

24

AKTIV BRUG AF VIRKSOM- HEDENS HISTORIE

Af
MAJKEN SCHULTZ
PROFESSOR,
COPENHAGEN BUSINESS
SCHOOL

Nogle af de grundlæggende spørgsmål for de fleste virksomheder er, hvem de er og hvad de står for sammenlignet med andre. Hvor kommer virksomheden fra og hvordan påvirker det, hvem den bliver fremover? Det studeres ofte som spørgsmål om virksomhedens identitet. Identiteten er uløseligt forbundet med virksomhedens oprindelse. Men den udvikler sig over tid, og store skift i virksomhedens strategi, markeder eller teknologi stiller krav til ændringer i dens selvforståelse.

Udfordringer til Carlsbergs identitet

En af de danske virksomheder, som har udviklet sig radikalt igennem de sidste 10 år, er Carlsberg. Fra et være en ledende regional virksomhed med en solid forankring i dansk kulturarv er Carlsberg igennem en serie af omfattende opkøb blevet en langt større virksomhed, der skal agere lige hjemmefrem i København, Skt. Petersborg og Chengdu. Det har udfordret Carlsbergs identitet som dansk virksomhed og startet en transformationsproces, hvor Carlsberg er ved at udvikle en identitet, som både er relevant for hele den nye langt mere globale virksomhed, og samtidig respekterer det historiske fundament for virksomheden.

En af de måder, virksomheden arbejder med sin identitet på, er at formulere hvad virksomheden kalder "The Group Stand". Det blev lanceret i 2010 under overskriften "Thirst for Great". Her har ledelsen gennem et intens samarbejde med interne og eksterne rådgivere udtrykt, hvilken fælles identitet man har ambitioner om, at Carlsberg skal udvikle fremover. "The Stand" er tænkt som en videreudvikling af J.C. Jacobsens Gyldne Ord, der stammer fra hans testamente og er indgraveret på Dipylon-porten i Valby. Hvor de Gyldne Ord havde fokus på, hvordan et fremragende bryggeri skal drives, så udtrykker den nye identitet, at Carlsberg vil opleves som en modig og ambitiøs global virksomhed, der er samlet omkring en fælles passion og tørst efter det bedste på tværs af brands, mennesker og markeder.

Et af de centrale spørgsmål i identitetslitteraturen er, hvordan virksomheder inddrager deres historie i en ny formulering af virksomhedens identitet. Det spørgsmål er specielt vigtigt for virksomheder og brancher med en rig historie såsom bryggerier, hvor en lang historie også er et signal om produktets kvalitet og autenticitet. Det ser vi f.eks. på Carlsbergflaskens "København 1847" og den franske øl Kronenbourg "1664", som er opkaldt efter året for bryggeriets grundlæggelse. For os har det været særligt interessant at studere, hvordan historien bliver inddraget i virksomhedens arbejdsprocesser omkring identitet. Ikke fordi det er et formål i sig selv at fortælle virksomhedens historie, men fordi udvalgte aspekter af dens historie trækkes aktivt ind i nutiden med henblik på at forme fremtiden.

Fra romersk kunstgruppe til globalt motto

I Carlsbergs nye identitet refereres der til historien igennem begrebet "Semper Ardens", som på latin betyder "Altid Brændende". Det blev inddraget i den nye identitet, som en kobling til den historiske arv, der sammenfatter den ambition og passion, som Carlsberg vil måles på for fremtiden. Det latinske udtryk erindrer om ølbrygningens lange historie og om den



Carlsberg-øllets nye visuelle identitet, som trækker på tradition for kvalitet og tradition for ordsprog.

Carl Jacobsens motto: Semper Ardens udhugget på Ny Carlsberg Glyptotek.

Semper Ardens øl.

“
Et af de centrale spørgsmål i identitetslitteraturen er, hvordan virksomheden inddrager deres historie i en ny formulering af virksomhedens identitet.
”





"De Gyldne Ord" kaldes ordene fra J.C. Jacobsens testamente, der fastlægger, efter hvilke retningslinjer han ønskede sit bryggeri drevet.

The Carlsberg Group
Stand fra 2010.



I Carlsbergs nye identitet refereres der til historien igennem begrebet "Semper Ardens", som på latin betyder "Altid Brændende". Det blev inddraget i den nye identitet, som en kobling til den historiske arv (...)



Thirst for Great

Great people. Great brands. Great moments.

Founded on the motto, *Semper Ardens* – Always Burning – we never settle, but always thirst for the better.

We are stronger together because we share best practices, ideas, and successes. We brand as many, but stand as one.

With the courage to dare, to try, to take risks, we constantly raise the bar. We can't stop at brewing great beer. We brew a greater future – for our consumers and customers, our communities, and our people.

This passion will continue to burn and forever keep us thirsty.



vedholdende passion, der har været drivkraften i virksomheden. Samtidig hentyder det latinske til bryggerikunstens særlige magi uden at være bundet til en særlig national kultur. Men "Semper Ardens" har været på en lang rejse igennem historien, før det endte op som globalt motto for Carlsberg.

Begrebet kom til Carlsberg i 1885, da en berømt fransk billedhugger besøgte Carl Jacobsen i forbindelse med to skulpturer af de danske prinsesser, som Carl Jacobsen havde doneret. Han og nogle kolleger havde brugt det som navn for deres kunstgruppe, da de studerede i Rom. Med Carl Jacobsens egne ord tog han umiddelbart "det ord til indtægt"². I lighed med mange andre af sine valgprog, fik Carl Jacobsen hugget "Semper Ardens" ud i granit først i 1901 over indgangen til det daværende hovedsæde for bryggeriet og senere i 1906 på bagsiden af Ny Carlsberg Glyptotek, hvor det er flankeret af en flamme, Carl Jacobsen selv og hans afdøde hustru Ottilia klædt i romerske togaer. Ifølge Carl Jacobsen udtrykte "Semper Ardens" den hvileløse passion for udviklingen af brygningens kunsts og senere også "fuld fart frem"³, som påmindelse til hans sønner om, hvad det kræver at drive et bryggeri.

"Semper Ardens" forsvinder ud af bevidstheden i Carlsberg og dukker først op igen i 1998, da en gruppe brygmestre og marketingfolk i det små er ved at udvikle, hvad der skal blive Carlsbergs første højkvalitetsmikrobryg. De er på udkig efter et navn til deres projekt om "Brygmesterens drøm" og kommer i en brainstorming til at tænke på "Semper Ardens", som er indgraveret over indgangsdøren til den bygning, hvor de nu har deres laboratorier og ølsmagning. Det vinder øjeblikkelig gehør hos alle implicerede og bliver fundamentet for udviklingen af en serie kvalitetsøl, der i den første tid alle er udstyret med en lille folder, der fortæller om, hvordan de Gyldne Ord nu videreføres i "Semper Ardens". Carlsberg holder efter nogle år op med at satse på produktionen af "Semper Ardens" og den bliver afløst af "Jacobsen" som den fremmeste kvalitetsøl. Men "Semper Ardens" er blevet en del af kulturen hos de danske brygmestre, som både forbinder slagordet med ølbrygningens magi og bruger det til at fejre særlige præstationer sammen med deres medarbejdere.

Da de amerikanske konsulenter, der i 2010 hjælper Carlsberg med formuleringen af den nye identitet, er på rundtur på Carlsberggrunden kan de ikke undgå at bemærke de mange indgraverede og maledede ordsprog. De får fortalt, hvordan "Semper Ardens" sammenfatter engagement i virksomheden, og begrebet ender med at inspirere den ambition, der kommer til udtryk i "Thirst for Great". Den nye identitet bliver fortalt igennem en meget emotionel film, der vises rundt omkring i hele virksomheden - og in-

spirerer til forskellige brug af den historiske arv, alt efter hvad der er relevant for de lokale udfordringer.

Mange tænkere optaget af temporalitet, som H. Bergson, G.H Mead og M. Heidegger har fremhævet, at fortiden aldrig er afsluttet, men er lige så hypotetisk som fremtiden, og derfor altid kan bringes aktivt ind i nutiden ud fra ønsker til fremtiden. De forskellige anvendelser af "Semper Ardens" igennem mere end et århundrede viser, hvordan historien får nyt og relevant liv, når den inddrages i forhold til en ny fremtid - hvad enten det er udviklingen af identitet for en ny type øl eller formulering af en ny global identitet for virksomheden. Forudsætningen for, at virksomheder kan bruge historien er imidlertid, at den kan erindres og fremkaldes i nutiden. Her skaber den materialiserede og tilgængelige erindring, som Carlsbergs indgraverede motto'er - og elefanter - nogle særlige muligheder for at

blive genopdaget og omfortolket af nye generationer. Vi har i et andet studie af LEGO Gruppen vist, hvordan historien var en afgørende inspirationskilde for den nye direktør Jørgen Vig Knudstorp, da han i krisen skulle formulere en fremtidig identitet for et nyt og mere fokuseret LEGO. De fleste virksomheder er meget optaget af deres fremtid, men overser ofte de store ressourcer, der ligger i historien, fordi de opfatter fortiden som lukket og passeret. Historien om "Semper Ardens" i Carlsberg viser, hvordan historien kan aktiveres i nutiden for at berige fremtiden.



Noter:

1 Forskningsprojektet om Carlsberg's identitet 2010-2013 omfatter professor Majken Schultz, professor Mary Jo Hatch og PhD studerende Lærke Højgaard Christiansen. 2 Citeret i Steenstrup, 1922: 260. 3 Citeret i Glamann, 1996: 314.

Dipylonporten på Carlsberg (set fra Elefantporten) med "De Gyldne Ord" indgraveret i midten.



Den nye identitet bliver fortalt igennem en meget emotionel film, der vises rundt omkring i hele virksomheden - og inspirerer til forskellige brug af den historiske arv (...)

