. Eventuelle mangler og fejl i artiklen må naturligvis alene tilskrives forfatteren.