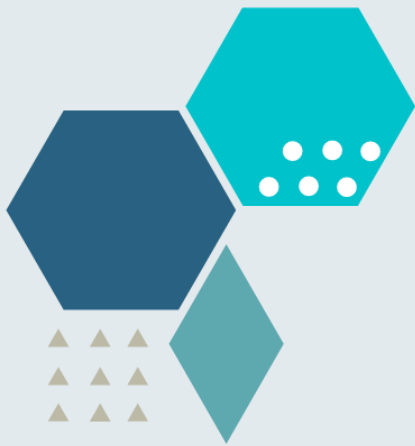




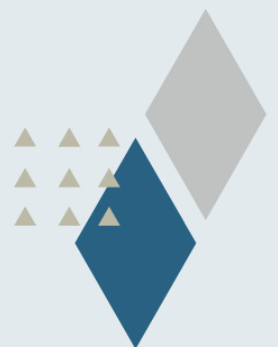
KANDIDATAFHANDLING
15. MAJ 2020

HVORFOR ER I HER OVERHOVEDET?

ET SPECIALE OM PURPOSE BRANDINGENS
BETYDNING FOR DANSKE ORGANISATIONER

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
CAND.MERC.KOM 2020

ALBERTE MUNCH EKSTRAND • 101806
IDA MARIE LANG SPEDTSBERG • 101716



VEJLEDER: JACOB GOWLAND JØRGENSEN

ANTAL ANSLAG: 269.962

ANTAL SIDER: 119

WHY ARE YOU EVEN HERE?

A MASTER THESIS ABOUT THE SIGNIFICANCE OF
PURPOSE BRANDING IN DANISH ORGANISATIONS

Abstract

More than ever, organisations must adapt to societal changes. Currently, a new demand has arisen; the demand for organisations to actively engage responsibly in the society. The rise of this demand has paved the way for what is regarded as one of the most important trends of today: Purpose branding. Branding oneself on societal responsibility has been widely mentioned among practitioners, and even the academic world has started to tackle the phenomenon. But there is still much to explore as the young field of purpose branding contains numerous definitions and opinions – and even more questions. This master thesis aims to explore purpose branding from an organisational perspective in a societal context. This leads to the following problem statement:

What characterises the concept of purpose branding, and how is purpose branding of significance for the communication in Danish organisations?

In order to answer this, the thesis firstly provides a conceptualisation of purpose branding to get an overview of the phenomenon and to clarify our standpoint. To examine this empirically, we conducted four expert interviews, to provide insight into the phenomenon. The conceptualisation explores why purpose is important, and how the purpose of purpose branding can be viewed in two ways: Purpose as competitive advantage and Purpose as societal responsibility. More importantly, we establish our definition of purpose as: *Purpose is the dynamic negotiation of an organisation's existence and its role in society* and we present that purpose consists of five characteristics: Responsibility, Action, Relevance, Credibility and Trust. Purpose branding is similarly perceived as a dynamic negotiation between the organisation and the surrounding world in order to differentiate oneself, which we illustrate in *The model of purpose branding*.

Subsequently, we examine how the four Danish organisations; Copenhagen Cartel, the Royal Danish Theatre, Coloplast and BEC, work with purpose and purpose branding on the basis of our framework. The thesis further explores the similarities and differences between these types of organisations. To examine this empirically, we conducted one interview with a member of each organisation and included other empirical sources about the organisations as well. We conclude that both Copenhagen Cartel, the Royal Danish Theatre and Coloplast all work with purpose both internally and in their branding, which is due to a high consciousness and a clear perception of the organisation's reason of existence. BEC is less conscious of its purpose and has therefore only begun its purpose journey.

In a discussion of purpose and purpose branding, we broaden the view and seek to understand how and if purpose branding can become institutionalised in the Danish society, and how the mediatization will affect this. We further discuss the implications of this through the perspective of traditional mimetic isomorphism as a negative result and inspiration as a positive result. Finally, we seek to understand if the ambiguity of purpose is a hindrance to its further implementation in society and in Danish organisations.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	5
1.1 Indledning	5
1.2 Problemfelt	5
1.3 Afgrænsning	7
1.4 Begrebsafklaring	7
1.5 Læsevejledning	9
2. Videnskabsteori og metode	12
2.1 Videnskabsteori	12
2.2 Undersøgelsesdesign og empiri	14
3. Konceptualisering	26
3.1 Introduktion til purpose	26
3.2 Teoretisk grundlag	27
3.3 Hvorfor er purpose vigtigt?	34
3.4 Hvad er purpose?	40
3.5 Purpose i et kritisk perspektiv	54
3.6 Purpose vs purpose branding	56
3.7 Specialets framework for purpose og purpose branding	57
4. Analyse	63
4.1 Copenhagen Cartel	63
4.2 Det Kongelige Teater	74
4.3 Coloplast	84
4.4 BEC	93
4.5 Purpose på tværs	104
4.6 Delkonklusion	106
5. Diskussion	109
6. Konklusion	121
7. Litteraturliste	123
8. Bilagsoversigt	132



1

INTRODUKTION

1. Introduktion

1.1 Indledning

‘Hvordan kommunikerer vi relevante budskaber til vores målgruppe?’ er et af de mest stillede spørgsmål blandt kommunikatører. Spørgsmålet er jo også centralt for al kommunikation – få et budskab til at matche modtager med henblik på eksempelvis at skabe opmærksomhed eller at ændre adfærd (Andersen & Flemming, 2012). Men i et samfund hvor forbrugerne er trætte af de mange budskaber og reklamer, de møder dagligt (Misser-Pedersen, 2019), kan det være svært som organisation at gøre opmærksom på sig selv som brand. Organisationer opfordres derfor til at have noget på hjerte, hvis de ikke allerede har det, for at adskille sig fra konkurrenterne (Bilag 9; Bilag 11). De er derfor nødsaget til at tage del i budskabsstrømmen. Problemet er ikke nyt, da der længe har været konkurrence om forbrugernes opmærksomhed. Derfor er branding efterhånden blevet en disciplin, mange organisationer praktiserer.

Derudover har medierne fået en større rolle i samfundet, hvilket påvirker interaktionen mellem individer, organisationer, institutioner og samfund (Hjarvard, 2008). Samtidig ser man i stigende grad mistillid rettet mod medier, journalister og kommunikatører (Edelman, 2020; Zerfass et al., 2019), og forbrugerne stiller flere krav: *“brands bliver simpelthen også nødt til selv at bidrage med noget og finde ud af, hvad er det egentlig, vi er sat i verden for her.”* (Bilag 9). Men hvad skal man stille op som organisation?

Læser man nogle af de mange håndbøger om forretningsstrategi og organisationsudvikling, har man givetvis stødt på begreber som why, brand ideal eller purpose (Sinek, 2009; Reiman, 2012; Mourkogiannis, 2006). Disse danner blandt andet basis for disciplinen purpose branding. Og netop purpose branding er for nogle organisationer løsningen på mange af de ovennævnte udfordringer. For det store spørgsmål er, hvad man som organisation gør i et samfund, hvor der er behov adskille sig, mens man samtidig fremstår troværdig.

1.2 Problemfelt

Der dukker ofte nye buzzwords op i forretnings- og kommunikationsbranchen. De er genstand for megen diskussion og for udviklingen af nye bøger og strategier. Men efter nogle år bliver de som regel afløst af noget nyt, eller også skifter de langsomt navn (Bilag 12). Purpose er et begreb, som de

seneste år har vundet frem – især inden for den mere praktiske del af virksomhedslitteraturen og blandt diverse konsulenthuse. Undersøger man de globale søgeresultater på Google for de seneste fem år, fremgår det ligeledes, at der er sket en stigning i antallet af søgninger på eksempelvis 'purpose branding' og 'brand purpose' (Google Trends, 2020). Og det er ikke kun i bøgerne og søgningerne, at man kan se en fremgang. Kendte virksomheder som danske Ørsted og amerikanske Patagonia har fået meget anerkendelse for deres samfundsansvar og arbejde med purpose (Elkjær, 2019). Selvom den akademiske verden så småt er begyndt at skrive om purpose, så kan det endnu ikke siges at være et veletableret felt, og fra et dansk synspunkt er der også meget lidt akademisk litteratur, der bidrager til emnet. Samtidig fremstår det tydeligt, at meningerne om purpose og purpose branding er mange og til tider divergerende, ligesom en egentlig endegyldig definition ikke er etableret endnu. Det er denne kontekst, der har inspireret os til at skrive dette speciale for at blive klogere på det emne, som vi har hørt meget om, men som ikke har været en del af pensum på vores uddannelse.

Flere har skrevet om purpose og purpose branding før os. Også med fokus på at etablere en ny teori eller definition. Men udover en indledende nysgerrighed for det omdiskuterede emne ønsker vi også at undersøge, hvordan organisationer arbejder med purpose branding. Hvordan påvirkes de af det samfund, de er en del af? Med den undren, og med fokus på et dansk organisationsperspektiv, er det relevant at inddrage institutionel teori, som en ny vinkel at se purpose branding fra. Meget af den indledende litteratur om purpose anser purpose som noget, der blot skal findes i en organisation og derefter kommunikeres. Denne tilgang minder om den kritiserede kommunikationsteori kaldet kanylemetoden (Sepstrup & Øe, 2010). Ligesom meget andet kommunikation kan ses som en dynamisk dialog mellem flere parter, ønsker vi ligeledes at gøre op med synet af purpose branding som envejskommunikation for at inkludere samfundets rolle som medskaber. Vores speciale er derfor relevant for 1) organisationer, der ønsker at blive klogere på purpose og purpose branding, og som gerne vil arbejde med det, 2) personer, som har en interesse for feltet, men som ligeledes er faret vild i mængden af litteratur og holdninger og 3) personer, der ønsker indblik i, hvordan der arbejdes med purpose branding i fire aktuelle caseorganisationer. Dette leder til specialets problemformulering:

Hvad karakteriserer begrebet purpose branding, og hvordan har purpose branding betydning for kommunikationen i danske organisationer?

1.3 Afgrænsning

I specialet fokuseres der udelukkende på purpose branding i en dansk kontekst. Det betyder, at der benyttes danske cases, og at eksperterne udtaler sig om purpose branding ud fra deres erfaring i Danmark. Selvom der i specialet argumenteres for, at individer er medskabende aktører i purpose branding, vil det primære fokus i denne opgave være organisationens arbejde med purpose og purpose branding.

1.4 Begrebsafklaring

Følgende afsnit har til formål at definere centrale begreber, som bliver brugt i specialet. Dette finder vi nødvendigt, da begreberne indeholder flertydighed og både benyttes i det akademiske felt og i daglig tale.

Organisation benyttes som en betegnelse for *"et socialt system som er bevidst konstrueret med det formål at løse særlige opgaver og realisere bestemt mål"* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 15). Organisation dækker derfor over en bred forståelse af blandt andet virksomheder, NGO'er og foreninger.

Kommunikation benyttes i specialet i en organisatorisk kontekst og er en samlebetegnelse for alt det, organisationen kommunikerer både internt og eksternt. Kommunikationen indebærer både tekst artikuleret enten skriftligt eller mundtligt, men også video, billeder, lyd og symboler.

Begrebet **brand** forstår vi ud fra følgende definition: *"A brand is a label, designating ownership by a firm, which we experience, evaluate, have feeling towards, and build associations with to perceive value"* (Rosenbaum-Elliott et al., 2015, s. 4).

Branding benyttes i specialet som corporate branding, hvilket forstås som en måde for en organisation at opbygge en stærk markedsposition. Ud fra organisationens identitet, kultur og images beskrives, hvad der unikt ved organisationen, og hvad der ikke kan imiteres eller duplikeres af andre (Schultz & Antorini, 2005, s. 223). Gennem organisationens identitet har branding til formål at gøre organisationens kerneydelser attraktive for organisationens målgrupper ved hjælp af associationer og følelser.

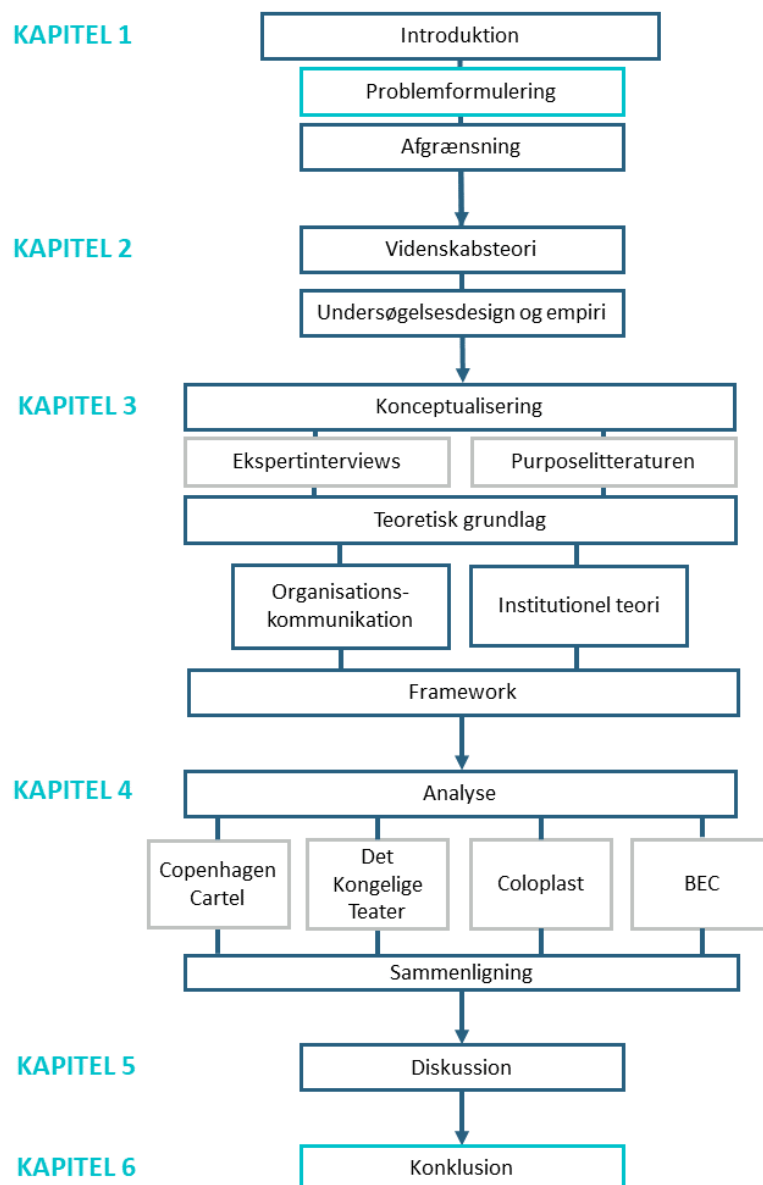
Omverden betegner en organisations omgivelser, som både påvirker og påvirkes af organisationen. Denne omverden inkluderer det omkringliggende samfund, dets institutioner, andre organisationer og individerne i samfundet.

Purpose betragtes i en organisatorisk kontekst og udgør en organisations eksistensgrundlag og rolle i samfundet.

Purpose branding er i forlængelse heraf organisationers eksterne kommunikation og branding af deres purpose. Både definitionen af purpose og purpose branding uddybes i konceptualiseringen i kapitel 3.

1.5 Læsevejledning

Denne vejledning har til formål at skabe overblik over specialets opbygning og kapitler. Sammenhængen mellem de forskellige kapitler bliver fremhævet, og det vil være muligt at se vores struktur for specialet. Specialets opbygning illustreres i følgende model (Figur 1):



Figur 1: Specialets struktur

Overordnet kan man se specialet som opdelt i fire dele, hvor hvert afsnit afhænger af det forrige. Samtidig er specialeskrivningen i sig selv en iterativ proces, hvorfor tidligere kapitler også influeres af det, der opdages senere i specialeprocessen.

Første del af specialet (kapitel 1 og 2) indeholder specialets introduktion, videnskabsteoretiske standpunkt samt metodeafsnit. I introduktionen sættes scenen for resten af specialet med problemformuleringen, som danner rettesnor hele vejen igennem. Derudover får læseren et indblik i, hvilken undren og nysgerrighed, der danner grundlag for specialet. I kapitlet om videnskabsteori og metode gives en grundig indsigt i den vinkel, vi benytter i resten af opgaven. Metoden giver overblik over, hvilken empiri, der er indsamlet, og hvilken påvirkning dette har på resten af specialet.

Anden del (kapitel 3) indeholder vores konceptualisering af purpose og purpose branding med udgangspunkt i teori og ekspertinterviewene. Her får læseren indblik i, hvordan vi anskuer forskellige teoretiske fænomener og emner. Her gennemgår vi ligeledes, hvad purpose er, hvorfor det er vigtigt, hvordan man arbejder med det, og hvorfor nogle er kritiske over for det. Dette udmunder specialets framework.

I specialets tredje del (kapitel 4) analyseres de fire caseorganisationer ud fra førnævnte framework om purpose branding. Der undersøges, hvordan organisationerne forstår purpose, hvordan og om de arbejder med purpose branding, og hvilken rolle de har i samfundet. Herudover indeholder kapitlet et tværgående afsnit, hvor de fire organisationer sammenlignes.

I sidste del af specialet (kapitel 5 og 6) følger et diskuterende kapitel, der har til formål at løfte diskussionen om purpose teoretisk og praktisk op på makroniveau. Afsnittet indeholder ikke endegyldige svar, men har til formål at reflektere kritisk over fænomenet og dets anvendelse. Herefter følger konklusionen, der runder opgaven af og samler op på problemformuleringen fra specialets første del.

Herefter er der ikke andet at sige end god læselyst!



2

**VIDENSKABSTEORI
& METODE**

2. Videnskabsteori og metode

I følgende afsnit præsenterer vi vores videnskabsteoretiske ståsted, der ligger til grund for specialet, samt dets implikationer for specialets metodebrug. Herefter følger en refleksion over den metodiske tilgang og empiri-indsamling.

2.1 Videnskabsteori

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt har stor indflydelse på specialets undersøgelse, da dette danner grundlaget for, hvordan vi i specialet forstår verden (ontologi), og dermed også hvordan verden tilgås (epistemologi) (Ingemann, 2013). Dette danner forståelsesrammen for vores tilgang til viden samt indsamling og bearbejdning af empiri, hvilket har afgørende indflydelse på, hvordan specialets emne bliver undersøgt. Inden for videnskabsteorien eksisterer der to modstridende paradigmer; *det realistiske paradigme* og *det idealistiske paradigme* (ibid.). Hvor realismen mener, at verden eksisterer *uafhængigt* af observatøren, mener idealismen, at verden eksisterer *afhængigt* af observatøren (ibid.). I specialet tilslutter vi os det idealistiske paradigme gennem den videnskabsteoretiske position socialkonstruktivisme.

2.1.1 Socialkonstruktivisme som videnskabsteoretisk ståsted

Socialkonstruktivismen tillader os at anskue purpose branding som et fænomen, der skabes i interaktioner mellem mennesker i samfundet. Dette resulterer i, at vi i specialet undersøger purpose branding som en kontinuerlig, social konstruktion, der opstår, når individer interagerer med hinanden. I socialkonstruktivismen vil man aldrig have adgang til ”*den virkelige virkelighed*”, hvilket medfører, at virkeligheden altid er en fortolkning (Rasborg, 2013, s. 403). Samtidig udgør kommunikation en stor rolle i socialkonstruktivisme, idet kommunikation anses som de sociale handlinger, der konstruerer virkeligheden.

Selvom socialkonstruktivismen er en anerkendt videnskabsteori i den akademiske verden, er det misvisende at tale om socialkonstruktivismen som ”*én veldefineret og sammenhængende videnskabsteoretisk opfattelse*” (Rasborg, 2013, s. 404). Klaus Rasborg opstiller derfor en matrix over socialkonstruktivisme på baggrund af filosof og professor Finn Collins inddeling, hvor man på den ene side skelner mellem A) *den fysiske virkelighed* og B) *den samfundsmæssige og menneskelige*

virkelighed (B), og på den anden side skelner mellem 1) *erkendelsesteoretisk*- og 2) *ontologisk konstruktivisme* (Rasborg, 2013). Dette resulterer i fire former for socialkonstruktivisme (Tabel 1):

	A) Fysisk virkelighed	B) Samfundsmæssig og menneskelig virkelighed
1) Erkendelsesteoretisk konstruktivisme	Vores videnskabelige viden om den fysiske virkelighed er en konstruktion	Vores videnskabelige og dagligdags viden om den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion
2) Ontologisk konstruktivisme	Den fysiske virkelighed er en konstruktion af vores videnskabelige viden om den	Den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion i. af vores videnskabelige viden om den; eller ii. af vores dagligdagsviden om den; eller iii. af sådanne abstrakte størrelser som "epistemer" mm.

Tabel 1: Socialkonstruktivismer (Rasborg, 2013, s. 407)

Socialkonstruktivisme om den fysiske virkelighed (1A og 2A) kaldes den radikale socialkonstruktivisme, fordi: *"Virkeligheden som fysisk eksistens bliver først til i og med vores erkendelse"* (Wenneberg, 2000, s. 120). Da vi i dette speciale ønsker at undersøge et socialt og ikke et fysisk fænomen, vil vi fokusere på B-siden af matrixen, hvor vi ontologisk og erkendelsesteoretisk søger forståelse af en samfundsmæssig og menneskelig virkelighed. Dette betyder, at vi specialet opfatter mennesker, institutioner, organisationer, begreber og teorier som sociale konstruktioner.

Valget af B-siden efterlader os med to muligheder: 1B) erkendelsesteoretisk konstruktivisme og 2B) ontologisk konstruktivisme (Rasborg, 2013). Teoretisk giver det mening at skelne mellem den erkendelsesteoretiske og ontologiske socialkonstruktivisme, men i praksis er det svært at holde disse to adskilt. Derfor tillægger dette speciale sig den socialkonstruktivistiske videnskabsteori om den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed, hvor både ontologien og epistemologien opfattes socialkonstruktivistisk.

Dette tilvalg har konkret indflydelse på vores opgave, idet purpose branding såvel som teorier og interviews anses som sociale konstruktioner, der er udtryk for subjektive erkendelser af en social virkelighed. Derfor giver specialet et indblik i nogle af de subjektive sandheder, der eksisterer om purpose branding. Et afgørende aspekt inden for socialkonstruktivismen er, at samfundsmæssige

fænomener ikke er statiske og uforanderlige, men konstant er til forhandling i de sociale processer (ibid.). Ved at benytte socialkonstruktivisme giver vi i specialet et indblik i den kontinuerlige forhandling af begrebet purpose branding. At forståelsen af purpose branding er til forhandling betyder også, at den forståelse, vi præsenterer i specialet, kan og formentlig vil forandre sig over tid.

2.2 Undersøgelsesdesign og empiri

Et undersøgelsesdesign er måden, *“hvorpå du udforsker det fænomen, der er genstand for undersøgelsen”* (Andersen, 2013, s. 99). Det følgende afsnit har derfor til formål at præsentere specialets undersøgelsesdesign, der skaber den overordnede struktur for, hvordan og gennem hvilke metoder specialets problemformulering besvares.

Måden, vi undersøger fænomenet purpose branding på, påvirkes af vores videnskabsteoretiske position. For at undersøge purpose branding som social konstruktion, fandt vi det nødvendigt at indsamle vores egen empiri. Ordet empiri kommer af græsk, hvor ‘empeiria’ betyder erfaring (Andersen, 2013). Vi havde med andre ord behov for at tilegne os vores egne erfaringer om purpose og purpose branding. Dette var der to årsager til. Først og fremmest er purpose branding et begreb, som benyttes forskelligt i fagbøger, hvor purpose, formål, why eller et lignende begreb sættes i centrum for organisationen. En del af disse bøger har ikke fokus på koblingen mellem purpose og branding, få bevæger sig på et akademisk niveau, og slutteligt er flere af bøgerne skrevet i en amerikansk kontekst. Vi havde derfor et behov for at undersøge, hvordan purpose branding bliver anset i en dansk kontekst af mennesker, som har erfaring med det. Derfor foretog vi fire ekspertinterviews i starten af specialeprocessen, som havde til formål at supplere vores litterære baggrundsviden og udviklingen af vores eget purpose framework. Derudover havde vi et ønske om at undersøge purpose brandingens rolle i fire specifikke, danske organisationer. Derfor foretog vi fire interviews med nøglepersoner i forskellige caseorganisationer. Begge typer af primær empiriindsamling gennemgås nedenfor. I specialet har vi endvidere benyttet sekundær empiri, der dels har til formål at understøtte og udfordre vores teoretiske forståelse, og dels fungerer som supplerende empiri i vores analyser.

2.2.2 Det semistrukturerede forskningsinterview

Steinar Kvale og Svend Brinkmann belyser interviewgenren ‘det kvalitative forskningsinterview’, der *“har til formål at producere viden”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Herefter inddeler de arbejdet med genren i syv faser: Tematisering, design, interview, transskription, analyse, verifikation og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2015). Disse faser danner udgangspunkt for gennemgangen af metoden for både ekspert- og caseinterviewene. Fælles for begge typer af interviews er også, at de er såkaldte semistrukturerede livsverdensinterviews, som: *“søger at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at meningsfortolke de beskrevne fænomener”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 177). De er semistrukturerede, fordi der før interviewets begyndelse tages udgangspunkt i en række emner og spørgsmål. Samtidig er tilgangen åben over for ændringer og input i interviewet, hvilket giver mulighed for at tilpasse interviewet undervejs (Kvale & Brinkmann, 2015). Desuden stemmer dette overens med vores videnskabsteoretiske standpunkt, hvor subjektiviteten i selve interviewet er netop det, vi gerne vil opnå med interviewet.

For at overskueliggøre gennemgangen af metoden vil vi for begge interviewtyper indledningsvist gennemgå genren. Dernæst følger et afsnit om det indledende arbejde med interviewet; herunder *tematiseringen*, valg af eksperter og cases samt *design* af interview. Herefter følger et afsnit om selve *interviewet* og udarbejdelsen af spørgeguides. Endvidere følger et fælles afsnit om efterbehandling af interviewet inklusiv *transskription* og *analyse*. Slutteligt inddrages *verifikation* i afsnittet metodisk refleksion. Resultaterne *rapporteres* løbende i dette speciale ved hjælp af indirekte og direkte citater.

2.2.3 Ekspertinterviews

Interviewene med de fire fagpersoner kalder vi ekspertinterviews, fordi de udvalgte interviewpersoner bliver anset som eksperter indenfor deres felt. Faglitteraturen kalder imidlertid også denne form for interviews for elite- eller ultra-eliteinterviews (Zuckerman, 1972; Kvale & Brinkmann, 2015). Ekspertinterviewene medfører nogle bestemte overvejelser og forberedelser, som andre forskningsinterview ikke kræver. De interviewede eksperter er nemlig alle fire meget vant til at udtale sig offentligt, hvorved de er ekstra bevidste om deres kommunikation og har specifikke forventninger til interviewet.

Ifølge sociologen Harriet Zuckermann kendetegnes ultra-eliten ved at være trænede interviewpersoner, der er vant til at blive interviewet eller på anden måde udtale sig offentligt (Zuckerman, 1972). Dette stiller krav til interviewerens rolle, idet en ultra-elite person vil forvente, at intervieweren er velinformeret, kun stiller spørgsmål, som ikke kan besvares ved anden læsning, samt skræddersyer spørgsmålene til den enkelte interviewperson (ibid.). Kort sagt: *“Top elites are unwilling to devote time that otherwise might be fruitfully spent to projects they consider trivial.”* (Zuckerman, 1972, s. 165). Derudover er elite-personerne nemme at finde frem til. Udfordringen ved ekspertinterviewene er både, at: *“Interviewers must expect to be subjected to frequent and critical evaluation by top elites and must be prepared for it.”* (Zuckerman, 1972, s. 175) ligesom, at der er risiko for, at interviewpersonerne har forberedt sit oplæg på forhånd (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er derfor vigtigt som interviewer at lytte kritisk og udfordre eventuelle faste holdninger.

Det indledende arbejde

For at sikre det mest fyldestgørende metodiske grundlag for opgaven, starter empiri-indsamlingen altid med *“formålet med undersøgelsen og opfattelsen af det tema, der skal undersøges, før interviewene begynder”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 154). Da purpose branding er et felt i udvikling, kan litteraturen ikke nødvendigvis følge med. Derfor var formålet med ekspertinterviewene også at få aktuelle indsigter i en dansk kontekst for at undgå at skrive et speciale på baggrund af forældet viden. Vores ønske inden udførelsen af interviewene var derfor dels at få indsigt i, om purposelitteraturen stadig er aktuel, men også at få indsigt i nye perspektiver til resten af specialet. Dette formål karakteriseres som eksplorativt, hvor et komplekst problem afdækkes, og hvor intervieweren følger op *“på den interviewedes svar og søger ny information om og nye vinkler på emnet.”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 159).

Udvælgelse af eksperter

Når man kender formålet for interviewet, skal man beslutte, hvordan man indhenter den viden, man har brug for (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette kræver, at designet af interviewet stemmer overens med dét, man har sat sig for at undersøge. Svaret var for os de fire ekspertinterviews, som blev foretaget i perioden d. 11. februar - 9. marts 2020. I Tabel 2 ses de udvalgte eksperter:

Navn	Titel	Organisation
Ralf Lodberg	Chief Commercial Officer (CCO) & Partner	Advice
Morten Kjær	Managing Partner	Clay
Rikke Nalepa	Partner & Managing Director	Studio C
Brian Due	Ph.d., lektor på Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab & Medredaktør	Københavns Universitet & Kforum

Tabel 2: Oversigt over eksperter

De fire eksperter er valgt grundet deres unikke viden om purpose på baggrund af en søgning i det offentlige rum. Fordi de er villige til at udtale sig offentligt om purpose, og fordi de har erfaring med emnet, var formodningen derfor, at de har en ekspertviden og holdning til emnet.

Ralf Lodberg er CCO og Partner i det integrerede bureau Advice, som arbejder med 'A bigger context' (Advice, u.d.), der kan ses som en fortolkning af purposekommunikation (Bilag 9). Han har været med til at udvikle tilgangen og har desuden udtalt sig offentligt om emnet flere gange (Lodberg, 2018; Lodberg, 2020).

Morten Kjær udtalte sig om purpose, da han satte ord på emnet i forbindelse med udgivelsen af M Trends-analysen 2019 for Dansk Markedsføring (Larsen, 2019). Han arbejder i Clay; et bureau, der specialiserer sig i "*commercial strategy, brand strategy, and commercial acceleration*" (Clay, u.d.), hvorfor han har troværdighed til at udtale sig om purpose branding.

Rikke Nalepa har ligeledes skrevet klummer om purpose i branchemediet markedsføring.dk (Nalepa, 2019). Hun har tidligere arbejdet på bureauet Kontrapunkt og har nu eget bureau inden for branding og kreativitet (Nalepa, u.d.). Derudover har Rikke Nalepa arbejdet med purpose for flere store organisationer, herunder Ørsted (Larsen, 2017).

Ovenstående beskrivelse af eksperterne viser en vis faglig tyngde og erfaring. Samtidig er der en lighed blandt disse, idet både Ralf Lodberg, Morten Kjær og Rikke Nalepa repræsenterer en konsulentvirksomhed, hvorfor de holder sig opdateret på branchen. Selvom de alle arbejder i bureauer, har eksperterne vidt forskellige baggrunde og tilgange til emnet, hvilket gør dem alle relevante.

Brian Due repræsenterer en anden type ekspert, da han som medredaktør for branchemediet Kforum og som lektor på Københavns Universitet har et overblik over kommunikationsbranchen og dens udvikling. Han anses som en akademisk ekspert grundet sin forskerstilling. Vi blev opmærksomme på ham, fordi han er medforfatter på en artikel, der udfordrer purpose branding: *“Der er blevet talt meget om brand purpose, men i 2020 stopper det. Problemet er, at purpose er et mudret billede.”* (Due & Munk, 2019). Brian Dues kritiske tilgang til purpose branding har til formål at nuancere vores opgave. Samtidig rådgiver han ikke organisationer om purpose branding, hvorfor han står i kontrast til de andre eksperter.

Selve interviewet

Ekspertinterviewene blev aftalt per mail, hvor formål, tidsramme og specialets tilgængelighed blev præsenteret. Både Ralf Lodberg, Morten Kjær og Rikke Nalepa indvilgede i et interview på en time. Brian Due stillede en halv time til rådighed, hvilket vi indvilgede i, da vi primært var interesseret i hans opfattelse af feltet og kritikken af samme. De fire ekspertinterviews varede mellem 22 og 61 minutter. Alle interviews blev foretaget på interviewpersonernes arbejdspladser.

For at strukturere interviewet udarbejdede vi en spørgeguide (Bilag 1). Spørgeguiden er opbygget på følgende måde: Først præsenterer vi specialet og interviewets emne og giver mulighed for spørgsmål. Dernæst følger en række indledende spørgsmål, som har til formål at give os kendskab om interviewpersonen samt at skabe tryghed hos denne. Herefter følger en række spørgsmål om purpose branding generelt, purpose brandingens relation til danske organisationer og slutteligt om purpose brandingens rolle i samfundet. Undervejs indgår flere metatekster, der har til formål at guide interviewet og at gøre interviewpersonen opmærksom på, når vi skifter emne. Vi forsikrer os ligeledes, om interviewpersonen har sagt noget fortroligt.

Efter første interview med Ralf Lodberg blev vi opmærksomme på, at vores spørgeguide burde tilrettes mere individuelt til de efterfølgende interviewpersoner. Derfor tilpassede vi spørgeguiden inden interviewene med Morten Kjær og Rikke Nalepa (Bilag 2). Individualiseringen af interviewene fremgår ikke tydeligt af spørgeguiden, men den semistrukturerede struktur af interviewet gjorde, at alle interviewpersoner fik forskellige spørgsmål alt afhængigt af, hvad de sagde, og hvad deres udgangspunkt var. Til Brian Due lavede vi en anden spørgeguide grundet den kortere tidsramme og det kritiske fokus (Bilag 3).

2.2.4 Caseinterviews

Til analysen af purpose branding i organisationer foretog vi fire caseinterviews med en nøglemedarbejder fra hver caseorganisation. Der er derfor i dette speciale ikke tale om ét intensivt casestudie med fokus på én enkelt organisation. Ønsket er nærmere at undersøge purpose blandt forskellige organisationer for at se, om der er forskel i opfattelsen og arbejdet med kommunikation.

For at undersøge ovenstående blev det klart, at vi havde brug for en metode, der tog udgangspunkt i casestudier. Robert Yin definerer casestudier som en empirisk undersøgelse:

[S]om belyser et samtidigt fænomen inden for det virkelige livs rammer, hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng, hvori det indgår, ikke er indlysende, og hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet.

(Yin, 2009 i Andersen, 2013, s. 109)

Purpose branding er et virkeligt fænomen, hvis grænser ikke forekommer indlysende. Vi belyser derfor purpose branding med flere informationskilder ved at foretage et såkaldt multipelt casestudie, der har til formål at undersøge og producere viden for at forstå og finde forskelle og ligheder mellem forskellige cases (Andersen, 2013). Yin understreger yderligere, at casestudier blandt andet har følgende formål: “*case study research may be used to enlighten those situations in which the intervention being evaluated has no clear, single set of outcomes.*” (Yin, 2014, s. 19). Dette findes relevant, da purpose branding forstås og benyttes forskellig i organisationer.

Udvælgelse af cases

Organisationerne, der udgør casegrundlaget i dette speciale, er valgt på baggrund af deres forskellighed med det formål at opnå indsigt i arbejdet med purpose i forskellige typer af organisationer. Valget var betinget af organisationstype, levetid, størrelse og bevidsthed i arbejdet med purpose. Vi havde et ønske om at inddrage:

1. En nystartet organisation af mindre størrelse med et tydeligt purpose.
2. En større, offentlig organisation, der enten har et tydeligt purpose eller er i gang med arbejde med et.
3. En kommerciel organisation, der arbejder med purpose branding.

4. En større organisation, som endnu ikke arbejder med et purpose, eller som kun lige er begyndt. Gerne en organisation, som har eksisteret i flere år.

Med dette udgangspunkt fik vi kontakt til følgende interviewpersoner i Copenhagen Cartel, Det Kongelige Teater, Coloplast og BEC (Tabel 3).

Organisation	Interviewperson	Titel
Copenhagen Cartel	Katrine Lee Larsen (herefter Katrine Lee)	Stifter og ejer
Det Kongelige Teater	Magnus Restofte	Kommunikationschef og en del af direktionen
Coloplast	Wakana Pivoteau Sakihama (herefter Wakana Sakihama)	Head of Corporate Branding
Bankernes EDB Central (herefter BEC)	Trine Lillelund Jacobsen (herefter Trine Jacobsen)	Kommunikationskonsulent

Tabel 3: Oversigt over caseorganisationer

Copenhagen Cartel

Copenhagen Cartel er en nystartet modevirksomhed, der sælger bæredygtigt badetøj produceret af genanvendt plast (Copenhagen Cartel, u.d.-a). Organisationen er knap et år gammelt (Navntoft, 2019) og beskæftiger fire deltidsmedarbejdere (Bilag 13). Vi blev opmærksomme på organisationen, da eksperten Ralf Lodberg nævnte den i interviewet (Bilag 9). Desuden har stifteren, Katrine Lee, fået omtale i diverse medier (Davidsen, 2019; IVN, 2019; (Christensen, 2020). Copenhagen Cartel opfylder kriterierne for første punkt ovenfor, da organisationen har et klart purpose, der fremgår af dens hjemmeside.

Det Kongelige Teater

Det Kongelige Teater tilbyder forestillinger inden for skuespil, ballet, opera og orkesterkoncerter. Teatret er en statslig organisation (Det Kongelige Teater, 2019a) og har eksisteret siden 1748 (Det Kongelige Teater, u.d.-a). Teatret har de seneste år arbejdet under sloganet 'Gør din verden større', som blandt andet kan findes på hjemmesiden (Det Kongelige Teater, u.d.-b) og i diverse nyhedsbreve (Bilag 4). Derfor så vi flere ligheder mellem dette og purposelitteraturen, hvorfor vi fandt Det Kongelige Teater relevant i forhold til andet punkt ovenfor.

Coloplast

Den tredje caseorganisation er Coloplast; en medicinalvirksomhed, der sælger produkter inden for områderne stomi, kontinens og urologi (Coloplast, u.d.-a). Coloplast er valgt, fordi den repræsenterer en kommerciel organisation, som vi vurderer, arbejder med en form for purpose. Organisationen er kommerciel i den forstand, at den sælger fysiske produkter til individer (B2C) og samarbejdspartnere (B2B) indenfor medicinalindustrien.

BEC

Vi ønskede indblik i en organisation, hvor purpose endnu ikke er implementeret. En sådan organisation kan være svær at finde, for hvordan finder man en organisation, der endnu ikke har kommunikeret om sit arbejde med purpose og purpose branding? Gennem forfatterens netværk fandt vi ud af, at BEC er påbegyndt arbejdet med organisationens brand. Vi tog kontakt til organisationen med tanke på, at de, såfremt de sagde ja til et interview, også ville have noget at sige om emnet. BEC er kundedrevet og tilbyder IT-løsninger til organisationer i finanssektoren (BEC, u.d.-a). BEC repræsenterer derved en større organisation, der endnu ikke arbejder med purpose branding.

Selve interviewet

Grundet caseorganisationernes forskellighed udarbejdede vi en spørgeguide til hvert interview (Bilag 5-8). For at sikre en sammenlignelighed på tværs af disse opsatte vi en temaramme, der fungerede som rettesnor for spørgsmålene. Alle interviews startede derfor med en introduktion til specialet samt indledende spørgsmål om interviewpersonen og caseorganisationen. Derudover fulgte spørgsmål om temaerne:

- Forståelsen af purpose og purpose branding
- Organisationens arbejde med purpose og purpose branding
- Organisationens rolle i samfundet
- Kommunikationen om purpose
- Implementeringen af purpose og purpose branding
- Kommunikation, dialog og feedback fra relevante målgrupper
- Et fremtidigt syn på purpose branding.

Da disse interviews er semistrukturerede blev spørgsmålene tilpasset undervejs i interviewet. Ligesom med ekspertinterviewene forventningsafstemte vi også her om specialets fremtidige

tilgængelighed. Interviewene fandt sted fra 19. marts til 7. april og blev aftalt via mail. BEC krævede desuden at få benyttede citater til godkendelse, hvilket vi indvilgede i.

Grundet Covid-19 blev alle caseinterviews foretaget online via videoopkald. Denne metode resulterede i, at noget information gik tabt, og at kropssprog var svært at aflæse (Kvale & Brinkmann, 2015). Disse online interviews resulterede derfor også i afbrydelser, tekniske problemer, samt ekstra uddybning og forklaring af spørgsmål. Interviewet med Wakana Sakihama fra Coloplast foregik uden video efter ønske fra hende. Interviewene varede mellem 53 og 79 minutter.

2.2.4 Efterbehandling af interviews

Transskription

Både ekspert- og caseinterviews er blevet transskriberet og kan findes i Bilag 9-16. Transskriptionen har til formål at klargøre dem til analyse. Det er dermed de transskriberede interviews, som udgør det empiriske fundament for specialets analyse. Interviewene gennemgår i transskriptionen en transformation fra tale til skrift, hvilket udgør den første fortolkning af disse (Kvale & Brinkmann, 2015). Der er udarbejdet en transskriptionsguide for at sikre ensartethed i den endelige transskription (Bilag 17). For at være tro mod socialkonstruktivismen er udsagnene transskriberet ord for ord, og tonefald, særlig gestik, handling, betoning og følelsesudtryk angives. Efter interviewet havde BEC rettelser til udvalgte citater. Disse fremgår af Bilag 18.

Analyse

Formålet med analysen af begge interviewtyper er at fortolke de adspurgtes forståelse af purpose branding, hvorfor analysemetoden meningsfortolkning benyttes. I meningsfortolkning søger man ud over det, der direkte bliver sagt for at forstå, hvad der bliver sagt indirekte eller mellem linjerne (Kvale & Brinkmann, 2015). Derudover meningsfortolkes der med et mål om perspektivisk subjektivitet, hvor forskere stiller spørgsmål, og *“kommer frem til forskellige fortolkninger af meningen”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Således benyttes interviewene ikke til at understøtte den eksisterende litteratur, men til at afdække de mangfoldige meninger, der findes om emnet og vise, hvor der eksisterer diskrepans.

2.2.5 Metodisk refleksion

Generelt anvendes begreber som validitet, reliabilitet og generaliserbarhed i metodelitteraturen til at beskrive og uddybe en undersøgelses kvalitet (Larsen, 2005). Disse begreber bygger dog på en opfattelse af, at man gennem disse begreber kan opnå en objektiv erkendelse (ibid.). Dette er i modstrid med specialets videnskabsteoretiske ståsted. Derfor vil denne refleksion berøre interviewenes datamæthed, kvaliteten af undersøgelsen samt undersøgelsens overordnede troværdighed.

Datamæthed

Kvaliteten af vores undersøgelse krævede i første omgang at finde de rigtige personer at spørge. Alle interviewpersoner blev udvalgt på baggrund af deres relevans, beskæftigelse og viden om emnet (jf. 2.2.3 og 2.2.4). Samtidig fandt vi det vigtigt at vurdere mængden af vores interviews ud fra et mætningskriterium. Datamæthed benyttes til at afgøre, hvornår en interviewmængde er tilstrækkelig: *"[...] if the purpose is to maximize information, then sampling is terminated when no new information is forthcoming from newly sampled units"* (Lincoln & Guba, 1985, s. 202). Ved sammenligning af de fire ekspertinterviews og purposelitteraturen forekom en række gentagelser og enslydende udsagn, hvorfor vi argumenterer for, at vi igennem vores interviews har opnået en tilfredsstillende datamæthed. Dette gælder dog ikke for caseinterviewene, da de benyttes som illustrative cases, og ikke havde til formål at opnå datamæthed. I stedet repræsenterer caseorganisationer forskellige organisationstyper, som befinder sig forskellige steder i arbejdsprocessen med purpose branding.

Interviewets præmisser

Gennemgående for interviewene er den semistrukturerede opsætning, som sikrede interviewene en løs struktur. Denne tilgang betød, at alle spørgsmål ikke blev stillet til alle, og at rækkefølgen varierede. Dette skyldes blandt andet, at interviewpersonerne ofte besvarede flere spørgsmål i deres svar. Ulempen ved strukturen var ligeledes, at det for os som interviewere var svært at vurdere i situationen, hvorvidt et spørgsmål blev besvaret uddybende nok til brug i analysen. Selvom vi havde fokus på at forblive i en professionel rolle, var det desuden til tider svært ikke at lade sig påvirke af interviewpersonens entusiasme, hvorfor forudindtagne eller ledende spørgsmål forekom.

Metodens troværdighed

I socialkonstruktivismen giver det ikke mening at tale om validitet, som omhandler forskerens evne at undersøge den virkelighed, vedkommende ønsker (Larsen, 2005). Dette skyldes, at det undersøgte i socialkonstruktivismen altid vil være en konstrueret, subjektiv virkelighed og ikke en objektiv virkelighed. Ligeledes er reliabilitet, altså hvorvidt andre vil komme frem til samme resultat gennem samme undersøgelsesdesign, heller ikke socialkonstruktivistisk (ibid.). I stedet benyttes troværdighedsbegrebet til at vurdere undersøgelsens troværdighed (ibid.), da udformningen af denne er underlagt vores subjektivitet. Troværdigheden opnås ved at fremlægge det ontologiske og epistemologiske udgangspunkt (ibid.), hvilket vi præsenterede i det videnskabsteoretiske afsnit 2.1. Formidlingen af det undersøgte skal også have en enkel struktur, og der skal skabes henvisninger til tidligere diskussioner for at skabe en rød tråd (ibid.). Dette afspejles i specialets kapiteloverskrifter samt læsevejledningen, der har til hensigt at skabe struktur. Slutteligt benyttes teoretiske og empiriske referencer til at understøtte synspunkterne og argumenterne for at sikre specialet troværdighed.



3

KONCEPTUALISERING

3. Konceptualisering

Formålet med dette kapitel er at konceptualisere purpose og purpose branding samt præsentere de øvrige teorier, der benyttes i specialet. Grundet kapitlets omfang præsenterer vi først udvalgte hovedpointer fra specialets framework, hvorefter specialets teoretiske udgangspunkt fremlægges. Herefter følger en række afsnit om purpose og purpose branding og emnets mange facetter. Slutteligt forklares specialets framework for purpose og purpose branding.

3.1 Introduktion til purpose

Disciplinen purpose branding og dens indvirkning på danske organisationer er omdrejningspunktet for dette speciale, hvor vi ønsker at undersøge, hvordan netop purpose branding påvirker de fire caseorganisationer. Dette kræver dog et overblik over purpose branding som fænomen, dets betydning, og hvorfor det eksisterer.

I Gyldendals Røde Ordbøger oversættes 'purpose' med ordene 'hensigt', 'formål' og 'mål' (Gyldendals Røde Ordbøger, u.d.). Claus Skytte og Bo Kampmann Walther, som er forfattere til et af de få danske bidrag til purposeslitteraturen, mener dog ikke, at oversættelsen er brugbar: "*Purpose er ikke det samme som formål*" (Skytte & Walther, 2014). Argumentationen bag dette udsagn er, at 'purpose' indeholder flere nuancer end 'formål', hvorfor vi benytter det engelske begreb. Slår man ordet 'purpose' op i Cambridge Dictionary lyder definitionen "*why you do something or why something exists*" (Cambridge Dictionary, u.d.). Purpose er altså en form for eksistensberettigelse og årsag bag, noget man gør. Foruden den sproglige variation benyttes desuden forskellige ord til at beskrive organisationers purpose såsom 'kernebidrag' (Bilag 9), 'why' (Sinek, 2009) og 'brand ideal' (Stengel, 2011). Der eksisterer dog mindst lige så mange definitioner af purpose, som der er forfattere til emnet. Disse definitioner uddyber vi i afsnit 3.4. På baggrund af den flertydige forståelse af begrebet bliver purpose ofte misforstået. Dette skyldes, at purpose ofte forveksles med strategiske termer såsom vision, mission og CSR-aktiviteter (Kantar, u.d.). I specialet argumenterer vi for, at der er en klar skelnen mellem disse og purpose.

Ovenstående giver et klart indblik i, at purpose som begreb stadig er under udvikling, og at der endnu ikke er skabt en entydig forståelse af begrebet. Derfor finder vi det nødvendigt at definere, hvordan purpose forstås i specialet. Vi definerer purpose som *den dynamiske forhandling af en organisations*

eksistensberettigelse og rolle i samfundet. Denne definition er udviklet på baggrund af den eksisterende litteratur om purpose samt vores ekspertinterviews. Vi argumenterer endvidere for, at purpose består af fem karaktertræk: Ansvarlighed, handling, relevans, troværdighed og tillid. Hvor purpose er selve organisationens 'license to exist', handler purpose branding om kommunikationen af dette. Derfor definerer vi purpose branding som:

Måden hvorpå en organisation kommunikativt søger at adskille sig fra konkurrenter ved at tage ansvar for det samfund, den befinder sig i, med en hensigt om at skabe forandring, der både er relevant og troværdig, og hvor tilliden til organisationen øges.

Disse definitioner og karaktertræk udgør frameworket for purpose, som specialet tager udgangspunkt i. For at forstå hvordan og hvorfor vi definerer purpose og purpose branding således, må man forstå den bagvedliggende teori og empiri. Nedenfor præsenterer vi de teoretiske felter, specialet bygger på, samt de konkrete teorier, der underbygger forståelsen af purpose branding.

3.2 Teoretisk grundlag

I specialet benytter vi teori om organisationskommunikation, branding og storytelling samt institutionel teori herunder legitimitet og medialisering.

Organisationskommunikation er et bredt teorifelt, som inddrages, fordi vi i dette speciale vil undersøge organisationers kommunikation om purpose og forstå de kommunikative overvejelser, der ligger bag en sådan kommunikationsindsats. Vi inddrager endvidere branding som en forlængelse heraf, da vi specifikt ønsker at undersøge purpose *branding*. Herudover inddrages storytelling som en måde at udøve purpose branding på i praksis.

Hvor disse teorier skal give indblik i og forståelse af de organisatoriske beslutninger om purpose kommunikation, skal teorierne inden for institutionel teori sætte rammen for, hvilken kontekst organisationer opererer i. Først inddrages institutionel teori til at forklare, hvordan forskellige institutionelle strukturer påvirker organisationers adfærd, samt hvilke konsekvenser det har for dem (Kjær, 2006). I forlængelse heraf medtages teori om legitimitet, da argumentet for at organisationer lader sig påvirke af det institutionelle pres, hænger sammen med organisationers ønske om at fremstå som legitime i samfundet (Suchman, 1995). Slutteligt præsenteres medialisering, som omhandler organisationers stigende afhængighed af medier. Vi argumenterer for, at purpose branding kan ses

som en del af denne udvikling, da purpose branding er en måde for organisationer til at tale ind i mediernes logik. Med denne baggrund kan vi både undersøge purpose branding i et organisationsperspektiv og på samfundsniveau.

Valget af ovenstående teorier medfører, at der i specialet er fokus på de allerede eksisterende tiltag og intentioner, som organisationerne har. Disse teorier giver derfor ikke mulighed for at undersøge organisationens implementering af purpose over tid.

3.2.1 Organisationskommunikation

Der er mange definitioner og syn på organisationskommunikation, men i dette speciale tager vi udgangspunkt i Lars Thøger Christensen, Mette Morsing og George Cheney's tilgang:

Corporate communications is the 'body' of communication: a 'body' that represents the voice of the corporation by including and integrating its many different dimensions into one unifying expression.

(Christensen et al., s. 7)

Netop integrationen af kommunikationen for at sikre konsistens på tværs af kanaler er noget, der i dag rækker langt udover kommunikationsafdelingen: “*Organizations of today conceive of virtually everything they say and do as potential communication*” (Christensen et al., 2008, s. 19). Derfor er branding en del af organisationskommunikation, fordi: “*Corporate branding is the systematic effort to develop and present the organization as one unified brand*” (Christensen et al., 2008, s. 82).

For mange kommunikatører anses målet med organisationskommunikation at tale med en stemme (Christensen et al., 2008). Dette kritiserer Christensen, Morsing & Cheney, for selvom entydighed om organisationens budskaber giver mening i mange sammenhænge, så bør organisationer være opmærksomme på, at polyfoni i organisationskommunikation også kan være givende (ibid.). Fokuserer man udelukkende på én totalitær fortælling i en organisation, risikerer man at begrænse fleksibilitet og medarbejderinvolvering. Det er derfor vigtigt, at der efterlades en grad af fortolkning, en såkaldt ‘strategic ambiguity’, således at flere kan spejle sig i fortællingen (ibid.).

Corporate branding

Selvom branding har sit eget teorifelt, tillægger vi os Christensen, Morsing og Cheneys (2008) opfattelse af branding som en forlængelse af organisationskommunikation, da vi ønsker at undersøge måden, organisationer brander sig på sit purpose ud fra et kommunikativt perspektiv.

Branding er en gammel disciplin, der først i det 20. århundrede fik en organisatorisk sammenhæng, da man grundet stigende konkurrence begyndte at arbejde med branding af produkter (Bastos & Levy, 2012). Siden har arbejdet med corporate branding, frem for produktbranding, vundet frem (ibid.).

Majken Schultz, Yun Mi Antorini og Fabian Csaba ønsker at udvikle branding fra første bølge til anden bølge af corporate branding, som *“positions it as a process through which an organization can continually work out its purpose”* (Schultz et al., 2005, s. 16). Forskellen på de to bølger af branding ses i Tabel 4.

	First wave of corporate branding	Second wave of corporate branding
Basis	Corporate branding grounded in a marketing and campaign approach	Corporate branding grounded in a strategic and cross-functional perspective
Aim	Corporate branding aims to optimize transactions between the organizations and consumers as part of its value creation	Corporate branding focuses on the organization's <i>reason for being</i> . Value creation arises in the interaction between the organization and its stakeholders
Internal grounding	Marketing and communications functions	All functions and business areas in the organization
Key concerns	“Share of market”	“Share of organization-stakeholder integration”
Communication goals	Information, transfer and dialogue relating to products and emotional sales messages	Interaction, exchange of ideas and viewpoints, co-creating of brand meaning and manifestations
Metaphors for the role of the corporate brand	Sense giver	Facilitator: Relations between sense giving and sense making
Process	Linear	Dynamic

Tabel 4: Første og anden bølge af Corporate Branding (Schultz, Antorini, & Csaba, 2005, s. 221)

Første bølge af branding omhandler hovedsageligt produktbranding med fokus på “*brand essence, benefits and individual visual identities*” (Schultz et al., 2005, s. 10). Dette betyder også, at ansvaret for en organisations branding ligger i marketingafdelingen. Det er derfor ikke givet, at der bliver taget højde for en organisations kultur:

The significance of corporate branding as a way in which an organization could build relationships with its environment in a strategic and more farsighted manner was often neglected during the first wave, overshadowed by a marketing and campaign approach.
(Schultz et al., 2005, s. 11)

En af udfordringer ved første bølge er, at konkurrencedygtigheden og innovation i organisationer i dag er endnu mere afhængige af åbenhed og dialog med omverdenen (Schultz et al., 2005). Forfatterne definerer anden bølge branding således:

[A]n organization is characterized by an interrelated web of identity, culture and images, which is manifested in unique practices and competencies. Together, these dimensions describe what is distinctive about the organization, what cannot be imitated or duplicated by others.
(Schultz & Antorini, 2005, s. 223)

Den anden bølge adskiller sig herved fra den første på flere punkter, hvor en vigtig pointe er, at corporate branding skabes i hele organisationen og ikke kun i marketing- eller kommunikationsafdelingen (ibid.). Derudover karakteriseres anden bølge af et syn på corporate branding som en facilitator-rolle, hvor “*the corporate brand can be said to mediate the interaction between the organization and its multiple stakeholders*” (Schultz & Antorini, 2005, s. 224). Topledelsen anses som ansvarlig for branding, men brandet skabes gennem sociale, uformelle processer, som medarbejderne også har indflydelse på. Derfor er arbejdet med branding en dynamisk proces. Dette understøttes af Anne Broderick, Pauline MacLaren & Claudia Pei-ya, der ligeledes påpeger, hvordan et brand tidligere blev defineret i marketingafdelingen, men i dag foregår som en brandforhandling, hvor brands bliver forhandlet og genforhandlet i fællesskaber (Broderick et al., 2003).

Storytelling

En måde at arbejde med kommunikation og dermed branding er gennem storytelling. I dag er vi vant til, at moderne organisationer fortæller fælles historier, der *“tegner billedet af virksomhedens kultur og værdier, helte og fjender. Både overfor medarbejdere og kunder. Gennem vores fælles historier definerer vi ‘hvem vi er’ og ‘hvad vi står for’”* (Fog et al., 2002, s. 18). Fortællingerne bliver en måde at skabe mening, og *“et stærkt brand eksisterer i form af den følelsesmæssige kontakt til forbrugeren og eller medarbejderen – mens den gode historie taler til vores følelser og knytter bånd mellem mennesker.”* (Fog et al., 2002, s. 23). Forfatterne Beverly Kaye og Betsy Jacobsen argumenterer endvidere for, at storytelling skaber *“a collective sense of shared purpose and meaning that can enhance cohesion around an organization’s culture”* (Kaye & Jacobson, 1999, s. 46).

Jim Signorelli mener ligeledes, at når vi vælger et brand, så gør vi det dels på baggrund af funktionelle fordele, men at de brands, der vinder vores loyalitet og tilknytning, er dem, der *“have clothed themselves in truths we share”* (Signorelli, 2014, s. 24). Han tilføjer, at ved at tænke sit brand som en historie med et plot, roller og temaer får man en måde at strukturere forståelsen af sin organisation (Signorelli, 2014). Klaus Fog, Christian Budtz & Baris Yakaboylu (2002) argumenterer ligeledes for, at storytelling består af elementerne: Budskab, Konflikt, Rollefordeling og Handling. Budskabet handler om historiens centrale præmis, mens konflikten er drivkraften i fortællingen. Rollefordelingen henviser til den klassiske fordeling mellem blandt andet skurk, helt og hjælper. Handlingen opbygges med en konfliktoptrapning, et klimaks og en udtoning (ibid.).

Mange teorier om storytelling kan forekomme simple og med en anskuelse, der kan sammenlignes med envejskommunikation. Men storytelling kan ikke anskues så enkelt. David M. Boje beskriver, at *“stories in organization are self-deconstructing, flowing, emerging and networking, not at all static”* (Boje, 2001, s. 2). Uordentlig storytelling resulterer ifølge Boje i ‘antenarrativer’, som er kendetegnet ved at være *“fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted, and improper”* (ibid.). Han argumenterer ligeledes for at de postmoderne forhold gør, at modtageren ofte kun får brudstykker af historien, og at: *“there are fragments of stories, bits and pieces told here and there, to varying audiences, so that no one knows a whole story”* (Boje, 2001, s. 5).

3.2.2 Institutionel teori

Institutioners betydning er relevant fordi, organisationer, ifølge Peter Kjær, befinder sig i en social sammenhæng, hvor institutioner udgør en del af de omgivelser, der konstituerer de samfundsskabte spilleregler, som organisationen skal forholde sig til (Kjær, 2006). Grunden til dette er, at organisationer ikke kun kan nøjes med at være effektive, men også må være legitime (ibid.). Organisationens handlemuligheder påvirkes derfor af institutioner, samtidig med at de er underlagt forskellige institutioners indflydelse. De institutionelle strukturer kan påvirke organisationers adfærd gennem tre forskellige slags strukturer. *Regulative strukturer* påvirker adfærd gennem synlige regler, hvor sanktionen ved regelbrud er straf (ibid.). *Normative strukturer* former adfærd gennem fælles normer og værdier, der fungerer som usynlige regler, der ved overtrædelse medfører eksklusion (ibid.). Slutteligt er viden og erkendelse med til at skabe et fælles verdensbillede, som bliver styrende for, hvilke valg vi træffer. Denne form for adfærdspåvirkning kaldes *kognitive strukturer* (ibid.). Kjær anerkender, at disse strukturer ofte spiller sammen og kan være svære at adskille i praksis. Man kan derfor kritisere denne teori for ikke at forklare samspillet mellem strukturerne samt påvirkningen af dette.

Institutioners påvirkning af organisationers samlede institutionelle spillerum kan håndteres på forskellige måder. En af måderne er isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme definerer den proces, hvori organisationer bliver mere ens (ibid.). Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell skelner mellem tre forskellige mekanismer, hvorigennem isomorfisme opstår. *Tvangsmæssig isomorfisme* kommer af et politisk pres og legitimitetsproblemer, og opstår på baggrund af forventninger fra omgivelserne. *Mimetisk isomorfisme* er et resultat af usikkerhed, som medfører efterligning af andre virksomheder. Den *normative isomorfisme* er forbundet med professionalisme, hvor der skabes et dominerende verdenssyn. Dermed forekommer i denne isomorfisme en ensartet forståelse af, hvad der er rigtig og forkert (ibid.). DiMaggio og Powells udlægning af isomorfisme er dog blevet kritiseret for ikke at forklare, hvordan den isomorfe proces foregår (Claeyé & Jackson, 2012).

Et andet resultat af institutionalisering er *dekobling*, der “*handler om at skabe en organisation, hvor der ikke er nogen tæt kobling mellem det, man siger, man gør, og det man faktisk gør.*” (Kjær, 2006, s. 2008). Dette forekommer, når de institutionelle forventninger ikke synes effektive for organisationen (ibid.). Institutionalisering, altså når noget bliver en institution, kan ifølge Peter Kjær

forekomme på fire forskellige måder: Institutionalisering som et rationelt valg, som en kamp, som en ubevidst proces og som en politisk proces (Kjær, 2006).

Grunden til at organisationer i høj grad er underlagt de institutionelle strukturer, kan forklares med legitimitetsbegrebet (ibid.). Mark C. Suchman beskriver, hvordan organisationer kan håndtere legitimitet, og definerer dette således: "**Legitimacy** is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions." (Suchman, 1995, s. 574). Suchman skelner endvidere imellem tre forskellige former for legitimitet: Pragmatisk legitimitet, moralsk legitimitet og kognitiv legitimitet (Suchman, 1995). Den pragmatiske legitimitet tager udgangspunkt i nytteforhold og egeninteresse og baseres på, at organisationens nærmeste interessenter drager nytte af organisationen. Den moralske legitimitet omfatter omverdenens normative evaluering af organisationen og dens aktiviteter. Hvis omverdenen opfatter, at organisationens aktiviteter er i overensstemmelse med de dominerende normer og værdier, bliver organisationen og dens aktiviteter opfattet som legitime. Den kognitive legitimitet karakteriseres ved at organisationen bliver taget for givet, hvilket sker, når organisationen opfattes så meningsfuld, at omverdenen ikke kan forestille sig det anderledes (ibid.).

Medialisering

Et udtryk for den stigende institutionalisering af samfundet findes i Stig Hjarvards teori om medialisering og det medialiserede samfund. Hjarvard definerer medialiseringen, som "*den proces, hvor samfundet i stigende grad underlægges eller bliver afhængigt af medierne og deres logik*" (Hjarvard, 2008, s. 28). Mediernes logik betegner den "*institutionelle og teknologiske virkemåde, herunder de måder hvorpå medierne fordeler materielle og symbolske ressourcer og arbejder ved hjælp af formelle og uformelle regler*" (ibid.). Hjarvard anser dog ikke medialisering som et universelt fænomen, men derimod som karakteriserende for moderne og højt industrialiserede lande heriblandt Danmark. Ifølge ham er medier kendetegnet ved "*teknologier, der forlænger og udvider menneskets kommunikation i tid og rum*" (Hjarvard, 2008, s. 30). Da purpose branding er en disciplin, hvor en organisation ønsker at brande sig på sit purpose gennem ekstern kommunikation, er medialisering interessant. Dette skyldes, at organisationer benytter medier i deres branding, hvilket medfører, at de må underlægge sig mediernes logik.

Medialiseringprocessen er præget af en dobbelthed, idet medierne har udviklet sig til både at udgøre en selvstændig institution i samfundet, som er styret af mediernes logik, og samtidig er en integreret del af andre samfundsinstitutioners virke (Hjarvard, 2008). Mediernes institutionalisering betyder både, at de spiller en betydelig rolle i samfundet, og at de er blevet til en medieinstitution, som er forbindelsesled mellem øvrige institutioner og aktører i samfundet (ibid.). Idet medierne er blevet en selvstændig institution, er disse, ligesom andre institutioner, styret af regler og logikker. Medierne overgår derved fra blot at være et redskab for andre institutioner til, at medierne *”servicerer i bredeste forstand et publikum, hvor de øvrige institutioner også udgør et publikum for medierne”* (Hjarvard, 2008, s. 37).

Hjarvard opdeler medialiseringprocessen i to typer: Den direkte og den indirekte medialisering. Den direkte medialisering sker, når en aktivitet bliver tilgængelig på en medieplatform, og dermed overgår fra en umedieret form til en medieret form. I modsætning hertil er den indirekte medialisering, hvor aktiviteten ikke overgår til en medieplatform, men i højere grad påvirkes både i form og indhold af medieskabte mekanismer (Hjarvard, 2008).

Endvidere påvirker medierne samfundet, idet de er til stede i den sociale interaktion mellem mennesker inden i institutionen, *mellem institutioner og i samfundet som helhed* (Hjarvard, 2008). Idet dette speciale er afgrænset til ekstern kommunikation, fokuserer vi på den sidste. Medierne har en evne til at skabe en fælles erfaringsverden på tværs af institutioner; *”Med andre ord beskriver medierne ikke kun verden; gennem rituelle iscenesættelser skaber de tillige de grundlæggende kategorielle rammer, som vi forstår omverdenen igennem”* (Hjarvard, 2008, s. 51). Dermed er en af de væsentligste konsekvenser af medialiseringen, at medierne konstituerer en fælles erfaringsverden, som samfundet som helhed kan iagttages fra.

3.3 Hvorfor er purpose vigtigt?

Organisationers omverden er i konstant udvikling. Netop denne udvikling har skabt et behov for purpose. Vi vil derfor i dette afsnit undersøge, hvad det er for nogle ændringer i organisationernes kontekst, som har betydningen for fremkomsten af purpose.

Allerede i 2006 skrev Nikos Mourkogiannis, at purpose spiller en vigtig rolle i et samfund, der er under konstant forandring: *“In an era of change, the hope is that shared Purpose will provide an anchor, something to hold on to, which will make insecurity more tolerable”* (Mourkogiannis, 2006,

s. 28). Også de interviewede eksperter mener, at purpose er et resultat af en ændret omverden, hvor forbrugeren forventer, at organisationerne tager stilling til det samfund, de er en del af. Ralf Lodberg siger: *“nu er vi bare kommet til en tid, hvor verden har så store udfordringer og vi kigger til de store institutioner, politikerne og så videre, og ser, at de løser altså ikke alle problemerne for os.”* (Bilag 9). Flere undersøgelser støtter dette, hvor 55 % af de adspurgte i en undersøgelse af Deloitte mente, at *“businesses today have a greater responsibility to act on issues related to their purpose* (Deloitte, 2019, s. 8). Ralf Lodberg understreger også, at organisationer i højere grad kræves at tage stilling til emner, der ikke involverer dem: *“For lige pludselig kommer folk rent faktisk og forventer noget, selvom man ikke selv har nogle holdninger til det.”* (Bilag 9). Morten Kjær supplerer: *“næsten alle industrier, tror jeg kommer til at skulle tage stilling og ændre på den måde, de opfører sig på, for at tale ind i et mere moderne verdensbillede fra forbrugers side.”* (Bilag 10).

Derudover peger flere på en stigning i mængden af budskaber samt en øget bevidsthed hos forbrugeren, som påvirker måden, man markedsfører sig på. Man kan ikke længere forvente, at folk blindt tror på, hvad man som organisation siger. Der er sket et skift i værdier hos forbrugeren med et øget fokus på ansvarlighed, bæredygtighed og slutteligt et krav om handling til organisationerne. Som Rikke Nalepa siger; *“Folk forventer, du tager stilling”*. (Bilag 11). Samtidig er der sket en ændring i måden organisationer kommunikerer på, som i høj grad skyldes forbrugernes ændrede medievaner, og ifølge Morten Kjær har digitaliseringen *”jo gjort, at forbrugers berøringsflader med virksomheder er blevet mange flere”* (Bilag 10).

I følgende afsnit inddrages rapporter og artikler om medieudviklingen (DR, 2020; Slots- og Kulturstyrelsen, u.d.; Misser-Pedersen, 2019; Simpson, 2017) om tillid (Edelman, 2020) samt bøger om marketing (Kotler et al., 2010; 2017). Derudover tager vi udgangspunkt i den tidligere nævnte akademiske litteratur, purposerapporter og udsagn fra eksperterne for at udforske den omverden, som organisationer bliver nødt til at tage stilling til. For hvorfor er purpose opstået, og hvad er det en reaktion på? Overordnet kan dette svar opdeles i tre vigtige temaer inden for samfundsforandring: *Et ændret medie billede, den bevidste medbruger samt handling og samfundsansvar.*

3.3.1 Et ændret medie billede

Der er ingen tvivl om, at medie billedet har ændret sig de sidste 50 år. Det er især gået stærkt efter internettets oprindelse, og med sociale medier og digitale teknologier i fuld udvikling kan det være svært at holde sig helt opdateret. Udviklingen har ifølge Hjarvard (2008) også medført, at medierne

generelt har fået større indflydelse og magt, og da purpose branding er kommunikation, som følger mediernes logik, finder vi ændringen i mediebilledet essentiel for konteksten for purpose. Så hvor flotte reklamer på TV før var vejen frem, bliver der generelt:

[S]et mindre flow-tv, lyttet mindre til traditionel radio, og stadig færre læser mediehusenes printudgivelser. Til gengæld er der flere og flere, der streamer, lytter til podcasts, bruger nyhedsmediernes sites og i det hele taget benytter sig af en lang række af de muligheder, som internettet muliggør.

(Slots- og Kulturstyrelsen, u.d.)

De mange muligheder betyder også en ændring for måden, organisationer kommunikerer på. Morten Kjær forklarer, at:

[F]orbrugerens berøringsflader med virksomheder er blevet mange flere. Mange flere kontaktpunkter. Det er ikke kun reklame, vi orienterer os i mod. Vi orienterer os også imod kundeservice, vi orienterer os også imod hjemmesider, orienterer os i mod alle mulige... sociale platforme.

(Bilag 10)

Den gennemsnitlige dansker bruger over syv timer på medier om dagen, og antallet af danskere, der bruger sociale medier hver dag, er på 78 % (DR, 2020). Derudover mener Skytte & Walther, at “transmedialitet er det nye sort. Vi går på kryds og tværs af medier, platforme og genrer” (Skytte & Walther, 2014, s. 45). Samtidig er der også mange medier for forbrugeren at forholde sig til:

Alverdens hjemmesider, apps, streamingtjenester, musiktjenester og flowkanaler tilbyder deres indhold på en udtømmelig mediebuffet, hvor der intet mangler. Det skulle da lige være mental båndbredde til at kapere det hele.

(DR, 2020)

I 2017 blev det estimeret, at en gennemsnitlig amerikaner blev eksponeret for mellem 4.000 og 10.000 budskaber om dagen (Simpson, 2017). Der er ikke foretaget en undersøgelse i Danmark, men vi formoder, at tallet sagtens kan være lige så højt for danskere. Det har en slagside, da “næsten halvdelen af danskerne mener, at reklamer generelt irriterer ofte eller hver gang.” (Misser-Pedersen,

2019), og samtidig vil danske forbrugere være ligeglade, hvis 92 % af 67 velkendte, danske brands i Meaningful Brands-analysen forsvandt (Havas, 2019). Spørger man Morten Kjær, så er man heldig, hvis 30 % af de eksponerede forbrugere husker det primære budskab fra en reklame (Bilag 10). Alt dette skaber en anden type forbruger, som er mere bevidst og krævende end tidligere. Derfor argumenterer Skytte & Walther for, at befolkningen ikke ønsker flere muligheder men mere relevante muligheder, der passer til et eksisterende eller fremtidigt behov (Skytte & Walther, 2014). Det kan man som organisation udbedre ved hjælp af lyttende empowerment med deltagende samtaler for at forsøge at forbedre et fælles formål (ibid.). Samtidig skabes der også et behov for kvalitetsindhold, troværdighed og ægte relationer (Havas, 2019; Skytte & Walther, 2014).

3.3.2 Den bevidste medbruger

Skytte & Walther beskriver, hvordan forbrugeren har fået mere at skulle have sagt, da *“forbrugere ikke opfattes som passive fikspunkter i den anden ende af en manipulation, men som aktive, interagerende, deltagende og ligeværdige konversationspartnere – som sladrer til hinanden”* (Skytte & Walther, 2014, s. 33). Dermed går de fra at være forbrugere til at være medbrugere, der på lige fod med organisationerne skaber og deltager i oplevelser. Det betyder også, at der stilles højere krav til det, organisationen leverer. Netop derfor er den bevidste medbruger relevant for en organisation, der arbejder med purpose branding. Organisationer kan derfor ikke længere ignorere medbrugeren eller antage, at de ikke har en holdning, og må derfor hele tiden sikre sig, at det valgte purpose opfattes som meningsfuldt.

Ifølge Havas mener 66 % af de adspurgte, at det indhold, som brands leverer, ikke er meningsfuldt for dem (Havas, 2019). Indenfor TV er tendensen, at mange, især de unge, aktivt tilvælger streaming af indhold (DR, 2020), hvorfor medbrugeren begynder *“at stille større krav til dem, der stiller indholdet til rådighed”* (ibid.). Dette aktive tilvalg kan antages at være gældende for andre medietyper. Den deltagende medbruger er også tegn på, at fortællingen om organisationen er noget, der er gået fra at blive skabt udelukkende af organisationen selv til nu at blive skabt af andre (Skytte & Walther, 2014). Denne ændring i bevidstheden afspejles ligeledes i udviklingen af marketing, hvor vi ifølge Philip Kotler, Hermawan Kartajaya & Iwan Setiawan er gået fra marketing 1.0, som var produktfokuseret, over marketing 2.0, forbruger-fokuseret, til marketing 3.0, som er værdidrevet, menneske-fokuseret marketing (Kotler et al., 2010). I dag argumenterer forfatterne for, at vi er på vej ind i æraen for marketing 4.0, som er drevet af digitalisering: *“In the digital economy,*

customers are now facilitated and empowered to evaluate and even scrutinize any company's brand-positioning promise." (Kotler et al., 2017, s. 49). De uddyber endvidere:

With disruptive technologies, shorter product life cycles, and rapidly changing trends, a brand must be dynamic enough to behave in certain ways in certain situations. What should remain consistent, however, are the brand characters and codes. The character is the brand's raison d'être, its authentic reason for being. When the core of the brand remains true to its roots, the outer imagery can be flexible.

(Kotler et al., s. 49).

Ifølge Kotler, Kartajaya & Setiawan handler det derfor for organisationer om at være fleksible og dynamiske, mens de beholder den samme kerne. Morten Kjær beskriver udviklingen således: "jeg tror det er rigtig meget drevet af en bevidsthed hos forbrugeren om, at vi kan ikke **bare** gøre, som vi plejer" (Bilag 10). Det betyder også, at organisationerne ikke længere kan ignorere de globale udfordringer. (Bilag 11). Dette understøtter Ernst & Young: "Purpose appeals to something fundamental in human nature. Whatever their motives [...] most people feel a need to contribute something to a community, to feel they are part of society." (EY Beacon Institute [EY], 2016). Derfor må organisationer i højere grad se dem selv som en del af det samfund, de indgår i. For som Brian Due siger: "Forbrugerne er jo generelt, når man kigger på statistikkerne, mere kritiske og forventer mere af virksomhederne, ikke. Så hvis du misbruger den tillid, så vil man jo nok også se dem reagere mere." (Bilag 12).

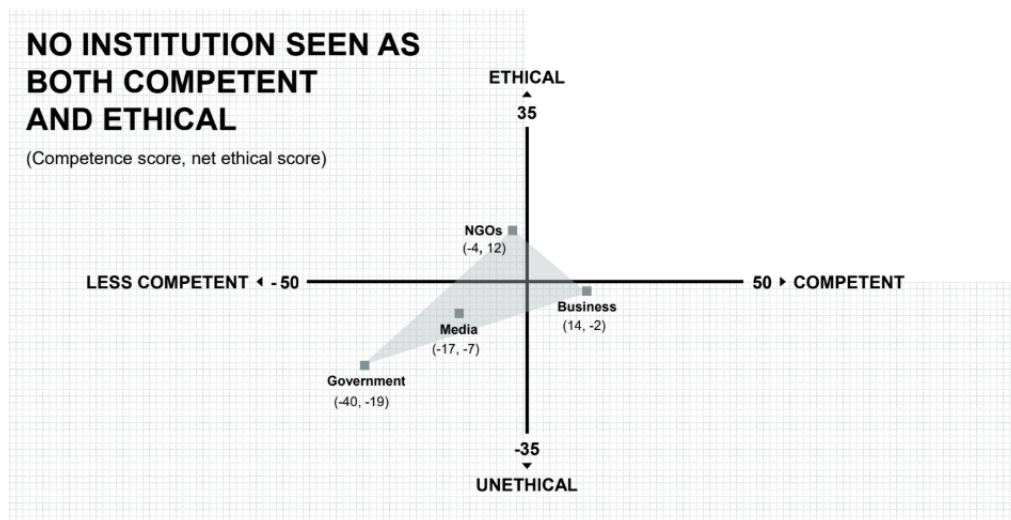
3.3.3 Handling og samfundsansvar

Ifølge Skytte & Walther er samfundet i dag præget af devisen om "at udvikle noget, der er bedre, som betyder noget, som giver mening for de mange" (Skytte & Walther, 2014, s. 35). Kravene til organisationens intentioner og standpunkter er mange. Mange organisationer føler sig tvunget til at tage stilling til nye emner (Bilag 9) såsom samfundsansvar og purpose. Ifølge en global undersøgelse fra Edelman vil 65 % af de adspurgte ikke købe fra et brand, hvis ikke det omtaler en specifik problemstilling, som det har en forpligtelse til at adressere (Edelman, 2018). Dertil lægges, at 60 % af forbrugerne under 30 år foretrækker brands, der har "a point of view and stand for something" (Kantar, u.d.). Ændringen kalder Brian Due for et værdiskred (Bilag 12), hvilket ifølge Ralf Lodberg skyldes, at:

[V]i kigger til de store institutioner, politikerne og så videre, og ser, at de løser altså ikke alle problemerne for os. Og så begynder vi at kigge over mod brandsene og sige, I må være med til at løse nogle af de her problemer.

(Bilag 9)

I undersøgelsen fra Havas mener 49 % af de adspurgte, at organisationer spiller en vigtigere rolle end staten i forhold til at skabe en bedre fremtid (Havas, 2019). Og den seneste globale undersøgelse Edelman Trust Barometer viser, at tilliden globalt er faldende, og at 66 % ikke har tillid til, at “*our current leaders will be able to successfully address our country’s challenges*” (Edelman, 2020). Der forventes dermed, at organisationerne tager et større ansvar for at øge tilliden i samfundet. Edelman Trust Barometer analyserer, hvordan fire institutionstyper placerer sig i en matrix ud fra kompetence og etik, som det argumenteres, tillid består af. Særligt etik er vigtigt, fordi det ifølge respondenterne betyder tre gange så meget som kompetence (ibid.). Det påfaldende er, at hverken virksomheder, NGO’er, medier og regeringer kendetegnes ved begge dele (Figur 2). Kigger man især på kompetenceskalaen understreges ovenstående eksperters udtalelser, da virksomhederne anses som mest kompetente. Dog trækkes de også mod den uetiske ende men ikke mere end medierne og den politiske institution.



Figur 2: Etik og kompetencer hos fire institutionstyper (Edelman, 2020, s. 20)

Der er derfor en forventning om, at virksomhederne deltager aktivt i håndteringen af samfundsproblemer. Spørger man eksperterne, er der ingen tvivl. Ralf Lodberg siger: “*det der med, den der lever stille, lever godt, det er ikke længere nødvendigvis en vinderstrategi, tværtimod.*” (Bilag

9). Morten Kjær mener ligeledes, at det ikke bør undgås: *“eliten kan i hvert fald slet ikke komme uden om det at tage stilling og gøre noget. Og gøre noget, som også er troværdigt, og som virker... men alle burde jo i virkeligheden tænke over det. Selv de små.”* (Bilag 10).

Ovenstående viser den seneste samfundsudvikling, der har særlig relevans for purpose. Udviklingen har banet vejen for purpose, da et ændret mediebillede har resulteret i mere magt til medierne, men samtidig også en større konkurrence om medbrugerens opmærksomhed. Dette betyder endvidere, at medbrugeren er blevet mere bevidst om at stille krav til organisationer og deres budskaber. Purpose skal derfor ses som en måde, hvorpå organisationer ved hjælp af handling og kommunikation kan nå ud til medbrugeren gennem samfundsansvar og en konkret stillingtagen til omverdenen.

3.4 Hvad er purpose?

Med ovenstående forståelse kan vi nu udforske purpose og purpose branding med henblik på at konstruere specialets framework. Purposebegrebets flertydighed gør, at der ikke er enighed om, hvad purpose er, hvilket formål purpose har, og hvordan man arbejder med dette. Derfor har dette afsnit til formål at præsentere den eksisterende udlægning af purpose med udgangspunkt i to forskellige synspunkter: *Purpose som konkurrencefordel* og *Purpose som samfundsansvar*. Denne opdeling ses som en nødvendig kondensering af den eksisterende litteratur og har til formål at afgrænse os. Kun med et overblik over den eksisterende måde at anskue purpose på, kan vi selv konceptualisere fænomenet til brug i resten af specialet.

For at undersøge purpose benyttes der tre typer af kilder: 1) Litteratur om purpose, 2) Rapporter om purpose og 3) Ekspertinterviews. De forskelligartede informationskilder har til formål at skabe et nuanceret og veldokumenteret speciale samt sikre en højere kvalitet.

Indenfor *litteratur om purpose* kan man yderligere skelne mellem to former; akademisk litteratur og håndbøger. I den akademiske litteratur om purpose er måden, hvorfra purpose anskues, teoretisk funderet med inspiration fra anerkendt teori (Skytte & Walther, 2014; Rey et al., 2019). Denne kildetype henvender sig primært til andre akademikere. Endvidere tages der udgangspunkt i en række faglitterære bøger, der baserer sig på forfatterens egen holdning, og som ofte har en anekdotisk tilgang til emnet purpose. Disse kalder vi håndbøger. Håndbøgerne har en mere praktisk tilgang til purpose og er ofte målrettet ledere, der har brug for en let, overskuelig introduktion til

purpose i praksis (Mourkogiannis, 2006; Sinek, 2009; Stengel, 2011; Reiman, 2012; Smith & Milligan, 2015). Selvom håndbøgerne kan forekomme mindre relevante, når der findes nyere akademisk litteratur om purpose, spiller de en vigtig rolle i forståelsen af purposefænomenet, som ikke findes i de akademiske bøger. Dette skyldes, at purpose i høj grad er et empirisk funderet felt, som i lang tid har været styret mere af, hvordan man arbejder med purpose i konkrete organisationer fremfor, hvordan det kan defineres teoretisk. Håndbøgerne viser derfor grundlaget for feltets oprindelse, der kan spores tilbage til 'Purpose. The starting point of great companies' af Nikos Mourkogiannis fra 2006. Derfor er håndbøger ofte lederes første introduktion og danner dermed rammen for, hvordan de fleste organisationer arbejder med purpose. Den akademiske litteratur er inkluderet for at nuancere måden hvorpå, der tales om purpose, og fordi den akademiske litteratur ligeledes fokuserer på skabelsen af purpose frem for udelukkende brugen af purpose. Disse bidrag viser endvidere purposelitteraturens udvikling, og hvordan den akademiske verden har fået øjnene op for emnet. Derudover skal det vise sig, at disse to typer også adskiller sig fra hinanden i synet på purpose.

Ovenstående suppleres af diverse *rapporter* og publikationer, som enten udelukkende handler om purpose, eller hvor purpose indgår som en del af rapporten (Edelman, 2018; Deloitte, 2019; EY, 2016; Dhatchani et al., 2013; Kantar, u.d.; Harvard Business Review, 2015; Accenture, 2018; Havas, 2019). Forfatterne til disse rapporter er enten konsulenthuse eller medier, hvor flere af dem har foretaget både kvantitative og kvalitative undersøgelser om organisationers, forbrugeres eller lederes syn på purpose. Rapporterne er med til at sikre aktualitet og et direkte indblik i, hvordan forskellige grupper såsom ledere, forbrugere og organisationer anskuer purpose nu. De giver derudover et indblik i purpose som en generel tendens, og mange af dem er med til at sætte purpose i relation til den kontekst, vi befinder os i.

Ekspertinterviewene danner sidste kildetype for undersøgelsen af, hvad purpose er, og skal give os en aktuel indsigt i fænomenet fra et dansk synspunkt. Ekspertene er opdaterede på området, besidder en stor viden om anden kommunikativ udvikling og har i de fleste tilfælde selv arbejdet med purpose.

Med forståelsen for afsnittets genstandsfelt og de forskellige kildetyper bidrag vil vi nu introducere de to tilgange til purpose. Selvom der er undtagelser, vil det være tydeligt, at bestemte kildetyper som oftest tillægger sig den samme måde at anskue purpose på, hvilket yderligere understreger vigtigheden af at inddrage forskelligartet empiri.

3.4.1 The purpose of purpose

I dette speciale skelner vi, som tidligere nævnt, mellem to tilgange til purpose: *Purpose som konkurrencefordel* og *Purpose som samfundsansvar*. De to tilgange kan ses som en måde at forklare udviklingen af purpose. Denne opdeling tager udgangspunkt i drivkraften bag purpose – altså den intention en organisation har, når de igangsætter purposeinitiativer. Man kan fristes til at kalde det ‘the purpose of purpose’.

Overordnet kan forskellen i intentionen ses som en skelnen mellem, hvem purpose gavner. I tilgangen *Purpose som konkurrencefordel* kan purpose ses som en form for overlevelsesstrategi for en organisation. Her benytter man purpose med det formål at opnå en klassisk konkurrencefordel såsom øget markedsandel, øget omsætning eller mere innovation i organisationen. Paradoksalt nok vil flere af de forfattere, der beskriver denne tilgang, hævde, at arbejdet med purpose ikke må påbegyndes med henblik på eksempelvis at skabe profit:

It is a paradox. It will boost profits – but will only do so if it is pursued for its own sake. I will boost morale, build the brand, help in assessing the strategy – but it can never be just a tool. It is this duality that makes Purpose difficult to harness – and hence so valuable.

(Mourkogiannis, 2006, s. 17-18)

Dog argumenterer flere af selvsamme forfattere for, at arbejdet med purpose skaber netop sådanne organisatoriske fordele. Advarslen fra forfatterne bliver derfor forvasket af, at selve bøgerne er skrevet med udgangspunkt i de organisatoriske fordele, de netop advarer imod.

Tilgangen *Purpose som konkurrencefordel* er ikke ensbetydende med, at en organisation ved at kommunikere et purpose ikke vil noget godt for andre. En organisation under dette syn kan derfor godt artikulere et purpose udadtil, som har elementer af samfundsansvar, men det gøres med det primære formål at opnå en konkurrencefordel.

I modsætningen til dette ses tilgangen *Purpose som samfundsansvar*. Her ser organisationen sig selv som en større, ansvarlig spiller i samfundet, der har til formål at påvirke samfundsudviklingen.

Endemålet handler derfor mere om, hvordan organisationen bedst muligt kan bidrage til sin omverdenen, og en positiv effekt af dette kan ses som øget legitimitet og tillid til organisationen. Det er vigtigt at understrege, at denne tilgang ikke er blind for forretningsmæssige fordele. Som alle andre organisationer ageres der efter konkurrencemæssige fordele, men dette ses som et sekundært resultat af brugen af purpose frem for at være det primære formål. Begge tilgange inkluderer derved både de forretningsmæssige konkurrencefordele og et større samfundsansvar. Hovedforskellen er prioriteringen af disse, hvorfor samfundsansvar ikke udelukker sansen for konkurrencefordele og omvendt.

Der er flere nuancer i de to tilgange, som i det følgende vil blive gennemgået, men først er der brug for nogle vigtige afklaringer.

3.4.2 Kært barn har mange navne

Som nævnt er purpose en flertydig størrelse, og arbejdet med dette omfatter også litteratur, hvor andre begreber bruges på lige fod med purpose. Et af de mest iøjnefaldende synonyme er Simon Sinek's 'why' (Sinek, 2009). Det at spørge 'hvorfor?' er både i litteraturen og i praksis en anset måde for organisationer at finde frem til sit purpose. Men why er ikke den eneste måde at tale om purpose på. Hos Advice benytter man termen 'the core contribution' eller oversat 'kernebidraget' (Bilag 9), som fokuserer på resultatet af organisationens purposearbejde. Pointen er, ifølge Ralf Lodberg, at organisationer i dag forventes at tage et ansvar for samfundet, og dette gør de ved at spørge sig selv: *"hvad er det egentlig, vi er sat i verden for her?"* (ibid.). Ved at operere med fokus på kernebidraget ser organisationer sig i *"A bigger context"* (ibid.). Jim Stengel bruger begrebet 'brand ideal': *"A business's essential reason for being, the higher-order benefit it brings to the world"* (Stengel, 2011, s. 7). Her er fokus altså også på organisationens eksistensberettigelse.

Der findes således en række forskellige måder at tale om purpose på uden at nævne ordet 'purpose'. Fælles for den udvalgte litteratur er, at purpose er organisationers eksistensgrundlag, og at dette eksistensgrundlag kredser om, at organisationer har andre formål end at tjene penge. Purpose kan desuden anses som en del af en organisations identitet, da purpose ifølge Deloitte kan ses som:

[A]n organization's soul and identity, providing both a platform to build upon and a mirror to reflect its existence in the world. It articulates why an organization exists, what problems it is here to solve, and who it wants to be to each human.

(Deloitte, 2019, s. 9)

Arbejdet med purpose kan derfor ses som en måde at skabe strategisk klarhed for organisationen på. Slutteligt er et væsentligt aspekt i den eksisterende litteratur en forventning om, at organisationen skal bidrage til det fælles samfund. Dette er gældende for begge tilgange til purpose.

3.4.3 Hvad er purpose ikke?

En anden lighed mellem de to tilgange er synet på purpose som et selvstændigt begreb. Men det er ikke alle, der ser det således. De mange termer og definitioner er med til at skabe variationer af begrebet purpose, hvilket nuancerer fænomenet. I en rapport fra Kantar fastslås det ligeledes, at purpose ofte misforstås: *"Purpose is one of the most misunderstood and misused business buzzwords today"* (Kantar, u.d., s. 2). Dette beror sig typisk på, at purpose forveksles med enten langsigtet strategi, vision, mission eller CSR-aktiviteter.

Darren Coleman kritiserer netop brand purpose for at have overlappende elementer med både brand værdier, strategi og corporate social responsibility (Coleman, 2019). Hans pointe er, at fordelene ved purpose også kan opnås gennem andre ledelsesinstrumenter. Denne holdning er Mourkogiannis uenig i. Ifølge ham er langsigtede strategier og purpose ikke det samme: *"Long-term thinking is not the same as purpose, but it may reflect one"* (Mourkogiannis, 2006, s. 47). Han anerkender, at det langsigtede perspektiv sagtens kan være reflekteret i organisationens purpose, men siger også, at der ikke kan sættes lighedstegn mellem de to. Dette skyldes en grundlæggende forskel mellem purpose og strategi. Ifølge Joey Reiman er purpose en beskrivelse af, hvorfor organisationen eksisterer, hvorimod strategien er et værktøj til opnåelse af organisatoriske mål (Reiman, 2012). Derfor er strategi mere praksisorienteret, hvor purpose er mere abstrakt.

Der er derfor flere, der mener, at purpose er et selvstændigt begreb. Graham Kenny argumenterer for, at der er forskel på purpose, vision, og mission (Kenny, 2014). Både purpose og vision har et langsigtet perspektiv, men visioner angiver ifølge Rikke Nalepa et ambitiøst bud på, hvor

organisationen ønsker at være inden for en årrække (Bilag 11). Derimod purpose kan ses som en ledestjerne: *"Purpose creates a direction for the company, but not necessarily a snapshot of the destination"* (Mourkogiannis, 2006, s. 52). Morten Kjær anser desuden visionen som et internt rettet ledelsesinstrument, der er målrettet medarbejderne (Bilag 10). Missionen bliver ofte brugt som en måde at opnå visionen på (Mourkogiannis, 2006). Derfor differentierer purpose sig fra både vision og mission.

En af pointerne i Kantar-rapporten er, at purpose også ofte bliver forvekslet med CSR-aktiviteter, fordi det at beskytte verden nemt sidestilles med det at have en større indflydelse på verden (Kantar, u.d.). Morten Kjær påpeger, at forskellen mellem purpose og CSR-aktiviteter er, at CSR ofte ses som noget nært, hvorimod purpose er større (Bilag 10). Rikke Nalepa eksemplificerer det ved at sige, at CSR er tættere knyttet med organisationens aktiviteter i driften: *"Vi sparer på vandet, vi har ikke arbejdsulykker, vi har ikke børnearbejde"* (Bilag 11). Selvom der er visse ligheder til andre ledelsesinstrumenter, så adskiller purpose sig fra andre discipliner.

3.4.4 Purpose som konkurrencefordel

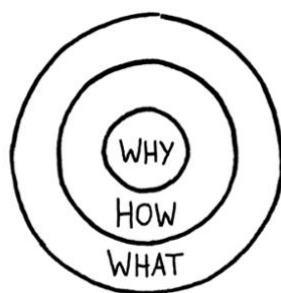
Et af de første steder purpose i en organisatorisk kontekst dukker op, er i Nikos Mourkogiannis' bog 'Purpose. The Starting point of great companies' (Mourkogiannis, 2006), men siden er meget litteratur kommet til. Udover at blive anset som en af de første forfattere, der behandler emnet purpose som et selvstændigt felt, starter Mourkogiannis også den bølge af håndbøger inden for purpose, som dominerer feltet. Fælles for langt størstedelen af disse håndbøger er, at purpose fremstilles som noget, der er til gavn for organisationen.

Mourkogiannis definerer purpose som en virksomheds moralske byggesten, der er mere gennemgribende end andre elementer i virksomhedspraksis: *"Purpose is your moral DNA. It's what you believe without having to think"* (Mourkogiannis, 2006, s. 6). Centralt for ham er sammenhængen mellem virksomhedens moral, brandet og purpose:

Only great brands have a moral content; in great companies, both the brand and the Purpose stem from the same moral roots. In truly great companies, as we shall see, the brand, the ethics and the Purpose all align together.

(Mourkogiannis, 2006, s. 52)

Mange af Mourkogiannis' pointer går igen i den efterfølgende purposelitteratur. I 2009 udgav Simon Sinek den anerkendte bog 'Start with why. How great leaders inspire everyone to take action'. Hovedtesen er, at succesfulde virksomheder tager udgangspunkt i deres 'why' frem for deres 'what' eller 'how' (Sinek, 2009). Sinek viser dette i modellen 'The golden circle' (figur x), hvor 'what' omhandler virksomhedens produkt eller service, og 'how' omhandler måden, virksomheden udfører sit 'what', og hvad der adskiller den fra andre. Om 'why' skriver Sinek: "*By WHY I mean what is your purpose, cause or belief? WHY does your company exist? WHY do you get out of bed every morning? And WHY should anyone care?*" (Sinek, 2009, s.43).



Figur 3: The golden circle (Sinek, 2009, s. 41)

De fleste virksomheder kommunikerer, ifølge Sinek, udefra og ind og har dermed mest fokus på virksomhedens produkt eller service. Hvorimod inspirerede virksomheder og ledere kommunikerer indefra og ud (Sinek, 2009). Han påpeger, at "*people don't buy WHAT you do, they buy WHY you do it.*" (Sinek, 2009, s. 46). Sineks syn på purpose understreger derved essensen af *Purpose som konkurrencefordel*, da fokus ultimativt er på at få forbrugerne til at købe dit produkt fremfor konkurrenternes.

Sineks why er gennemgående for meget af den litteratur og praksis, der ses i dag (Reiman, 2012; Smith & Milligan, 2015; Rey et al., 2019; Dhatchani et al., 2013). Reiman skriver blandt andet "*purpose is our why*" (Reiman, 2012, s. 4) og lægger vægt på, at why-fortællingen er blevet organisationers nye narrativ.

I bogen 'Grow' fokuserer Stengel på den dokumenterede, vækstmæssige fordel, som opstår, når virksomheder har et større formål for øje. Han mener, at ideelle brands har "*a shared goal of improving people's lives*" (Stengel, 2011, s. 7). Ligeledes tilslutter Shaun Smith og Andy Milligan sig denne tilgang og definerer purpose således: "*Showing you have an authentic and credible sense of purpose – a reason 'why' you exist beyond the desire to make profit – drives commercial value in an increasingly competitive world*" (Smith & Milligan, 2015, s. 5). Igen er slutmålet 'commercial

value' i en konkurrencepræget verden. Smith & Milligan argumenterer for, at virksomheder skal være 'on purpose' ved at 'stand up' for noget, de tror kan give værdi til kunder, 'stand out' fra konkurrenterne ved gode kundeoplevelser og 'stand firm' ved at sikre en kultur, der understøtter en bæredygtig og autentisk levering over tid (Smith & Milligan, 2015, s 14-15).

Smith og Milligan taler sig derfor ligeledes ind i tilgangen *Purpose som konkurrencefordel*, der er meget kendetegnende for håndbogslitteraturen. Dette er ikke uden årsag. Alle ovennævnte forfattere repræsenterer en del af litteraturen, som særligt henvender sig til organisationer og ledere. De har en pragmatisk tilgang til purpose og har i større eller mindre grad retningslinjer for, hvordan organisationerne kan implementere og arbejde med purpose, samt hvilke positive konsekvenser purposearbejde har for virksomheden. Det praktiske fokus, samt at håndbøgerne skal tilbyde hurtige svar og spændende læsning, gør at synet på purpose bliver på samme præmisser. På den måde kan man argumentere for, at forfatterne i virkeligheden har sin målgruppe meget for øje. Når målgruppen søger nemt tilgængelige løsninger med fokus på at skabe forretningsmæssig fremgang for egen organisation, så bliver svaret fra mange af håndbøgerne selvsamme; at purpose er en let tilgængelig måde at skabe konkurrencefordele. Forfatterne er derfor ikke blinde for, at purpose skal tale ind i det omkringliggende samfund – hovedformålet er bare noget andet.

What's in it for me

Denne tilgang anser purpose som et middel for at skabe forretningsmæssige fordele, men betyder ikke, at samfundets bedste ikke overvejes af organisationerne: "*Purpose is both a financial and humanitarian force. Purpose-driven organizations create more good in the world, which begets greater profit, which allows them to then create even more good.*" (Reiman, 2012, s. 1). Denne tankegang har derfor profit som et overskyggende mellemlid, som samfundet er betinget af.

Kigger vi på en anden kildetype i purposelitteraturen, rapporterne, er det tydeligt, at en stor del af dem ligeledes tilhører denne tilgang. En årsag til dette er, at konsulenthusene, ligesom håndbøgerne, bliver mødt med en forventning om organisationsrettede løsninger. Langt de fleste af disse rapporter er derfor lavet med formålet om at skabe flere kunder og mere salg. En undersøgelse lavet af Harvard Business Review for Ernst & Young viste, at organisationer med et tydeligt purpose oplevede signifikant stigning i omsætning inden for tre år (Harvard Business Review, 2015). Selvom organisationernes intention bag arbejdet med purpose ikke fremgår af undersøgelsen, kan den dokumenterede vækst netop være et argument for, at flere organisationer bør arbejde med purpose.

Men profit og vækst er ikke de eneste konkurrencemæssige fordele i denne tilgang: *“The opportunity lies in building more authentic and profitable relationships with customers. Meaningful relationships that shift the customer dialogue from ‘give ME what I want’ to ‘support the ideals WE believe in.’”* (Accenture, 2018). Hvor de hos Accenture mener, at purpose skaber grobund for mere autentiske relationer med kunder, så mener Ernst & Young, at purpose skaber strategisk klarhed, leder innovation, og er drivkraft for transformation (EY, 2016). Der er dermed mange forretningsmæssige grunde til, at man som ledelse i en organisation beslutter sig for at arbejde med purpose. Morten Kjær siger derudover: *“Vi har også set, at topledelsen vilje til at investere i markedsføring er langt større, hvis de også kan se... at det, vi siger, er ægte.”* (Bilag 10). Purpose får derfor opbakning blandt ledere, hvis implementeringen af denne skaber konkurrencefordele. Det er derfor ikke underligt, at denne tilgang er udbredt særligt blandt praktikere. Men *Purpose som konkurrencefordel* har også implikationer for måden at arbejde med fænomenet.

Arbejdet med purpose som konkurrencefordel

Man kan ikke komme uden om, at der er mange forslag til, hvordan man konkret arbejder med purpose i sin organisation. De fleste konsulentrapporter og håndbøger anbefaler fokusområder eller trin-modeller til purposearbejdet. Fælles for disse fremgangsmåder er, at de anser arbejdet med purpose som en lineær proces. Ofte beskrives purpose som noget, der blot skal findes frem i organisationen, hvorefter det kan kommunikeres.

Mourkogiannis anbefaler, at man følger en ti-trins-guide (Mourkogiannis, 2006), Sinek mener, at man skal finde sit why (Sinek, 2009), og Reiman følger trop ved at basere sit arbejde på ‘The three W’s: Who, what, why’ (Reiman, 2011). Tager man udgangspunkt i rapporten fra Kantar hedder faserne Artikulering, Infusion og Amplifikation (Kantar, u.d.), hvor de i Yellowwood-rapporten hedder Assess, Align og Activate (Dhatchani et al. 2013). Fælles for disse vejledninger er, at de starter med en grundig undersøgelse af, hvem man er som organisation, og hvilket purpose der derved giver mening. Man kigger derfor indad først. Dernæst sikrer man overensstemmelse med organisationens kultur, historie og kommunikation. Til slut igangsætter man purpose til sin målgruppe ved at kommunikere troværdigt, autentisk og relevant. Selvom ovenstående viser, at der er forskellige måder at arbejde med purpose på, så forstås arbejdet med purpose som en lineær proces, hvor purpose først findes, implementeres, og så slutter purposearbejdet her. Purpose opfattes derfor i højere grad som noget statisk, som ikke tilpasses og ikke er afhængig af organisationens omverden.

3.4.5 Purpose som samfundsansvar

I den akademiske del af litteraturen finder man Skytte og Walther, som udgiver det første danske bidrag til purposelitteraturen. I bogen ”Medbruger” argumenterer de for, at omdrejningspunktet for purpose er mennesker, og understreger at *”the business of business is people”*, som er en justering af Milton Friedmans velkendte citat: *”The business of business is business”* (Skytte & Walther, 2014, s. 11). Klart står det hos Skytte og Walther, at: *”Det ultimative purpose med at få et purpose er at opnå tillid”* (Skytte & Walther, 2014, s. 192). Tillid består af de tre dimensioner: Relevans, ansvarlighed og autencitet, der alle benyttes i målet om at skabe purpose for omverdenen (Skytte & Walther, 2014). Og netop omverdenen er essentiel i tilgangen *Purpose som samfundsansvar*. I modsætning til *Purpose som konkurrencefordel* kommer drivkraften i *Purpose som samfundsansvar* tilgang fra et mere altruistisk ønske om at fremme noget i samfundet. Skytte og Walther fokuserer på tillid som et vigtigt aspekt i tilgangen, fordi organisationer indgår i et samfund, hvor mistillid spiller en stor rolle. Derfor er en organisations fornemmeste rolle at skabe tillid (ibid.). Dette syn på purpose stemmer overens med Suchmans tankegang om legitimitet, hvor organisationer ønsker legitimitet for at få en berettiget plads i samfundet (Suchman, 1995).

Og netop den akademiske litteratur om purpose, omend der ikke findes så meget af den endnu, er kendetegnet ved et øget fokus på organisationens samfundsrolle. Dette kan ses som en reaktion på de mange håndbøger og som et forsøg på at udvide den eksisterende opfattelse af purpose. Samtidig er den akademiske litteratur ikke underlagt samme krav om løsningsforslag, da målgruppen for disse ofte er andre akademikere. Derudover er man i akademisk litteratur mere vant til at udfordre status quo, hvorfor forfatterne kan arbejde mere frit, og der derfor ikke er de samme praktiske forventninger.

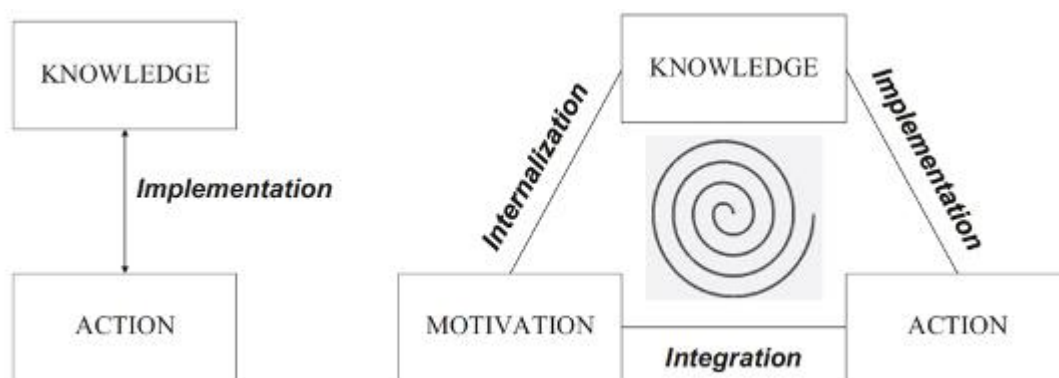
Blandt den nyeste akademiske litteratur om emnet finder man ‘Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World’ redigeret af Carlos Rey, Miquel Bastons og Phil Sotok (2019). Her vægtes individet som en vigtig aktør i skabelsen af purposedrevne organisationer: *”we argue that the fulfillment of personal purpose within organizational purpose is the essence of truly purpose-driven organizations”* (Rey et al., 2019, s. 4). De tilføjer endvidere, at et personligt purpose og en organisations purpose bygger på den samme grundtanke, nemlig at: *”Whether collective or individual, purpose represents the ‘why’ of our actions and efforts”* (ibid.). Selvom bogens fokus i høj grad er på individuelt purpose blandt medarbejderne, er det tydeligt, at forfatterne også anser purpose som et bidrag til samfundet, da purpose *”specifies our contribution to this world and to the*

society in which we live.” (ibid.). Forfatterne understreger, at “*A person’s greatest potential lies in his or her personal life’s purpose, in the enthusiasm and determination through which he or she wants to contribute to the betterment of society.*” (Rey & Malbašić, 2019, s. 23). Derudover er “*The greatest asset of an organization is the personal purpose of each individual and one’s aspiration to be useful and to leave a mark.*” (ibid.). Vores argument er derfor, at det personlige purpose først og fremmest anskues ud fra en tilgang om samfundsansvar, og at dette sekundært anses som en fordel for en organisation. Samtidig bidrager Rey, Bastons & Sotok (2019) med et nyt syn på skabelsen af purpose, som den tidligere litteratur ikke har italesat.

Skabelsen af purpose

Der er overordnet to tilgange til skabelsen af purpose: En lineær tilgang og en indirekte tilgang (Rey & Bastons, 2019). Den lineære tilgang findes særligt i håndbogslitteraturen og baserer sig på idéen om, at purpose eksisterer et sted i organisationen, hvorefter det kan implementeres (jf. 3.4.4): “*where your talents as an organization and the needs of the world intersect, therein lies your purpose*” (Reiman, 2012, s. xiii).

I modsætning til dette anskuer Rey & Bastons purpose som et dynamisk fænomen, der er til konstant forhandling mellem organisationens medlemmer og organisationen selv (Rey & Bastons, 2019). Sammensmeltningen heraf repræsenterer organisationens viden om sit purpose (ibid.). Her sker arbejdet med purpose i en samskabende proces mellem elementerne *viden*, *handling* og *motivation* (ibid.). *Viden* repræsenterer den eksplicite forståelse og bevidsthed, medlemmerne har af en organisations purpose. Gennem *handling* reflekteres den praktiske opfyldelse af purpose. *Motivation* repræsenterer de dybe behov, som er iboende i os alle. Mellem disse elementer sker der en implementering, en integration og en internalisering af purpose (Figur 4).



Figur 4: Lineær vs. dynamisk skabelse af purpose (Rey & Bastons, 2019, s. 37)

Purpose kan derfor, ifølge Rey & Bastons (2019), enten ses som en viden, der blot skal afdækkes i organisationen eller som en samskabende viden mellem organisation og medarbejder, der konstant er til forhandling. Navnlige den sidste måde at se purpose på, hvor purpose anses som dynamisk og cirkulært, er ny og meget anderledes fra *Purpose som konkurrencefordel*. Denne tilgang betyder, at arbejdet med purpose ikke stopper ved første kommunikation af denne, men at den konstant er under udvikling. Tilgangen kan på mange måder sammenlignes med måden branding anses som en forhandling (Broderick et al., 2003), og måden hvorpå kommunikation, først og fremmest anses som en dialog frem for envejskommunikation (Skytte & Walther, 2014).

Arbejdet med purpose som samfundsansvar

Hvis man vil arbejde med purpose som et samfundsansvar, anbefaler Skytte og Walther, at man skaber en såkaldt *unique purpose proposition*, som er en fællesgavnlig idé baseret på ansvarlighed, relevans og ærlighed (Skytte & Walther, 2014). Det gør man ved at tilbyde empowerment, meningsfulde relationer, en bedre verden og en ny mulighed (ibid.). Dette kræver dialog med omverdenen, og derfor anser Skytte & Walther ikke forbrugerne i samfundet som passive modtagere men i stedet som medbrugere, der på lige fod med organisationen er med til at skabe måden, denne opleves. Tilsammen kan dialogen mellem medbruger og organisation skabe tillid og guide organisationen til ansvarlige og relevante handlinger.

Derudover forklarer Rey & Bastons, at en god måde at finde sit purpose på er ved at stille sig selv spørgsmål som: “*what does your company stand for? What was the original founding philosophy? How would society be worse off or different without your company?*” (Rey & Bastons, 2019, s. 34). Forfatterne anbefaler, at man kigger ind af mod organisationens essens for at undersøge, hvad der ikke har ændret sig gennem tid. Derefter forhandles det internt, hvad organisationens purpose er. Netop den interne tilgang, som Rey & Bastons følger, kan kritiseres for ikke at tage stilling til den forhandling af purpose, der kan foregå i den eksterne omverden omkring organisationen. De tillægger dermed ikke medbrugerne eller andre institutionelle kræfter megen betydning. Endvidere antyder deres syn, at nystartede organisationer ikke på samme måde kan have et purpose, da de ikke kan undersøge, hvad der har været stabilt over tid. Begge dele tager vi i dette speciale afstand fra. Vi mener ikke, at man som organisation kan ignorere omverdenen i skabelsen af purpose. Ligeledes viser det empiriske felt os, at nystartede organisationer godt kan have et purpose (Bilag 13). Vores framework omfatter derfor også omverdenen og kan ligeledes benyttes til at undersøge start-ups.

Tilgangen *Purpose som samfundsansvar* tilbyder mange nyttige dimensioner og nuancer i forståelsen af purpose. Det handler om at vise ansvarlighed over for samfundet og at handle ud fra samfundets interesser. Men da tilgangen primært består af bidrag fra den akademiske litteratur, er der også udfordringer. Selvom den akademiske litteratur har meget at bidrage med, kan vi ikke komme uden om, at disse budskaber primært rammer andre akademikere. Det er derfor en udfordring, at der er en kløft mellem den akademiske litteratur og det praktiske felt. En anden udfordring er, hvis mange organisationsledere tiltrækkes af den lineære tilgang til purpose, som skaber konkurrencemæssige fordele, så vil *Purpose som samfundsansvar* udfordre mange ledere til at se ud over sin organisation. Samtidig skal de også acceptere, at arbejdet med purpose ikke nødvendigvis har en slutdato. Dette gør denne tilgang vanskelig at implementere i det praktiske felt.

3.4.6 Hvad med eksperterne?

Eksperternes rolle er at føre pointer fra den akademiske litteratur ind i det praktiske felt. Dette er tydeligt, når man kigger på deres udtalelser om purpose. Selvom disse indeholder elementer af konkurrencefordele, er fokus i høj grad på, hvordan en organisation bidrager til omverdenen. Rikke Nalepa udtrykker, at det at arbejde med purpose vil sige:

[A]t man som virksomhed gør sig mere klart, hvilken rolle man spiller i en kontekst, der er større end ens egen. At man kigger på, hvad det er for problemer i samfundet omkring sig [...] ens virke bidrager til at løse.

(Bilag 11)

Ralf Lodberg opdeler purpose i tre dimensioner, således at man ved at arbejde med purpose skal "levere et bidrag, som både er godt for os alle sammen, godt for verden, men også godt for den enkelte." (Bilag 9). Både Morten Kjær og Brian Due mener, at for at et purpose og en organisation opfattes som troværdig, skal der ligge handling bag. Morten Kjær forklarer, at hvis:

[D]it purpose skal være troværdigt, så skal det være oplevet og ikke bare kommunikeret." og tilføjer "så det handler ikke bare om positionering, men det handler om [...] langsigtet relevans for kunder og forbrugere, som er mere end bare det kommercielle sigte.

(Bilag 10)

Eksperternes tilgang kan derved ses som en blanding af de to tilgange, hvor elementer fra både *Purpose som samfundsansvar* og *Purpose som konkurrencefordel* inddrages i et samlet hele. Samtidig anskuer de purpose i et bredere perspektiv, fordi de alle medbringer hver sin akademiske baggrund. Det betyder, at purpose af eksperterne også ses som noget, der har til formål at skabe legitimitet og troværdighed, og hvor omverdenen spiller en stor rolle.

Kigger man på, hvordan eksperterne arbejder med purpose, handler det, ligesom for Rey & Bastons, om at kigge indad for organisationen. Ralf Lodberg pointerer, at det først og fremmest ikke lykkes, hvis ikke man mener det (Bilag 9). Desuden handler det for ham om:

[A]t kigge tilbage og sige, hvad var det egentlig den her virksomhed oprindeligt blev skabt på. Det sjove er jo, at hvis man dykker langt nok tilbage i de fleste virksomheders historik, så er der et eller andet, som er mere end bare, vi vil gerne bare tjene en masse penge.

(Bilag 9)

For at følge implementeringen af purpose branding til dørs mener han, at det drejer sig om at være enige og skarpe ledelsesmæssigt, og har man ikke mange ressourcer, så handler det om at få medarbejderne med fra start (ibid.). Medarbejderne er også en af de styrker, Rikke Nalepa ser, men hun siger også, at det gælder om at få medarbejderne integreret i forandringsprocessen “og få medarbejderne klædt på til at forstå det.” (Bilag 11).

Morten Kjær ville “*starte med at kigge indad. Og sige ‘hvad vil være ægte og troværdigt for os at sige’. Det skal være ægte. Det skal komme fra hjertet, om I vil, fordi ellers bliver det angribeligt*” (Bilag 10). Samtidig mener han også, at man ikke kan “*bygge brands på kortsigtet optimering og små funktionelle ting. Vi skal bygge dem på langsigtet, emotionel binding til vores kunder og forbrugere*” (ibid.).

Lidt ligesom Ralf Lodberg og Morten Kjær starter Rikke Nalepa og hendes team altid med at sætte sig grundigt ind i organisationens historie, værdier, vision og mission (Bilag 11). Samtidig foretager de medarbejderinterviews for at undersøge det, der ikke står skrevet nogen steder: “*Når vi kender det og vi ved det, så begynder vi at tale purpose og finder frem til noget og så bagefter matcher vi klodserne.*” (Bilag 11).

For Brian Due handler det om, at ens purpose skal passe til organisationstypen og historien bag (Bilag 12). Desuden mener han, at det vigtigste er, at organisationerne skaber tillid, men at tillid er på *“en gyngende grund hele tiden i forhold til, hvem har man egentlig tillid til”* (ibid.). Han tilføjer, at det ikke er blevet nemmere på grund af ‘fake news’ i samfundet (ibid.).

Ekspertene kan derfor ses som en slags bindeled mellem de to tilgange, fordi de anser drivkraften bag purpose som i tilgangen *Purpose som samfundsansvar* men benytter mange af metoderne fra *Purpose som konkurrencefordel*. De anser både organisationens historie og oprindelse som vigtige, men finder det ligeledes vigtigt at være opmærksom på organisationens omverden for at sikre relevans og troværdighed i denne.

3.5 Purpose i et kritisk perspektiv

Før vi præsenterer vores framework er det nødvendigt at forstå, at arbejdet med purpose, som så mange andre strategiske værktøjer, også møder kritik. Et af de helt store kritikpunkter er, at purpose skal være mere end en smart formulering. Det skal ifølge Rikke Nalepa kunne spores gennem hele organisationen og blive dét: *”der styrer virksomheder. Lige fra kultur, til processer, til strategier, til KPI’er til ned til helt personlige målsætninger for medarbejdere, og hvad evaluerer du dine medarbejdere på.”* (Bilag 11). Brian Due pointerer desuden, at der skal være en klar overensstemmelse mellem en organisations purpose og dens generelle virke:

Der er det bare sindssygt vigtigt, at man hele tiden tænker over, hvordan skaber vi tillid. Og man skaber bare ikke tillid ved at prøve at presse et eller andet purpose ned over det, som ikke findes. Altså forbrugere er jo meget klogere.

(Bilag 12)

Overensstemmelse fremhæves derved som betydningsfuldt. Af samme årsag opdeles purpose i ‘The B2B Purpose Paradox’-rapporten i et aktiveret purpose og et tilkendegivet purpose (ANA et al., 2020). En manglende overensstemmelse er en eksemplificering på den kløft, som eksisterer mellem det aktiverede og det tilkendegivende purpose. Netop denne kløft er genstand for meget kritik, og det er på baggrund af denne, at begreber som purposewashing, purposehushing og purposeshaming er opstået. Hvis purpose ikke reflekteres gennem handlinger i organisationen, kan det opfattes som varm

luft og dermed purposewashing. Dette skaber en større risiko, fordi forbrugere, ifølge Brian Due, er blevet mere bevidste: *"forbrugere er jo mere opmærksomme på washing i forhold til de der store dagsordener, end de har været tidligere."* (Bilag 12). Hvis denne kløft opstår, er der også risiko for purposeshaming; altså at samfund, medbrugere eller andre organisationer udskammer organisationen. Denne tendens ser Morten Kjær, når små initiativer lanceres: *"så er der nogen, der stiller sig over i den anden lejr og siger greenwashing og 'nu gør i sådan, og det er jo bare fordi og...'. Hvor jeg synes i virkeligheden, det er mega usympatisk."* (Bilag 10).

Både purposewashing og purposeshaming skaber en frygt hos organisationer for at artikulere sit purpose, hvorfor den ender med at tie. Denne tendens er relateret til et lignende fænomen for CSR-aktiviteter, nemlig greenhushing. Greenhushing er et begreb for situationer, hvor *"firms indeed put in CSR into practice but deliberately under-report about these activities."* (Schoeneborn, 2017). Dette skyldes, ifølge Xavier Font, Islam Elgammal & Ian Lamond, at organisationen har en lav moralsk intensitet, fordi den ønsker at skjule *"potentially negative consequences of perceived lower competence, whilst protecting business from more cynical consumers who may interpret their statements as hypocritical"* (Font et al., 2017, s. 1007). Logikken i greenhushing, mener vi, kan overføres til purpose, såkaldt purposehushing, da organisationer på samme måde kan ønske at tie omkring deres purposeaktiviteter for at undgå eventuel kritik. Arbejdet med purpose kan være skræmmende for nogle organisationer, fordi de kan føle et pres til at være perfekte, før de må kommunikere om det. Samtidig er den drivkraft, der er bag purposehushing, med til at stille krav til organisationernes kommunikation af purpose. Det er nemlig en udfordring, hvis der ikke opleves en sammenhæng mellem organisationens virke og det kommunikerede purpose. Brian Due påpeger:

Selve purpose er jo ikke et problem i sig selv, for det handler jo sådan set bare om at være tro mod sin mission. Problemet er, at der sker en afkobling i mellem det, når man begynder at snakke om purpose. Det er som om, at purpose ikke rigtig hænger sammen med missionen for alvor.

(Bilag 12)

Denne afkobling kan sammenlignes med det Peter Kjær kalder for dekobling (jf. 3.2.2), fordi det er en passiv reaktion på omverdenens krav om purpose.

Derfor argumenterer Brian Dues ligeledes for, at ikke giver mening for alle organisationer at have et purpose, da det simpelthen ikke er alle organisationer, der kan leve op det: *"hvis det handler*

om, at man bare skal [...] tjene en masse penge [...], som langt de fleste virksomheder dybest set handler om, så skal man også virkelig være varsom med at presse den for langt.” (Bilag 12). Dette er Morten Kjær uenig i, da han mener, at skalaen af purpose kan tilpasses organisationens størrelse: “Så alle kan i virkeligheden gøre et eller andet ved det. Det burde være lettere for græsrodderne, end det burde være for de store, i virkeligheden. Men virkeligheden er nok at... at det er bydende nødvendigt for de store.” (Bilag 10).

Diskussionen om, hvorvidt alle organisationer bør have et purpose og benytte sig af det i kommunikationen, hænger fundamentalt sammen med skelnen mellem purpose og purpose branding. Vi anser purpose som relevant for alle typer af organisationer, men hvorvidt det kan benyttes i purpose branding er mere individuelt.

3.6 Purpose vs purpose branding

Som allerede nævnt, er purpose et omfattende projekt for en organisation at begive sig ud i, da et troværdigt purpose kræver, at det er gennemgående i organisationen (Bilag 10). Dette betyder ligeledes, at man kan arbejde med purpose indenfor mange felter såsom ledelse, branding, kommunikation, strategi, produktion med mere. Disse vil alle have hvert deres syn på, hvordan purpose bedst kan benyttes og udføres. Dermed kan man også sige, at purpose skal oversættes i alle organisationens afdelinger, så det giver mening for den enkelte afdeling.

Purpose branding er interessant, da det kan siges at være måden, hvorpå en organisation formidler sit purpose til sine omgivelser for at brande sig udadtil. Samtidig har purpose branding fokus på samspillet med omverdenen, herunder medbrugere og institutioner. Selvom vores fokus er på purpose branding er det nødvendigt at forstå, at purpose i sig selv spiller en essentiel rolle. Purpose branding hænger uløseligt sammen med purpose, da man er afhængig af et purpose, der kan artikuleres. Omvendt kan en organisation godt have et purpose men vælge ikke at benytte dette i sin branding.

3.7 Specialets framework for purpose og purpose branding

I det ovenstående har vi præsenteret de vigtigste pointer om purpose og purpose branding. I det følgende afsnit præsenterer og definerer vi vores forståelse af de to begreber.

3.7.1 Vores forståelse af purpose

På baggrund af ovenstående gennemgang af purpose i litteraturen og med udgangspunkt i vores ekspertinterviews defineres purpose i dette speciale som følgende:

Purpose er den dynamiske forhandling af en organisations eksistensberettigelse og rolle i samfundet.

Desuden rummer purpose følgende fem karaktertræk, som alle skal være til stede for, at en organisation kan siges at have et purpose, da karaktertrækkene er gensidigt afhængige:

- Ansvarlighed
- Handling
- Relevans
- Troværdighed
- Tillid

De fem karaktertræk for purpose er ligesom ovenstående definition resultatet af den meningskondensering, vi har foretaget ud fra purposeslitteraturen og eksperternes udsagn. De er valgt på baggrund af en grundlæggende enighed blandt kilderne samt deres relation til vores teoretiske grundlag.

Ansvarlighed handler om at tage ansvar for den omverden, man er en del af. Drivkraften bag ansvarlighed er organisationens moral, som sikrer, at organisationen konstant arbejder hen imod den verden, som den finder ideel. For at have et purpose er det ikke nok passivt at befinde sig i et samfund – man bliver som organisation nødt til at skabe en mening med den rolle, man har i samfundet. Dette stemmer overens med medbrugernes krav om tilstedeværelse og stillingtagen til omverdenen. Endvidere taler det ind i flere af eksperternes udtalelser om, at man med purpose tilbyder noget til omverdenen, som er mere end ens forretningsmæssige kerneydelse. Samtidig er der i

purposelitteraturen enighed om, at en organisation, ligegyldig tilgang, arbejder med purpose på baggrund af et ansvar, der rækker udover organisationen.

Kravet om ansvarlighed hænger sammen med medbrugerens krav om **handling**. Derfor er det nødvendigt, at organisationen har en reel hensigt om at skabe en forandring i omverdenen. Der er ingen krav til, om denne forandring er i stor eller mindre skala, men der er krav om, at organisationen handler på det med en intention om at skabe en ændring. Det er derfor ikke nok blot at ytre en hensigt uden at igangsætte relevante initiativer. Det handler som udgangspunkt om at handle med en klar hensigt og et mål om at lykkes. At skabe en forandring i omverdenen kræver, at hensigten kommer indefra organisationen selv gennem en enig ledelsesstil, intern stillingtagen og determination. Kravet om handling skyldes forventningen om, at en organisation agerer ud fra det, den siger. Lykkes det ikke, risikerer organisationen at blive beskyldt for purposewashing, hvilket kan resultere i faldende troværdighed. Alle eksperterne opfordrer derfor også til, at der handling bag det, man kommunikerer.

Når en organisation har besluttet sig for at deltage aktivt i samfundet med en hensigt om forandring, er det vigtigt, at denne intention har **relevans**. Da organisationens purpose er dens eksistensberettigelse, er det derfor vigtigt, at omverdenen finder dette relevant. Med andre ord er purpose i høj grad påvirket af omverdenen. Vigtigheden af relevans gælder både for organisationens målgrupper, der skal finde initiativerne og hensigten relevant for deres virkelighed, men det handler også om måden, dette kommunikeres på. Det er vigtigt, at medbrugerne kan afspejle sig i brandet for at sikre organisationen langsigtet brandværdi. Samtidig skal der også være sammenhæng mellem organisationens arbejde og dens purpose, således at det valgte purpose også er relevant for organisationen selv.

Flere af eksperterne taler om, hvordan medbrugerne i dag nemt gennemskuer, hvis dét, et brand kommunikerer, ikke stemmer overens med medbrugernes opfattelse af brandet. Det er derfor vigtigt for en organisation, at dens hensigt om forandring er **troværdig** i forhold til omverdenens opfattelse af brandet. Derudover siger flere eksperter, at et purpose kræver, at man som organisation kigger indad for at sikre, at ens purpose stemmer overens med vision og mission, samt at det historisk giver mening. Troværdighed handler derfor om at være tro mod egen identitet.

Karaktertrækket **tillid** tager udgangspunkt i medbrugernes stigende forventninger til organisationernes rolle i samfundet. Skytte & Walther beskriver, at formålet med purpose er at skabe tillid i en verden, der er præget af usikkerhed. Organisationen skal derfor i højere grad varetage nogle opgaver, som tidligere har været tiltænkt institutioner. Dette kræver, at medbrugerne opfatter organisationen som legitim og har tillid til, at organisationen tænker udover sig selv. Samtidig er det vigtigt, at organisationen lever op til det, den lover. Tillid opbygges ikke, hvis organisationen ikke fremstår troværdig, relevant og ansvarlig.

Foruden de fem karaktertræk, der kendetegner purpose, er organisationens bevidsthed om purpose også et vigtigt aspekt for at forstå purpose i organisationer. Bevidstheden afspejler organisationens stillingtagen og tydelighed i forhold til purpose, hvilket påvirker tilgangen til og udførelsen af purpose og purpose branding. Dette bygger på Rey & Bastons opfattelse af organisationens viden om purpose. For bedre at kunne adskille organisationers bevidstheder fra hinanden, kan den organisatoriske bevidsthed for nemheds skyld ses på en skala mellem et og fire. Skalaen er ikke normativ, men en organisations position har betydning for, hvor målrettet den kan arbejde med purpose. Tallene i skalaen er udtryk for graden af bevidsthed; jo højere tal, jo mere bevidst er organisationen om sit purpose.

Trin 1: Ingen bevidsthed om organisationens purpose

Organisationen forholder sig ikke til purpose, hvorfor der er ingen bevidsthed om det.

Trin 2: Fragmenteret bevidsthed om organisationens purpose

Organisationen forholder sig i nogen grad til purpose, men det er ikke klart defineret, og der er derfor mange forskellige forståelser af organisationens eksistensberettigelse og rolle.

Trin 3: Tydelig bevidsthed om organisationens purpose

Purpose er en del af organisationens bevidsthed, og der er en klar forståelse af organisationens rolle og eksistensberettigelse.

Trin 4: Super-bevidsthed om organisationens purpose

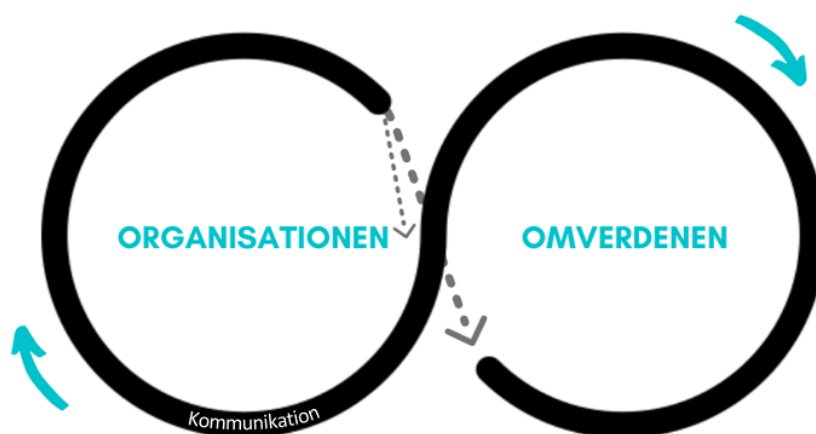
Purpose dominerer i organisationens bevidsthed, og der er en tydelig forståelse af organisationens rolle og eksistensberettigelse.

3.7.2 Vores forståelse af purpose branding

Ovenstående karaktertræk og forståelse anser vi som fundamentale for purpose og dermed purpose branding. Som beskrevet tidligere er purpose branding stærkt afhængigt af purpose, hvorfor vores forståelse af purpose er definerende for vores opfattelse af purpose branding. Derfor definerer vi purpose branding som følgende:

Måden hvorpå en organisation kommunikativt søger at adskille sig fra konkurrenter ved at tage ansvar for det samfund, den befinder sig i, med en hensigt om at skabe forandring, der både er relevant og troværdig, og hvor tilliden til organisationen øges.

For at forstå de fem karaktertræk og vores opfattelse af purpose branding, er det nødvendigt at forklare, at vi ser purpose branding som en dynamisk forhandling med omverdenen. Denne opfattelse tager udgangspunkt i Rey & Bastons (2019) syn på skabelsen af purpose, Skytte & Walthers (2014) opfattelse af forbrugere som medbrugere, forståelsen af branding som en kontinuerlig forhandling med omverdenen (Broderick et al., 2003) og med udgangspunkt i anden bølge af branding (Schultz et al., 2005). Purpose branding er derfor i konstant udvikling, hvorfor en organisation også konstant vurderes og evalueres, mens brand purpose skabes med omverdenen. Dette illustreres i følgende model (Figur 5):



Figur 5: Specialets model for purpose branding

I modellens venstre cirkel ses organisationen, hvor purpose opstår. Dette purpose er til forhandling både i organisationen og i omverdenen. Den sorte streg i cirklerne anses som organisationens kommunikation om purpose og omverdenens feedback på dette purpose. Når et purpose etableres i en organisation, er det derfor først og fremmest til forhandling internt, hvor medarbejderne kan give

deres respons på organisationens purpose. Denne proces kan fortsætte internt, hvor organisationen ud fra feedbacken kan blive ved med at tilpasse og forhandle organisationens purpose. Sker dette, vil kommunikationen kun bevæge sig rundt i cirklen til venstre. Vælger organisationen at kommunikere om sit purpose eller benytte det i purpose branding, åbnes der op for kommunikation og feedback mellem omverden og organisation. Det betyder, at kommunikationen bevæger sig ud i uendelighedstegnet. En organisation kommunikerer her sit purpose, som modtages af omverdenen, der giver feedback. Derved vender forhandlingen tilbage til udgangspunktet, og organisationen kan derefter vælge at reagere på feedbacken fra omverdenen. Kommunikerer de dette, vil det igen starte en bevægelse i uendelighedstegnet, og sådan kan forhandlingen fortsætte. Derved er purpose og purpose branding en konstant forhandling, der i realiteten aldrig stopper. Benytter organisationen sig af purpose branding forudsætter det en inddragelse af omverdenen, hvorfor hele modellen tages i brug. Bruges purpose udelukkende internt, er der kun aktivitet i venstre del af modellen.

Dette syn på purpose og purpose branding er gældende for resten af specialet og vil danne grundlaget for analysen af de fire caseorganisationer



4

ANALYSE

4. Analyse

Analysen af caseorganisationerne Copenhagen Cartel, Det Kongelige Teater, Coloplast og BEC tager alle udgangspunkt i den samme struktur. Først introduceres organisationen samt relevant information om dens historie, ejerforhold, produkter eller services samt centrale muligheder og udfordringer. Herefter undersøges organisations forståelse af purpose samt dens rolle i omverdenen. Dernæst dykkes der ned i de fem karaktertræk ved purpose, om organisationen har et purpose, og i så fald hvordan dette benyttes i purpose branding. Hver analyse afsluttes med en opsummering af organisationens arbejde med purpose branding samt en refleksion over dets betydning for lignende organisationer. Hele kapitlet afsluttes med en sammenligning mellem de fire caseorganisationer med fokus på blandt andet kundesegment, bevidsthed om purpose og metoder til purpose branding. Undervejs i analysen inddrages relevant empiri om caseorganisationerne, såsom årsrapporter, tekster fra hjemmesider, strategiske dokumenter, videoer og eksempler på kommunikation, samt særligt udvalgte undersøgelser foretaget af analyseinstitutter, bureauer eller andre organisationer.

4.1 Copenhagen Cartel

Brugen af purpose og purpose branding er, trods fælles karaktertræk, en individuel rejse for en organisation. Hvor større organisationer med mange år på bagen er udfordrede, fordi implementeringen af purpose kræver mange ressourcer og ledelsesmæssig enighed (Bilag 9), så har mange start-ups den fordel, at de næsten kan siges at være opstået af purpose. Copenhagen Cartel er en af disse organisationer.

Copenhagen Cartel er en nystartet organisation stiftet af Katrine Lee i maj 2019 (Navntoft, 2019), som hun startede sideløbende med sit arbejde som Marketing Manager for Lunar (Bilag 13). Copenhagen Cartel producerer badetøj lavet af genanvendt plast fra de såkaldte 'ghost nets', som er forladte fiskenet på bunden af verdenshavene (Coloplast, u.d.-a). Det essentielle for Katrine Lee er at skabe mode ud af restmaterialer til fordel for omverdenen, hvilket derfor også ses som organisationens purpose (Bilag 13). Som det ser ud nu, er Copenhagen Cartels primære marked Danmark, men al ekstern kommunikation foregår på engelsk, og Katrine Lee fortæller ligeledes, at der er planer om ekspansion til Europa og Sydafrika (ibid.). Produktionen foregår primært på Bali men også i Portugal og Spanien. Copenhagen Cartel donerer endvidere *"10 cents from every bikini*

*produced to Bali's ROLE [River, Ocean, Land, Ecology, red.] Foundation.” (Copenhagen Cartel, u.d.-b). Derudover samarbejder Copenhagen Cartel med NGO'en Plastic Change, “*hvor fem procent af overskuddet fra bikinierne går til organisationen, samt 'Healthy Seas', som har fundet en måde, hvorpå de bjærgede fiskenet bliver nedbrudt til fibre.*” (Davidsen, 2019). Organisationen har siden opstart fået tre medejere, der står for henholdsvis den daglige drift og organisations distribution (Bilag 13).*

4.1.1 Copenhagen Cartels forståelse af purpose

Copenhagen Cartel blev stiftet af Katrine Lee efter et længere ophold på Bali, hvor hun oplevede den store mængde plastik, som landet er hærget af: “*jeg havde selvfølgelig hørt en masse om det hjemmefra, men... det er ikke det samme, som når man står i det sådan bogstavelig talt til knæene.*” (Bilag 13). Hun beskriver, hvordan purpose opstod i hende forbindelse med et dyk (ibid.), og uddyber:

[I] bund og grund var alt det, der drev mig, det handlede om, at jeg bare inderst inde, jeg ville ligesom ... gøre en forskel og ... jeg tænkte meget over, hvad er det for et aftryk, man gerne vil efterlade på verden. Og hvis man har muligheden for det, så er jeg også vokset op med sådan en mentalitet, der hedder: 'Jamen så har man også ansvaret for ligesom at gøre noget'.

(Bilag 13)

Sammenligner man ovenstående med vores definition af purpose; *Purpose er den dynamiske forhandling af en organisations eksistensberettigelse og rolle i samfundet*, er der mange ligheder. I Copenhagen Cartels tilfælde er purpose faktisk decideret organisationens eksistensberettigelse. Havde Katrine Lee ikke været på Bali, samt haft dykkeroplevelsen og lysten til at gøre noget, havde Copenhagen Cartel ikke eksisteret. Om Copenhagen Cartel har en rolle i samfundet, og om dets purpose kan anses som en dynamisk forhandling, kræver en grundigere undersøgelse af organisationens purpose.

Fremtrædende for den måde Katrine Lee, og derved Copenhagen Cartel, anskuer purpose på er fællestrækkene med det, vi kalder for *Purpose som samfundsansvar* (jf. 3.4.5). I et interview bliver Katrine Lee spurgt: “*Hvad ville du skrive på et skilt hele verden kunne se?*” (IVN, 2019). Hertil svarer hun “*Purpose before profit!*” (ibid.). Denne tilgang understreger hun flere gange i interviewet:

Altså jeg havde behov for ligesom at gøre noget fra et menneskeligt perspektiv. Så det var egentlig ikke fordi, jeg på daværende tidspunkt tænkte: 'Det laver jeg en forretning ud af'. [...] det handlede mere om noget emotionelt og noget [...] menneskeligt.

(Bilag 13)

Som i *Purpose som samfundsansvar* spiller ansvar og ønsket om en forskel i samfundet en større rolle end det konkurrencemæssige grundlag. Dog betyder dette ikke, at den forretningsmæssige side intet betyder: *“det er ikke fordi, vi bare hopper rundt på en lyserød sky og har det for nice. Vi kommer selvfølgelig til at måle på fuldstændigt de samme sådan performance metrics”* (ibid.). Men det er noget andet, Katrine Lee prioriterer: *“hvis ikke jeg lavede penge på det, så havde det også været fint, så havde jeg stadig fortsat.”* (ibid.). For hende handler purpose:

ikke om, at det er et fænomen, og det er et begreb, men det [...] er en måde at leve på som virksomhed. Så derfor kan man ikke bare vælge at sige 'jeg tager purpose marketing ind på et ben, og gør det i min marketing, men jeg gør det ikke i andre dele af min værdikæde'”. Hun fortsætter: “Så det skal ligesom være sådan det overordnede i alle de beslutninger, man tager, ellers bliver det for mig lidt overfladisk og lidt en floskel.

(Bilag 13)

Katrine Lee understreger, at purpose er vigtigt for hende, fordi det fungerer som et pejlemærke i alle organisationens aktiviteter. Hun ser derfor ikke kun purpose som kommunikation, men som gennemsyrende for hele organisationen, hvilket stemmer overens med purposelitteraturen (jf. 3.4).

Ovenstående betyder, at organisationen ikke altid går efter det forretningsmæssige rationelle. For eksempel er Katrine Lee flere gange blevet opfordret til at sælge økologisk tøj via Copenhagen Cartel, *“men det er stadig ikke helt det, jeg gerne vil”. Jeg har ligesom sat mig på, at min værdi er, at jeg gerne vil lave nye produkter ud af restmateriale”*. (Bilag 13.). Dette på trods af, at hun mener, at økologisk tøj sagtens vil kunne sælge. Samtidig vægter Katrine Lee personlig entusiasme for organisationens purpose højere end kompetencer ved ansættelser (ibid.). Desuden fortæller Katrine Lee Larsen, at organisationen prioriterer en dyr, manuel men bæredygtig produktion frem for billigere løsninger. Denne tilgang vækker opsigt på produktionsstederne, og det er ikke alle, der deler samme ønske, hvilket har resulteret i, at flere produktioner har afvejet fra aftalerne (ibid.). Det er en af

udfordringer, ifølge Katrine Lee, ved at være drevet af purpose: *“Fordi at jeg tror, at alle andre også gerne vil redde verden. Og det vil de ikke. Desværre.”* (ibid.).

Der er dermed en klar bevidsthed hos Copenhagen Cartel om, hvad organisationens purpose er, hvilket eksplicit nævnes i manifestet på Copenhagen Cartels hjemmeside: *“we want to change the traditional way of sourcing and producing swimwear to help save the ocean and create awareness about the ocean plastic crisis”* (Copenhagen Cartel, u.d.-a). Samtidig viser ovenstående eksempler, hvordan purpose hele tiden er referenceramme i alle de valg, Copenhagen Cartel tager. Dermed placerer Copenhagen Cartel sig på fjerde trin af bevidsthedsskalaen, da organisationen har en entydig forståelse af purpose, som samtidig spiller en dominerende rolle i beslutningsprocesserne. Copenhagen Cartel ser derfor sig selv som en brik i et større, samfundsmæssigt puslespil, hvilket leder os til de fem karaktertræk for purpose.

4.1.2 De fem karaktertræk i Copenhagen Cartel

Ansvarlighed er organisationens moral og taler ind i tankegangen om at have en aktiv rolle i samfundet. Det er et ansvar og en rolle, der rækker udover organisationens kerneydelse. For Copenhagen Cartel kan man argumentere for, at ansvarlighed er organisationens kerne. På organisationens hjemmeside under fanen ‘Purpose’ fremgår det, at:

Our Oceans are in more trouble than ever before. Over 8.3 billion tonnes of plastic has been made since its mass production began in the 1950s. Only 9% of this plastic has been recycled, the other 91% sits in landfill, floats in our oceans or has been burned. An estimated 8 million tonnes of plastic ends up in the ocean every year.

(Copenhagen Cartel, u.d.-a)

Det er dette ansvar, som Copenhagen Cartel vil hjælpe med at løfte. Katrine Lee uddyber, at: *“hvis jeg skulle gøre noget i verden, så ville jeg sørge for, at det aftryk jeg efterlod, var et positivt aftryk”* (Bilag 13). Derfor fremstår organisationens mission således:

At Copenhagen Cartel we want to provide you with a better choice, by providing you with a range of high quality, long lasting products that tell the powerful story of the journey from waste to wear, closing the loop and turning a problem into a solution.

(Copenhagen Cartel, u.d.-a)

Her kan missionen ses som måden, Copenhagen Cartel ønsker at løse den problemstilling, der beskrives under purpose. Dette purpose følges op med visionen, hvor der blandt andet står: *”Believing, that being responsible and sustainable doesn’t mean forgoing style, we set out to create swimwear that combines figure-flattering fashion and sustainable innovation.”* (ibid.). Katrine Lee supplerer, at de: *“gerne vil vise, at man kan producere mere bæredygtigt, og man kan tilbyde nogle alternativer til nogle af de her fashion-items, som man køber for eksempel i Zara”* (Bilag 13). For Copenhagen Cartel handler det altså både om at producere bæredygtige modeprodukter af restmateriale for miljøets skyld, men også for at påvirke branchen. Katrine Lee fortæller: *“jeg er også ude at speake til nogle forskellige events, hvor jeg også lige prikker til nogle af de lidt større fashionvirksomheder omkring, måden man producerer på.”* (ibid.). Der tages derved ansvar på flere planer.

Ovenstående hænger godt sammen med karaktertrækket **handling**, hvor organisationen bør opfølge sine intentioner med et mål om at skabe en forandring. På mange måder kan bevidsthed om purpose ses som forudsætning for, om organisationen er i stand til at udføre handlinger, der understøtter organisationens rolle. Her er Copenhagen Cartel godt stillet, da der internt er kollektiv bevidsthed om organisationens purpose. Desuden lever Copenhagen Cartels mission og vision op til intentionen om handling. Selvom vi i dette speciale ikke undersøger i hvor stor udstrækning Copenhagen Cartel lever op til deres intentioner, kan man argumentere for, at måden, de producerer badetøjet på, indikerer, at intentionen efterleves. Katrine Lee Larsen fortæller detaljeret om, hvordan de i Copenhagen Cartel har brugt lang tid på at overtale sin produktion til at bruge en manuel måde at indfarve på:

[J]eg sidder i en kamp med en produktion om måden vi printer på, fordi jeg ikke vil indfarve. Fordi indfarvning af stof er sindssygt giftigt. Og jeg har set en metode, som jeg ikke ved, om kan lade sig gøre, men jeg vil gerne have dem til at teste det af, hvor man ligesom sådan screenprinter.

(Bilag 13)

Til at starte med ville produktionen ikke være med, fordi *“det kan de slet ikke forstå, at de skal bruge tid på”* (ibid.). Efter flere forsøg lykkedes produktionsmetoden, men denne proces kommunikerer Copenhagen Cartel ikke. De skriver blot på deres hjemmeside, at de producerer bæredygtigt. Her kan man også læse, hvordan Copenhagen Cartel betaler sine produktionsmedarbejdere tre gange standarden, tilbyder dem sundhedsforsikring og en profit-styret bonusordning (Copenhagen Cartel, u.d.-b). Alt sammen for at give tilbage til den ø, der startede rejsen for Copenhagen Cartel. Disse ting indikerer, at Copenhagen Cartel handler på sin bæredygtige intention. I forhold til intentionen om en ændring i branchen, så har organisationen og stifter Katrine Lee opnået en del omtale i diverse medier, som i hvert fald har skabt opmærksom i branchen. Samtidig har organisationen kun eksisteret i et år, og det er derfor ikke forventeligt, at de har de institutionelle kræfter til egenhændigt at ændre en hel branche endnu. Men selvom Copenhagen Cartel har handling bag sit purpose, kræver det også, at organisationen er relevant for omverdenen.

Et godt purpose skal derfor have **relevans** for både omverdenen og organisationen selv. Derved er Copenhagens Cartels målgruppe også vigtig. Relevansen for Copenhagen Cartel selv er indiskutabel grundet organisationens historie og størrelse. Noget tyder på, at målgruppen også finder den relevant, da første kollektion var udsolgt på fire måneder (Bilag 13). Dog ved vi ikke, hvor stort første oplag var, og derfor hvor mange, der reelt har købt badetøjet. Om målgruppen siger Katrine Lee Larsen: *“vi har fået [...] en meget klar målgruppe, fordi vi også havde et meget klart purpose”* (ibid.), og hun betegner denne som kvinder i alderen 26-35 år. Samtidig taler Copenhagen Cartels brand ind i en tydelig trend om bæredygtighed, hvor netop emner som ‘bæredygtighed’, ‘klima og energi’ og ‘miljø og natur’ ligger højt på vælgernes prioriteter blandt politiske emner, og hvor *“84,9 % af danskerne mener, at virksomheder skal være med til at sikre en bæredygtig udvikling”* (Advice, 2019). Trend watching-rapporten for 2020 beskriver endvidere, hvordan forbrugere i 2020 i højere grad vil købe bæredygtige produkter for at undgå ‘eco-shame’ (Trend watching, u.d.). Derfor taler Copenhagen Cartel ind i en relevant trend, som afspejles i omverdenen. Udfordringen for organisationen er at skille sig ud blandt andre bæredygtige modebrands og sikre yderligere relevans for målgruppen. En Google-søgning afslører i hvert fald, at de ikke er den eneste bæredygtige organisation, der producerer badetøj. En måde at adskille sig fra lignende forretninger er gennem de historier, organisationen fortæller om sig selv. Det kræver dog, at de formår at kommunikere historien, og at den opfattes som troværdig.

Troværdigheden i en organisation handler om, hvordan omverdenen opfatter én, og om de udførte handlinger og kommunikationen stemmer overens med den eksterne forventning til brandet. Her har Copenhagen Cartel en fordel, idet de er opstået på baggrund af en motivation om at fremme den bæredygtige dagsorden. Grundet organisationens levetid er det svært for medbrugeren at forvente andet af Copenhagen Cartel, da organisationen først er i gang med at finde sit ståsted. Samtidig er organisationens korte historie en fordel, fordi det ikke er muligt at sammenligne med tidligere handlinger, hvorfor organisationen ikke risikerer en dekoobling. Copenhagen Cartel starter derfor ud med meget troværdighed, men det er klart, at organisationen fremover skal være sikre på, at den kan leve op til det, den lover. I dag handler Copenhagen Cartel dog ud fra sit purpose, hvorfor kløften mellem, hvad den siger, og hvad den gør, er minimal. Katrine Lee virker i interviewet både ærlig og realistisk, og hun beskriver i en artikel: *“I’m completely aware that my swimwear won’t save the oceans from plastic pollution. But at least I’m contributing with something that points in that direction”* (Christensen, 2020). Hvis dette er et udtryk for Copenhagen Cartels kommunikation i fremtiden, vil det styrke troværdigheden. Derudover er det selvfølgelig af betydning, om produkterne lever op til medbrugernes forventninger. Katrine Lee siger selv, at organisationen ikke har oplevet noget ‘hate’ (Bilag 13), og vi har ligeledes overvejende fundet positive kommentarer og anmeldelser. Det lader derfor til, at målgruppen er tilfredse med organisationen.

Medbrugernes forventninger til organisationens rolle og opgaver i samfundet hænger sammen med karaktertrækket **tillid**. Medbrugerne skal tro på, at organisationen tænker udover sig selv. Copenhagen Cartel har, ligesom med troværdigheden, haft kort tid til at opbygge tillid blandt en stor gruppe af de danske medbrugere. Det lader til, at de eksisterende kunder har tillid til produktet, men for at en organisation kan få en reel indflydelse i samfundet, kræver det, ifølge Suchman, at man opbygger legitimitet (Suchman, 1995). Hvor man sagtens kan argumentere for, at Copenhagen Cartel besidder pragmatisk legitimitet, hvor kun organisationens nærmeste interessenter drager direkte nytte af dens virke (ibid.), så får Copenhagen Cartel først en større rolle, når flere medbrugere anser organisationen som moralsk legitim. Her opfattes organisationen i overensstemmelse med omverdenens gældende normer og værdier (ibid.). En sådan legitimitet vil resultere i mere tillid fra medbrugerne. Med Katrine Lee som frontfigur forsøger organisationen allerede at opnå dette med et ønske om at inspirere omverdenen: *“Jeg vil gerne inspirere både virksomheder til at kunne se, jamen altså... det behøves ikke altid være på profitsiden, man skal tage beslutningerne. Det kan godt være på grund af ‘planet’”* (Bilag 13). Ønsket om at inspirere dækker over en tankegang hos Copenhagen

Cartel, hvor man vil bidrage med egne erfaringer til fordel for andre. Desuden indgår Copenhagen Cartel i samarbejder med NGO'er, hvilket ligeledes styrker tilliden til organisationen, da organisationen derved anerkender, at dens purpose kræver bidrag fra flere aktører. Derudover kan man argumentere for, at organisationen ikke vil fremhæve sig selv som et godt eksempel, hvis ikke den ved, at den lever op til det, der kommunikerer. At sætte sig selv i en udsat position med plads til kritik kan bekræfte medbrugerne i, at organisationen har styr på sin rolle og sit ansvar, og derved kan Copenhagen Cartel øge den moralske legitimitet udadtil. Samtidig viser det, at Copenhagen Cartel ikke er præget af purposehushing (jf. 3.5). Øget legitimitet vil endvidere give dem en større stemme i omverdenen – og dermed mere indflydelse. En sådan udvikling vil dog kræve tid og involverer måden, organisationen kommunikerer på.

Der er ingen tvivl om, at Copenhagen Cartel har et purpose, som bruges aktivt i organisationens beslutningsprocesser. I vores definition af purpose konstrueres purpose i en intern dynamisk forhandling i selve organisationen. Af naturlige årsager har forhandlingen af Copenhagen Cartels purpose været simpel i starten, da Katrine Lee var ene om at beslutte det. Det vil dog ændre sig efterhånden som flere bliver involveret i organisationen. Ved spørgsmålet om, hvordan hun på langt sigt sikrer overensstemmelse mellem det Copenhagen Cartel siger og gør, siger hun: *“Ja, den er svær. [griner] Fordi at lige nu har alt jo været på min mavefornemmelse. Og jo flere ejere, vi kommer ind, jo flere mavefornemmelser kommer der ligesom, man skal tage hensyn til.”* (Bilag 13). Hun tilføjer: *“altså jeg vil gøre mit for ligesom at sikre, at vi kan bevare det, men jeg er heller ikke urealistisk”*, og understreger, at det overordnede purpose vil forblive det samme, mens dagligdagsbeslutninger kan ændre sig. Hun tilføjer endvidere: *“altså så jeg lukker slet ikke af for, at der også skulle komme andre purposes ind. Det der bare er den overordnede, det er det her med, at jeg vil have en positiv impact på verden.”* (ibid.). Dette indikerer, at Copenhagen Cartel inden for rammen af sit purpose har tænkt sig at tilpasse sig, hvorfor purpose kan anses som dynamisk. Formentlig vil det purpose, som lige nu er tydeligt styret af Katrine Lees opfattelse, indgå i en intern forhandling i fremtiden i takt med organisationens vækst.

4.1.3 Purpose branding af Copenhagen Cartel

Medarbejderne er ikke de eneste, der har indflydelse på Copenhagen Cartels purpose. Organisationens benytter nemlig sit purpose i sin eksterne kommunikation som en måde at definere sig selv på, hvorved Copenhagen Cartel benytter purpose branding. Denne purpose branding kommer primært til

udtryk på organisationens hjemmeside, hvor historien om Copenhagen Cartel kort er beskrevet (Copenhagen Cartel, u.d.-a). Copenhagen Cartel benytter generelt få kanaler, men Instagram er en af dem, hvor fokus i højere grad er på produktet og produktionsmetoderne frem for organisationens purpose (Bilag 19). Derudover har organisationen et nyhedsbrev, hvor der kommunikeres direkte til interessenter (Copenhagen Cartel, u.d.-a). Generelt vurderer vi dog, at organisationens purpose fremstår tydeligere i vores og andre interview med Katrine Lee, end det, der fremgår på hjemmesiden og Instagram.

Da Copenhagen Cartel benytter purpose branding, opnås der en forhandling med omverdenen. Dette visualiseres i specialets model om purpose branding som en bevægelse i uendelighedstegnet, hvor organisationen modtager feedback fra omverdenen. Denne feedback har blandt andet inspireret Copenhagen Cartel til at lave børnetøjskollektion: *“Jeg vil også gerne lave noget til børn, især fordi min søster klager over, at vi ikke har noget til de små endnu.”* (Navntoft, 2019). Til os siger hun, at der kommer badetøj til børn i samarbejde med en NGO, der har fokus på skildpadder: *“Så der går vi sådan ligesom mere vertikalt ned i at sige ‘jamen, så er det lige præcis på skildpadder, vi gerne vil sætte ind’. Og redde dem.”* (Bilag 13). Selvom Katrine Lees søster kun er én person, formodes beslutningen at være taget på baggrund af en efterspørgsel på en børnetøjskollektion. Dette er en produktudvikling, der er båret frem af ønsket om at hjælpe skildpadder, og hvor kollektionen stadig passer til purposet om at skabe en forandring i verden gennem mode lavet af restmaterialer. Her ændres der blot på selve handlingen og måden det gøres på, hvorfor organisationen tilpasser sig dynamisk.

Som nævnt tidligere har Copenhagen Cartel endnu ikke modtaget noget negativ feedback af større omfang, hvorfor organisationen primært er blevet bekræftet i sit purpose og måden, den brander sig på. Katrine Lee nævner flere eksempler på steder, hvor purpose branding er til forhandling. Et af de steder er en gruppe af kvinder i organisationens målgruppe, der fungerer som:

[E]t lille community, som virkelig, virkelig gerne vil hjælpe. Vi har ligesom sådan en gruppe af cirka sådan 100 kvinder, som jeg tit sådan sender en mail ud til for lige at spørge: ‘Hey, hvad synes I om det her? Hvad med den her farve?’.

(Bilag 13)

Herfra kommer en stor del af Copenhagen Cartels feedback ligesom, at organisationen også deltager i diverse arrangementer, hvor Copenhagen Cartel, ifølge Katrine Lee, bliver inviteret som: *“sådan en rigtig god case, fordi vi startede på et purpose.”* (ibid.). Dette bekræfter endvidere organisationen i dens valg af purpose. Under interviewet spørger vi, om Copenhagen Cartels målgruppe har indflydelse på organisationens purpose, hvortil Katrine Lee svarer, at de altid vil prøve at inddrage deres mening, og *”konstant at følge med. Så det vil selvfølgelig have en påvirkning på, hvilken retning vi kommer i som virksomhed.”* (ibid.). Samtidig fortæller Katrine Lee, at hun mener at målgruppen *”også er et resultat af det purpose, vi havde”* (ibid.). Dette tyder på, at hvis der skal ske større ændringer i Copenhagen Cartels purpose, så skal de komme fra andre dele af omverdenen end organisationens kunder, da deres køb er foretaget under organisationens nuværende purpose. Noget, som måske kan påvirke organisationen i fremtiden, er dens visuelle udtryk i fremvisning af badetøjet. Selvom Copenhagen Cartel har foretaget et fotoshoot med modeller af forskellig kropstype for at vejlede i forhold til størrelser (Copenhagen Cartel, u.d.-c), så benytter organisationen primært modeller med klassiske modelmål på hjemmesiden og på Instagram (Bilag 19). På organisationens Instagram skriver en bruger netop på et opslag om diversitet: *“jeg kunne godt tænke mig at se mangfoldigheden blandt jeres modeller, så man ikke behøver at føle sig udenfor, fordi man ikke lever op til det kropsideal jeres bikinier leveres i på billederne”* (ibid.). Her er det tydeligt, at Copenhagen Cartel i fremtiden bør være opmærksomme på, at deres billeder sender et specifikt signal, der kan afskrække potentielle købere eller lede samtalen væk fra organisationens purpose. Samtidig viser kommentaren, at en bruger aktivt indgår i forhandlingen i den visuelle kommunikation om Copenhagen Cartel. I takt med at Copenhagen Cartel udvikler sig og opnår en større stemme, som den netop ønsker, er det forventeligt, at organisationen får mere feedback, både negativ og positiv, fra omverdenen, som i højere grad vil påvirke fortællingen om Copenhagen Cartel og udformningen af purpose branding fremover.

Lige nu er organisationens fortælling præget af stifterens egen historie og opfattelse, der er emotionelt knyttet til Katrine Lee, og som på organisationens kanaler ligeledes kommunikerer emotionelt. Her er der en tydelig fordeling af Copenhagen Cartel som helte, der kæmper mod skurken; forureningen. Dette er en klassisk storytelling tilgang, hvor der i en fortælling skabes en konflikt for at opbygge modsatrettet spænding, der kan skabe opmærksomhed (Fog et al., 2002). Konflikten løses af et budskab, som i dette tilfælde er Copenhagen Cartels purpose. En udfordring ved denne tilgang er dog, at ‘heltene’ kan komme til at fremstå frelst og derved skubbe de folk væk, der finder dem for hellige

eller for sort-hvide. Dog er det ikke vores opfattelse, at Copenhagen Cartel risikerer dette endnu, men i takt med sin vækst og Katrine Lees kritik af andre modeorganisationer, bør organisationen være opmærksom på denne udfordring i fremtiden. Da organisationens storytelling primært forekommer på hjemmesiden, men ikke i særlig stort omfang, er der et potentiale i at understøtte denne gennem en tydeligere fortælling af Katrine Lees oplevelser på Bali for at adskille Copenhagen Cartel fra andre lignende organisationer. Den emotionelle forbindelse til målgruppen er nemlig essentiel i både storytelling og branding, for når man bygger brands, skal man ifølge Morten Kjær: *“bygge dem på langsigtet, emotionel binding til vores kunder og forbrugere”* fremfor kortsigtet optimering og funktionalitet (Bilag 10). På baggrund af interviewet med Katrine Lee er vores opfattelse, at målgruppen indtil videre forstår brandets fortælling. Men selvom historien lige nu forekommer simpel, bør brandet være opmærksom på, at jo mere kommunikation og dialog, der er om Copenhagen Cartel, jo større risiko er der, ifølge Boje (2001), for, at den generelle fortælling om organisationen, og herunder dens purpose, bliver fragmenteret eller forstyrret. Dermed vil Copenhagen Cartels purpose branding blive en del af en dynamisk forhandling, som de kan reagere på. Katrine Lee siger selv om bæredygtighed i organisationer, at *“jo mere forbrugerne dikterer, hvad det er, de gerne vil have, jo mere tilpasning kommer der.”* (ibid.). Formentlig har Copenhagen Cartel samme tilgang til forhandlingen af sin purpose branding.

4.1.4 Purpose branding i en start-up

Kan man så sige noget generelt om purpose i start-ups ud fra casen med Copenhagen Cartel? Både ja og nej. Copenhagen Cartel og måden, organisationen arbejder med purpose og purpose branding, har træk, der adskiller sig fra andre organisationer med længere levetid. Man kan formode, at start-ups, der opstår af et purpose, ligeledes nemt integrerer karaktertrækket om ansvarlighed, og i mindre grad kæmper med deres troværdighed, fordi man ikke kan sammenligne med tidligere handlinger og kommunikation. Ligesom med Copenhagen Cartel kan det ligeledes argumenteres, at andre start-ups med purpose ikke i samme grad har forhandlet purpose internt i organisationen, og at den eksterne forhandling af organisationens purpose branding hænger sammen med det generelle kendskab til organisationen. Samtidig understreger Katrine Lee, at hun har været heldig, fordi Copenhagen Cartel har et solidt økonomisk fundament, som sikrer, at organisationen kan styre efter purpose (Bilag 13). Hun tror, at der er mange små start-ups, der sætter sig økonomisk stramt i starten og går ‘all-in’ for ikke at gå fallit, *“og det betyder også, at de bliver nødt til rimelig tidligt i processen at gå på kompromis [...] for eksempel med purpose”* (ibid.). Dog er Copenhagen Cartel og dens medarbejdere

ikke på samme måde afhængig af profit endnu, da de fleste har anden indkomst. På grund af dette udviser Copenhagen Cartel en tilgang, der kan minde om en NGO, hvor fokus ikke er på økonomien, der bare skal gå i nul, men i stedet på dem, organisationen hjælper. Derfor kan man ikke antage, at alle start-ups kan tage samme valg og har samme mulighed for konsekvent at gå med de valg, der harmonerer bedst med deres purpose.

4.2 Det Kongelige Teater

Det Kongelige Teater er med sine 272 års levetid (Det Kongelige Teater, u.d.-a) og 1000 medarbejdere (Kulturministeriet, u.d.) både større og ældre end Copenhagen Cartel. Teatret er en statsorganisation beliggende i København, der hører under Kulturministeriet, og udgør Danmarks Nationalscene (Det Kongelige Teater, 2019a). At Det Kongelige Teater er en statslig organisation, har en lang række indvirkninger på teatret. Blandt andet er teatret indskrevet i finansloven, hvor der i 2020 er budgetteret med 528 millioner kroner til organisationen (Kulturministeriet, 2019). Samtidig skal teatret leve op til lovgivning inden for scenekunst og er forpligtet til at *”producere et repertoire af høj kunstnerisk kvalitet inden for ballet, opera og skuespil”* (Scenekunstloven, 2020, § 2). Derudover opfører Det Kongelige Teater også orkesterkoncerter, hvilket betyder, at teatret tilbyder oplevelser inden for de fire kunstarter: Ballet, opera, skuespil og orkesterkoncerter (Bilag 14). Det Kongelige Teaters direktion består af en række kunstneriske og organisatoriske chefer, herunder kommunikationschef Magnus Restofte, som vi har interviewet til dette speciale.

Ifølge en undersøgelse foretaget af Danmarks Statistik var der nationalt 2,8 millioner teatertilskuere i sæsonen 2018/2019 (Danmarks Statistik, 2020). 1,9 millioner af disse tilskuerne var ældre end 24 år, hvilket ville svare til, hvis 50 % af denne befolkningsgruppe havde overværet scenekunst (ibid.). Dog var det kun 29 % af befolkningen over 24 år, som oplevede scenekunst ifølge en spørgeskemaundersøgelse om danskernes kulturvaner (ibid.). Dette betyder, at mange af teatertilskuerne overværer scenekunst flere gange om året (ibid.). Derfor står Det Kongelige Teater ligesom andre teatre overfor udfordringen om at tiltrække en større del af befolkningen. Det Kongelige Teater skriver i sin strategi, at teatret har et ønske om, at *”skabe excellente scenekunst oplevelser [...] og bringe den ud til så mange så muligt”* (Det Kongelige Teater, u.d.-c, s. 2). Dermed ønsker teatret større mangfoldighed blandt publikum, således at et større antal danskere finder vej til teatret. Ifølge scenekunstsundersøgelsen er skuespil den kunstart, der tiltrækker flest tilskuere

sammenlignet med ‘musikdramatik og opera’ og ‘dans og ballet’ (Danmarks Statistik, 2020). Det Kongelige Teater tilbyder oplevelser inden for alle disse genrer, og ifølge Magnus Restofte oplever teatret stor konkurrence inden for skuespil og koncerter, hvorimod: *”på to af kunstarterne, opera og ballet, har vi næsten monopol”* (Bilag 14). Det Kongelige Teater befinder sig dermed i en situation, hvor de både skal tiltrække flere danskere til scenekunsten, samtidig med at de skal tilbyde oplevelser præget af stor konkurrence (skuespil og orkesterkoncerter) og mere nichepræget scenekunst med færre publikummer (ballet og opera) (ibid.).

4.2.1 Det Kongelige Teaters forståelse af purpose

Magnus Restofte associerer purpose med, *”at man er sat i verden til noget, der er lidt højere end bare at sælge et produkt”* (Bilag 14). Den forståelse har mange ligheder med måden purpose bliver fremstillet i håndbøgerne såsom Mourkogiannis (2006) og Sinek (2009). Samtidig påpeger Magnus Restofte også, at han forventer, at integrationen af purpose for nogle: *”kan skabe endnu bedre forretning end tidligere, fordi de rent faktisk kan finde en naturlighed i det”* (Bilag 14). I forhold til Copenhagen Cartel har Det Kongelige Teater ingen eksplicit kommunikation, hvor teatrets purpose og eksistensgrundlag fremgår. Dette kan være årsag til, at Magnus Restofte i begyndelsen af interviewet hverken vil be- eller afkræfte, at Det Kongelige Teater arbejder med purpose: *”for vores vedkommende er det jo ikke sikkert, at vi tænker på det på den måde, I eventuelt læser om”* (ibid.). Men selvom Det Kongelige Teater ikke selv kommunikerer, at organisationen har et purpose, kan Magnus Restofte godt se ligheder mellem måden de arbejder på og purpose. Han nævner, at de hos Det Kongelige Teater altid har fundet det helt naturligt at spørge sig selv: *”hvad er det helt præcis vores plads er?”* (ibid.). Han siger endvidere, at kommunikationsafdelingen arbejder mere aktivt med spørgsmålet om Det Kongelige Teaters rolle i sine kampagner end tidligere. Om Det Kongelige Teaters rolle siger han:

[V]i er sat i verden for forhåbentlig at kunne berige din verden. For det hænger i høj grad sammen med, at vi tror på, at man igennem kunsten, [...] kan blive klogere på sig selv og sin omverden. Og dermed blive et bedre menneske [...] og forstå verden ud fra nogle nye perspektiver.

(Bilag 14)

På baggrund af ovenstående citat kan man argumentere for, at Det Kongelige Teater har et purpose, idet teatret tilbyder dannelse til danskerne (ibid.). Da Magnus Restofte bliver spurgt, om han kan formulere Det Kongelige Teaters purpose i en enkelt sætning, refererer han til sloganet 'Gør din verden større', som Det Kongelige Teater begyndte at bruge for to et halvt år siden (ibid.). 'Gør din verden større' knytter sig til Det Kongelige Teaters tro på, at kunst er dannende og åbner op for nye perspektiver. Samtidig understreger Magnus Restofte, at dette purpose også indeholder en tvetydighed:

*'Gør din verden større', det er jo både os, der arbejder på at gøre din verden større, altså åbne den op, nuancere den, perspektivere den. Men det er også et spørgsmål om, at du har et tilvalg til at gøre din verden større. **Gør** din verden større.*

(Bilag 14)

Derfor mener Magnus Restofte, at sloganet rummer Det Kongelige Teaters formål om "*at berige danskerne*" (ibid.). Arbejdet med 'Gør din verden større' indikerer, at Det Kongelige Teater selv er bevidst om, at den har eksistensberettigelse og rolle i samfundet, også selvom man internt i organisationen ikke bruger betegnelsen purpose. Derfor placerer Det Kongelige Teater sig på tredje trin af bevidsthedsskalaen, fordi bevidstheden om purpose er tydelig og fokuseret omkring en konsistent forståelse af, hvilket ansvar Det Kongelige Teater har.

4.2.2 De fem karaktertræk i Det Kongelige Teater

Det Kongelige Teaters **ansvarlighed** for omverdenen kommer tydeligt til udtryk i organisationens purpose, idet teatret tager ansvar for at udvide danskernes horisont ved at tilbyde oplevelser inden for de fire kunstarter, fordi "*det, mener vi, i høj grad er kunstens opgave*" (Bilag 14). Det Kongelige Teaters mission: "*Det Kongelige Teater skal til enhver tid skabe excellente scenekunstopplevelser – både traditionsbevidst og fornyende, nicheorienteret og bredt appellerende – og bringe dem ud til så mange som muligt.*" (Det Kongelige Teater, u.d.-c, s. 2) kan ses som teatres metode til at efterleve sit purpose. Idet alle danskere er med til at finansiere teatret, kan man argumentere for, at Det Kongelige Teater er pålagt et større ansvar af samfundet. Denne pointe understreger Magnus Restofte også, da han omtaler Det Kongelige Teater som en national scene, der "*er ejet af alle danskere*" (Bilag 14). At Det Kongelige Teater opfatter sig selv som ejet af danskerne, giver også organisationen et ansvar

for at tilbyde et bredt udvalg af scenekunst, således at så mange som muligt bliver tilgodeset. Dette relaterer sig også til teatrets mission, og Magnus Restofte uddyber: *"vi er så stort et hus og bredt et hus, at vi rent faktisk har muligheden for at tale til nørden og til nybegynderen"* (ibid.). Det betyder konkret, at der både skal være noget for den trofaste teatergænger, som har stor viden om kunsten, samtidig med at der også skal være scenekunst for dem, der aldrig har sat sine ben i et teater. Derudover er Det Kongelige Teater blandt få danske udbydere af ballet og opera, hvilket Magnus Restofte begrundes med, at *"det er så specielle kunstarter og så ekstremt dyre kunstarter at udøve, at der ikke rigtigt er nogen andre i landet, der kan gøre det"* (ibid.). Også her understreges det, at Det Kongelige Teater har et ansvar for at gøre truede kunstarter tilgængelige og sikre deres overlevelse.

Det Kongelige Teaters oplevelse af at have et ansvar og et purpose kræver også **handling**. Magnus Restofte fortæller, at hver sæson planlægges ud fra en repertoirematrix for at tiltale forskellige målgrupper (Bilag 20). Dette skal sikre et bredt repertoire, samt at der er *"noget der er smalt nok og totalt for kernepublikummet"* (Bilag 14). Repertoirematrixen består af to akser, hvor den vandrette har 'finkultur' og 'populærkultur' som modpoler, og den lodrette har 'moderne' og 'klassisk' som modpoler (Bilag 20). Ud fra denne forsøger Det Kongelige Teater for hver kunstart at skabe et repertoire, som indeholder forestillinger i alle dele af matrixen. Magnus Restofte eksemplificerer, at balletten Nøddeknækkeren er en klassisk forestilling med en bred målgruppe:

Nøddeknækkeren rammer så mange familier. Børn, unge, gamle, everybody. Og det vil sige, at vi breder kunsten ud i en lidt større, bredere sammenhæng og så prøver vi så at diskutere, hvad skal Nøddeknækkeren så levere den her gang i forhold til de forskellige målgrupper.

(Bilag 14)

Samtidig tænker teatret også over, hvordan de kan tiltale andre end målgruppen, således at eksempelvis den vante teatergænger også får en interessant oplevelse, selvom personen har oplevet forestillingen før. Som en del af Det Kongelige Teaters målsætning skal teatret turnere med forestillinger i hele landet (Kulturministeriet, u.d.-b, s. 1). Da Det Kongelige Teater holder til i København, og derfor ikke er lige så tilgængeligt for personer bosiddende i andre landsdele, er det en udfordring for teatrets målsætning om at nå bredt ud til den danske befolkning. For at imødekomme dette fortæller Magnus Restofte: *"Vi er begyndt at tage til Aarhus og spille store, udendørs forestillinger også for at sprede os mere ud i landet"* (Bilag 14). Et andet eksempel på dette er den

Kongelige Sommerballet, som har eksisteret siden 2006 (Det Kongelige Teater, u.d.-d). Gennem disse tiltag forsøger Det Kongelige Teater at understøtte sine intentioner med overensstemmende handlinger. Man kan argumentere for, at dette er muligt, fordi der eksisterer en fælles bevidsthed af organisationens purpose, som kan målrette organisationens handlinger således, at teatret kan 'gøre din verden større'.

Et vigtigt karaktertræk ved purpose er, at det skal have **relevans**, da man generelt kan sætte spørgsmålstejn ved, om formål eksisterer uden, at det har relevans for nogen. Som statsstøttet organisation kan man argumentere for, at teatret allerede opfattes som relevant af staten. Dog består Det Kongelige Teaters indtægter ikke kun statsstøtte, men omfatter også billetsalg, udlejning af lokaler og sponsorater (Det Kongelige Teater, 2019a). Derfor er det ikke nok for teatret, at staten finder teatrets purpose relevant, der skal også være tilskuere til at købe billetter til forestillingerne. I 2017 slog Det Kongelige Teater rekord for antal besøgende med 806.465 besøgende i løbet af en sæson (Det Kongelige Teater, 2018). Dog viste besøgstallene for 2018 en nedgang på 60.000 tilskuere, som dels skyldes en ændring i måden at opgøre besøgstal på samt et dalende antal tilskuere til aktiviteter arrangeret eksternt (Det Kongelige Teater, 2019b). Dette er et tegn på, at der trods statistisk nedgang i antal besøgende, stadig er flere tusinde, der finder Det Kongelige Teater og dets forestillinger relevante. Relevans er dog også noget teatret selv er fokuseret på, hvilket blandt andet fremgår af Det Kongelige Teaters vision: *"Publikum skal over de næste fire år opleve, at tilbuddene fra Det Kongelige Teater har en mere relevant og attraktiv appel end andre konkurrerende tilbud"* (Det Kongelige Teater, u.d.-c, s. 2). Magnus Restofte fortæller, at dette sikres gennem kommunikation med teatrets gæster: *"vi er i meget stor dialog med vores målgruppe, fordi vi er rimelig godt kørende, hvad angår de sociale medier og så selvfølgelig også gennem det fysiske møde"* (Bilag 14). Derfor er Det Kongelige Teater begyndt at opføre musicals for at være relevant for et bredere publikum:

Vi er begyndt at sætte produktioner op, der har en musicalkarakter. Vi har lige haft Sweeney Todd [...] og om ikke så lang tid offentliggør vi nogle andre store satsninger på den front også. Og det vil sige, så begynder vi at åbne op for vores take på, hvordan vi kan åbne os større op for flere publikummer.

(Bilag 14)

Dermed forsøger Det Kongelige Teater også at gøre selve aktiviteterne relevante for omverdenen og ikke kun skabe relevans gennem sit purpose. Dette understreges endvidere af de mange anmeldelser Det Kongelige Teater har fået på sin Facebookside. Her har næsten 1000 besøgende i gennemsnit bedømt teatret til 4,5 på en skala fra ét til fem (Det Kongelige Teater, u.d.-e). Dog er det tydeligt i anmeldelserne, at det hovedsageligt er de enkelte forestillinger, der bliver anmeldt, og ikke teatret som helhed. En anmeldelse lyder: *"Så 'Scener fra et ægteskab' i går på Store Scene i Skuespilhuset. Fuldstændig fabelagtig forestilling. Stærkt, voldsomt, passioneret og skrøbeligt, med to tryllebindende skuespillere på scenen. Af hjertet tak for den oplevelse."* (Bisgaard, 2017). Da forestillingerne er måden purpose kommer til udtryk på, anses Det Kongelige Teater alligevel som relevant af omverdenen, hvilket styrker brandets troværdighed.

Troværdighed spiller også en stor rolle i forhold til purpose, fordi omverdenen vurderer organisationens intentioner og handlinger ud fra organisationens kerneydelse. At kunst skaber perspektiv i verden og åbner op for samtale, er mange enige i. Mikkel Bogh fra Statens Museum for Kunst udtaler blandt andet, at *"Kunst åbner verden og gør os til tænkende medborgere"* og *"Museer bidrager til at gøre verden rigere på muligheder for handling, trivsel og åndelig vækst, for når vi mødes foran kunsten, søger vi det fremmede og ukendte i os selv og hinanden"* (Bogh, 2016). Selvom hans udgangspunkt for kunst er kunstværker på museer, så er det denne tankegang, der er med til at give Det Kongelige Teaters purpose troværdighed. Samtidig er denne tankegang ikke ny, hvorfor risikoen for, at teatrets purpose ses som dekoblet fra organisationen kerneaktiviteter, er minimal. Dog kan man argumentere for, at denne troværdighed kan blive udfordret, hvis Det Kongelige Teater begynder at tilbyde oplevelser, som ikke er i tråd med teatrets øvrige virke. Magnus Restofte fortæller, at Det Kongelige Teater har stor fokus på teatrets troværdighed, og teatret foretager derfor spørgeundersøgelser, hvor *"Det, vi måler på, det er, hvorvidt at danskerne føler, at vi er et troværdig brand. Der ligger vi helt vildt højt"* (Bilag 14). Dette tyder på, at Det Kongelige Teater er troværdige, og at teatrets purpose ikke opfattes som modstridende med det generelle brand. Som en del af teatrets rammeaftale med regeringen opsættes der en række målsætninger, som skal sikre, at Det Kongelige Teater bevæger sig i den ønskede retning (Det Kongelige Teater & Kulturministeriet, 2020). Dette er yderligere med til at støtte troværdigheden til Det Kongelige Teater og sikre overensstemmelse mellem handling og intention.

Det sidste karaktertræk for purpose er, at omverdenen har **tillid** til, at organisationen tænker ud over sig selv. Som en del af en større kulturinstitution ser Det Kongelige Teater sig allerede som en del af en større samfundsrolle. Tilliden til organisationen styrkes, fordi rollen har været indtænkt fra dens begyndelse. Ud fra Suchmans tre legitimitetstyper (Suchman, 1995) placerer Det Kongelige Teater sig derfor et sted mellem normativ og kognitiv legitimitet. På den ene side er Det Kongelige Teaters levetid og institutionelle status som kulturinstitution med til at give det karakter af, at befolkningen tager teatret for givet, hvilket taler for, at teatret besidder kognitiv legitimitet. På den anden side har vi i det ovenstående også set, at teatret føler sig nødsaget til kontinuerligt at forny sig for at forblive relevant, hvilket indikerer normativ legitimitet. Dette bygger på en tanke om, at Det Kongelige Teater ikke vil blive anset som en uundværlig organisation, hvis arbejdet med ansvarlighed, handling, relevans og troværdighed ikke vedligeholdes. Dog er det tydeligt, at Det Kongelige Teater opfatter sig selv som en organisation, der udgør en vigtig rolle i samfundet og påtager sig et ansvar, der rækker ud over at sælge billetter til forestillinger. Teatrets ansvarsfølelse og langvarige legitimitet indikerer, at omverdenen har tillid til teatret.

Man kan ud fra ovenstående argumentere for, at Det Kongelige Teater i høj grad har et purpose, fordi alle de fem karakteristika for purpose er afspejlet i måden teatret bruger sit purpose, og i omverdenens opfattelse af teatret. Selvom teatret ikke selv bruger termen purpose, så skinner det tydeligt igennem i interviewet med Magnus Restofte, at Det Kongelige Teaters rolle i samfundet er grundstenen for måden organisationen arbejder på. Teatrets purpose afspejles ifølge Magnus Restofte i kommunikationen, hvilket bliver undersøgt i det følgende afsnit.

4.2.3 Purpose branding af Det Kongelige Teater

'Gør din verden større' er et udtryk for den måde, Det Kongelige Teaters purpose bliver kommunikeret eksternt på, og er et slogan, der blev udviklet af Magnus Restofte (Bilag 14). Den dynamiske opfattelse af purpose og purpose branding i specialets framework findes relevant at undersøge nærmere, inden selve kommunikationen analyseres. For hvordan er idéen om at gøre danskernes verden større opstået? Til dette spørgsmål svarer Magnus Restofte, at det startede med *"at vi skulle finde netop en paraply, vi kunne pakke vores oplevelser ind i"* (ibid.). Det var i denne proces, at teatret fandt det nødvendig at:

[F]ortælle publikum, hvad vores formål var. Og der begyndte vi allerede at arbejde lidt mere med det overordnede brand omkring teatret, og omkring vores overordnede forståelse i forhold til kunsten og den scenekunst vi er en del af, fremfor at være ekstremt forestillingsspecifikke.

(Bilag 14)

Dette er et udtryk for, at 'Gør din verden større' kan ses som et brandinginitiativ og ikke markedsføring af teatrets aktiviteter. Da Det Kongelige Teater kanaliserer sit purpose til omverdenen gennem sloganet med et ønske om at brande sig, kan denne kommunikation derfor anses som purpose branding. Dog var det ikke planlagt, at netop 'Gør din verden større' skulle være gennemgående for Det Kongelige Teater. Magnus Restofte udtaler, at de ved lanceringen af 'Gør din verden større' forestillede sig, *"at vi kun ville køre den et år"* (ibid.). Da feedbacken på sloganet var positiv, besluttede Det Kongelige Teater at beholde dette, fordi det *"både var let afkodeligt for vores publikum og for os internt, der arbejder med det [...] så havde vi også et slogan eller et bigger why, som vi kunne gå lidt ud med og uddybe og derudover arbejde med"* (ibid.). Dette indikerer, at Det Kongelige Teater har været igennem en proces i forhold til bevidstheden om purpose, idet teatret ikke var sikker på, om sloganet indfangede essensen af Det Kongelige Teater. Organisationen har dermed bevæget sig fra at have et uklart purpose (Trin 2) til et klart defineret eksistensgrundlag (Trin 3) (jf. 3.7.1). Det Kongelige Teater vægter samtidig publikums opfattelse højt, hvilket indikerer, at teatrets proces i skabelsen af purpose er præget og afhænger af, hvilken feedback teatret får fra sine målgrupper. Sættes det i forhold til modellen for purpose branding, kan Det Kongelige Teaters purposeproces ses som noget, der starter med et udspil fra organisationen selv, som gennem kommunikation forhandles i omverdenen. For Magnus Restofte understreger, at Det Kongelige Teaters purpose er *"et strategisk valg og et ledelsesmæssigt valg"* (ibid.), og at det dermed er noget, der er opstået internt i organisationen. Gennem Det Kongelige Teaters hyppige målgruppeundersøgelser fuldender de derfor den dynamiske bevægelse i modellen, således at omverdenens feedback tages til overvejelse:

[V]i kunne se, at det faktisk fungerede helt vildt godt, og det var jo i dialog med vores publikummer i forhold til, hvordan de tog imod det, i forhold til de spørgeskemaer vi sendte ud til dem og i forhold til den dialog, vi har haft med dem, så kunne vi se, at lige præcis det her element gav rigtig god bundklang hos dem alle sammen.

(Bilag 14)

Man kan derfor argumentere for, at selve skabelsen af purpose følger modellens dynamik i uendelighedstegnet, idet purpose foregår i en forhandling med Det Kongelige teaters omverden. Pointen er derfor, at purpose ikke er statisk for Det Kongelige Teater, men at det afhænger af omverdenen og dem, der arbejder i organisationen. Magnus Restofte mener også, at purpose præges af beslutningstagerne i organisationen: *“hvis det havde været en anden, havde det nok været nogle andre strategier, de havde valgt at gå efter”* (ibid.).

Selvom ‘Gør din verden større’ startede som en kampagneidé, er det nu blevet en fast måde for Det Kongelige Teater at kommunikere på i skabelsen af Det Kongelige Teater som en legitim og vigtig organisation. Man kan med andre ord sige, at ‘Gør din verden større’ er blevet en del af teatrets kernefortælling, og det kan derfor også anskues ud fra storytelling (jf. 3.2.1). Det Kongelige Teater benytter både sit purpose som fortælling i sine nyhedsbreve (Bilag 4), men også i fortællingerne om de forskellige kunstarter. I sæsonlanceringen 2019/2020 lød overskrifterne for tre af kunstarterne således: *“Gør din verden større med skuespil”* (Det Kongelige Teater, u.d.-f), *“Opera gør din verden større”* (Det Kongelige Teater, u.d.-g) og *“Gør din verden større med ballet”* (Det Kongelige Teater, u.d.-h). Til hver af disse følger en video, som viser glimt af de kommende forestillinger. Man kan desuden argumentere for, at Det Kongelige Teater i høj grad kan benytte sig af storytellings virkemidler, da organisationen i sig selv lever af at formidle fortællinger. Derfor kan teatret også tillade sig at benytte mere dramatiske virkemidler, end andre organisationer kan.

Dette kommer blandt andet til udtryk i reklamevideoen, som Det Kongelige Teater brugte i forbindelse med forestillingen Sweeney Todd (Det Kongelige Teater, 2019c). Videoen reklamerer for et tiltag kaldet ‘Ung i operaen’, som er et tilbud til unge mellem 15 og 30 år, der kan få billige billetter til særlige operaforestillinger (Det Kongelige Teater, u.d.-i). I videoen sidder to veninder i en hverdagssituation på en restaurant, men dialogen er erstattet af opera. Selve fortællingen i reklamen bygger på de klassiske elementer i storytelling såsom konflikt og rollefordeling (Fog et al., 2002). Konflikten opstår idet den ene veninde lægger et billede på Instagram, som den anden veninde ikke ønsker offentliggjort (Det Kongelige Teater, 2019c). Der er derfor også en klar rollefordeling mellem de to veninder med en skurk og offer. Fortællingen er endvidere bygget klassisk op med en start, en konfliktoptrapning og et klimaks, hvor Instagrambilledet får et ‘like’, og den ene veninde synger: *“Jeg dør”* (ibid.). Fortællingen ender lykkeligt med at de to veninder løser konflikten, og de synger: *“Alt er godt igen”* (ibid.). Reklamen er tydeligt dramatisk og humoristisk og viser, at organisationen formår at mestre storytellingens kunst og formidle den på egne præmisser. Det Kongelige Teaters

kernefortælling tillader derfor organisationens kommunikation at være storslået, hvilket sloganet 'Gør din verden større' også er. Videoen taler ligeledes ind i 'Gør din verden større'. Ikke alene udfordrer opera i en hverdagssituation og mediet de forventede rammer, selve indsatsen 'Ung i operaen' er også en måde at udvide horisonterne hos en målgruppe, der ikke normalt ser opera. Reklamen er derfor et eksempel på, hvordan Det Kongelige Teater benytter storytelling som et værktøj til at understøtte sin purpose branding. Disse virkemidler er vigtige, da 'Gør din verden større' skal forstås metaforisk, fordi tilskueren får en fornemmelse af en større verden og får udvidet sin horisont gennem teatrets kunst. Igennem kommunikationen sættes Det Kongelige Teaters purpose til forhandling i omverdenen og internt i organisationen.

4.2.4 Purpose branding af en Grand Old Lady

Selvom purpose er et relativt nyt begreb, er det ikke ensbetydende med, at tankerne bag purpose også er nye. Når en grand old lady som Det Kongelige Teater stadig eksisterer mere end 270 år efter, at teatret åbnede for første gang, så er det svært ikke at antage, at det spiller en vigtig rolle i det danske samfund. Selvom flere af de interviewede eksperter påpeger, at implementering af purpose i store og ældre virksomheder kan være svært, virker det ikke som tilfældet for Det Kongelige Teater. Netop det faktum, at teatret er en statslig organisation, kan ses som en måde, hvorpå Det Kongelige Teaters eksistensberettigelse allerede er besluttet. Der ligger derfor en naturlighed i, at Det Kongelige Teater spiller en vigtig rolle i samfundet. Man kan derfor argumentere for, at Kongelige Teater er svær for andre ældre organisationer at sammenligne sig med, idet Det Kongelige Teater har en iboende rolle i samfundet, fordi det anses som et statsligt anliggende af tilbyde scenekunst til samfundet. Dog er det muligt at trække nogle generelle tråde til andre organisationer, der på samme vis har opnået en institutionel status. Dette kunne være instanser som politiet, hospitaler, museer og uddannelsesinstitutioner, som alle har det fællestræk, at de allerede fra organisationens begyndelse udfylder en rolle i samfundet, som er blevet dem tildelt af staten. Man kan dog argumentere for, at netop denne type organisationer risikerer ikke at udvikle sig, fordi de netop bliver taget for givet af omverdenen. Faren for disse organisationer kan derfor være, at de bliver forældede. Men her er Det Kongelige Teater en inspiration for større organisationer og illustrerer, hvordan man som organisation tilpasser sig omverdenen trods faste institutionelle rammer og lang levetid. Dermed er det ikke kun statslige organisationer, der har fællestræk med Det Kongelige Teater, da implementeringen af et purpose i en større og ældre organisation formodentlig vil opleve samme udfordringer som teatret.

4.3 Coloplast

En ting er at være skrevet ind i loven og dermed få blåstemplet sin samfundsrolle. Noget andet er at være en større kommerciel organisation i en branche med mange spillere. Coloplast er et globalt selskab med hovedsæde i Humlebæk og mere end 12.000 ansatte (Coloplast, u.d.-a). Vi tager udgangspunkt i Coloplast Danmark, der *“markedsfører og sælger sygeplejeartikler i Danmark og i Island inden for områderne stomi, kontinens og urologi samt hudpleje og sårbehandling”* (ibid.). Coloplast indgår derved i medicinalbranchen; en branche, der er dybt afhængig af politiske og lovmæssige forhold, der blandt andet kan påvirke godkendelser (Coloplast, 2019a). Coloplast blev til i 1954, da sygeplejerske Elise Sørensen så hvordan hendes søster, Thora, isolerede sig selv efter en stomioperation, da hun frygtede lækage fra sin stomi: *“Ved at lytte til sin søsters problemer udtænker Elise idéen til verdens første selvklæbende stomipose”* (Coloplast, u.d.-a). I samarbejde med civilingeniør og plastikfabrikant Aage Louis-Hansen, og sygeplejerske Johanne Louis-Hansen, Aages hustru, blev Coloplast til. Vi interviewede Head of Corporate Branding Wakana Sakihama, som blev ansat med formålet *“to relaunch the brand of Coloplast “* for at genetablere brandets position og forstærke Coloplasts kernefortælling (Bilag 15). Udgangspunktet for hende var:

It always has had this very strong foundation in a genuine purpose. However, the big challenge for Coloplast was that it was not articulated. It was known [...] by people internally but not at all a story that was told outside Coloplast.

(Bilag 15)

Branding-indsatsen er en del af en større transformation, som startede nogle år tidligere. Indtil da var organisationens primære kundesegment og målgruppe sundhedspersonale, men: *“Ten years roughly we started this transformation into becoming a healthcare company that talked to the users of our product directly.”* (ibid.), og Coloplast begyndte en transformation fra B2B til B2C. Ifølge Wakana Sakihama blev brugerne: *“as important as the healthcare professionals because, at the end, the people we really serve are the users of our products”* (ibid.). Dette afspejler Wakana Sakihamas opfattelse af konkurrencen i medicinalbranchen, hvor man kæmper om at skabe en værdi, der er større end produktet selv. For at være succesfuld skal man være i stand til at levere et *“outcome for the life of that person, that really makes a difference on the long term perspective”* (ibid.). Coloplast står derved ligesom mange andre større organisationer over for et øget krav om ansvarlighed og en større indflydelse fra omverdenen.

4.3.1 Coloplasts forståelse af purpose

Wakana Sakihama anser purpose som *“something that is not just build-up for the purpose of gain”* (Bilag 15). Hun understreger, at et purpose ikke bare er en facade, og at *“all the time it must [...] anchor in a genuine intention, dream, core idea, decision.”* (ibid.). Purpose udspringer, ifølge Wakana Sakihama, ofte af en passion, som for Coloplast stammer fra sygeplejersken Elise Sørensen. Årsagen til, at organisationer benytter purpose, skyldes, at folk: *“want to relate and trust before engaging with a brand. We need to understand, what are the thoughts, the thinking, the motivations, the core idea that exists behind the brand.”* (ibid.). Wakana Sakihama sammenligner purpose med Coloplasts ‘appetit’ til at forstå sine kunder og som noget, der driver alle områder i organisationen (ibid.). Det er altså en ting, der samler organisationen om noget, der er mere end bare organisationen selv.

Dette understreges af Coloplasts mission: *“At gøre livet lettere for mennesker med behov inden for intim sundhedspleje.”* (Coloplast, u.d.-b) og vision: *“En helt unik passion for at lytte og handle”* (Coloplast, u.d.-c). Spørger man Wakana Sakihama, hvad Coloplasts purpose er, svarer hun ligeledes: *“It is making life easier.”* (Bilag 15). Dette purpose har mange ligheder med Stengels tankegang om, at organisationer skal forbedre folks liv (Stengel, 2011). På Coloplasts hjemmeside fremgår det, at *“Vores mission forklarer, hvad vi laver, og hvorfor vi er her.”* (Coloplast, u.d.-a), og i løbet af interviewet med Wakana Sakihama bliver det tydeligt, at Coloplast anser purpose og mission som det samme (Bilag 15). Samtidig står det klart, at Coloplast benytter mission som den langsigtede hensigt og vision som metoden til at nå denne. Denne fordeling er omvendt af den fordeling, som eksempelvis Mourkogiannis (2006) bruger, hvilket igen understreger, at purpose, vision og mission alle er begreber, der i praksis forveksles og resulterer i forskelligartede anvendelser (jf. 3.4.3). I denne analyse vil vi derfor undersøge Coloplasts mission som organisationens purpose, da denne indeholder organisationens eksistensberettigelse og fungerer som organisationens interne pejlemærke.

Wakana Sakihama beskriver Coloplasts purpose som noget, der altid har været til stede:

[M]aking life easier is really like the spirit, the heart of that nurse Elise which started this [...] mission statement we have today. And then the word through the years got shaped into, you could say, a proper mission statement.

(Bilag 15)

Dette bygger på organisationens historie, og tilgangen har ligheder med eksperternes råd om, at organisationen bør kigge tilbage i tid for at finde det, der er essentielt (jf. 3.4.6). Purpose er dermed historisk funderet i Coloplast og har fungeret som et pejlemærke for organisation både dengang og i dag. Ligeledes er der en tydelig bevidsthed jævnfør 3.7.1 om, at ‘making life easier’ er organisationens eksistensberettigelse. Coloplast placerer sig således på tredje trin på skalaen over bevidsthed om purpose ligesom Det Kongelige Teater.

Samtidig skinner det igennem, at Wakana Sakihama er endnu mere bevidst om Coloplasts purpose, hvilket er forventeligt grundet hendes position som Head of branding. Derfor forekommer der forskelle i, hvordan Wakana Sakihama ser Coloplasts purpose, og hvordan resten af organisationen gør. Hvor Wakana Sakihama især fremhæver organisationens samfundsansvar ved at være patienternes stemme (Bilag 15), er *Purpose som konkurrencefordel* tydeligere i resten af organisationen, hvilket understreges af CEO Kristian Villumsen: “*Som mange af jer har bemærket, har vi nogle enestående styrker - vores markedsledende position, vores passion omkring at lytte til og betjene vores kunder, vores fokus på innovation og vores finansielle disciplin.*” (Coloplast, 2019a, s. 5). Denne diskrepans er dog forventelig i en organisation af Coloplasts størrelse.

4.3.2 De fem karaktertræk i Coloplast

Det første karaktertræk **ansvarlighed** rækker ud over organisationens kerneydelse for at undersøge, hvad Coloplast bidrager med på et samfunds niveau. I organisationens purpose ‘At gøre livet lettere for mennesker med behov inden for intim sundhedspleje’ ligger allerede en masse ansvarlighed, som bliver taget for givet. At forberede andre menneskers liv med medicinske produkter viser selvfølgelig ansvar, men ansvarligheden er her bundet til selve produktet. Det er derfor vigtigt, at Coloplasts purpose også involverer ansvarlighed udover det, dens produkter allerede tilbyder. Wakana Sakihama fortæller, at et af de vigtigste ansvar, Coloplast har, er “*to share this knowledge*” (Bilag 15). Med det mener hun, at Coloplast indgår i en kamp på et politisk niveau for at sikre, at der bliver taget de rette beslutninger for Coloplasts patienter: “*So for us, our responsibility is a lot about being their voice. To make sure that [...] the society understands the impact of what it is to live with an intimate condition.*” (ibid.). Ifølge Wakana Sakihama indtager Coloplast altså en rolle i samfundet, hvor den taler sine kunders sag i politiske henseender. De deler endvidere viden og forskning om dem til andre, fordi “*the more we share about this knowledge of customers, we support them as well.*” (ibid.).

Hun beskriver endvidere, hvordan organisationen har et tæt samarbejde med sygehusvæsenet og indgår i forskellige grupper for vigtige opinionsledere. Et andet ansvar, Wakana Sakihama beskriver, er ansvaret for at dele patienters historier og inspirere andre patienter i omverdenen:

[T]here are so many stories amazing out there. But we never shared them. Until a few years ago we never shared them outside Coloplast. And then we found out that actually, those stories are so important for the people living with an intimate condition. They are really looking for hearing 'okay, what's gonna happen to me when I go through the surgery?'.

(Bilag 15)

Kigger man på hvordan Coloplast beskriver sit samfundsansvar andre steder, skriver de i årsrapporten: *“Coloplasts samfundsansvar er baseret på Coloplasts mission, vision og værdier, og som markedsleder er det naturligt for Coloplast at påtage sig et større ansvar.”* (Coloplast, 2019a, s. 22). Herefter opstilles tre overordnede aspirationer på baggrund af FN's verdensmål: Hjælpe patienter, Agere respektfuldt og Minimere miljøpåvirkning (ibid.). De to sidste aspirationer handler dels om en række internt rettede initiativer og om CSR-initiativer relateret til Coloplasts produktion. Derfor findes den første aspiration ‘hjælpe patienter’ mest relevant for purpose, fordi den rækker udover organisationens produkter og ydelser. At hjælpe patienter handler grundlæggende om, at Coloplast: *“ønsker at bidrage til bedre sundhedsresultater og den grundlæggende ret til et sundt helbred ved at udvikle sikre produkter, yde mere end den forventede støtte, kæmpe for bedre omsorg samt at engagere sig i lokalsamfundet.”* (ibid.). Denne aspiration minder mest om det, Wakana Sakihama fremhæver, dog har den ikke fokus på at være patienternes stemme udadtil. Det samme gør sig gældende for resten af årsrapporten, CSR-rapporten og på hjemmesiden, hvor dette ansvar ikke fremhæves. Dette understreger formodningen om, at bevidstheden om purpose og prioriteringen af dette er forskellig.

Selvom intentionerne er gode, så kræver det **handling** for at Coloplast fremstår troværdige. I Coloplasts CSR-rapport 2018/2019 er det muligt at læse om organisationens tiltag for at ‘hjælpe patienter’ (Coloplast, 2019b). Tiltagene inkluderer at øge sikkerheden af produkterne og udfase bestemte materialer. Dette skyldes højst sandsynligt, at Coloplast er underlagt strenge produktionsmæssige krav og et ønske om at undgå dårlige patientoplevelser og sager som følge af forkerte produkter. Derudover involverer aspirationen Coloplasts patientstøtteprogram Coloplast

Care, hvor patienter gennem et callcenter kan få råd og vejledning: *“the programme guides people to an easier life by providing tips on how to take control of bladder or ostomy-related issues.”* (Coloplast, 2019b, s. 7). Dette initiativ har netop et samfundsansvar for øje i modsætning til tiltaget om produktionsmæssige forbedringer, som lige så meget er for Coloplasts egen skyld. Det antages, at Coloplast Care-programmet tænker patienterne først og ikke udelukkende ønsker at sælge flere af egne produkter, hvorfor initiativet kan ses som en handling på baggrund af et samfundsansvar. Et andet initiativ under at ‘hjælpe patienter’ er Continence Days, som er: *“a professional programme where key opinion leaders and healthcare professionals came together to share knowledge and insights to move care forward.”* (ibid.). Dette initiativ taler ind i et ønske om at bidrage med viden uden for organisationen og at skubbe forskningen om patientgruppen fremad, hvilket relaterer sig til Wakana Sakihamas pointer. Samtidig er initiativet en god måde for Coloplast at komme i kontakt med sit B2B-segment. Her kan Coloplast tage rollen som patienternes stemme og uddele specialviden, hvorved Coloplast handler på baggrund af organisationens purpose. I kommunikationen på organisationens sociale platforme benyttes ligeledes personlige fortællinger, der har til formål at inspirere andre patienter, som endvidere sætter handling bag organisationens ord. Man kan dog argumentere for, at en stor del af Coloplasts handlinger i højere grad vedrører deres produkter frem for deres purpose og rolle i samfundet, hvorfor der ligger et stort potentiale for Coloplast netop der.

Om Coloplasts purpose har **relevans** for andre end dem selv, er vigtigt for organisationens purpose branding. Organisationens størrelse, dens tilstedeværelse i flere lande samt dens alder indikerer, at dens virke er relevant for mange. At ‘gøre livet lettere’ er i sig selv næsten essensen af relevans. I en tid fyldt med mange indtryk, muligheder og tilvalg, ønsker mange en nemmere hverdag. Faktisk kan man diskutere om ordet ‘lettere’ nogensinde vil forekomme irrelevant. Derfor handler det selvfølgelig lige så meget om, hvorvidt organisationens handlinger og kommunikation forekommer relevant. Kigger man på resultaterne i Årsrapporten 2019 indikerer en omsætning på næsten 18 milliarder kroner (Coloplast, 2019a), at mange stadig finder dem relevante. Dog er Coloplast markedsleder indenfor en række produkter, hvorfor man kan argumentere for, at begge Coloplasts målgrupper, sygehusvæsenet og patienterne, ikke har et stort udvalg at vælge i mellem. En af måderne Coloplast også forsøger at gøre livet nemmere for både patienter og sundhedspersonale er gennem en stor mængde af viden, der kan tilgås på deres hjemmeside. For sundhedspersonalet er det muligt at læse om den nyeste viden inden for området, at tilmelde sig faglige nyhedsmails og at deltage i talks og masterclasses om sundhedsfaglige emner (Coloplast, u.d.-d). For patienterne er der adgang til en

række gode råd og mere dybdegående viden om forskellige sygdomme, og hvordan man håndterer dem (Coloplast, u.d.-e). Begge dele taler ind i et purpose om at gøre livet nemmere, og formår Coloplast konstant at opdatere og være klar med nyeste viden, forbliver organisationen i høj grad relevant.

For Coloplast er der i stor udstrækning handling bag de ytrede ord, og derfor anses organisationen også som **troværdig**. I en undersøgelse foretaget af IFO (Institut for Opinionsanalyse) måles på blandt andet troværdighed, kendskab og image årligt for 100 større, danske organisationer på baggrund af svar fra erhvervsledere (IFO, 2019). Her ligger Coloplast i 2019 samlet som nr. 10, hvilket er en stigning fra 14. pladsen året før. Når det gælder troværdighed, altså om *“virksomhedens medarbejdere og ledere gør det, de siger”* (IFO, 2019, s. 20), så ligger Coloplast nr. 13 – et fald fra 11. pladsen i 2018 (IFO, 2019). Overordnet viser det, at Coloplast har en stabil plads i toppen af det danske erhvervsliv, og findes troværdige af andre erhvervsledere. Dette er dog ikke ensbetydende med, at det er den samme opfattelse andre i omverdenen har. Dog giver den gennemsnitlige bedømmelse på 4,5 ud af 5 på Coloplast Danmarks Facebook-side en indikation om, at der er mange, der har gode oplevelser med organisationen (Coloplast, u.d.-f). Faldet i troværdighed fra IFO-analysen kan skyldes et større patientsøgsmål fra USA, hvor 7000 kvinder oplevede smerter efter af have fået indopereret et underlivsnet produceret af Coloplast (Kristensen, 2018). Denne type produktudfordringer kan få stor betydning for en organisation som Coloplast. Dette skyldes dels, at der kan forekomme sanktioner fra større institutioner, som domstole eller meningsdannere, der ultimativt kan resultere i, at Coloplast ikke vil blive anset som værdig nok til at repræsentere patienternes interesse. Samtidig kan organisationen i et sådant tilfælde ikke kræve, at omverdenen stoler på deres purpose om at gøre livet lettere, når de for nogle i stedet har besværliggjort det. Netop fordi modtagerne af Coloplasts produkter er patienter med intime sygdomme, som for nogle anses som et tabu, kræver det, at omverdenen kan have endnu mere tillid til organisationen. Coloplasts purpose om at gøre livet lettere er derfor også et stort løfte at skulle leve op til.

Medbrugerne og patienterne bliver nødt til at have **tillid** til, at Coloplast vil dem det bedste og tænker ud over eventuelle forretningsmæssige fordele. Måske er det netop derfor, at den ellers datafokuserede og rationelle organisation bløder mere op i selve kommunikationen. Her er der større fokus på de gode historier og den stærke passion, som, Wakana Sakihama mener, danner grundlag for Coloplast. Omverdenen har behov for noget at tro på, for *“If people believe in the same core idea*

or purpose [...] then they trust it. I mean this is something that unites people” (Bilag 15). Selvom det nok ikke kan forklare hele forskellen i den måde Wakana Sakihama forklarer Coloplasts rolle i samfundet og det, der beskrives andetsteds, så vil personlige historier og empati skabe mere tillid for nogle end mål og regnskabstal. Tilgangen med storytelling skaber i hvert fald stærkere relationer mellem Coloplast og dens omverden, og disse relationer har til formål at øge tilliden. Ønsket om at være patienternes stemme forekommer i hvert fald tillidsskabende, hvis den varetages tydeligt nok, og hvis Coloplast får lov til at rådgive, når det gælder om større, politiske beslutninger. Herved anser organisationen sig som vigtig for samfundets udvikling, hvorfor de formodentlig ønsker en moralsk legitimitet af samme art, som eksempelvis Det Kongelige Teater har inden for scenekunsten.

Ovenstående afslører, at Coloplast har og benytter et purpose, men kommunikationen afslører ligeledes, at det opfattes og sandsynligvis også prioriteres forskelligt. Wakana Sakihama fortæller, at de i hendes afdeling forsøger at skabe *“activities that are speaking to the entire organisation. To all business areas, to all regions.”* (Bilag 15), og at afdelingen også får støtte fra topledelsen. Dog viser ovenstående analyse, at purpose formentlig er et projekt, der er startet i branding-afdelingen, og ikke som et projekt for hele organisationen, hvilket kan have skabt forskellen i purposeopfattelsen. Dette er samtidig også udslagsgivende for, at Coloplast ikke defineres som ‘super-bevidst’ om sin purpose. For selvom der eksisterer en klar bevidsthed om purpose, er det ikke den dominerende drivkraft. Men er purpose så opstået som en intern forhandling? Noget kan i hvert fald tyde på, at første udspil er kommet fra branding-afdelingen, men at topledelsen har taget det til sig på sin egen måde. Den tidligere CEO og nu formand for bestyrelsen, Lars Rasmussen, ser i hvert fald også missionen som organisationens purpose, når han skriver: *“Vores produkter er med til at gøre livet lettere for mennesker med intime sundhedsproblemer. Det er dét, der definerer os, og som er drivkraften i vores arbejde.”* (Coloplast, 2019a, s. 4). Dog kan det være svært at finde ud af uden en intern undersøgelse af ledelsens forståelse af purpose og de forskellige afdelingers måde at benytte det på. Hvordan purpose helt præcist er opstået fremgår heller ikke tydelig, men da purpose i høj grad bygger på organisationens historie, må man antage, at der har været en form for enighed. At Coloplast gik i gang med en større transformation af brandet for fem år siden, indikerer ligeledes, at der har været en form for intern forhandling omkring organisationens purpose. Et andet sted, hvor purpose forhandles, er i omverdenen, hvor Coloplasts purpose branding flytter diskussionen ud af organisationen.

4.3.3 Purpose branding af Coloplast

Coloplast benytter ovenstående purpose i sin kommunikation, men det er primært tydeligt på deres hjemmeside under ‘Om os’ (Coloplast, u.d.-a) og i mere strategiske dokumenter som årsrapporten (Coloplast, 2019a). I sin kommunikation på Facebook (Coloplast, u.d.-g) og Instagram (Coloplast, u.d.-h) fremhæver Coloplast slutresultatet hos og historierne fra patienterne, hvis liv Coloplast har gjort nemmere. Derfor fremtræder Coloplasts purpose branding ofte gennem mennesker, der ikke er en del af Coloplast, men som fungerer som ambassadører. Disse bidrager med troværdighed og en ekstern anerkendelse, som Coloplast ikke ville opnå, hvis den selv skulle fortælle det samme. Der forekommer altså purpose branding, hvilket sætter gang i bevægelsen i modellen for purpose branding, således at det bevæger sig rundt i uendelighedstegnet. For at fuldende bevægelsen kræver det, at Coloplast modtager en form for feedback. Denne feedback kan Coloplast vælge, om de vil inkludere fremadrettet.

Netop i feedbackprocessen kommer Coloplasts videnskabelige fundament organisationen til gode, da den i høj grad inddrager medbrugerne og sin målgruppe for at opnå bedre indsigt: *“So we conduct a lot of studies, interviews, to get to know much more in-depth the reality of what it is to live with an intimate condition.”* (Bilag 15). Organisationens benytter også brugertests (Bilag 21), antropologiske studier, fokusgrupper, videnskabelige diskussioner og samtaler med sundhedspersonale (Bilag 15). Wakana Sakihama forklarer, at disse samtaler kan foregå over årrækker, hvilket giver Coloplast en unik indsigt i sine brugere (ibid.). Dette understøtter Coloplasts vision om at lytte og trækker tråde tilbage til det oprindelige samarbejde mellem Elise Sørensen og Aage Louis-Hansen, fordi der altid har været: *“dialogue between the company, Coloplast, and then our customers, nurses and also the users. So we all the time again listen to how do they perceive our brand. What would they like us to be better at?”* (ibid.). Hvis organisationen er lige så god til at tage feedbacken til sig, som den er til at indsamle den, så tyder noget på, at Coloplast indgår i en konstant brandforhandling, der er med til at holde dem relevante og som skaber relationer. Wakana Sakihama mener i hvert fald, at transformationen har skubbet Coloplast i den rigtige retning: *“we have made a lot of... great steps towards, you could say, being a company... that is more and more truly itself.”* (ibid.).

En måde Coloplast kommunikerer sit purpose på er gennem storytelling. Denne storytelling bygger især på Wakana Sakihamas forståelse af Coloplasts rolle; nemlig at Coloplast deler andre patienters historier for at skabe fortællinger, deres målgruppe kan spejle sig i. Coloplast fungerer som talerør

for andre i samme situation og støtter dem i *“breaking taboos ... in bringing again that confidence, that ‘yes, there might solutions for them too.’”* (Bilag 15). Der er flere steder, disse historier figurerer. Et sted er på hjemmesiden under ‘Om os’, hvor en video følger forskellige mennesker, der alle lever gode liv med hjælp fra Coloplast, og som fortæller, hvordan deres liv er blevet lettere (Coloplast, u.d.-i). Et andet sted er på Coloplasts populære Facebook-kanal og på den nystartede Instagram-profil, som begge udgiver samme typer af opslag. Her ses flere eksempler på personlige historier, der har til formål at inspirere (Bilag 22). Et eksempel er stomibrugeren Lene, der giver gode råd til, hvordan man bryder tabuet om at bruge stomipose. Et andet er ‘Stomisten’, der svarer på, om man kan vinterbade med en stomipose. Flere af opslagene linker videre til blogindlæg på Coloplasts hjemmeside, hvor man kan læse mere om eksempelvis Hans, der har haft kateter i 10 år, eller Dina, der har rygmarvsbrok (Coloplast, u.d.-j).

Fælles for alle disse historier er, at de er meget personlige og samtidig vender hverdagsemner, som forekommer relevante for begge Coloplasts målgrupper. Wakana Sakihama understreger, at de altid forsøger at forstå: *“What are the important topics? What are the important conversations for them?”* og at det gælder om at være der *“in those conversations, in those moments, to engage or to respond again and to listen”* (Bilag 15). Samtidig modstrider opbygningen i de mange personlige fortællinger de klassiske storytelling-elementer såsom konflikter, helte og skurke (Fog et al., 2002). I stedet er fokus på at afdramatisere sygdomme for at nedbryde tabuet. Dette hænger igen godt sammen med at ‘gøre livet lettere’, som heller ikke lægger op til en større dramatisering. Et sted hvor der dog skrues op for dramatikken, er videoen ‘Coloplast bliver til’ om organisationens historie (Coloplast, u.d.-k). Coloplast benytter altså storytelling til at underbygge sit purpose, men dens storytelling går overvejende imod flere klassiske principper, fordi organisationen ser et andet behov hos sine modtagere. Det stemmer overens med ansvaret for at hjælpe patienter og give dem inspiration. Et sted, hvor organisationens storytelling kan forbedres, er de steder, hvor organisationen ønsker en større stemme i samfundet. Om dette er der næsten ingen ekstern kommunikation og ej heller tydelige mål i årsrapporten. Formår Coloplast at tale patienternes sag og nedbryde tabuer eller forhandle fordelagtige aftaler, kan det være med til at øge organisationens legitimitet og tilliden fra medbrugerne. Derfor kan det være en fordel, at dette også indgår i Coloplasts eksterne branding, for som Wakana understreger, så er historierne:

[S]o inspiring for them and they are very difficult to find. This is not something that is easy for them to get access to. So you can say[...] purpose branding for us really became like taking on that responsibility of sharing those stories.

(Bilag 15)

Coloplast har derfor et ansvar for at dele både andres og egne historier, så de kan skabe viden og inspiration i omverdenen og dermed kommunikere mere purposedrevet.

4.3.4 Purpose branding af en gigant

Purpose branding har betydning for en global, kommerciel organisation som Coloplast. Grundet størrelsen og positionen på markedet har organisationen automatisk en mængde troværdighed og en tyngde, der gør, at de kan have indflydelse på samfundet. Samtidig er der større fokus på dem, og på at de fungerer som en rollemodel. Dette skaber risiko for kriser, der kan påvirke organisationen i høj grad. Som det ses i tilfældet med Coloplast, kan implementeringen af et purpose i en meget rationel og målsætningsdrevet organisation skabe udfordringer. Selvom Coloplast til dels benytter purpose, så er der forskelle i bevidstheden om dette og dermed i forståelsen af organisationens samfundsrolle. Hvad, der er vigtigt i en afdeling, er ikke nødvendigvis i en anden. Denne uenighed kan også være gældende i andre større organisationer, hvor purpose branding også kan opstå i branding- eller kommunikationsafdelingen, og derved oversættes anderledes i andre dele af en organisation. Coloplast oplever derved udfordringer ved implementeringen af purpose og purpose branding, som man kan forestille sig også forekommer i andre store organisationer. Samtidig har organisationen en unik indsigt i sine målgrupper, som bidrager til relevant og engagerende kommunikation, samt at organisationen lever op til sit purpose.

4.4 BEC

BEC adskiller sig fra de andre caseorganisationer blandt andet, fordi den er kundeejet. Organisationens er en datacentral, der leverer IT-ydelser til finansielle virksomheder, og som har mere end 50 kunder, hvoraf 21 er medlemmer og dermed også medejere af BEC (BEC, u.d.-b). På baggrund af denne konstellation beskriver BEC sig selv, som ”en kundeejet og non-profit it-virksomhed” (BEC, u.d.-a). BEC’s kunder består af 1) danske pengeinstitutter såsom Nykredit, Arbejdernes Landsbank og Møns Bank, 2) udenlandske pengeinstitutter i Danmark blandt andet Swedbank og Royal Bank of Scotland

og 3) særlige aktører i den danske finanssektor, herunder Danmarks Nationalbank og Finanstilsynet (BEC, u.d.-b). Dette positionerer BEC som en B2B organisation, hvor deres services sælges til andre organisationer og ikke direkte til slutbrugeren. De IT-finansielle services, som BEC tilbyder, omfatter alt ”lige fra en komplet capital markets-plattform til digital selvbetjening på alle kanaler, fx mobilbank og netbank” (BEC, u.d.-a). I dag har BEC 951 ansatte, som er fordelt på kontorer i Roskilde, Herning og i Polen (ibid.).

Ifølge BEC benytter 21 % af danske privatkunder og 28 % af danske erhvervskunder et BEC-pengeinstitut, som deres primære pengeinstitut (BEC, u.d.-a). Bankkunderne benytter datacentralernes services ”Hver eneste gang, du køber en vare med dit Dankort, når du får et regneeksempel på et lån fra din bankrådgiver eller betaler regninger, overfører penge eller handler værdipapirer i net- og mobilbank” (Rossau & Sixhøj, 2015). Selvom mange danskere benytter disse services, er det de færreste danskere, der kender til BEC (ibid.). Dette skyldes ifølge Trine Jacobsen, at disse services altid foregår gennem bankkundens egen bank, og danskerne stifter derfor ikke bekendtskab med bankcentralerne bag (Bilag 16).

I Danmark findes der tre datacentraler, som står for bankernes IT-systemer: BEC, SDC og Bankdata (Bilag 16). Derudover har bankerne Nordea og Danske Bank udviklet egne systemer in-house (ibid.). I en artikel i Berlingske nævnes det, at de tre datacentraler burde slås sammen, fordi ”det arbejde, de udfører, stort set er identisk og bliver mere og mere kompliceret. Og dermed dyrere”, hvorfor emnet jævnligt omtales (ibid.). Dette betyder, at mange banker også er af den overbevisning, at hvis de skal skifte datacentral, så kan bankerne ”lige så godt fusionere”, da ”Det er lige så stor en opgave internt i banken som en fusion, for du fjerner alle systemer og erstatter dem med noget nyt” (ibid.). Dette oplever BEC også, og kommunikationskonsulent Trine Jacobsen forklarer, at BEC på nuværende tidspunkt ”ikke forventer at tiltrække nye kunder gennem markedsføring og branding.” (Bilag 18), hvorfor der heller ikke er afsat midler til branding og markedsføring med henblik på dette (Bilag 16). Fokus for BEC er i stedet at fastholde og tiltrække medarbejdere inden for IT, fordi ”der er rigtig meget rift om dem” (ibid.). Idet BEC, som en del af den finansielle IT-branche, er tæt knyttet til banksektoren, er det relevant at påpege, at finansbranchen har været udsat for meget kritik i forbindelse med finanskrisen og hvidvaskskandalen (IFO, 2019). Dermed befinder BEC sig i en situation, hvor der er generel skepsis til branchen, BEC’s kunder befinder sig i, og hvor branding for BEC i højere grad handler om positionering i forhold til potentielle medarbejdere frem for mulige kunder.

4.4.1 BEC's forståelse af purpose

Spørger man Trine Jacobsen om, hvad hun forstår ved purpose, er hendes fokus netop på rekruttering af nye medarbejdere (Bilag 16). Ifølge Trine Jacobsen er det i denne proces, at organisationer kan benytte sig af nogle *"kommunikationsemner om, hvad virksomheden har af formål"* (ibid.). Endvidere ser hun også, at en organisations purpose kan have en positiv indflydelse på medarbejderne: *"Rigtig mange mennesker kan jo bedst se frugten af deres arbejde, hvis der er et purpose, altså at der er et formål med det de laver, andet end bare gå på arbejde og tjene penge"* (ibid.). Man kan derfor argumentere for, at Trine Jacobsen anskuer purpose på baggrund af BEC's situation, da det er potentialet ved purpose i employer branding, hun har for øje. Udover at BEC skiller sig ud fra de andre caseorganisationer ved at være kundejet, skiller organisationen sig også ud ved at være den organisation, der er kortest i processen med purpose branding. Til spørgsmålet om hvorvidt BEC har et purpose, svarer Trine Jacobsen:

Ja helt klart. Altså vi understøtter hele den finansielle sektors IT-løsninger. Havde det ikke været for BEC og de to andre datacentraler, så havde der sikkert ikke været plads til små pengeinstitutter rundt om i lokalsamfundene, for så havde de ikke haft råd til at levere gode digitale løsninger.

(Bilag 18)

Ovenstående citat viser, at BEC ser sin samfundsrolle ud fra sine ydelser, hvilket har flere fællestræk med en vision end et purpose. Men da Trine Jacobsen uddyber BEC's samfundsrolle i interviewet bliver det tydeligt, at ovenstående udtalelse også bærer præg af purpose. For BEC's rolle som leverandør til lokalsamfundene taler ind i en større rolle i samfundet. Udfordringen for BEC er dog, at denne opfattelse endnu ikke forekommer naturligt og indlejret i organisationen, og derfor benyttes purpose heller ikke som strategisk værktøj. Organisationens purpose står dermed ikke klart i BEC's bevidsthed. Purpose kræver jævnfør afsnit 3.7.1, at organisationen bevæger sig ud over sine kerneprodukter eller -ydelser. Derfor mener vi, at der hos BEC er potentiale for at se purpose og sin rolle i samfundet som mere end udelukkende de IT-løsninger, organisationen bidrager med. BEC's rolle kan ses i et større perspektiv, fordi den taler ind i tanken om, at alle danskere skal have adgang til gode IT-løsninger på trods af bankernes størrelse og kompetencer.

Tager man et kig på BEC's hjemmeside skriver organisationen i forbindelse med sit CSR-arbejde, at *"BEC's væsentligste samfundspåvirkning og fokus er at understøtte en tryk, stabil, resilient, vækstfremmende og innovationsfremmende finansiel infrastruktur i Danmark"* (BEC, u.d.-c). BEC har dermed artikulert, at den har en rolle i samfundet, men samtidig er ovenstående citat et eksempel på det overlap, der forekommer i forståelsen af purpose og CSR (jf. 3.3.3). Dette er desuden et eksempel på et af de steder, hvor man som læser får en fornemmelse af purpose. Udfordringen for BEC er dog, at kommunikationen ikke har konsistens, og det er derfor muligt at finde flere forskellige bud på BEC's potentielle purpose. Leder man efter flere tegn på purpose, kan man finde følgende i organisationens CSR-rapport:

Stabile, pålidelige og resiliente it-systemer i pengeinstitutter og andre finansielle aktører er fundamentale for, at borgerne i et moderne digitalt samfund via sikre og effektive finansielle transaktioner kan erhverve og håndhæve retten til at eje ejendom alene og sammen med andre.
(BEC, 2020a)

Dette er endnu en beskrivelse af BEC's rolle i et større perspektiv. Ovenstående viser, at BEC ikke på samme måde, som eksempelvis Copenhagen Cartel og Det Kongelige Teater, har en klar definition af sit purpose, hvorfor organisationen placeres længere nede på skalaen for bevidsthed om purpose. Citaterne viser endvidere den fragmenterede bevidsthed hos BEC, hvorfor organisationen befinder sig på andet trin i forhold til bevidsthed om purpose (jf. 3.7.1). Ovenstående viser, at BEC tillægger sin samfundsrolle betydning, men at denne ikke fremstår som et klart defineret purpose, der aktivt benyttes i organisationen. Dog mener Trine Jacobsen, at BEC's samfundsrolle er tydeligt for organisationens medarbejdere: *"dem der er i BEC ved det, og er stolte af det"*, blandt andet fordi organisationen *"er medlemsejet af mange af sine kunder og samarbejder tæt med kunderne om at udvikle og drive kundernes it."* (Bilag 16). Vi finder det derfor relevant at undersøge denne samfundsrolle ud fra specialets framework, med det formål at klarlægge dets potentiale for at blive en aktiv og strategisk del af organisationen.

4.4.2 De fem karaktertræk i BEC

BEC føler et **ansvar** for *"hele Danmarks finansielle infrastruktur"* (Bilag 16), hvilket organisationen gør gennem udvikling af finans-IT. Dette purpose kan ses som en måde at tænke BEC ind i en større sammenhæng, der er til gavn for samfundet og ikke kun BEC's forretning. Samtidig er ansvarligheden

i BEC's purpose konkret og håndgribelig, fordi den tager ansvar for almindelige ting som at have fjernadgang til sin bank og foretage online betalinger. Et andet perspektiv er, at ansvarlighed afhænger af, hvad BEC's kunder ønsker. Det hænger sammen med, at BEC er kundeejet, hvorved at kunderne også er medejere og beslutningstagere i BEC. Ansvaret er derfor nært koblet til organisationens medejere og kunders ansvar, da BEC som støttefunktion, skal hjælpe bankerne med at udfylde deres purpose. Man kan derfor stille spørgsmål ved, hvorvidt BEC's ansvarlighed er en afspejling af BEC's ansvar overfor sine medejere, mere end det er et ansvar overfor omverdenen generelt. Svaret er nok 'både og', da disse to perspektiver kan ses, som måden ansvarlighed er til forhandling både i den nære omverden for BEC's kunder, og i den ydre omverden for den almindelige bankkunde. Om denne omverden så opfatter, at BEC efterlever sit purpose bestemmes i et vist omfang af BEC's handlinger.

BEC forsøger at understøtte sit ansvar ved at **handle** ud fra det gennem sin udvikling af IT, der skal understøtte finanssektoren. Man kan netop argumentere for, at der er en sammenhæng mellem et samfunds digitalisering og de aktører, der arbejder med det. En undersøgelse fra S&P Global viser eksempelvis, at de danske banker er længere fremme end de tyske, når det kommer til digitalisering (Duran, 2019), hvilket Trine Jacobsen også understreger: *"de er langt fra lige så up to date på den digitale udvikling i forhold til finans-IT"* (Bilag 16). Dette synliggør, at den udvikling, som BEC er med til at drive gennem sine handlinger, har resulteret i, at Danmark er længere fremme i branchen, end man er andre steder rent geografisk. Det påpeges dog flere steder, at Danmark er et for lille land til at have tre datacentraler, hvilket indikerer, at BEC's handlinger ikke udelukkende understøtter organisationens samfundsrolle (Zigler, 2019). Ordførende direktør for Jutlander Bank Per Sønderup påpeger desuden, at der er for få ressourcer til udvikling: *"It er et voldsomt tema. Det er for det meste lov- og sektorkrav, som vores penge bruges til, og for lidt udvikling til gavn for arbejdsprocesser og kundemuligheder"* (ibid.). Dette indikerer, at hvis BEC og de andre datacentraler virkelig skulle lægge handling bag deres purpose, ville det kræve en fusion af de tre datacentraler. For som det er nu, så *"udvikler alle tre centraler sideløbende løsninger til de krav, der kommer fra myndighederne"* (ibid.), hvilket betyder at de samme løsninger udvikles tredobbelt af BEC, SDC og Bankdata. BEC's rolle er derfor ikke unik, fordi konkurrenterne ifølge Trine Jacobsen *"i bund og grund gør de det samme, som vi gør"* (Bilag 16). Men for Per Sønderup er det essentielt, at datacentralerne fusionerer for, at IT-udviklingen kan følge med efterspørgslen, og *"Så må gamle dage og særinteresser skubbes i baggrunden"* (Zigler, 2019). Dette indikerer, at BEC har handling bag sit purpose, men viser dog,

at organisationen også har en egeninteresse i at eksistere selvstændigt, hvilket ikke umiddelbart understøtter det potentielle purpose.

Dette sætter BEC's **relevans** i perspektiv. I en rapport fra Erhvervsstyrelsen fremgår det, at der er en stigende efterspørgsel på IT-kompetencer samtidig med, at Danmarks fremtidige økonomiske vækst og velstand er *"afhængig af, hvor godt danske virksomheder kan udnytte det digitale potentiale"* (Højbjerg Brauer Schultz et al., 2016). Derfor kan det argumenteres, at BEC's ønske om at styrke digitaliseringen i finanssektoren, er en relevant og vigtig opgave i samfundet. Men som tidligere nævnt er BEC ikke alene om dette purpose. Så selvom opgaven i sig selv er relevant for samfundet, betyder eksistensen af de to konkurrenter, at relevansen af BEC som organisation kan diskuteres. Dermed er BEC's purpose ikke et eksistensgrundlag i sig selv, da der også eksisterer andre, der varetager samme purpose på lignende måde. Man kan dog argumentere for, at BEC er en større spiller end sine konkurrenter, fordi organisationen *"har flere medarbejdere"* ifølge Trine Jacobsen (Bilag 18). Relevans er derfor en svær størrelse i forhold til BEC's purpose, da organisationens rolle på den ene side er højaktuel i det danske erhvervsliv, mens det på den anden side er noget, BEC deler med sine konkurrenter. Det indikerer dermed, at dette purpose ville være nemmere og mere realistisk at leve op til, hvis man forenede ressourcerne i de tre datacentraler. En anden løsning kunne være, at de tre datacentraler adskilte sig endnu mere fra hinanden, og dermed opnår forskellige eksistensberettigelser.

Troværdigheden i BEC's purpose er kompliceret at undersøge, da organisationen er en bagvedliggende IT-udbyder, hvis arbejde ikke er velkendt blandt danskerne. Dog fremgår det af artiklerne vedrørende en potentiel sammenlægning af BEC, SDC og Bankdata, at BEC kan løfte opgaven om digitaliseringen i finanssektoren, men at der også er en forestilling om, at det kunne gøres hurtigere, billigere og bedre, hvis datacentralerne løftede opgaven i flok (Rossau & Sixhøj, 2015; Zigler, 2019). BEC forsøger at være troværdige i sin rolle i samfundet ved at have fokus på kompetencer. Det gøres blandt andet ved at rekruttere juniorprofiler fra universiteterne, som *"udfordrer nogle af de personer, som har siddet her i lang tid, og som er vant til, at vi gør tingene på én måde"*, som et led i at blive *"en mere moderne virksomhed"* med *"flere moderne teknologier"* (Bilag 18). Dermed hviler BEC's troværdighed i høj grad på medarbejdernes kompetencer inden for IT-udvikling, da det er dét, der skal sikre, at BEC kan leve op til sine egne og omverdenens forventninger. Det er dog ikke kun nye medarbejdere, der skal sikre troværdighed til BEC's arbejde.

BEC's nuværende medarbejdere skal også besidde de nødvendige kompetencer, hvorfor BEC sikrer, at dens *"HR-afdeling får udviklet kompetencerne for de eksisterende medarbejdere, der er"* (Bilag 16). En undersøgelse af medarbejderimage foretaget af FinansWatch og Wilke viser, at ansatte i finanssektoren *"har den bedste opfattelse af BEC blandt landets datacentraler, der leverer it-løsninger til sektoren"* (Christensen, 2019). Dette indikerer, at BEC opfattes som troværdig af personer i samme branche men ikke nødvendigvis af den brede befolkning.

Tilliden til BEC har sværere kår, fordi organisationen påvirkes af den grundlæggende mistillid til banksektoren. Idet mistilliden særligt er opstået grundet sager med hvidvaskning (IFO, 2019), kan man argumentere for, at BEC's rolle skal være medskabende til at øge tilliden i sektoren, da BEC's *"it-løsninger hjælper eksempelvis også med at forebygge hvidvask, beskytte investorer og beskytte persondata"* (BEC, u.d.-d). Ønsket om sammenlægning af datacentralerne er dog et udtryk for, at der fra finanssektorens side er en mistillid til, om de tre datacentraler kan følge med udviklingen som individuelle organisationer. Det taler dog også for, at der i nogen grad er tillid til BEC, da der ikke er et ønske om en helt ny datacentral, men at man har tillid til, at BEC og de to andre datacentraler ønsker og er i stand til at efterleve sin samfundsrolle. Brandingundersøgelser om BEC viser, ifølge Trine Jacobsen, at *"Blandt de tre datacentraler scorer BEC højeste i employer branding-undersøgelser foretaget af Universum, it-mediet Version2 og finansmediet FinansWatch."* (Bilag 18). Dette indikerer, at tilliden til BEC er højere end tilliden til de andre datacentraler. Kigger man dog på de tre legitimitetstyper (Suchman, 1995), har organisationen i forhold til sin nære omverden moralsk legitimitet, mens den ydre omverden ikke er bevidst om organisationen, hvorved der ikke tages stilling til organisationens identitet og legitimitet. Dog har alle datacentralerne potentiale for at opnå kognitiv legitimitet, idet den service, de yder, kan anses som så vigtig, at den kan tages for givet. Jo tydeligere BEC's rolle i samfundet bliver for omverdenen, jo større mulighed har organisationen for at styrke sin legitimitet.

I BEC's tilfælde er det tydeligt, at der i de fem karaktertræk ved purpose ikke kan sættes et flueben ud for dem alle, hvilket skyldes, at BEC's rolle i samfundet overlapper med sine konkurrenter, som mere eller mindre tilbyder samme services som BEC. Samtidig kan organisationens fragmenterede bevidsthed om purpose også være en medvirkende faktor til, at de fem karaktertræk ikke er tydelige, fordi opfattelsen af purpose ikke fremstår klart og tydeligt. Når det så er sagt, anser omverdenen BEC og de andre datacentralers opgave, som relevant og nødvendig. Samtidig kan der argumenteres for,

at BEC i et vist omfang ser purpose, som noget der kan skabes i dialogen med kunderne, hvilket taler ind i specialets definition af purpose som en forhandling (jf. 3.7.1). På trods af den manglende bevidsthed om og klarhed i BEC's purpose, ser vi dog, at det indeholder et potentiale som strategisk værktøj for organisationen.

4.4.3 Purpose branding af BEC

I modsætning til de andre caseorganisationer har BEC en minimal brandingindsats, og Trine Jacobsen forklarer:

Sammenlignet med mange andre virksomheder, især forbrugerbrands, er vores marketingbudget forsvindende lille – og udelukkende fokuseret på rekruttering. Derfor arbejder vi slet ikke med branding i den brede offentlighed – men primært over for potentielle medarbejdere og sekundært i finanssektoren.

(Bilag 18)

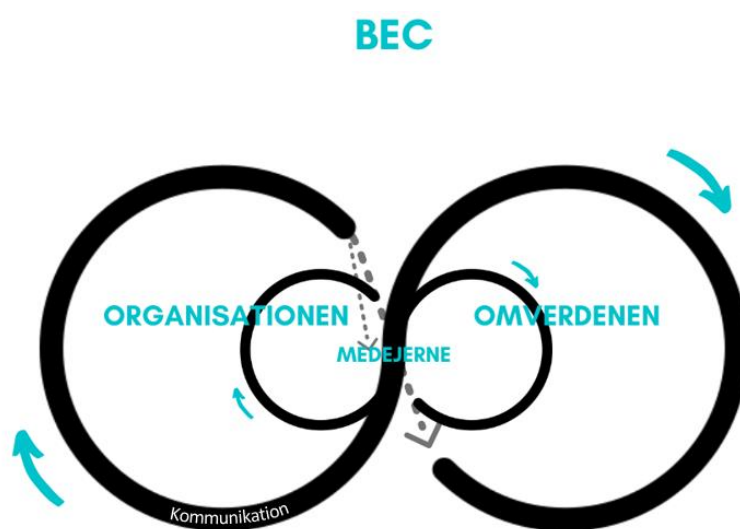
Samtidig har BEC svært ved at leve op til præmisserne for branding, fordi branding omhandler kommunikation af en organisations særlige træk, der adskiller den fra sine konkurrenter (jf. 3.2.1). Denne præmis er i mindre grad til stede i den branche BEC befinder sig i, da organisationen har så mange fællestræk med SDC og Bankdata. Desuden forventer BEC ikke at skaffe nye kunder, og dermed har branding i BEC hårde vilkår. Dog har organisationen øget sin interesse for ekstern kommunikation, hvorfor organisationen er ved at udvikle kommunikationsfortællinger om sig selv:

[D]et er noget vi arbejder med og det er noget der er på tegnebrættet. Og det er så meget på tegnebrættet, at jeg ikke kan sige så meget om det, men inden for en kort fremtid så kommer vi til at have en meget mere strategisk tilgang til, hvad er det for nogle fortællinger, vi har på de forskellige kanaler.

(Bilag 16)

Selvom BEC endnu ikke benytter branding strategisk, betyder det ikke nødvendigvis, at kommunikationen ikke indeholder branding-elementer. Hvis man ser på BEC ud fra purpose branding-modellen i 3.7.2, tyder det umiddelbart ikke på, at purposeforhandlingen forlader den venstre cirkel i uendelighedstegnet. Dog er der en pointe i, at grænsen mellem organisation og

omverdenen er udflydende for en organisation som BEC, idet den er kundejet. Fordi BEC's kunder både er en del af omverdenen ved netop at være kunder, er de også en del af organisationen, da de er medejere af BEC, og dermed har en vis indflydelse på organisationen virke. Dette perspektiv betyder, at selvom BEC i mindre grad kommunikerer til omverdenen, kommunikerer den alligevel med omverdenen, når den er i løbende dialog med sine kunder. Man kan derfor argumentere for, at purpose branding primært foregår som en forhandling mellem BEC og dens kunder, hvorfor den fortsætter ud i højre del af modellen. Denne nære omverden består derfor af kunderne og medejerne grundet B2B-strukturen, hvorfor omverdenen er mere afgrænset i forhold til de tre andre caseorganisationer. BEC's purpose branding til medejerne kan derfor visualiseres med et mindre, indvendigt uendelighedstegn i Figur 6 nedenfor.



Figur 6: Purpose branding i BEC

Forhandlingen af purpose med medejerne foregår dermed i det indre uendelighedstegn, idet medejerne på en og samme tid er en del af organisationen og omverdenen. Derudover bliver purpose gennem employer branding sendt ud til en større omverden, hvilket er visualiseret gennem det yderste uendelighedstegn. Den begrænsede kommunikation med slutbrugeren forsvarer Trine Jacobsen med, at de banker, som er BEC's kunder *"De er jo ikke interesseret i, at deres bankcentral skal være et større brand end dem selv"* (Bilag 16). Hvis BEC følger denne opfattelse kan det blive svært for dem nogensinde at kommunikere om sit purpose. Samtidig afspejler dette, at BEC's opfattelse af branding i højere grad er præget af første bølge branding, hvor organisationens fokus er markedsandele (Schultz et al., 2005). Desuden mener vi ikke, at en branding-indsats fra BEC's side nødvendigvis vil

have negativ indflydelse på bankerne, da deres målgrupper og kerneydelser er forskellige. En branding-indsats behøves ikke at have til formål at skaffe nye kunder eller udkonkurrere andre organisationer, hvilket understøttes af anden bølge branding (Schultz & Antorini, 2005). Den kan også have til formål at skabe generel opmærksomhed om og kendskab til BEC's rolle i samfundet. En rolle som i øjeblikket ikke er særlig tydelig for den almene borger, og som kan skabe udfordringer for BEC i en eventuel krise, hvor de kan få mindre støtte grundet den lave kendskabsgrad. En branding-indsats kan derfor både skabe opmærksomhed uden for organisationens samarbejdspartnere og samtidig øge kendskabet blandt potentielle medarbejdere, der ikke har indgående kendskab til IT-branchen. Endvidere kan man argumentere for, at BEC's nuværende virkelighed kan ændre sig i fremtiden. Får organisationen hurtigt behov for nye kunder, vil det kun være en fordel, hvis dens brand er alment kendt.

Der hvor BEC selv ser potentiale for purpose branding, er i forbindelse med dens nuværende og potentielle medarbejdere, og derfor har BEC nærmest udelukkende fokus på employer branding. BEC anerkender, at det er et problem ikke at være et velkendt brand, når man ønsker at tiltrække og vedligeholde medarbejdere:

Hvis ikke du er et stærkt brand, hvis ikke folk ved, hvem du er, så kan du stå nok så meget ude på universiteterne, men der er ikke nogen, der vil komme hen til dig, fordi de tænker: 'det er BEC, det ved jeg ikke, hvad er'. Så det starter jo med at blive et stærkere brand, men det er et stærkere brand for at tiltrække medarbejdere.

(Bilag 16)

I forbindelse med employer branding har BEC, ifølge Trine Jacobsen, tre målgrupper. Den første er 'juniorprofilerne', som omfatter studerende og nyuddannede inden for IT og programmering (ibid.) Derudover har de målgrupperne 'IT-specialister' samt 'projektledere', der skal understøtte BEC's agile processer (ibid.). Om kommunikationen til målgrupperne siger Trine Jacobsen:

Dem vi prøver at ramme med vores deltagelse på konferencer og vores deltagelse på universiteter, vores væren på LinkedIn, det er juniorprofilerne. Og overfor dem så prøver vi jo at vise, at selvom BEC ikke er særlig kendt, selvom det ikke er et særligt stort brand, så er vi

faktisk en kæmpe virksomhed, hvor du har rigtig mange muligheder for at videreudvikle dig, og der er en favorabel løn, og der gode forhold i forhold til work-life balance.

(Bilag 16)

Dette viser, at BEC's nuværende branding har fokus på arbejdsopgavernes type, organisationskulturen og medarbejderfordele. Dette understøttes også af et opslag på BEC's LinkedIn: *"Do you want to be head of a new department and have great influence on BEC's policies and business procedures related to IT Risk Management? We are looking for a department manager to IT Risk Management."* (BEC, 2020b). Her ses igen hvordan BEC i sin employer branding fokuserer på mere håndgribelige fordele frem for en emotionel historie baseret på sit purpose. Dette hænger sammen med organisationens uafklarede purpose, og viser igen et potentiale for en større inddragelse af purpose i branding-indsatsen. Tre uger efter interviewet med Trine Jacobsen skriver BEC følgende på LinkedIn:

BEC's most important impact on society is our dedication to support a solid financial infrastructure in Denmark - through good times and bad. [...] We help fight money laundering, terrorism financing and cyber fraud. We also support data protection, investor protection, financial stability and many other requirements from our society to Danish banks.

(BEC, 2020c)

Opslaget viser en større bevidsthed om organisationens rolle end de tidligere opslag, og kan indikere et skift i organisationen. Samtidig siger Trine Jacobsen dog: *"purpose vil aldrig være vores primære våben i forhold til at rekruttere"* (Bilag 16). Hun uddyber endvidere:

Det svære er jo, at det purpose vi har, er jo ikke noget, at jeg som medarbejder får noget ud af. Altså det formål vi har, det er jo, at slutbrugeren ude hos banken kan gøre noget. Så hvis vi skulle bruge purpose som en stor indsats i vores branding og vores employer branding, så ville det kræve, at folk ligesom kunne se sig ud over, det arbejde de kommer til at sidde med, som ikke nødvendigvis bærer præg af, at man hjælper en slutbruger. Det er ligesom tre led henne, før formålet kan ses.

(Bilag 16)

Alt i alt benytter BEC ikke megen purpose branding grundet organisationens ejerskabsstruktur. I employer branding ser de dog et potentiale for at inddrage purpose, men i den nuværende kommunikation er der mere fokus på håndgribelige fordele for medarbejderne. Analysen af organisationens purpose viser samtidig, at der er et stort potentiale for BEC i at benytte purpose strategisk. Noget tyder dog på, at BEC er ved at udvikle sin kommunikation og ser nogle muligheder i en fælles fortælling om purpose, hvilket vil være brugbart i en kommende kommunikationsstrategi.

4.4.4 Purpose branding – hvor skal man starte?

Helt grundlæggende handler det for BEC om at skabe en konkret forståelse internt af, hvad organisationens purpose er. Dette skyldes, at der i BEC eksisterer mange udlægninger af organisationens rolle, mens en konkret definition endnu ikke er til stede. Dog er BEC i gang med at skabe en fortælling om sig selv og flere ting indikerer, at organisationen er i en proces vedrørende sin eksistensberettigelse og identitet. Dette kan skyldes, at BEC for nuværende deler sin samfundsrolle med de to andre datacentraler og generelt er udfordret af omverdenens manglende kendskab til BEC. De udfordringer, som BEC oplever, er den formentlig ikke alene om. Både litteraturen om purpose og udtalelserne fra de eksperterne jævnfør 3.0 indikerer, at rejsen mod purpose og purpose branding ikke er nem. Andre organisationer, som påbegynder en udvikling af purpose, vil også ligesom BEC skulle skabe en fælles bevidsthed om organisationens unikke rolle i samfundet. Denne rolle kan være svær at identificere, da den i nogle organisationer vil blive taget for givet, og dermed ikke aktivt italesættes. Samtidig er en udfordring at skabe konsistens i organisationens purpose og fortællinger. Dette vil højst sandsynlighed også være en realitet for andre organisationer i startfasen af arbejdet med purpose.

4.5 Purpose på tværs

Ovenstående analyser viser, at purpose ikke opfattes ens i alle organisationer, og at der er mange metoder og formål, der alle påvirker måden, en organisation arbejder med purpose branding på. En implementering af et purpose og det videre arbejde med purpose branding er derfor meget afhængig af den enkelte organisation og skal altid behandles individuelt. I analyserne har det allerede været muligt at se forskelle i eksekveringen og håndteringen af purpose på baggrund af organisationernes

forskellige strukturer eller levetid. Dog har analyserne givet os mulighed for at opdage nogle yderligere forhold, der adskiller måden caseorganisationerne arbejder med både purpose og purpose branding.

Bevidsthed om purpose

Vi forstår purpose som *den dynamiske forhandling af en organisations eksistensberettigelse og rolle i samfundet* (jf. 3.7.1), og netop bevidstheden om, hvad den enkelte organisation bidrager med på samfundsplan, er en vigtig faktor for organisationernes arbejde med purpose og purpose branding. Analyserne viser, at jo tydeligere organisationens bevidsthed om purpose er, jo nemmere er det for organisationen at bruge det som et strategisk pejlemærke. Endvidere gør bevidsthed om purpose det også nemmere for organisationen at leve op til de fem karaktertræk for purpose og arbejde ud fra disse. I analyserne ser vi, at organisationernes bevidsthed om purpose særligt påvirkes af to faktorer; størrelse og kommunikation. I mindre organisationer, som Copenhagen Cartel, er der færre medarbejdere om at skabe en konsistent opfattelse af purpose, hvorimod det i større organisationer, såsom Coloplast, er mere naturligt, at forståelsen af purpose er mere fragmenteret. Dette er ikke ensbetydende med, at store organisationer ikke kan have en tydelig bevidsthed om purpose, og her kommer kommunikation ind i billedet. Hvis organisationen er i stand til at kommunikere sit purpose på en måde, så det er let afkodeligt for medarbejderne, så vil der også være større sandsynlighed for, at medarbejderne får en større bevidsthed om purpose, og at forståelsen af purpose opnår konsistens. Samtidig ser vi også, at en klar forståelse af purpose i højere grad udmønter sig i en mere tydelig purpose branding og dermed kommunikation fra organisationens side. Ligesom i klassisk kommunikationsteori (Sepstrup & Øe, 2010) betyder et tydeligt budskab, her organisationens purpose, også at det er nemmere at kommunikere og forstå for omverdenen. Dog er et klart purpose ikke ensbetydende med, at organisationen aktivt benytter purpose branding. Det er eksempelvis interessant, at Copenhagen Cartel, der har tydelig bevidsthed om sit purpose, ikke kommunikerer det i større omfang. Purpose branding kræver derfor både bevidsthed om purpose, et aktiv valgt og et budskab. I purpose branding er budskabet nemlig organisationens eksistensgrundlag, og hvis dette ikke står klart frem i organisationen, vil det højst sandsynligt heller ikke være klart for modtageren.

Purpose branding for B2B- og B2C-organisationer

Hos caseorganisationerne er der også forskel på, om man er en B2B- eller B2C-organisation. Kigger man på organisationernes purpose branding, er der en påfaldende forskel. For B2C-organisationerne gælder det i høj grad om at kommunikere sit purpose ved hjælp af storytelling, som det er tilfældet med Copenhagen Cartels ønske om at redde havene (Bilag 13). Det samme gælder for Det Kongelige Teater, der 'gør din verden større', ved enten at give os indblik i nye produktioner, anderledes kunstarter eller ved at fortælle historier fra 'bag kulisserne' (Det Kongelige Teater, u.d.-j). Også Coloplast kommunikerer med personlige fortællinger til de patienter, der udgør deres B2C-segment. Dette foregår på Facebook og Instagram, via videoer og på bloggen, hvor der er fokus på følelser, egne oplevelser og gode råd (jf. 4.3.3). Tydeligt er det, at purpose branding til B2C-målgrupperne lægger vægt på at skabe en emotionel relation med modtageren. Anderledes ser det ud i B2B-sammenhænge, hvor purpose branding næsten får karakter af Thought Leadership. Her går organisationen forrest med faglig dybde og politisk relevans, og "*Gennem viden, indsigt og dialog markerer virksomheden sig på den politiske scene til gavn for kunden, kundens kunde og i sidste ende også virksomheden selv*" (Malm, 2015). At være Thought Leader taler ind i Coloplasts purpose om at være sine patienters stemme, og understreges yderligere af den store mængde videndeling, som organisationen deler ud af på både hjemmesiden, på sin LinkedIn (Coloplast, u.d.-l) og i faglige fora som Continence Days (Coloplast, 2019b). For BEC, der ikke på samme måde brander sig, bliver kommunikationen mere produktnær (BEC, u.d.-e), og der er for organisationen en stor mulighed i at uddele mere af sin viden og bevæge sig mod at blive en Thought Leader. I B2B-regi bliver eventuel storytelling brugt for at sætte fokus på relevansen for slutbrugeren.

4.6 Delkonklusion

I ovenstående analyse konkluderes det, at de fire caseorganisationer alle har en form for purpose. Dog er der stor forskel i bevidstheden om dette purpose samt i forståelsen og måden, der arbejdes med dette på. Vi vurderer på baggrund af vores framework for purpose og purpose branding, at Copenhagen Cartel, Det Kongelige Teater og Coloplast alle har et purpose og arbejder med purpose branding. Derimod er BEC ikke lige så bevidste om deres purpose, hvorfor de heller ikke arbejder med purpose branding. Der er dog en stor mulighed for organisationen i at tydeliggøre dette purpose, som vi vurderer vil få betydning i fremtiden.

Copenhagen Cartel er en bæredygtig start-up, der er opstået på baggrund af et klart purpose om at lave badetøj ved at genanvende plastik fra verdenshavene og derved sætte fokus på dette. Vi vurderer, at organisationen lever op til fem karaktertræk, og at dette purpose benyttes i organisationens branding og generelle kommunikation. Udfordringen for Copenhagen Cartel er, om dets purpose kan følge med i takt med organisationens vækst, og organisationen har samtidig mulighed for at udnytte organisationens historie endnu mere i sin storytelling.

Det Kongelige Teater udfylder en tydelig rolle i samfundet, fordi organisationen forsøger at udvide danskernes verden gennem scenekunst. På baggrund af dette vurderer vi, at 'Gør din verden større' er en klar definition af Det Kongelige Teaters purpose, og at dette kan karakteriseres ud fra de fem karaktertræk for purpose. Purpose benyttes også som en del af Det Kongelige Teaters branding, blandt andet på sociale medier og i nyhedsbreve, hvor særligt storytelling benyttes. Som statsstøttet organisation er teatrets udfordring at forblive relevant, selvom organisationen til en vis grad bliver taget for givet.

For den globale medicinalvirksomhed **Coloplast** konkluderes det, at de lever op til de fem karaktertræk for purpose, som de arbejder med under missionen '*At gøre livet lettere for mennesker med behov inden for intim sundhedspleje*'. Arbejdet med Coloplasts purpose bærer præg af, at det er en stor organisation med mange fortolkninger og forskellige formål. Dog arbejder organisationen med purpose branding til både deres B2B og B2C-segment og især ved brug af personlige fortællinger, der gør dem til patienternes stemme.

BEC understøtter finanssektoren gennem udvikling af IT, og påtager sig således en rolle i samfundet. Dog fremgår det ikke tydeligt i organisation, hvordan dette arbejde indbefatter et eksistensgrundlag. Bevidstheden om purpose hos BEC, samt de fem karaktertræk er således ikke til stede i lige så høj grad, som de ovennævnte organisationer. Organisationen benytter generelt ikke branding, hvorfor purpose branding heller ikke er tydeligt til stede. Dog ønsker BEC at benytte employer branding og her ser vi en mulighed for at benytte purpose, hvilket dog kræver et klart purpose.



5

DISKUSSION

5. Diskussion

På baggrund af vores analyserne og den indsamlede empiri har vi identificeret en række temaer og spørgsmål omkring purpose og purpose branding, der giver anledning til en diskussion. Temaerne handler både om relevansen af purpose i samfundet, og om hvilke implikationer, der kan være i arbejdet med purpose branding.

Trend eller tilbagevendende kending?

Et af de første spørgsmål, der opstår, når man snakker om purpose og purpose branding, er hvorvidt, der er tale om en trend, der snart går over, eller om det kan forventes, at purpose langsomt institutionaliseres og på lang sigt indgår som en automatisk, forventelig del af en organisations virke. Dette emne er også noget, som flere af eksperterne berører, men der er en fælles enighed om, at fænomenet i hvert fald ikke er fuldt institutionaliseret endnu (Bilag 9-12), og at dette er med til at skabe mange af de nuancer og forskelle, som præger feltet. Ralf Lodberg uddyber, at purpose *“er ligesom ikke institutionaliseret endnu, så jeg tror du får mange forskellige svar afhængigt af, hvad det er for en virksomhed, du spørger.”* (Bilag 9).

At purpose branding bliver opfattet som en trend af nogle behøver man bare en enkelt Google-søgning for at understrege. Her fremgår emnet på adskillige blogs, trend-rapporter med mere, og som beskrevet i specialets indledning (jf. 1.1), var det også purpose branding som trend, der fangede vores opmærksomhed. Morten Kjær er blandt dem, der mener, at fokuset på purpose branding nok forsvinder igen (Bilag 10). Han beskriver de sidste års udvikling som et pendul, der svinger frem og tilbage. Efter en lang periode med fokus på data, måling og digitalisering, mener han nu, at:

[P]endulet er ved at svinge tilbage. Til brand. Hvor at flere og flere arbejder med [...] et langt mere positionerende marketing mix, hvor de gerne vil sikre sig, at det positionerende element i deres markedsføring bliver stærkere, fordi de kan se, at deres brandværdi er faldende over tid.
(Bilag 10)

At arbejdet med purpose, er en trend, indikerer, at det er flygtigt og kun gældende i en bestemt periode, men spørgsmålet er måske i virkeligheden, om grundlaget for purpose og purpose branding

har været her længe. En del af vores litteratur indikerer netop dette, og essensen er den samme, selvom purpose dukker op under forskellige navne. Brian Due er enig og forklarer:

Det får bare sådan et begreb, og så bliver det lige pludseligt sådan noget, som alle tror, de skal gøre. Så bliver det det samme. Så det begreb forsvinder igen, og så får vi et andet begreb, som alle løber efter om tre år.

(Bilag 12)

Samtidig mener han, at værdibaseret kommunikation har eksisteret i 20-30 år og “På den måde er det jo ikke nyt.” (ibid.). Der er altså flere ting, der indikerer, at purpose branding er en gammel kending i nye klæder.

Institutionaliseringen af purpose

En institutionalisering af purpose vil betyde, at et purpose bliver en del af de samfundsskabte spilleregler, som organisationer skal forholde sig til (Kjær, 2006). Både Katrine Lee og Rikke Nalepa beskriver en institutionalisering som et ønskescenarie. Rikke Nalepa håber, at det bliver naturligt for en virksomhed at forholde sig til sin rolle: “*Det kunne være meget fedt, hvis det blev sådan en license to exist. At du på en eller andet måde... at det bliver udbredt, at det er det her, der er forudsætningen for at skabe en økonomisk sund virksomhed.*” (Bilag 11). Hun håber også, at gode eksempler med både purpose og profit kan være med til at skabe inspiration (ibid.), hvilket Katrine Lee er meget enig i. Samtidig mener Katrine Lee, at “*jo større virksomhed, du er, jo flere led og jo dyrere en investering bliver det at lave den omstilling.*” og “*man kan lige så godt begynde på rejsen nu*” for i fremtiden bliver arbejdet med purpose common sense (Bilag 13). Men snakken om purpose, som for så mange andre buzzwords, vil højst sandsynligt ‘fade’ lidt ud ifølge Rikke Nalepa: “*Men det er jo ikke ensbetydende med, at det, det handler om, fader ud.*” (Bilag 11). Det er derfor essensen af purpose, og ikke selve buzzwordet, som flere håber bliver en fast del af vores institutioner.

En institutionalisering af purpose vil betyde, at purpose bliver en del af de kognitive strukturer i samfundet, hvor “*et fælles verdensbillede bliver styrende for de valg, de træffer*” (Kjær, 2006, s. 199). Dette skyldes, at det er usandsynligt, at purpose inddrages i de regulative strukturer, såsom lovgivning, og selvom purpose også kan blive en del af de normative strukturer, hvor der etableres standarder for adfærd, på sigt, så må de kognitive strukturer ses som udgangspunktet for en

institutionalisering af purpose. Rikke Nalepa kalder det ‘license to exist’ (Bilag 11) og Katrine Lee ‘common sense’ (Bilag 13). Begge taler ind i forestillingen om en kognitiv struktur, hvor purpose bliver et ubevidst, automatisk valg for organisationer fremadrettet, fordi et fravalg af samme vil virke ufornuftigt og uansvarligt (Kjær, 2006).

Der er mange måder institutionalisering kan forekomme. Peter Kjær skelner mellem fire måder: Institutionalisering som *rationelle valg*, som *en kamp* mellem forskellige individer og grupper, som *en ubevidst proces* og som *en politisk proces* (ibid.). Da der ikke er tale om en regulative struktur, giver en politisk proces ikke mening, og da vi i specialet har afklaret, at purpose ikke anses som et rationelt valg, men som et af mange valg, er dette heller ikke måden, hvorpå purpose kan institutionaliseres. Der er heller ikke tale om en kamp mellem flere parter. En sådan kamp kan i fremtiden blive relevant, hvis der eksempelvis opstår branchespecifikke måder at arbejde med purpose på, men da purpose ikke endnu er fremtrædende for mange organisationer, er der i stedet tale om institutionalisering gennem en ubevidst proces. Peter Kjær beskriver den som mere stilfærdig, og hvor: “*der over tid bare udkrystalliseres en bestemt måde at gøre eller opfatte tingene på*” (Kjær, 2006, s. 202). Denne tilgang kræver tid og kan derfor være svær at opdage før den nået til ende. Det bringer os tilbage til starten af dette kapitel, hvor vi fastslog at essensen af purpose har været til stede længe. Det er derfor muligt, at institutionaliseringen af purpose egentlig allerede er i gang, men at denne institutionalisering har strakt sig over mange år og formentlig også vil det fremtidigt.

Desuden kan man stille spørgsmål ved, hvorvidt den kontinuitet og genkendelse, som man kan forestille sig en institution kræver for at være en del af vores bevidsthed, udfordres, når der hersker mange begreber og navne, der dækker det samme. Samtidig kan man argumentere for, at det kræver en bestemt viden og indsigt at genkende essensen af purpose i andre former, hvilket endnu ikke kan forventes af alle organisationer. Dette vil i hvert fald forklare, hvorfor institutionaliseringen forekommer langsom og træg, og hvorfor det i høj grad er eksperter og fagfolk, der taler om purpose som et krav i organisationer. Der opstår i hvert fald et dilemma i dét, at ville gøre purpose common sense for alle, hvis ikke der en fælles og mere stabil forståelse af fænomenet.

Purpose og isomorfisme

Hvis purpose institutionaliseres fuldt kan det påvirke organisationer på flere måder. En af disse måder er gennem isomorfisme, hvor organisationer præges af hinanden og samfundet og derved bliver mere homogene (DiMaggio & Powell, 1983). Hvis der opstår en kognitiv forventning om, at en

organisation skal have et purpose, kan der både forekomme *mimetisk* og *normativ isomorfisme*. Den mimetiske isomorfisme, hvor organisationer grundet usikkerhed efterligner andre organisationer (ibid.), vil især ramme dem, der er usikre på purpose og ikke ved, hvordan de skal reagere på en sådan forventning fra omverdenen. De vil lade sig inspirere af andre succesfulde organisationer og forsøge at kopiere deres tilgang til purpose. Hvis purpose på sigt bliver en del af de normative strukturer også, kan man også forvente, at der vil forekomme normativ isomorfisme, hvor der kan opstå en bestemt måde at arbejde med purpose på inden for eksempelvis medicinalbranchen eller blandt kulturinstitutioner. Dog er det især den mimetiske, der til at starte med vil få betydning for organisationerne – især hvis en organisation forsøger at brande sig på sit purpose. For i og med, at der forekommer en homogenisering, udfordres vilkårene for branding, hvor det netop gælder om at adskille sig. Man kan forestille sig, at det resulterer i en masse budskaber fra de organisationer, der ikke ved, hvordan de skal håndtere purpose. I flere tilfælde vil der ske en dekobling, hvor en organisations handlinger ikke afspejler dens udtalelser (Kjær, 2006), hvilket kan sammenlignes med purposewashing. Desuden risikerer man at bidrage til den budskabshvirvel som medbrugerne allerede befinder sig i, hvilket kan resultere i, at medbrugerne på længere sigt får for meget.

Dette får os til at sætte spørgsmålstejn ved, om alle organisationer skal kommunikere om deres purpose, hvis det i realiteten kan føre til en stor mængde af dårlig kommunikation og purposewashing. En fuld institutionalisering vil i hvert fald skabe en meget tydelig kløft mellem de succesfulde og dem, der fejler. En sådan risiko kan blive en stor omvæltning, men samtidig også sætte skub i en kommunikationsudvikling, som mange organisationer måske har brug for. Magnus Restofte mener også, at det for nogle vil blive sværere i fremtiden:

Og derfor kan man sige, at der er nogle brands, der vil have det svært, fordi der er nogen, der ikke har andet purpose end at sælge rigtig, rigtig meget ketchup. [...] og de skal så ændre noget, som er meget radikalt frem for det, som andre virksomheder som måske i højere grad kan tillade sig at have en holdning omkring socialt ansvar eller hvad det nu kan være, som kan blive en del af ens purpose helt naturligt.

(Bilag 14)

Institutionaliseringen af purpose, samt de øgede krav til organisationer, kan betyde, at der på sigt bliver ryddet ud i de organisationer, der ikke bidrager med noget til samfundet, hvis ikke de formår at holde sig relevante for hovedparten af samfundet. Denne risiko ved institutionalisering kan ligeledes være med til at forklare, hvorfor purpose endnu ikke er en kognitiv institution, da det for nogle organisationer vil betyde deres død.

Purpose i en verden af medier

Endnu en ting, som organisationerne skal forholde sig til, er medialiseringen af samfundet. Her underlægges samfundet mediernes logikker (Hjarvard, 2008), hvilket ligeledes gælder purpose branding. Stig Hjarvard skelner mellem direkte og indirekte medialisering, som beskrevet i afsnit 3.2.2. At branding, og dermed purpose branding, er påvirket af en direkte medialisering ses ved valget af nutidens branding-platforme. Selvom der stadig findes outdoor-reklamer, fysiske magasiner og brochurer, foregår en stor del af branding i dag online på eksempelvis organisationens hjemmeside, på profiler på sociale medier eller på bannerannoncer på andre hjemmesider. Branding-delen af purpose branding påvirkes altså af medialiseringen direkte. Derudover kan man argumentere for, at arbejdet med purpose påvirkes indirekte, hvor purpose, ligesom mange andre emner, oplever en “*øget afhængighed af samfundets kommunikationsressourcer*” (ibid.).

Ændringen i måden medierne interagerer har tre konsekvenser:

For det første bliver det i højere grad muligt at optræde på flere scener samtidig; for det andet kan deltagerne optimere den sociale interaktion til egen fordel, og for det tredje ændres deltagernes relation til hinanden, herunder den normative regulering af den gensidige hensyntagen til hinanden.

(Hjarvard, 2008, s. 42)

Oversætter man dette til purpose branding, betyder det, at en organisation kan deltage i flere sociale interaktioner på én gang og med flere mennesker ad gangen. Samtidig giver medierne organisationen mere kontrol over den information, der er tilgængelig, og muliggør samtidig, at man i højere grad kan styre informationen til og fra deltagerne (Hjarvard, 2008). Som organisation kan man derfor i højere grad styre, rette og kontrollere ens purpose branding, og man kan derfor gennem medierne undgå utroværdig kommunikation. Udfordringen er, at der også opstår en afkobling mellem parterne i

medierede samtaler (ibid.), og at medialiseringen også har medført globale og hastige platforme. Derfor har man som organisation ikke kontrol over, hvad andre aktører siger på andre medier, og dårlige nyheder, sladder og kritik kan derfor sprede sig med lynets hast. På den ene side har organisationerne altså fået flere platforme, hvorpå de kan purpose brande sig. Samtidig kan de ikke selv styre alle de samtaler, der handler om dem. Dette understreger igen vigtigheden af at inddrage feedbacken fra omverdenen som en del af ens purpose branding.

Endvidere er det vigtigt, at en organisation ikke lader sig skræmme af dette og begrænser kommunikationen så meget, at den ikke forekommer troværdig eller relevant. Denne balance kan være svær at ramme, og som organisation kan det være svært at finde vej i de mange medier. Desuden er organisationerne, ligesom institutioner og medbrugere, også ramt af mange budskaber, krav om tilstedeværelse på mange kanaler og flere sociale interaktioner på en gang. Det kan være trættende og krævende at bevæge sig rundt i for både medbrugeren og organisationen. Den store mængde af budskaber, der hver dag navigeres i, stiller ligeledes krav til organisationens budskaber, der skal være af høj kvalitet for at fange medbrugernes opmærksomhed og, endnu vigtigere, at holde den over tid. Kommunikation af purpose bliver derfor endnu vigtigere i en medialiseret virkelighed, hvor kravene er høje. Hvis institutionalisering af purpose stiller større krav til, at organisationerne skal kommunikere deres rolle i samfundet, skyldes det altså også, at mediernes logikker kræver en højere grad af kommunikation. Samtidig er det tydeligt, at man som organisation ikke kan undgå at være en del af netværkssamfundet, hvor den virtuelle verden er: *“en samfundsmæssig realitet, hvorfor det er afgørende for både individers og organisationers sociale eksistens og overlevelse, at de er synlige i netværket.”* (Hjarvard, 2008, s. 15). Man kan derfor endvidere argumentere for, at medierne som institution både kræver en tydeligere kommunikation og en aktiv tilstedeværelse, der skaber gode præmisser for purpose branding. Det kan diskuteres, om det er alle organisationer, der er klar til at indgå i en sådan virkelighed – især hvis der også bliver stillet større krav til organisationens eksistensberettigelse og purpose branding.

Purpose som flertydigt fænomen

For nogle organisationer er purpose en faktor, der spiller en hovedrolle fra starten af organisationens tilblivelse, for andre er det noget, der bliver til i en løbende proces og for nogle helt tredje er purpose noget, der skal graves lidt dybere efter i organisationen. Dette medvirker til en refleksion over, hvad denne differentiering betyder for organisationer. Både i vores litteratursøgning om purpose og i vores

interviews med caseorganisationerne er vi stødt på mange forskellige måder, hvorpå purpose bliver omtalt, benyttet og defineret. Spørgsmålet er, om denne flertydighed indebærer et problem. Her fristes man til at svare meget diplomatisk; både ja og nej. Rent teoretisk har det nogle implikationer for den videre forskning, at der endnu ikke eksisterer en fælles og klar opfattelse af purpose som fænomen. Man kan argumentere for, at det er svært at undervise studerende i purpose branding, før purpose som felt er blevet afgrænset og defineret. Endvidere er forskning på emnet også svært at sammenligne, før man ved, hvad emnet indebærer, og hvad der ligger udenfor purposefeltet. Samtidig kan man argumentere for, at de mange nuancer, som purpose indeholder i dag, gør det sværere for purpose at blive 'common sense', hvilket tidligere blev pointeret i diskussionen af institutionel teori. På den anden side viser analyserne af de fire caseorganisationer, at kun én af de undersøgte organisationer, Copenhagen Cartel, selv bruger ordet 'purpose' til at forklare sin rolle i samfundet. De andre caseorganisationer benytter andre, etablerede strategiske udtryk til at udtrykke, hvad deres eksistensgrundlag hviler på. Coloplast kalder det mission (Bilag 15), hos Det Kongelige Teater findes purpose i sloganet (Bilag 14), mens der hos BEC er aspekter af purpose i både aspirationen og CSR-strategien (BEC, u.d.-a; BEC, u.d.-c). Derfor virker det ikke umiddelbart som et problem for organisationers arbejde, at de overvejelser, som purpose indebærer, bliver udtrykt gennem andre begreber end lige ordet 'purpose'. Man kan med andre ord sige, at det er tankerne en organisation har gjort sig om sit eksistensgrundlag, der afgør om organisationen har et purpose.

Det har dog vist sig i analyserne, at en organisations bevidsthed om eksistensberettigelse har en afgørende betydning for, hvor meget indflydelse purpose har på organisationens beslutninger og arbejde. Så selvom purpose som fænomen godt kan tåle en vis flertydighed for organisationer, så kan man på den anden side argumentere for, at organisationens eget purpose er nødt til at være klart defineret, og at der generelt i organisationen skal være en fælles forståelse af dette purpose. Det er derfor også vigtigt, at purpose giver mening for organisationen selv, og at det kan afspejle sig gennem organisationens virke. Dette er en pointe, som alle de adspurgte eksperter er enige om. Brian Due siger blandt andet, at purpose *"gør jo mange gode ting, fordi det løfter perspektiver, peger fremad og sådan nogle ting, [...] men det skal bare passe til den, man er"* (Bilag 12). Samtidig er selve formuleringen af purpose en balancegang for organisationerne idet, at den både skal være specifik og unik nok i forhold til organisationens kerneydelse, men samtidig skal rumme en tvetydighed, så purpose både kan være relevant for flere medbrugere og udgøre arbejdsrammen for alle organisationens afdelinger. Dermed kan begrebet 'strategic ambiguity' fra organisations-

kommunikation (Christensen et al., 2008) siges at være særligt relevant i purpose branding, da måden, der bliver kommunikeret om purpose, skal indeholde plads til fortolkning for både medarbejdere og medbrugere.

Purpose branding som inspiration?

I vores framework præsenterede vi fem karaktertræk, som karakteriserer purpose, men i både interviewene med de udvalgte eksperter og caseorganisationerne nævnes det, at purpose også kan være til inspiration for andre organisationer. Rikke Nalepa siger, at hun håber, at organisationer, der lykkes med sit purposearbejde, vil inspirere andre organisationer, og: *”forhåbentlig så ser man flere eksempler på, når det lykkes, der kan inspirere andre”* (Bilag 11). Samtidig nævner Katrine Lee fra Copenhagen Cartel, at hun eksempelvis ønsker, at *“gå ud og inspirere sådan mere B2B”* i forhold til indfarvning og print på tøj (Bilag 13). Derfor finder vi det relevant at diskutere, hvilken rolle inspiration har i forhold til purpose branding og specialets framework. Grundlæggende finder vi, at purpose kan inspirere på to måder: 1) Inspiration for andre organisationer til at påtage sig et samfundsansvar og 2) inspiration til motivering og udforskning af organisationen selv.

Idéen om purpose branding som inspirationskilde for andre organisationer kan ses i forlængelse af isomorfisme, fordi organisationer gennem inspiration kan komme til at ligne hinanden og arbejde ud fra samme tankegang. Man kan med andre ord argumentere for, at inspiration er et positivt udfald af isomorfisme, da det medvirker til, at organisationer i fællesskab løfter en større rolle i samfundet. Når purpose defineres, som en organisations eksistensberettigelse og dét, at en organisation skal have et større formål end blot at tjene penge, er det derfor ikke ensbetydende med, at en anden organisation ikke kan have samme eller lignende purpose. Magnus Restofte fra Det Kongelige Teater mener eksempelvis også, at andre teatre gør deres publikums’ verden større, men at Det Kongelige Teater, på grund af sine mange ressourcer, når bredere ud. Netop derfor finder Det Kongelige Teater det også naturligt at fortælle *”helt åbent og bredt om, hvad vi gør og hvordan vi arbejder og prøver på at give dem noget inspiration”* (Bilag 14). For selvom de forskellige teatre kan siges at have samme purpose, betyder det ikke, at de arbejder med det på samme måde. Magnus Restofte fortæller, at:

'Gør din verden større' for os er jo at gøre din verden større for alle danskere. At gøre din verden større for nogle af de andre teatre rundt omkring i Danmark, det vil være møntet på en lidt mindre gruppe, fordi man i højere grad fokuserer på én type målgruppe.

(Bilag 14)

Pointen her er, at Det Kongelige Teater vil have svært ved at brede alle danskeres perspektiv ud, og derfor er det heller ikke nødvendigt, at teatret tager patent på den bagvedliggende tankegang for 'Gør din verden større'. Hvis dette mål virkelig skal opnås, kan de ikke være alene om opgaven. Derfor har Det Kongelige Teater ikke noget forbehold for, at andre teatre kan lade sig inspirere af måden, organisationen kommunikerer sin samfundsrolle gennem purpose branding. Endvidere kan man argumentere for, at perspektivet i dette purpose ikke kun kan være gældende for teatre, men også for forfattere, boghandler, musikere med flere. Med andre ord kan 'Gør din verden større' være definerende for al kultur. Dette ræsonnement er blot eksemplificeret gennem Det Kongelige Teater, men kan også overføres til de andre cases, som er blevet undersøgt i dette speciale, og formodentlig også til andre organisationerne.

Men hvilken betydning har det, at organisationer ikke nødvendigvis er alene om sit purpose? For det første rummer en organisations purpose en så stor rolle, at de ikke *kan* løse den alene. Coloplast ønsker eksempelvis at gøre livet lettere for patienter (Coloplast, u.d.-a), men deres organisation forenkler kun livet for en specifik gruppe patienter, mens andre medicinalvirksomheder varetager andre patientgrupper. Derfor anser vi det heller ikke som et problem, hvis andre organisationer lader sig inspirere af et purpose. For det andet indebærer arbejdet med purpose, at organisationer ser sig selv i forhold til et større samfundsansvar. Hvis dette samfundsansvar kræver indsatser fra forskellige organisationer, kan det opfattes som hyklerisk, hvis en organisation både proklamerer, at de arbejder for en forbedring af samfundet, samtidig med at den bremser andre organisationer i at gøre det samme. Så falder idéen med at tage et fælles ansvar til jorden. Samtidig kan man argumentere for, at purpose brugt som en inspirationskilde for andre kan være med til at højne en organisations legitimitet, da det viser, at organisationen oprigtigt har en større, samfundsmæssig opgave for øje. Der er dermed nogle implikationer for, at purpose kan indeholde inspiration for andre organisationer, men man kan også anskue purpose som en måde, organisationer kan inspirere og motivere sig selv på.

I artiklen 'CSR as aspirational talk' argumenterer Lars Thøger Christensen, Mette Morsing og Ole Thyssen for, at forskellen mellem tale og handling i forhold til CSR ikke nødvendigvis er et problem, da denne type kommunikation potentielt kan stimulere CSR-forbedringer gennem tale om, hvem organisationen er, og hvor den skal hen (Christensen et al., 2013). Overfører man denne tankegang til purpose, kan man argumentere for, at purpose branding kan være en måde for en organisation at inspirere og udforske sig selv på. Når en organisation artikulerer sit purpose til omverdenen, kan det anskues som en måde, hvorpå organisationen sørger for at motivere og forpligte sig selv til at arbejde ud fra et purpose. Dog er der en pointe i, at forskellen mellem purpose som ambitionssnak og purposewashing balancerer på en knivsæg. For hvor lidt eller hvor meget handling skal der ligge bag et purpose, før det tipper til den ene eller den anden side? Denne problematik artikulerer Rikke Nalepa også:

[H]vor langt skal du være på cykelturen, før du kan gå ud med intentionen? Selvfølgelig, hvis du slet ikke har gjort noget og du bare indtil nu har svinet og været fløjtende ligeglad, så er det måske lidt farligt. Men jeg tror ikke, at du behøver være i mål, før du begynder at sige det.

(Bilag 11)

Hvornår en organisation er klar til at kommunikere og brande sit purpose, er dermed ikke helt klart. Dog er vores argument, at hvis organisationens purpose lever op til de fem karaktertræk, og samtidig er åbne overfor at modtage og medtænke feedback fra omverdenen, kan organisationen godt påbegynde sin purpose branding, også selvom organisationen ikke er fuldkommen omstillet i forhold til sit purpose. Men som med alt anden kommunikation gør organisationen klogt i at forberede sig på kritiske spørgsmål.

Man kan derfor argumentere for, at purpose branding både kan inspirere andre organisationer og være inspirationskilde for organisationens selv. Det er derfor tydeligt, at inspiration spiller en rolle i forhold til purpose branding. Dog anser vi ikke inspiration som definerende for purpose branding på lige fod med de fem karaktertræk. I stedet opfatter vi inspiration som et resultat af purpose branding på samme måde, som vækst og innovation kan opnås på baggrund af arbejdet med purpose. Dette skyldes, at inspiration ikke er en afgørende faktor i, om en organisation har et purpose eller ej. Det kan i højere grad opfattes som 'nice to have' end 'need to have' i forhold til purpose.

Modarbejder isomorfisme og purpose branding hinanden?

Ovenfor udfoldede vi inspiration som en positiv form for isomorfisme. Dog ser vi også nogle negative udfald for organisationen ved netop inspiration og isomorfisme. Hvis organisationer kommer til at ligne hinanden ved at inspirere hinanden til at arbejde med et større purpose, opstår spørgsmålet om, hvorvidt purpose overhovedet er noget, man kan brande sig på. Essensen af branding er at differentiere sig fra andre organisationer ved at kommunikere, hvad der gør ens organisation unik (Schultz et al., 2005), men hvis purpose ikke gør en unik på grund af isomorfisme, hvorfor taler man så overhovedet om purpose *branding*? En forklaring kan være, at isomorfisme er en proces, og eftersom purpose som artikuleret fænomen stadig er ret nyt, er det langt fra alle organisationer, der arbejder specifikt med det endnu. Dermed er kommunikationen af purpose stadig noget, der differentierer organisationer med et artikuleret purpose fra organisationer uden purpose.

Samtidig er den enkelte organisations bidrag i forhold til et specifikt purpose også forskelligt. Et eksempel kunne her være Coloplasts purpose om at gøre verden lettere. Selvom man kan argumentere for, at hele medicinalindustrien arbejder ud fra et ønske om at gøre livet lettere for sine patienter, så vedrører Coloplasts bidrag, at organisationen gør verden lettere for blandt andet stomipatienter (Coloplast, u.d.-a), hvorimod en organisation som Novo Nordisk fokuserer på patienter med diabetes (Novo Nordisk, 2020). Dette indikerer, at purpose i sig selv ikke nødvendigvis rummer noget unikt, men effekten, purpose har på organisationens måde at arbejde på, kan fremsættes som unik, og som en måde organisationen adskiller sig fra sine konkurrenter på. Samtidig ligger det også organisationerne frit for at purpose brande sig forskelligt gennem eksempelvis storytelling. Så selvom de institutionelle kræfter som isomorfisme kan gøre organisationer mere ens, har man som organisation stadig mulighed for at differentiere sig gennem individuelle handlinger og kommunikation.



6

KONKLUSION

6. Konklusion

Dette speciale har til formål at karakterisere begrebet purpose branding og forstå dets betydning for danske organisationers kommunikation. Begrebet purpose branding er afhængig af opfattelsen af purpose, der rummer en flertydighed, hvorfor det forstås og benyttes forskelligt. Derfor konceptualiserer vi purpose og purpose branding med udgangspunkt i purposelitteraturen og fire ekspertinterviews, og vi konkluderer, at der overordnet eksisterer to tilgange til purpose: Purpose som konkurrencefordel og Purpose som samfundsansvar. Samtidig definerer vi purpose som den dynamiske forhandling af organisationens eksistensberettigelse og rolle i samfundet. Purpose består desuden af følgende fem karaktertræk: Ansvarlighed, Handling, Relevans, Troværdighed og Tillid. Derudover afhænger en organisations purpose af organisationens bevidsthed om denne. Bevidstheden påvirker endvidere organisationens purpose branding, som vi anser som måden, en organisation kommunikativt søger at adskille sig fra konkurrenter gennem brug af sit purpose. Purpose branding forhandles kommunikativt mellem organisation og omverden, hvor organisationens kommunikation vurderes og resulterer i feedback fra omverdenen.

I specialet undersøgte vi fire danske organisationer, der repræsenterer forskellige organisationstyper. På baggrund af analysen konkluderer vi, at purpose branding har betydning for kommunikationen i Copenhagen Cartel, Det Kongelige Teater og Coloplast, der alle er bevidste om egen eksistensberettigelse og samfundsrolle. Modsat har begrebet mindre betydning for BEC, da dens purpose er fragmenteret og purpose branding ikke benyttes – organisationen rummer dog et potentiale for at arbejde med begge. Samtidig har organisationens type betydning for skabelsen af purpose internt og kommunikationen af purpose eksternt. Eksempelvis kan purpose skabes fra starten i start-ups, mens det i større, veletablerede organisationer ofte skal findes eller genfindes. Desuden lægges der vægt på emotionelle relationer i purpose branding hos B2C-organisationer, hvor der i B2B er fokus på faglighed og Thought Leadership. Vi ser desuden tegn på purpose brandings institutionalisering, hvilket vil betyde, at flere organisationer bliver nødsaget til at arbejde med purpose branding. Dette vil sandsynligvis resultere i øget isomorfisme, hvor organisationer efterligner eller lader sig inspirere af hinandens purpose og kommunikationen af dette. Endvidere betyder en øget medialisering, at der stilles større krav til tydeligheden i organisationens kommunikation af purpose. I den yderste konsekvens vil dette betyde nogle organisationers endeligt, hvis de ikke formår at tilpasse sig. Dette tyder på, at purpose branding vil få en større betydning for danske organisationer i fremtiden.



7

LITTERATURLISTE

7. Litteraturliste

- Accenture. (2018). *To affinity and beyond: From me to we, the rise of the purpose-led brand*. Hentet 13. maj 2020 fra Accenture: https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf?fbclid=IwAR0Cpb3wwjXfoM239H7eGjdpef5ApwFUU15Vi00WTj-Eqi0fQZxxy6Oq2sc
- Advice. (2019). *Bæredygtighedsbarometer 2019*. København V: Advice.
- Advice. (u.d.). *Om os*. Hentet 13. maj 2020 fra Advice: <https://adviceas.dk/om-advice/>
- ANA, Carol Cone ON PURPOSE & The Harris Poll. (2020). *The B2B purpose paradox. How purpose powers business-to-business growth*. Hentet 13. maj 2020 fra Carol Cone ON PURPOSE: <https://www.carolconeonpurpose.com/b2b-purpose-paradox>
- Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion i samfundsvidenskaberne* (5. udgave udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Andersen, T. H., & Flemming, S. (2012). *Diamanten - en model til kommunikationsplanlægning*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), s. 347-368.
- BEC. (marts 2020a). *Corporate Social Responsibility 2019*. Hentet 13. maj 2020 fra BEC: https://www.bec.dk/wp-content/uploads/BEC_CSR-rapport_2019.pdf
- BEC. (2020b). *Do you want to be head of a new department and have great influence on BEC's policies and business procedures*. Hentet 13. maj 2020 fra [LinkedIn-side] LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/bec_do-you-want-to-be-head-of-a-new-department-activity-6658609927101173760-Aqyt/
- BEC. (2020c). *BEC's most important impact on society is our dedication to support a solid financial infrastructure in Denmark - through good*. Hentet 13. maj 2020 fra [LinkedIn-side] LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/bec_csr-dkfinans-dktech-activity-6660797508798693377-vSoM/
- BEC. (u.d.-a). *Om BEC*. Hentet 13. maj 2020 fra BEC: <https://www.bec.dk/om-bec/>
- BEC. (u.d.-b). *BEC's kunder*. Hentet 13. maj 2020 fra BEC: <https://www.bec.dk/becs-kunder/>
- BEC. (u.d.-c). *CSR-rapport og code of conduct*. Hentet 13. maj 2020 fra BEC: <https://www.bec.dk/csr-rapport-og-code-of-conduct/>
- BEC. (u.d.-d). *Dit arbejdsliv i BEC*. Hentet 13. maj 2020 fra BEC: <https://www.bec.dk/dit-arbejdsliv-i-bec/>
- BEC. (u.d.-e). *Udvikling og innovation sammen med vores kunder*. Hentet 13. maj 2020 fra BEC: <https://www.bec.dk/udvikling-og-innovation-sammen-med-vores-kunder/>
- Bisgaard, C. (14. september 2017). *Så "Scener fra et ægteskab" i går på Store Scene i Skuespilhuset. Fuldstændig fabelagtig forestilling. Stærkt, voldsomt, passioneret og skrøbeligt*. Hentet 13. maj 2020 fra [Personlig anmeldelse] Facebook: <https://www.facebook.com/camilla.bisgaard.3/activity/10154601753551707>
- Bogh, M. (1. december 2016). *Kunst åbner verden og gør os til tænkende medborgere*. Hentet 13. maj 2020 fra Altinget: <https://www.altinget.dk/kultur/artikel/mikkel-bogh-kunsten-aabner-os-for-verden-og-goer-os-til-taenkende-medborgere>
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.

- Broderick, A., MacLaren, P., & Pei-Ya, C. (2003). Brand meaning negotiation and the role of the online community. *Journal of Customer Behavior*, 2(1), s. 75-103.
- Cambridge Dictionary. (u.d.). *Purpose*. Hentet 13. maj 2020 fra Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/purpose>
- Christensen, K. (19. februar 2020). *Four Years After CBS: A plastic adventure through blood, sweat and Google searches*. Hentet 13. maj 2020 fra CBS Wire: <https://cbswire.dk/four-years-after-cbs-a-plastic-adventure-through-blood-sweat-and-google-searches/>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate Communications: Conventing, Complexity, and Critique*. London: Sage Publications Ltd.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organizations*, 20(3), s. 372-393.
- Christensen, T. B. (29. november 2019). *Sjællandsk datacentral tager topplacering i ny undersøgelse af medarbejderimage*. Hentet 13. maj 2020 fra FinansWatch: <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article11787951.ece>
- Claeyé, F., & Jackson, T. (juli 2012). The iron cage re-revisited: Institutional isomorphism in non-profit organisations in South Africa. *Journal of International Development*, 24(5), s. 602-622.
- Clay. (u.d.). *Home*. Hentet 13. maj 2020 fra Clay: <http://whoisclay.com/>
- Coleman, D. (juli 2019). Does brand purpuse really serve a brand purpose? *WARC Exclusive*.
- Coloplast. (november 2019a). *Årsrapport 2018/19*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast: <https://www.coloplast.com/Documents/Investor%20Relations/Annual%20reports/DK/%C3%85rsrapport%202018-19.pdf>
- Coloplast. (november 2019b). *Corporate Responsibility Report 2018/19*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast: https://www.coloplast.com/Documents/Investor%20Relations/Announcements/2019/Corporate%20Responsibility%20Report_1819.pdf
- Coloplast. (u.d.-a). *Om Coloplast*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast: <https://www.coloplast.dk/kontakt-coloplast-danmark/hvem-er-vi/om-coloplast/>
- Coloplast. (u.d.-b). *Om os: Vores mission*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast: https://www.coloplast.dk/kontakt-coloplast-danmark/hvem-er-vi/om-coloplast/#section=Mission-_426922
- Coloplast. (u.d.-c). *Om os: Visionen*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast: https://www.coloplast.dk/kontakt-coloplast-danmark/hvem-er-vi/om-coloplast/#section=Vision_426923
- Coloplast. (u.d.-d). *Kontinens oversigt*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast: <https://www.coloplast.dk/kontinens-/sundheds-personale-kontinens/>
- Coloplast. (u.d.-e). *Hvad er kontinens, ufrivillig vandladning og afføringsproblemer?* Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast: <https://www.coloplast.dk/kontinens-/bruger/>
- Coloplast. (u.d.-f). *Anmeldelser*. Hentet 13. maj 2020 fra [Facebookside] Facebook: https://www.facebook.com/pg/ColoplastDK/reviews/?ref=page_internal
- Coloplast. (u.d.-g). *Startside*. Hentet 13. maj 2020 fra [Facebookside] Facebook: <https://www.facebook.com/ColoplastDK/>
- Coloplast. (u.d.-h). *Startside [@Coloplastdk]*. Hentet 13. maj 2020 fra [Instagramprofil] Instagram: <https://www.instagram.com/coloplastdk/>

- Coloplast. (u.d.-i). *Om os: Vi er Coloplast*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast:
https://www.coloplast.dk/kontakt-coloplast-danmark/hvem-er-vi/om-coloplast/#section=Vi-er-Coloplast_426918
- Coloplast. (u.d.-j). *Kontinens bloggen*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast:
https://www.coloplast.dk/da-DK/kontakt-coloplast-danmark/kontinens-bloggen/?utm_source=Facebook&utm_medium=Organic%20post&utm_campaign=CP_DK_DA_Online_Community&utm_content=Facebook%20influencer%20Hans%20J%C3%B8rn%20Rytter%20blog%20februar%202020
- Coloplast. (u.d.-k). *Om os: Coloplast bliver til*. Hentet 13. maj 2020 fra Coloplast:
https://www.coloplast.dk/kontakt-coloplast-danmark/hvem-er-vi/om-coloplast/#section=Coloplast-bliver-til_426910
- Coloplast. (u.d.-l). *Startside*. Hentet 13. maj 2020 fra [LinkedIn-side] LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/company/coloplast/>
- Copenhagen Cartel. (u.d.-a). *About*. Hentet 13. maj 2020 fra Copenhagen Cartel:
<https://copenhagencartel.com/pages/about>
- Copenhagen Cartel. (u.d.-b). *Production*. Hentet 13. maj 2020 fra Copenhagen Cartel:
<https://copenhagencartel.com/pages/production-1>
- Copenhagen Cartel. (u.d.-c). *One for everyone*. Hentet 13. maj 2020 fra Copenhagen Cartel:
<https://copenhagencartel.com/pages/size-shoot>
- Danmarks Statistik. (3. april 2020). *Ballet, dans, nycirkus og performance vinder frem*. Hentet 13. maj 2020 fra Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=30399#>
- Davidsen, D. H. (1. december 2019). *Hun laver badetøj af fiskenet: "Bikinier er min license to talk, men jeg vil allerhelst skabe opmærksom om plastik i havene"*. Hentet 13. maj 2020 fra Heartbeats: <https://heartbeats.dk/hun-laver-badetoej-af-fiskenet-bikinier-er-min-licence-to-talk-men-jeg-vil-allerhelst-skabe-opmaerksomhed-om-plastik-i-havene/?fbclid=IwAR3e3iFXrNrYwoG3sX7F2FtBsJ9l6UKNYCJLn4ERT3b0CfYkpuCif8rsenA>
- Deloitte. (2019). *2020 Global Marketing Trends*. Hentet 13. maj 2020 fra Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-global-marketing-trends.pdf>
- Det Kongelige Teater & Kulturministeriet. (18. februar 2020). *Rammeaftale for 2020 mellem Det Kongelige Teater og Kulturministeriet*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater:
<https://kglteater.dk/globalassets/files/om-os/rammeaftaler/rammeaftale-2020---underskrevet.pdf>
- Det Kongelige Teater. (19. januar 2018). *Rekordmange besøgende på Det Kongelige Teater i 2017*. Hentet 13. maj 2020 fra Ritzau: <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/rekordmange-besogende-pa-det-kongelige-teater-i-2017?publisherId=3885992&releaseId=12111525>
- Det Kongelige Teater. (2019a). *Årsrapport 2018*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater:
https://kglteater.dk/globalassets/files/om-os/aarsrapporter/dkt_aarsrapport-2018.pdf
- Det Kongelige Teater. (15. marts 2019b). *Fremgang for Det Kongelige Teaters forestillinger og positiv økonomi*. Hentet 13. maj 2020 fra Ritzau:
<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/fremgang-for-det-kongelige-teaters-forestillinger-og-positiv-okonomi?publisherId=3885992&releaseId=13570281>
- Det Kongelige Teater. (2. november 2019c). *Ung i operaen: Sweeney Todd*. Hentet 13. maj 2020 fra [video] Facebook: <https://www.facebook.com/22694021454/videos/1168179646903290/>

Det Kongelige Teater. (u.d.-a). *Teatrets historie*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: <https://kglteater.dk/om-os/om-teatret/teatrets-historie/>

Det Kongelige Teater. (u.d.-b). *Gør din verden større*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: <https://video.kglteater.dk/gor-din-verden-storre-2>

Det Kongelige Teater. (u.d.-c). *Det Kongelige Teaters strategi 2016-2019*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: https://kglteater.dk/globalassets/files/om-os/rammeaftaler/strategi_dkt_16-19.pdf

Det Kongelige Teater. (u.d.-d). *Kongelig Sommerballet 2019*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: <https://video.kglteater.dk/kongelig-sommerballet-2019>

Det Kongelige Teater. (u.d.-e). *Anmeldelser*. Hentet 13. maj 2020 fra [Facebookside] Facebook: https://www.facebook.com/pg/kglteater/reviews/?ref=page_internal

Det Kongelige Teater. (u.d.-f). *Gør din verden større med skuespil i sæson 2019/2020*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: <https://video.kglteater.dk/gor-din-verden-storre-med-skuespil>

Det Kongelige Teater. (u.d.-g). *Opera gør din verden større*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: <https://video.kglteater.dk/opera-gor-din-verden-storre>

Det Kongelige Teater. (u.d.-h). *Gør din verden større med ballet i sæson 2019/2020*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: <https://kglteater.23video.com/gor-din-verden-storre-med-ballet-i>

Det Kongelige Teater. (u.d.-i). *For unge*. Hentet 13. maj 2020 fra Det Kongelige Teater: <https://kglteater.dk/brug-teatret/boern-og-unge/unge>

Det Kongelige Teater. (u.d.-j). *Startside*. Hentet 13. maj 2020 fra [Facebookside] Facebook: <https://www.facebook.com/kglteater/>

Dhatchani, C., Velleman, N., & Mackay, A. (2013). *Doing business on purpose: How meaning will transform your business*. Hentet 13. maj 2020 fra Slideshare: <https://www.slideshare.net/davidvblyth/doing-business-on-purpose-yellowwood-download-version>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (april 1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48, s. 147-160.

DR. (2020). *Medieudviklingen 2019*. DR.

Due, B., & Munk, T. B. (18. december 2019). *Megatrends 2020*. Hentet 13. maj 2020 fra Kforum: <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Trends-for-kommunikation-i-2020>

Duran, C. (14. maj 2019). *Tech disruption in retail banking: Germans banks have little time for digital catch-up*. Hentet 13. maj 2020 fra S&P Global: https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/tech-disruption-in-retail-banking-german-banks-have-little-time-for-digital-catch-up?fbclid=IwAR2DXYrRWPnTkLwunarIsm56AdnRp48s5F558KVxm934Kmx_SlootN9N5Zw

Edelman. (oktober 2018). *2018 Edelman Earned Brand. Brands take a stand*. Hentet 13. maj 2020 fra Edelman: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf

Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. Hentet 12. maj 2020 fra Edelman: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?fbclid=IwAR3Pv06sDYS__osl2aBI6hPEBbhwnjJ5E4FvOVF5cPME-VWzCRv9dfi3myk

- Elkjær, M. F. (21. marts 2019). *Skab ægte og ærlig kommunikation med purpose*. Hentet 12. maj 2020 fra Publico: https://content.publico.dk/publico-bloggen/inspiration_til_aegte_og_aerlig_kommunikation_med_purpose?fbclid=IwAR2UxQ8L4taagSoWq9ThTtTzWY0zY8Yz4pIODh96EYr_b8YQo2meB4rZZdc
- EY Beacon Institute [EY]. (2016). *The state of the debate of purpose in business*. Hentet 13. maj 2020 fra EYGM Limited: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/\\$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf)
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2002). *Storytelling - branding i praksis*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2017). Greenhushing: The deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), s. 1107-1023.
- Google Trends. (2020). *Google Trends*. Hentet 12. maj 2020 fra Google: <https://trends.google.dk/trends/explore?date=today%205-y&q=purpose%20branding,brand%20purpose>
- Gyldendals Røde Ordbøger. (u.d.). *Purpose*. Hentet 13. maj 2020 fra <https://ordbog-gyldendal-dk.esc-web.lib.cbs.dk:8443/#/pages/result/enda/purpose/expert?cache=1589406974002>
- Harvard Business Review. (2015). *The Business Case for Purpose*. Hentet 13. maj 2020 fra EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)
- Havas. (7. maj 2019). *Meaningful brands 2019*. København: Havas.
- Højbjerg Brauer Schultz, Kubix & Alexandra Instituttet. (maj 2016). *Virksomheders behov for digitale kompetencer*. Hentet 13. maj 2020 fra Erhvervsstyrelsen: https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-10/rapport_-_virksomheders_behov_efter_digiale_kompetencer.pdf
- Hjarvard, S. (2008). *En verden af medier - Medialiseringen af politik, sprog, religion og leg*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- IFO. (22. november 2019). *Image analysen 2019*. Hentet 13. maj 2020 fra Issuu: https://issuu.com/partnermedier/docs/image_analyse_2019_issue?fbclid=IwAR2vahZpGPr9HvP-vJ0jjBNpHjoZqLLVBRiVzeNmOgpd-aG-8l9_2-GWZ6Y
- Ingemann, J. H. (2013). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- IVN. (28. december 2019). *Katrine Lee Larsen: gør det du brænder for, ikke det investorerne ser penge i!* Hentet 13. maj 2020 fra IVN: https://ivn.dk/katrine-lee-larsen-gor-det-du-braender-for-ikke-det-investorerne-ser-penge-i/?fbclid=IwAR2xt5t8VtC4edXZaG1gYv1jjluG1djR019Lq55Ys5KbcP4y5UGiNKL_b4c
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer. En indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kantar. (u.d.). *Purpose 2020: Igniting purpose-led growth*. Hentet 13. maj 2020 fra Kantar: http://msites.tfcgateway.com/Marketing/Growth_Institute/2018/KantarConsulting-Purpose_2020.pdf
- Kaye, B., & Jacobson, B. (marts 1999). True tales and tall tales: The power of organizational storytelling. *Training & Development*, s. 45-50.
- Kenny, G. (3. september 2014). *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values*. Hentet 13. maj 2020 fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/09/your-companys->

purpose-is-not-its-vision-mission-or-values?fbclid=IwAR1T_YBkullO5nXjr_d0pR6rtun64tHhDcVG7MsdCeKfvurefG3ZLBWOMAg

- Kjær, P. (2006). Institutionel teori til analyse af strategizing. I C. Nygaard, *Strategizing - kontekstuel virksomhedsteori* (s. 193-213). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 from products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Kristensen, S. (26. november 2018). *Coloplast forventer at betale over 5 milliarder i sag om medicinsk udstyr*. Hentet 13. maj 2020 fra DR: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/coloplast-forventer-betale-over-5-milliarder-i-sag-om-medicinsk-udstyr>
- Kulturministeriet. (17. december 2019). *Udviklingsår på Det Kongelige Teater i gang*. Hentet 13. maj 2020 fra Kulturministeriet: <https://kum.dk/nyheder-og-presse/pressemeddelelser/nyheder/udviklingsaar-paa-det-kongelige-teater-i-gang/1/1/>
- Kulturministeriet. (u.d.). *Det Kongelige Teater - Bestyrelse*. Hentet 13. maj 2020 fra Kulturministeriet: https://kum.dk/om-ministeriet/organisation-og-institutioner/bestyrelser-naevn-raad-og-udvalg/bestyrelser/det-kongelige-teater-bestyrelse/?fbclid=IwAR1eiX3HQ_nZ8iaWYjw50VTKKbOrgP8F7RaYrby8K3R09HviJV6NaWHI42k
- Kulturministeriet. (u.d.-b). *Målsætninger for Det Kongelige Teater i 2020*. Hentet 13. maj 2020 fra Kulturministeriet: https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Nyheder%20og%20Presse/Pressemeddelelser/2019/Maalsætninger_for_Det_Kongelige_Teater_i_2020.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, J. M. (2. oktober 2017). *Bureau rebrander Dong Energy*. Hentet 13. maj 2020 fra Dansk Markedsføring: <https://markedsforing.dk/artikler/kampagner/bureau-rebrander-dong-energy>
- Larsen, J. M. (23. januar 2019). *Derfor er purpose kommet på alles læber*. Hentet 13. maj 2020 fra Dansk Markedsføring: <https://markedsforing.dk/artikler/marketing/derfor-er-purpose-kommet-p-alles-l-ber>
- Larsen, S. H. (2005). Socialkonstruktivisme som forskningsmetode. I C. Nygaard, *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (s. 127-152). Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications Inc.
- Lodberg, R. (12. december 2018). *Er du poser, crafter eller magic connector?* Hentet 13. maj 2020 fra Kforum: <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Tre-brandstrategier-med-WHY>
- Lodberg, R. (15. januar 2020). *Debat: Lever dit purpose digitalt?* Hentet 12. maj 2020 fra Dansk Markedsføring: <https://markedsforing.dk/artikler/klumme/debat-lever-dit-purpose-digitalt>
- Malm, J. (13. maj 2015). *Seks gode råd til den content-bevidste leder*. Hentet 13. maj 2020 fra Kforum: <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/thought-leadership-giver-hovedrolle-til-k-folket>
- Misser-Pedersen, S. (10. april 2019). *Reklameanalysen 2019: Hvordan får vi forbrugerne til at se reklamer?* Hentet 12. maj 2020 fra Mindshare: <https://blogmindshare.dk/2019/04/10/reklameanalysen-2019-hvordan-faar-vi-forbrugerne-til-at-se->

reklamer/?fbclid=IwAR0MgTmEuCnFOtm5lj23CGTf3rpcs0AS2VWGHcdZZOdh2oknWnwu
wqZZDHs

- Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose. The starting point of great companies*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Nalepa, R. (12. marts 2019). *Rådgiver: I tvivl om purpose? Se på Ørsted*. Hentet 13. maj 2020 fra Dansk Markedsføring: <https://markedsforing.dk/artikler/klumme/r-dgiver-i-tvivl-om-purpose-se-p-rsted>
- Nalepa, R. (u.d.). *Corporate branding with a purpose*. Hentet 13. maj 2020 fra Rikke Nalepa: <https://rikkenalepa.dk/>
- Navntoft, N. (15. juli 2019). *Katrine laver badetøj af plastik: "Da jeg var ude i vandet, havde jeg nærmest sugerør mellem tænderne!"*. Hentet 13. maj 2020 fra Alt: <https://www.alt.dk/artikler/plastikforurening-katrine-lee-larsen-laver-badetoej-af-plastik>
- Novo Nordisk. (12. maj 2020). *Om Novo Nordisk*. Hentet 13. maj 2020 fra Novo Nordisk: <https://www.novonordisk.dk/om-novo-nordisk.html>
- Rasborg, K. (2013). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I L. Fuglsang, K. Rasborg, & P. B. Olsen, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 403-438). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Reiman, J. (2012). *The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and Lasting Legacy*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Rey, C., & Bastons, M. (2019). Three dimensions of purpose: Knowledge, motivation, and action. I C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok, *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world* (s. 29-42). Palgrave Macmillan.
- Rey, C., & Malbašić, I. (2019). Harmonization of personal and organizational purpose. I C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok, *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world* (s. 17-28). Palgrave Macmillan.
- Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world*. Cham, Schweiz: Palgrave Macmillan.
- Rey, C., Velasco, J. S., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within organizations. I C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok, *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world* (s. 3-16). Palgrave Macmillan.
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2015). *Strategic brand management*. Oxford: Oxford University Press.
- Rossau, K., & Sixhøj, M. (26. april 2015). *Bankernes hemmelige IT-kæmper*. Hentet 13. maj 2020 fra Berlingske: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/bankernes-hemmelige-it-kaemper>
- Scenekunstloven. (2020). Bekendtgørelse af lov om scenekunst (LBK nr 246 af 18/03/2020). Hentet 13. maj 2020 fra <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/246>
- Schoeneborn, D. (2. oktober 2017). *Enjoy the silence? CSR communication and the phenomenon of "greenhushing"*. Hentet 13. maj 2020 fra CBS The Business of Society: <http://www.bos-cbscsr.dk/2017/10/02/csr-communication-greenhushing/>
- Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba, F. F. (2005). Corporate branding - An evolving concept. I M. Schultz, Y. M. Antorini, & F. F. Csaba, *Corporate Branding. Purpose / People / Process* (s. 9-20). Copenhagen Business School Press.
- Schultz, M., & Antorini, Y. M. (2005). Principles for the second wave of corporate branding. I M. Schultz, Y. M. Antorini, & F. F. Csaba, *Corporate branding. Purpose / People / Process* (s. 219-232). Copenhagen Business School Press.

- Sepstrup, P., & Øe, P. F. (2010). *Tilrettelæggelse af information. Kommunikations- og kampagneplanlægning*. Aarhus: Hans Reitzels Forlag.
- Signorelli, J. (2014). *StoryBranding 2.0*. Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press.
- Simpson, J. (25. august 2017). *Finding brand success in the digital world*. Hentet 13. maj 2020 fra Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/08/25/finding-brand-success-in-the-digital-world/#6f7dceed626e>
- Sinek, S. (2009). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
- Skytte, C., & Walther, B. K. (2014). *Medbruger: Forstå hvordan et velformuleret kan gøre skeptiske forbrugere til tillidsfulde medbrugere*. København: We Love People.
- Slots- og Kulturstyrelsen. (u.d.). *Overblik og perspektivering 2019*. Hentet 13. maj 2020 fra Slots- og Kulturstyrelsen: <https://mediernesudvikling.slks.dk/2019/overblik-og-perspektivering/>
- Smith, S., & Milligan, A. (2015). *On purpose: Delivering a branded customer experience people love*. Kogan Page Limited.
- Stengel, J. (2011). *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. New York: Crown Business.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), s. 571-610.
- Trend watching. (u.d.). *5 trends for 2020*. Hentet 13. maj 2020 fra Trend watching: https://trendwatching.com/quarterly/2019-11/5-trends-2020/?fb...PTfSWKREDpbhfYxX5VESWfCLMc6I_OXw0Vla_bGyPq6usA#green-pressure
- Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4. udg.). London: Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5. udg.). London: Sage.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, Á., & Tench, R. (2019). *European Communication Monitor 2019*. Hentet 12. maj 2020 fra European Communication Monitor: http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf?fbclid=IwAR0P61quNE7F8yWb8YJc9v3ltkRKn2qPYBtsbrsN3JJxpvqSY5TKxxVe01l
- Zigler, T. (12. november 2019). *Bankdirektør ser særligt én måde at sænke omkostningerne i finanssektoren: "Vi sidder med tre it-centraler, som vi skulle have samlet for flere år siden"*. Hentet 13. maj 2020 fra Børsen: <https://borsen.dk/nyheder/finans/bankdirektoer-ser-saerligt-en-maade-at-saenke-omkostninger-i-finanssektoren-vi-sidder-med-tre-it-centraler-som-vi-skulle-have-samlet-for-flere-aar-siden-2eaz6>
- Zuckerman, H. (1972). Interviewing an Ultra-Elite. *The Public Opinion Quarterly*, 36(2), s. 159-175.



8

BILAGSOVERSIGT

8. Bilagsoversigt

Bilag 1: Spørgeguide til ekspertinterviews

Bilag 2: Revideres spørgeguide til ekspertinterviews

Bilag 3: Spørgeguide Brian Due

Bilag 4: Det Kongelige Teaters Nyhedsbreve

Bilag 5: Spørgeguide til Copenhagen Cartel

Bilag 6: Spørgeguide til Det Kongelige Teater

Bilag 7: Spørgeguide til Coloplast

Bilag 8: Spørgeguide til BEC

Bilag 9: Transskription af interview med Ralf Lodberg

Bilag 10: Transskription af interview med Morten Kjær

Bilag 11: Transskription af interview med Rikke Nalepa

Bilag 12: Transskription af interview med Brian Due

Bilag 13: Transskription af interview med Katrine Lee fra Copenhagen Cartel

Bilag 14: Transskription af interview med Magnus Restofte fra Det Kongelige Teater

Bilag 15: Transskription af interview med Wakana Sakihama fra Coloplast

Bilag 16: Transskription af interview med Trine Jacobsen fra BEC

Bilag 17: Transskriptionsguide

Bilag 18: Tilrettede citater fra BEC

Bilag 19: Copenhagen Cartel Instagram-opslag

Bilag 20: Repertoirematrix

Bilag 21: Coloplast brugertest

Bilag 22: Coloplast Facebook-opslag