

# KAMPEN OM TALENTERNE

et speciale om employer branding



Line Juul Christensen  
Louise Kramer Hansen 2007





**Af Louise Kramer Hansen og Line Juul Christensen**  
Vejleder i Roy Langer

**Speciale i Kommunikation**  
Roskilde Universitetscenter, februar 2007

#### **Formalia**

Specialet er udarbejdet på baggrund af et fuldt integreret gruppearbejde, hvor samtlige kapitler er skrevet i fællesskab. Derfor er nedenstående opdeling af ansvarsområder udelukkende en formalitet:

- Kapitel 1, 2, 3 og 4: Louise Kramer Hansen
- Kapitel 5, 6, 7 og 8: Line Juul Christensen

Specialet udgør 215.578 anslag, hvilket svarer til 90 normalsider á 2400 anslag pr. side (inklusive mellemrum).

Forside: Michala Brincker - [www.art4fun.dk](http://www.art4fun.dk)

Grafisk layout af HVERDAG ved  
Signe Frier Mogensen og Sara Winding  
[info@hverdag.nu](mailto:info@hverdag.nu)



**Kampen om talenterne**  
et speciale om employer branding

□ □ □ □ □ □ □ □



The focus in this thesis is to identify the most effective way for a company to retain and attract employees by means of employer branding. The theories of employer branding are analysed and discussed in relation to the company Rådgivningshuset. This approach enables us to examine the limitations and possibilities of employer branding from a practical perspective. Most existing theory within the field of employer branding is based on one of two perspectives. The inside-out approach focuses on the culture and values inside an organisation and thus takes point of departure in the sender. In contrast, the outside-in approach is based on the receivers and concerns how an organisation can adjust to the demands and needs of employees. In this thesis we will examine if it is possible and advantageous for Rådgivningshuset to combine the two approaches.

In the analysis, we have, in accordance to the inside-out strategy, investigated Rådgivningshuset with the symbolic comprehension of organisational culture and examined the demands and behaviour of the potential employees in correspondence to the outside-in strategy, with input from Pierre Bourdieus' sociological theory. Finally, we have integrated the two approaches in order to evaluate if it is possible to combine them and create an attractive and effective employer brand.

As a result of our analysis we conclude that it is possible and beneficial for Rådgivningshuset to integrate the inside-out and the outside-in approach. The culture and values in Rådgivningshuset have characteristics that the potential employees find attractive. However, we also identified gaps between Rådgivningshuset's organisation and the needs and demands of the target group. In the light of the gaps, we conclude that Rådgivningshuset's problem in attracting future employees can not only be solved by means of *communication*. Rådgivningshuset needs to *develop* its organisation, its values and its culture in order to establish a strong employer brand and attract the needed manpower.

Our case study of Rådgivningshuset indicates that organisations in need for talented manpower ought to widen the inside-out perspective, and to some extent focus more on the expectations and demands from potential employees. Therefore, we argue that our analysis and characteristic of a new complex generation of employees can help most companies to understand their target group and create a more effective integrated employer brand.

<b>Indledning</b>	■ □ □ □ □ □ □ □
<b>Velkommen til den ny jobvirkelighed!</b>	10
<b>Problemfelt</b>	11
- Rådgivningshusets erklærede problem	12
<b>Problemformulering</b>	13
<b>Arbejdsspørgsmål</b>	13
<b>Kommunikationsfaglig problemstilling?</b>	13
<b>Specialets bidrag til forskningen</b>	14
<b>Specialets komposition</b>	14
<b>Teoretisk fundament</b>	□ ■ □ □ □ □ □ □
<b>Den teoretiske akse</b>	18
- Videnskabsteoretisk ståsted	18
- Metateori	20
- Middle-range teori	21
- Hvordan spiller teorierne sammen?	22
<b>Employer branding   Et felt med flere tilgange</b>	23
- Klassisk branding og corporate branding	23
- Hvad er employer branding?	25
- Grundelementerne i employer branding	27
<b>Hvordan opbygges et employer brand?</b>	29
- Employer branding ud fra inside-out	29
- Employer branding ud fra outside-in	30
- Kan de to tilgange kombineres?	31
<b>Metodologi</b>	□ □ ■ □ □ □ □ □
<b>Undersøgellesdesign</b>	34
<b>Rådgivningshuset - et casestudie</b>	35
- Udvælgelsesstrategi	35
- Makkerskab med Rådgivningshuset	35
<b>Produktion af empiri</b>	36
- Fokusgrupper	36
- Kombination med deltagende observation	38
- Triangulering med kvantitativ empiri	39
<b>Hvad er vores undersøgelse værd?</b>	40
- Videnskabelige kriterier	41
- Autenticitet	42
- Metodisk refleksivitet	42
- Sensible punkter	43
- Intersubjektivitet	43
- Illustration af tendenser	44
- Den hellige treenighed	44
<b>Analysemetode</b>	45
- Analysedesign	46
<b>Virksomhedscase-præsentation</b>	□ □ □ ■ □ □ □ □
<b>Rådgivningshuset   En virksomhed i vækst</b>	50
- Rådgivningshusets kamp om medarbejdere	51
<b>Analyse</b>	□ □ □ □ ■ □ □ □
<b>Analysespor 1   Kulturanalyse</b>	54

- Om at være symbolistisk kulturanalytiker	.54
- Fysiske symboler	.56
- Handlingssymboler	.59
- Verbale symboler	.61
- Opsamling   Verdensbillede	.66
<b>Scenarium 1   Opbygning af et inside-out employer brand</b>	.67
- Værdipositionering   Hvad gør Rådgivningshuset unik?	.68
- Rekruttering   Hvilke medarbejdertyper passer ind i Rådgivningshuset?	.70
- Tiltrækning   Hvordan nås talenterne?	.71
- Opsamling   Employer brand – inside-out	.72
<b>Analysespor 2   Målgruppeanalyse</b>	.72
- Den nye generation af medarbejdere	.73
- Et 'Bourdiesk' blik på Rådgivningshusets målgruppe	.74
- Feltet vi arbejder med	.74
- Doxa   Hårde eller bløde værdier?	.76
- Kapitaler	.80
- Habitus   Et fingeraftryk på målgruppens livsstil	.82
- Gruppering af målgruppens habitus	.84
- Opsamling   En karakteristik af Rådgivningshusets målgruppe	.85
<b>Scenarium 2   Opbygning af et outside-in employer brand</b>	.86
- Tiltrækning   Hvem skal Rådgivningshuset gøre sig attraktiv overfor?	.86
- Rekruttering   Hvordan nås talenterne?	.88
- Værdipositionering   Hvad skal Rådgivningshuset lægge vægt på?	.89
- Opsamling   Employer brand – outside-in	.90
<b>Integrationsperspektivet</b>	.91
- Rekruttering   Hvordan opnås et fit?	.91
- Værdipositionering   Hvad er fællesmængden?	.92
- Tiltrækning   Hvordan skal der kommunikeres?	.93
- Opsamling   Rådgivningshusets integrerede employer brand	.93
- Sårbare punkter	.94
- Konkrete kommunikationstiltag	.95
<b>Konklusion</b>	□□□□□■□□
<b>Begrænsninger</b>	.102
<b>Muligheder</b>	.102
<b>Kampen om talenterne</b>	.103
<b>Rådgivningshuset som markør</b>	.104
<b>Perspektivering</b>	□□□□□□■□
<b>Anerkendelse</b>	.106
<b>Videre forskning</b>	.107
<b>Formidlingsprodukt</b>	□□□□□□□■
<b>Medie, målgruppe og budskab</b>	.110
<b>Virkemidler</b>	.110
<b>Artikel   Kampen om talenterne</b>	.112
<b>Litteraturliste</b>	.114
<b>Model- og figuroversigt</b>	.121





*“Det allerførste skridt mod succes i en hvilken som helst  
beskæftigelse er at blive interesseret i den”/ Sir William Oster*

## Indledning

■ □ □ □ □ □ □ □

## Velkommen til en ny jobvirkelighed!

Ledigheden er historisk lav og har nået en bundrekord på 4,4%. Den er stadig nedadgående, mens antallet af jobannoncer slår alle rekorder (Henriksen og Horn, 2006). Slår man op i de landsdækkende danske aviser, dominerer overskrifter som 'mangel på arbejdskraft', 'flaskehalse' og 'rødgældende arbejdsmarked'. Globaliseringen er kommet for at blive, de små årgange vinder frem, og situationen på arbejdsmarkedet er et højaktuelt samfundsproblem, hvor manglen på arbejdskraft spås til at lægge en alvorlig dæmper på den økonomiske vækst i fremtiden (Politiken, 2006). Mange danske virksomheder har efterhånden fået øjnene op for problemet.

Det er en realitet, at virksomhederne må sætte aktivt ind i kampen om at tiltrække og fastholde talenterne. En ny undersøgelse fra Bernard Hodes/Advice A/S<sup>1</sup> bekræfter, at aktørerne i det danske erhvervsliv står foran den største udfordring i de kommende ti år. Undersøgelsen viser ydermere, at virksomhederne ikke er tilstrækkelig forberedte på den kommende krig om talenter, hvilket ses som et stort problem (Bernard Hodes Global Network, 2006). Udover at der er mangel på arbejdskraft, skal virksomhederne i dag også forholde sig til en hel ny generation af medarbejdere som følge af den samfundsmæssige udvikling (Giddens, 1990). Denne gruppe, som har fået navne som @-generationen, zappergenerationen, generation Y og værdi-generationen, stiller større og større krav til virksomhederne. Ifølge en undersøgelse udarbejdet af Moment og Reputation Institute<sup>2</sup>, kan de unge ikke længere lokkes med god løn alene. Den nye generation vil også have indholdsrige arbejdsopgaver og mulighed for personlig og faglig udvikling i deres arbejde (Moment og Reputation Institute, 2006). Det handler derfor om, som virksomhed, at profilere sig som en arbejdsplads, der tilbyder den 'krævende' generation af medarbejdere mere end bare et job. Det er dermed ikke længere nok at lave et godt stillingsopslag - det kræver bl.a. en mere målrettet og seriøs *kommunikationsindsats* at markedsføre sig som arbejdsgiver. Det handler om at *brande* virksomheden som en attraktiv arbejdsplads for at kunne tiltrække og fastholde talenterne. Dette kaldes mere populært for *employer branding*<sup>3</sup>, hvilket er blevet et nøgleord og en nødvendighed i kampen om talenterne i den ny jobvirkelighed. Det er ifølge

<sup>1</sup> Advice A/S et konsulenthus med forretningsområder som strategisk ledelses- og kommunikationsudvikling, branding, politisk kommunikation og PR. Bernard Hodes Group er Advices internationale partner og arbejder med integrerede løsninger for virksomheder med henblik på strategi og rekruttering.

<sup>2</sup> Undersøgelsen hedder Workrep Students og er foretaget i 2006. Den handler om, hvordan studerende på videregående uddannelser i Danmark forholder sig til virksomheders omdømme som arbejdsplads. Forfatterne bag rapporten er Majken Schultz, Henrik Holt Larsen og Nicolas Georges Trad (Moment og Reputation Institute, 2006).

<sup>3</sup> Vi bruger den engelske betegnelse employer branding, der er den mest anvendte inden for feltet, som direkte oversat betyder arbejdsgiver-branding. Der eksisterer imidlertid også begrebet employee branding (medarbejder-branding), som mere dækker over det interne aspekt, som har fokus på motivation og fastholdelse. Employer branding, mener vi, derimod favner bredere og dækker både de interne og eksterne dimensioner i forhold til virksomhedens rolle som arbejdsgiver. For uddybende definition se kapitel 2, side 25.

The Conference Board (2001)<sup>4</sup> et faktum, at det er relevant og værdifuldt for virksomheder at fokusere på employer branding. Litteraturen viser yderligere at, at effektiv employer branding medvirker til at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere (Backhaus og Tikoo, 2004: 501). Dette har de store danske virksomheder også indset. Pernille Lind Olsen - kommunikationsmedarbejder i Novozymes - mener, at employer branding er vejen frem for virksomheder i forhold til at tiltrække medarbejdere, da de i Novozymes netop har haft succes med at arbejde strategisk med employer branding<sup>5</sup>. Også i Carlsberg har de 'antenneerne ude' i forhold til at erhverve sig de bedste medarbejdere og arbejder derfor ligeledes strategisk med deres employer brand<sup>6</sup>.

## Problemfelt

Inden for employer branding-feltet er selve relationen mellem virksomhed og medarbejder et interessant spændingsfelt. Virksomhederne forlanger højt kvalificerede medarbejdere, og medarbejderne kræver fokus på personlig og faglig udvikling. Dette 'parforhold' mellem virksomhed og medarbejder er således præget af gensidige høje krav, hvor succeskriteriet er at opnå et såkaldt *person-organization-fit*<sup>7</sup> (Backhaus og Tikoo, 2004: 506). Det er efterhånden blevet en stor udfordring for virksomhederne at opnå dette *fit*, hvorfor employer branding bliver centralt. Et interessant spørgsmål er i den forbindelse: Hvordan opbygger man bedst muligt et effektivt employer brand?

Martin og Beaumont (2003) pointerer, at 'best practice' oftest er, hvis et employer brand etableres indefra. Det vil sige, at employer brandet først og fremmest skal tage udgangspunkt i virksomhedens værdigrundlag og kultur, hvilket dernæst skal kommunikeres udadtil. Denne tilgang til employer branding kendetegnes som en *inside-out strategi*. Ud fra denne strategi vil virksomheden skabe en ærlig og troværdig profil, hvilket ideelt set vil tiltrække og fastholde de medarbejdere, som passer ind i organisationen på et langsigtet plan. Men spørgsmålet er, om det er den mest *effektive* form for employer branding. Virksomhederne skal med deres employer brand i høj grad også fokusere på at appellere til en ny og mere krævende medarbejdergeneration. Den nye generation er ikke loyal over for virksomheden, men over for sig selv. De unge har et syn på arbejde som noget, der skal være drevet af lyst, sikre bekræftelse, selvrealisering og den daglige rus af anerkendelse (Willig, 2006: 23). De skal med andre ord have mulighed for at forfølge deres 'personlige projekt'<sup>8</sup> (Mandag Morgen, 2001).

<sup>4</sup> The Conference Board er en non-profit virksomheds- og forskningsorganisation, der i 2001 foretog en undersøgelse om employer branding af de førende 138 virksomheder i verden (The Conference Board, 2001).

<sup>5</sup> Oplæg ved kommunikationsmedarbejder Pernille Lind Olsen i Novozymes d. 12. september 2006.

<sup>6</sup> Telefonisk samtale med kommunikationsdirektør i Carlsberg Anne-Marie Skov, d. 30. september 2006.

<sup>7</sup> For uddybende definition af person-organizaion-fit se kapitel 2, side 26.

<sup>8</sup> For uddybning af begrebet se kapitel 5, side 82.

Virksomhederne står derfor i en situation, hvor det efterhånden ikke længere er virksomheden, der vælger medarbejderne, men medarbejderne der vælger virksomheden.

Man kan derfor som virksomhed blive fristet til, som Connolly og Connolly (1991) advokerer for, at indtage en strategi, hvor employer brandet i højere grad tilpasses de potentielle medarbejderes ønsker, krav og behov. Der er dog en fare ved at designe employer brandet efter modtageren. Man kan risikere at udgive sig for noget man ikke er, og employer brandet bliver dermed tomme ord. Herved bliver effekten mere af kortvarig karakter. Hvor inside-out tilgangen hovedsageligt er afsenderorienteret, er denne tilgang til employer branding mere modtagerorienteret og kendetegnes som en *outside-in strategi*. Virksomhederne står dermed i et dilemma mellem at anvende den effektfulde outside-in strategi eller den mere langsigtede og troværdige inside-out strategi.

Virksomhederne er i en situation, hvor employer brandet ideelt set på den ene side bør afspejle kulturen og på den anden side fungere som en magnet og tiltrække nye medarbejdere. Spørgsmålet er i den forbindelse, om det er muligt at forene de to employer branding-strategier, eller om der er for stor en kløft mellem de potentielle medarbejderes behov og ønsker til en arbejdsplads, og det virksomheden reelt kan tilbyde. Barrow og Mosley (2005) mener, at det ideelle scenarium vil være at integrere inside-out og outside-in strategierne i en vekselvirkende proces og på den måde opbygge et stærkt employer brand, der både tilgodeser virksomhed og medarbejder. Men kan denne teoretiske tanke overhovedet lade sig gøre i praksis? Og hvilke udfordringer og problemstillinger er der forbundet med det?

### Rådgivningshusets erklærede problem

For at undersøge ovenstående teoretiske problem vil vi inddrage virksomheden Rådgivningshuset<sup>9</sup> som casestudie. Rådgivningshuset er en IT-konsulentvirksomhed med speciale i forretningsløsninger, der i Danmark beskæftiger 140 medarbejdere fordelt på de to afdelinger. Rådgivningshuset har et erklæret problem<sup>10</sup> med at *tiltrække* den eftertragtede kvalificerede arbejdskraft, hvilket er problematisk, da Rådgivningshuset er i rivende vækst og derfor akut mangler medarbejdere. Den teoretiske og empiriske skitsering af problemet munder ud i følgende problemformulering:

<sup>9</sup> Rådgivningshuset A/S er amerikansk ejet og beskæftiger 1400 medarbejdere på verdensplan i 20 lande i Europa, USA, Mellemøsten og Asien og producerer Microsoft baserede forretningsløsninger. : Rådgivningshuset er et fiktivt navn, da casevirksomheden er anonym.

<sup>10</sup> Rådgivningshusets erklærede problem har vi dels identificeret i kraft af en artikel på Comon.dk (se bilag 1: Artikel fra Comon.dk) og dels ved vores første indledende møde med Rådgivningshuset d. 1. september 2006.

## Problemformulering

*Hvilke muligheder og begrænsninger er der for Rådgivningshuset i at opbygge et employer brand, der både afspejler virksomhedens kultur og matcher potentielle medarbejderes krav og forventninger til en arbejdsplads?*

### Arbejdsspørgsmål

For at besvare problemformuleringen har vi udarbejdet seks arbejdsspørgsmål:

- 1 | Hvordan defineres og konkretiseres employer branding-feltet?
- 2 | Hvad kendetegner kulturen i Rådgivningshuset?
- 3 | Hvordan opbygges Rådgivningshusets employer brand ud fra en inside-out strategi?
- 4 | Hvordan kan Rådgivningshusets potentielle medarbejdere karakteriseres?
- 5 | Hvordan opbygges Rådgivningshusets employer brand ud fra en outside-in strategi?
- 6 | Hvorvidt kan inside-out og outside-in strategierne integreres i opbygningen af Rådgivningshusets employer brand?

13

### Kommunikationsfaglig problemstilling?

Set i lyset af virksomhedernes kamp om den eftertragtede arbejdskraft rejser der sig et væsentligt spørgsmål: Er det et decideret kommunikationsproblem – eller er der snarere tale om et samfundsproblem? Det er vigtigt at forholde sig til dette spørgsmål, da meget kommunikation mislykkes, hvis der ikke er tale om et rent kommunikationsproblem: *“A common reason why planned communication fails is that something that is not a communication problem is treated as though it were”* (Windahl et al., 1992: 30). Man kan i tråd med dette diskutere, om situationen med den lave ledighed er så kritisk og tilspidset nu, at kommunikationstiltag som employer branding vil mislykkes og dermed ikke løse situationen for virksomhederne. Sven Windahl<sup>11</sup> et al. (1992) pointerer, at alle problemer ikke nødvendigvis er rene kommunikationsproblemer, og at andre faktorer også kan spille ind. I forhold til problematikken med virksomhedernes kamp om arbejdskraft er vi dermed bevidste om, at elementer som demografi, politik, økonomi og samfund i høj grad også spiller ind på problemstillingen. Men hvor ligger det primære problem?

Windahl et al. mener, at før man kan tale om et decideret kommunikationsproblem, skal problemet udspringe af forkert kommunikation eller mangel på kommunikation - eller problemet skal være til at løse ved hjælp af kommunikation (Windahl et al., 1992: 30). Set i lyset af dette kan vi kvalificere vores problemstilling som kommunikationsfaglig ved at argumentere for, at employer branding *netop* nytter nu, hvor der

<sup>11</sup> Sven Windahl er professor, kommunikationsforsker og stifter af rådgivningsbureauet Nordisk Kommunikation.

er så lav ledighed. Problemet kan måske ikke *løses*, men det kan *afdæmpes* med den rette kommunikation i form af employer branding. Ligeledes er der for mange danske virksomheder tale om mangel på kommunikation, da employer branding enten slet ikke praktiseres eller gennemføres inkonsekvent. Faktum er i hvert fald, at kommunikation er ét af midlerne til, at virksomhederne kan brande sig som en attraktiv arbejdsplads og skille sig ud i kampen om talenterne. Dette kan lige præcis være det afgørende udslag for, at en kvalificeret medarbejder vil vælge den pågældende virksomhed frem for en anden. Med faktorerne demografi, politik, økonomi og samfund in mente, arbejder vi således med en lille - men vigtig - flig af det store billede.

Det kommunikationsfaglige aspekt i specialet afspejles desuden ved, at vi har valgt at fokusere på tiltrækningsdelen - og dermed kommunikationsdelen - i employer branding og afgrænser os derfor fra at undersøge, hvordan medarbejdere kan fastholdes. Fastholdelsesdelen har i højere grad har fokus på de organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter samt HR.

### Specialets bidrag til forskningen

Employer branding er et forholdsvist nyt begreb inden for kommunikationsverdenen og derfor et relativt uudforsket område – i hvert fald empirisk. Specialet vil derfor bidrage til forskningen ved dels at tilføre ny empiri og dels ved at bidrage med en diskussion af, hvorvidt de to tilgange, inside-out og outside-in, kan integreres, som vi ikke er stødt på i vores afsøgning af området. Endvidere vil specialets målgruppeanalyse bidrage med en generel indsigt i den nye generation af medarbejdere, som fremover vil dominere arbejdsmarkedet. Desuden illustrerer specialets problemstilling en generel diskussion inden for kommunikationsforskningen. Spørgsmålet, om hvorvidt man i kommunikation skal være afsender- eller modtagerorienteret, er en klassisk problemstilling, som bl.a. udspiller sig inden for politisk kommunikation, generel branding og virksomhedskommunikation. Specialets analyser og konklusioner vil således have relevans for mange andre områder end employer branding.

### Specialets komposition

Vi har nu skitseret rammen for specialet og præsenteret vores problemstilling. Før vi gennemgår specialets kapitler, vil vi introducere en model over specialets komposition, som er at finde på sidste side i specialet<sup>12</sup>. Meningen med modellen er, at den fysisk skal foldes ud, så den konstant er synlig for læseren. Dermed er det muligt hele tiden at have overblik og følge logikken i specialet.

#### Kapitel 1 | Indledning

Kapitel 1 sætter rammen for specialet.

<sup>12</sup> Figur 1: Specialets komposition.

## Kapitel 2 | Teoretisk fundament

I dette kapitel vil vi præsentere specialets teoretiske fundament, som består af to dele. *Den ene del* skitserer den valgte teori, der skal anvendes i analyserne, hvor *den anden del* indeholder en teoretisk definition og konkretisering af employer branding-feltet. Employer branding-afsnittet har til formål at besvare arbejdsspørgsmål 1.

## Kapitel 3 | Metodologi

De metodiske overvejelser, vi har gjort os i forhold til produktion og bearbejdning af empiri, vil blive opridset i dette kapitel. Derudover vil vi komme med vores refleksioner om validitet, reliabilitet og generaliserbarhed. Til sidst beskrives de analytiske skridt vi har taget forud for analysen, hvilket munder ud i et analysedesign.

## Kapitel 4 | Virksomhedscase-præsentation

Inden vi tager fat på analysen vil vi i dette kapitel præsentere virksomheden Rådgivningshuset, som udgør vores virksomhedscasestudie, der skal bidrage til at belyse problemstillingen empirisk.

## Kapitel 5 | Analyse

Dette kapitel indeholder to spor. Det første spor vil bestå af en *kulturanalyse af Rådgivningshuset*, som har til formål at besvare arbejdsspørgsmål 2. Efterfulgt af kulturanalysen vil vi opstille et scenarium<sup>13</sup>, der skitserer, hvordan et employer brand i Rådgivningshuset opbygges ud fra inside-out strategien, hvilket besvarer arbejdsspørgsmål 3. Det andet spor vil bestå af en *målgruppeanalyse* af Rådgivningshusets potentielle medarbejdere, som har til hensigt at besvare arbejdsspørgsmål 4. På samme måde vil denne analyse blive efterfulgt af et scenarium, som skitserer employer branding i Rådgivningshuset denne gang ud fra en outside-in strategi, hvilket besvarer arbejdsspørgsmål 5. Sidst i kapitlet er der en diskussion af, hvorvidt de to scenarier kan integreres, hvilket besvarer arbejdsspørgsmål 6.

## Kapitel 6 | Konklusion

Dette kapitel er specialets konklusion, hvor vi på baggrund af de forrige kapitler samt de seks arbejdsspørgsmål vil besvare problemformuleringen.

## Kapitel 7 | Perspektivering

Dette kapitel udgør perspektiveringen, som har til formål at brede specialets problemstilling ud og diskutere udvalgte pointer i et mere generelt lys. Desuden vil vi komme med nogle bud på videre forskning inden for feltet.

## Kapitel 8 | Formidlingsprodukt

Kapitlet vil præsentere formidlingsproduktet i form af en artikel samt de refleksioner, vi har gjort os i forbindelse med udarbejdelsen af artiklen.

<sup>13</sup> Vi forstår et scenarium som et muligt fremtidsbillede.





*“Jeg kan ikke forstå, hvorfor folk er bange for nye ideer.  
Jeg er bange for de gamle”/ John Cage*

Som det første skridt på vejen finder vi det relevant at redegøre for valg af teori, hvor vi i den forbindelse vil reflektere over, hvilken videnskabsteoretisk position vi lader os inspirere af. Vi vil i afsnittet desuden klarlægge på hvilken måde, teorierne vil blive operationaliseret for derefter at diskutere sammenhængen mellem dem. I sidste afsnit i kapitlet vil vi definere og konkretisere employer branding-feltet.

### Den teoretiske akse

I specialet beskæftiger os med teorier på flere forskellige niveauer, som vi for overblikkets skyld vil illustrere på en teoretisk akse.

**Figur 2: Den teoretiske akse.**  
Kilde: Egen tilvirkning.



Øverst findes det abstrakte niveau efterfulgt af metateori og middle-range teori. Nederst på akse figurere det anvendelsesorienterede niveau, som dækker over de begreber, der er udledt og operationaliseret på baggrund af de valgte teorier. Det anvendelsesorienterede niveau vil således naturligt blive integreret undervejs i gennemgangen af de forskellige teoretiske niveauer.

### Videnskabsteoretisk ståsted

På det abstrakte plan finder vi det relevant at reflektere over vores videnskabsteoretiske ståsted, som fungerer som præmissen for at forstå fundamentet og tilblivelsen af specialet. Ser vi på vores valg af emne, teori og metode vil det pejle os ind på, hvilke grundlæggende antagelser vi har om verden og menings-skabelse. Vi ser eksempelvis employer branding som et felt, hvor skabelse af mening - og dermed brandet - konstrueres i relationen mellem virksomhed og medarbejder og medarbejderne imellem. Employer brandet er dermed ikke statisk, men en foranderlig størrelse, der er påvirket af den sociale og kulturelle

kontekst, den indgår i. På samme måde lægger vores valgte teorier og metodiske tilgange op til, at vores position som fortolkere er med til at bestemme, hvordan vi griber problemstillingen an, og hvad vi analyserer os frem til. Dette betyder, at viden bliver en *subjektiv* størrelse, som ikke er lig sandheden, men blot én ud af flere mulige udlægninger (Halkier, 2003: 16). Disse erkendelser indikerer, at vi i specialet kan siges at være inspireret af dels en socialkonstruktivistisk videnskabsforståelse og dels en hermeneutisk analyseform.

Ser vi på, hvad det vil sige at have en socialkonstruktivistisk tilgang til forskning, kan det inspireret af Gitte Haslebo<sup>14</sup> (2004) anskueliggøres i vores måde at forstå organisationer på: *"(...) organisationer forstås som sociale konstruktioner, der skabes i interaktion og kommunikation mellem organisationsmedlemmerne indbyrdes og organisationsmedlemmerne og aktører i samfundet"* (Haslebo, 2004: 99). Tanken om den autonome medarbejder forlades, og i stedet er der fokus på medarbejdernes relationelle sammenhæng. Mindste-enheden i vores aktørforståelse vil således være relationen mellem medarbejderne og ikke den individuelle medarbejder (Haslebo, 2004: 33). Ser vi dernæst på vores problemstilling betyder vores socialkonstruktivistiske optik, at det ikke er muligt objektivt at afklare, hvilke muligheder og begrænsninger der er for Rådgivningshuset i at matche kulturen med målgruppen. Der vil altid være forskellige sociale fortolkninger af, hvad en kultur er, eller hvordan en bestemt målgruppe karakteriseres, og dermed bliver svaret subjektivt. Kaster vi et blik på metoden betyder vores videnskabsteoretiske optik, at vi *producerer* vores empiri frem for at indsamle den - og foretager deltagende observation frem for blot at observere. Disse formuleringer illustrerer, at vi som forskere ikke kan undgå at præge, påvirke og forme vores data. Eksempelvis har vi - i de fokusgrupper vi har foretaget - på forhånd bestemt et emne, som deltagerne skulle tale om. Det vil sige, at interaktionen automatisk foregår med udgangspunkt i vores spørgsmål, hvorfor data fremkommer via en samproduktion mellem deltagerne og os.

Når vi lader os inspirere af socialkonstruktivismen, mener vi ligesom Søren Wenneberg<sup>15</sup> (2000), at det er relevant at klarlægge, hvilken grad af radikalisme vi indtager. Han pointerer i den forbindelse, at der inden for socialkonstruktivismen eksisterer fire grader<sup>16</sup>. Han mener, at de fire grader nemt kan blive til en glidebane fra blot at benytte socialkonstruktivisme som kritisk perspektiv på det, man undersøger, til at ophæve det som ontologisk position – hvor man opfatter selve den fysiske virkelighed som én social konstruktion. Inspireret af denne inddeling af positioner læner vi os op af en moderat form for socialkonstruktivisme i form

<sup>14</sup> Gitte Haslebo er systemisk erhvervspsykolog og har skrevet bogen *"Relationer i organisationer – en verden til forskel"* fra 2004.

<sup>15</sup> Søren Wenneberg er institutleder for Ledelse, politik og filosofi på CBS.

<sup>16</sup> Kritisk perspektiv, sociologisk teori, erkendelsesteori og ontologisk position (Wenneberg, 2000: 17).

af det kritiske perspektiv, hvor en essentiel pointe er, at man ikke godtager sociale fænomener som naturlige (Wenneberg, 2000: 17ff). Man udøver som forskere dermed en slags dekonstruktion af virkeligheden og det umiddelbare naturgivne og deltager i stedet i en skabelsesproces af en ny virkelighed (Wenneberg, 2000: 84). Med andre ord forholder vi os *fortolkende* til det, vi undersøger, da vi er klar over, at virkeligheden ikke er, som den ser ud på overfladen; tingene kan være anderledes, når man graver dybere ned.

At arbejde fortolkende ser vi som ensbetydende med at benytte en hermeneutisk analyseform<sup>17</sup>. Relateres det specifikt til vores speciale betyder det, at der foreligger en *fortolkningsgenstand* i form af vores producerede empiri. Vi anvender som fortolkere et bestemt *fortolkningsgrundlag*, i form af vores teoretiske bagage, som udgangspunkt for en *fortolkningsproces*, der til sidst resulterer i et *fortolkningsresultat* (Karpatschof, 2004: 280). Det handler i hermeneutikken - og for den sags skyld også i socialkonstruktivismen - altså om at *forstå* snarere end at *forklare*, da resultatet ikke er den endegyldige sandhed, men en subjektiv udlægning præget af fortolkerens egne for-forståelser. Den hermeneutiske analyseform kan beskrives i lyset af *den hermeneutiske cirkel*, som vi i specialet kan siges at arbejde ud fra. Grundprincippet er her, at en del forudsætter helheden, og helheden kan ikke forstås på anden måde end ud fra de enkelte dele (Kjørup, 2000: 103). I princippet er der i cirklen tale om en uendelig proces, men i praksis standser den, når man som fortolker er nået frem til den intenderede mening – det vil sige en fornuftig enhedspræget mening uden afgørende modsigelser (Kvale, 1997: 57). Dette hermeneutiske udgangspunkt hænger godt sammen med vores moderate form for socialkonstruktivisme, som antyder, at den intenderede fortolkningsgenstand eksisterer, også selv om vi ikke sprogligt konstruerer den. Den hermeneutiske analyseform vil blive konkretiseret yderligere i metodologien<sup>18</sup>.

### Metateori

Metateoretisk har vi valgt at lade os inspirere af samfundsforskeren Pierre Bourdieu<sup>19</sup> sociologiske begrebsapparat til at forstå og karakterisere den nye generation af medarbejdere – herunder Rådgivningshusets potentielle medarbejdere. Argumentationen for at anvende Bourdieu er bl.a., at han præsenterer et

<sup>17</sup> Da hermeneutikken ofte bliver forbundet med fænomenologien, finder vi det relevant kort at argumentere for, hvorfor vi ikke også anvender en fænomenologisk analyseform. Hovedårsagen er, at fænomenologien tager udgangspunkt i, at der er et menneskeligt subjekt, der oplever et givet fænomen. Hermeneutikken opererer derimod med et subjekt-uafhængigt fortolkningsgrundlag af mere kulturel karakter. Vi er dermed som hermeneutikere primært interesserede i betydningen, som den foreligger i kulturen, hvor fænomenologien beskæftiger sig med betydning, som den fremtræder i bevidstheden hos en given person (Karpatschof, 2004: 281). Det hænger sammen med, at vi ikke ser det enkelte individ som mindste-enhed men i stedet selve relationen.

<sup>18</sup> Se kapitel 3, side 45.

<sup>19</sup> Pierre Bourdieus forskning beror på en kompleks blanding af klassisk sociologi, fransk filosofi og strukturalistisk antropologi (Andersen og Kaspersen, 2001: 342).

anvendeligt begrebsapparat, som kan benyttes inden for alle emner i det sociologiske felt (Andersen og Kaspersen, 2001: 342) og i vores tilfælde til at kaste et interessant og relevant lys over målgruppens livsstil og praksis på arbejdsmarkedet. Vi vil imidlertid ikke anvende hele Bourdieus sociologiske teori, men blot hive de nøglebegreber ud, der er relevante i forhold til problemstillingen og anvende dem som en analytisk skabelon. Set i lyset af dette vil vi holde os for øje at anvende begreberne, således at de ikke er i strid med Bourdieus samlede teori. Endvidere pointerer Bourdieu, at hans begreber er åbne for fortolkning og beregnet til at blive brugt systematisk på empirisk materiale (Bourdieu og Wacquant, 2004: 83f), hvilket gør begreberne mere medgørlige og nemme at operationalisere. Dette linker således naturligt til det anvendelsesorienterede niveau på den teoretiske akse, hvor Bourdieus begreber *felt*, *doxa*, *kapitaler* og *habitus* figurerer.

### Middle-range teori

Vi har valgt flere forskellige middle-range teorier til at afdække problemstillingen. For at sætte den overordnede teoretiske ramme for employer branding har vi dels benyttet klassisk branding-teori ved David A. Aaker<sup>20</sup> (1996) og Jean-Noël Kapferer<sup>21</sup> (2001) og dels corporate branding-teori med udgangspunkt i Majken Schultz<sup>22</sup> et al. (2005), da vi mener, at de to former for branding henholdsvis illustrerer en outside-in og inside-out strategi.

På trods af den stigende interesse for employer branding hos virksomhederne har begrebet først inden for de seneste år vundet indpas i den akademiske verden. Da det er et forholdsvis nyt begreb, der hovedsageligt er praktisk funderet, trækker mange forskere inden for feltet på teorier fra bl.a. marketing, human resource management og kommunikation. Der eksisterer dermed ikke en grundlæggende teori om employer branding, som er fuldt udviklet endnu. Kristin Backhaus<sup>23</sup> og Surinder Tikoo<sup>24</sup> (2004) er imidlertid dem, som - vi mener - er tættest på at præsentere en teoretisk ramme, hvorfor de primært har dannet grundlag for vores definition og konkretisering af employer branding-feltet. Endvidere finder vi det brugbart at anvende supplerende employer branding-litteratur, hvor det er relevant, med henblik på at illustrere de to tilgange i forhold til inside-out og outside-in. Employer branding-teorierne linker ligeledes til det anvendelsesorienterede niveau, da nøglebegreberne, som udledes af teorierne, kan bruges til at forstå, diskutere og forklare employer branding til brug i analysen.

<sup>20</sup> David A. Aaker er professor i Marketing og Public Policy ved University of California Berkeley, Haas School of Business.

<sup>21</sup> Jean-Noël Kapferer er sociolog og MBA fra HEC, Paris og ph.d. ved Northwestern University, Chicago.

<sup>22</sup> Majken Schultz er kulturteoretiker og professor ved Institut for Interkulturel kommunikation og Ledelse på CBS.

<sup>23</sup> Kristin Bachhaus er professor i Management ved State University of New York, School of Business.

<sup>24</sup> Surinder Tikoo er professor i Marketing ved State University of New York, School of Business.

Da kultur er grundstenen i opbygningen af et employer brand (Barrow og Mosley, 2005), har vi valgt at inddrage teori om organisationskultur, da vi vil foretage en kulturanalyse af Rådgivningshuset. Inden for kulturfeltet eksisterer der mange forskellige opfattelser af begrebet, hvor vi har valgt at se nærmere på Majken Schultzs (1997) symbolistiske kulturteori frem for eksempelvis den meget anvendte funktionalistiske tilgang til kultur med Edgar Schein i spidsen. Symbolismen har sine rødder tilbage i flere forskellige videnskaber, hvor man kan ane spor fra bl.a. antropologien og semiotikken. Inden for denne kulturtilgang har man et syn på verden, der går på, at mennesket er aktiv skaber af sin egen virkelighed og dermed kulturen. Argumentet for at anvende symbolismen frem for funktionalismen er, at vi - ligesom Schultz - belyser kultur gennem et medarbejderperspektiv<sup>25</sup> frem for Scheins fokus på ledelsen som grundlægger af kulturen. Ifølge Schultz er den symbolistiske tilgang desuden god til dybdegående analyser og fortolkning af én organisations kultur, hvorimod det funktionalistiske perspektiv i højere grad er anvendeligt i komparative analyser (Schultz, 1997: 120).

Schultz ser kultur, som noget der består af en masse symboler. Henleder vi det til det anvendelsesorienterede niveau, tilbydes der i symbolismen en række brugbare værktøjer til at analysere og fortolke disse symboler. I forlængelse af dette vil vi inspireret af Linda Putman<sup>26</sup> et al. (1997) anvende metaforen som fortolkningsredskab og som supplement til den symbolistiske kulturteori.

### Hvordan spiller teorierne sammen?

Bourdieus udgangspunkt inden for sociologi er et relationistisk perspektiv, der placerer sig indenfor en strukturalistisk tradition. Ser man Bourdieus relationistiske syn på samfund og individ, spiller det godt sammen med vores relationelle tilgang til employer branding samt vores forståelse af organisationer, hvor mindste-enheden i en socialkonstruktivistisk optik ikke er individet men relationen mellem individerne. Trods sine teoretiske rødder i strukturalismen forsøger Bourdieu at kombinere strukturalismen og konstruktivismen for at kunne indfange et grundlæggende dobbeltperspektiv i den samfundsskabte virkelighed. Dette dobbeltperspektiv kommer netop til udtryk i hans fokus på relationen og samspillet mellem struktur og aktør. Han vil altså ikke kaldes strukturalist i egentlig forstand, da han mener, at virkeligheden ikke kun bør anskues fra én position, men fra flere (Bourdieu og Wacquant, 2004: 19-23). Selvom Bourdieu hælder mere til en strukturalistisk tilgang end til en socialkonstruktivistisk, mener vi ikke at han, qua hans dobbeltperspektiv, er direkte modstridende i forhold til socialkonstruktivismen.

<sup>25</sup> Vi arbejder ud fra et medarbejderperspektiv, da employer branding handler om at tiltrække og fastholde medarbejdere.

<sup>26</sup> Linda Putman er Technology Training Specialist ved Ball State University.

Anderledes er det med symbolismen, da det ikke på samme måde er til diskussion, hvorvidt teorien tager udgangspunkt i socialkonstruktivismen. Den symboliske kulturforståelse er tydeligt inspireret af socialkonstruktivismen og ser således kultur som noget, der fokuserer på skabelse af mening i sociale kontekster – kultur er dermed ikke noget en organisation *har*, men noget en organisation *er*. Symbolismen bliver karakteriseret ved, at organisationer opfattes som menneskelige systemer, hvor handling sker på baggrund af socialt konstruerede forestillinger om disse handlingers betydning. Kultur bliver således en måde at *fortolke* hverdagslivet i organisationen på, hvorfor hermeneutikken ligeledes er et nøglebegreb i symbolismen. Man bør som fortolker - i hermeneutisk forstand - gå i dialog med sit datamateriale, fortolke og skabe mening, når man analyserer en virksomheds kultur (Schultz, 1997: 84 og Kvale, 1997: 56).

Den symbolistiske kulturteori og Bourdieus teoretiske begreber er nøje udvalgt og fungerer som forudsætning for, at vi kan beskæftige os med employer branding-feltet i forhold til Rådgivningshuset. Kulturanalysen danner fundamentet for at kunne opbygge et employer brand ud fra et inside-out perspektiv, hvor Bourdieus begreber er anvendelige i forhold til at forstå modtageren og dermed målgruppen, når man indtager et outside-in perspektiv. Vi når dermed frem til et *fortolkningsresultat* ved at arbejde i en vekselvirkende proces mellem de forskellige dele og helheden – i en hermeneutisk cirkel. På opsamlende vis mener vi, at vores valg af teoretiske tilgange er relevante, supplerer hinanden godt og - uden de afgørende videnskabsteoretiske problemer - kan indgå i sammenhæng med hinanden og danne grundlag for at besvare problemformuleringen.

## Employer branding | Et felt med flere tilgange

Da employer branding er et forholdsvist nyt begreb, ser vi det nødvendigt at redegøre for feltet. Vi vil dermed med dette afsnit besvare arbejdsspørgsmål 1, som lyder:

### Hvordan defineres og konkretiseres employer branding-feltet?

Vi vil indlede med at skitsere det overordnede branding-felt, som employer branding udspringer af. Herefter vil vi se nærmere på selve begrebet employer branding og debattere de to tilgange - inside-out og outside in - for afslutningsvis at samle hver tilgang i vores egen udarbejdede model for opbygningen af et employer brand, som senere skal anvendes i udarbejdelsen af to scenarier.

### Klassisk branding og corporate branding

Branding er et buzzword blandt både markedsførings- og kommunikationseksperter. Der er i faglitteraturen skrevet en del om begrebet og i særdeleshed om dets definitioner, da konceptet er mere komplekst end som så (Kapferer, 2001: 3).

Hensigten med dette afsnit er imidlertid ikke at gennemgå hele spektret inden for branding-litteraturen, men i stedet at sætte rammen for, hvorfra begrebet employer branding udspringer.

Branding-feltet har med tiden gennemgået en udvikling, hvor man som udgangspunkt er gået fra klassisk branding til i højere grad at tænke i corporate branding. Vi vil derfor se nærmere på disse to former for branding. Den klassiske form for branding tager afsæt i et marketingsorienteret perspektiv, der også kan betegnes som produkt-branding (Sandstrøm, 2003: 9). Denne tilgang til branding har været den dominerende i mange år og er stadig gældende for mange virksomheder. Da klassisk branding beskæftiger sig med at markedsføre produkter eller services til kunder eller forbrugere, tager denne tilgang mest afsæt i modtageren. Man vil derfor beskæftige sig indgående med at forstå modtagerens opfattelser og ageren for at kunne målrette markedsføringen. Det er primært branding- og marketingteoretikere som Aaker (1996) og Kapferer (2001), der står som repræsentanter for den klassiske branding, og som også kendetegnes som *den første bølge* inden for feltet. *Anden bølge* har i højere grad fokus på at inkorporere virksomhedens kultur og identitet i brandet. Hermed ikke sagt, at første bølge overhovedet ikke forholder sig til interne relationer i virksomheden, men tilgangen har blot modtageren som hovedomdrejningspunkt. Overføres dette til vores problemstilling, kan den første bølge siges at afspejle en outside-in tilgang til branding.

Som en videreudvikling af klassisk branding findes corporate branding, der som nævnt repræsenterer anden bølge inden for branding-feltet. Tankegangen bag corporate branding bygger i højere grad på en opfattelse af, at man må kigge indad og finde frem til det interne brand i virksomheden for derefter at kunne navigere udadtil. Man skal i corporate branding dermed tage højde for: *“(...) three essential, interdependent elements – call them strategic stars – to create a strong corporate brand: vision, culture, and image”* (Schultz og Hatch, 2001: 130). Virksomhederne bør således i første omgang identificere deres vision og kultur og derefter skabe en sammenhæng med deres image. Ved corporate branding er det eksterne i form af kunder og interessenter dermed ikke en primær faktor, men udgangspunktet er nærmere tankegangen om: Hvem er vi? Og hvad står vi for som virksomhed? (Schultz et al., 2005: 10). Branding-teoretikere som Schultz og Mary Jo Hatch<sup>27</sup> er bl.a. repræsentanter for anden bølge inden for branding-feltet.

Corporate branding adskiller sig fra produkt-branding og dermed den klassiske branding ved bl.a. at have et multi-stakeholder perspektiv frem for et kundeorienteret syn (Balmer og Gray, 2003: 976) og ved at være forankret i en tværdisciplinær tilgang til brandprocessen (Schultz, 2005: 27). Corporate branding har desuden i

<sup>27</sup> Mary Jo Hatch er ph.d. i Organizational Behavior ved Stanford University.



højere grad en helhedsorienteret tilgang (Christensen og Morsing, 2005: 7-10), hvor alle dele af virksomheden – og ikke kun kunder og interessenter - er omdrejningspunkt i brandprocessen (Sandstrøm, 2003: 9-20). Set i relation til vores problemstilling kan anden bølge siges at være indikator for et inside-out perspektiv på employer-branding.

Den overordnede ramme for branding og dermed de to tilgange - outside-in og inside-out - er hermed skitseret. Vi vil nu se nærmere på employer branding-disciplinen for derefter at lade de to tilgange udspille sig.

### Hvad er employer branding?

Employer branding udspringer primært fra corporate branding-teorien og kendetegnes som et centralt begreb, som moderne virksomheder i dag må forholde sig til. Der er på grund af den lave ledighed kommet fokus på at brande sig som attraktiv arbejdsplads for bedre at kunne tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft (Sandstrøm, 2003: 45f).

Inden for feltet eksisterer der adskillige definitioner af begrebet. Backhaus og Tikoo (2004) definerer eksempelvis employer branding som:

*“(...) the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors”* (Backhaus og Tikoo, 2004: 502).

I følge Backhaus og Tikoo handler employer branding altså om at opbygge en arbejdsgiveridentitet, der er anderledes end konkurrenternes for at brande sig som en attraktiv arbejdsplads. Tim Ambler<sup>28</sup> og Simon Barrow<sup>29</sup> (1996) som af flere kendetegnes som dem, der først beskæftigede sig med begrebet, definerer employer branding som en pakke af forskellige fordele henvendt til de potentielle medarbejdere (Ambler og Barrow, 1996: 187). Og i en rapport vedrørende en undersøgelse af de 138 førende virksomheder i verden definerer The Conference Board (2001) employer branding således:

*“The employer brand establishes the identity of the firms as an employer. It encompasses the firm’s value system, policies and behaviours toward the objectives of attracting, motivation, and retaining the firm’s current and potential employees”* (The Conference Board, 2001: 4).

<sup>28</sup> Tim Ambler er forfatter og underviser ved Department of Marketing ved London Business School.

<sup>29</sup> Simon Barrow er tilknyttet Consultancy People in Business og har været brand manager for Best Food (Unilever) og Colgate-Palmolive.

På baggrund af disse definitioner, som blot er et udpluk af feltets forskellige forståelser, dækker employer branding med vores egne ord over de aktiviteter, der siger noget om, hvad virksomheden kan tilbyde eksisterende såvel som potentielle medarbejdere. Virksomheden kan igennem brandet profilere sig som en attraktiv arbejdsplads, som ideelt set skiller sig ud fra konkurrenterne.

Employer branding er hermed et begreb, der indeholder mange forskellige elementer fra både HR, marketing og kommunikation. Men ét fællestræk er antagelsen om, at menneskelig kapital bibringer virksomheden værdi (Backhaus og Tikoo, 2004: 503). For at forstå den menneskelige kapital inddrages der ofte teorier om *social identitet*, hvor hovedpointen i forhold til employer branding er, at mennesket definerer sig selv og sin identitet ud fra dets medlemskab i sociale grupper (Tajfel, 1982: 33). Det vil sige, at medarbejdere sammenligner en virksomheds employer brand med deres personlighed og værdier. Det handler derfor om at kreere et employer brand, der indeholder *symbolske fordele*, der skaber mening i medarbejderens sociale verden (Backhaus og Tikoo, 2004: 506). Med dette menes der, at virksomheden skaber et employer brand, som tillægges værdi af medarbejderen og udviser karakteristika, som medarbejderen finder attraktive og interessante (Backhaus og Tikoo, 2004: 506).

I tråd med det fremhæver CIPD (2003)<sup>30</sup> *the employer of choice*, som ligeledes er et nøglebegreb. Begrebet er baseret på undersøgelser omkring den *psykologiske kontrakt*, der handler om medarbejderens og virksomhedens implicitte forventninger og løfter til hinanden, som afgør grundlaget for at vælge og fravælge hinanden i arbejdssammenhæng (Martin og Beaumont, 2003: 7). For at blive *the employer of choice* må virksomhederne forstå ideen bag den *psykologiske kontrakt*. Jo bedre match der er mellem virksomhedens og medarbejderens forventninger, jo større sandsynlighed er der for, at medarbejderne vælger at søge medlemskab i virksomheden (Cable og Judge, 1996: 294-311). Dette match, som kendetegnes *person-organization-fit* - eller blot *fit* - udgør også et af nøglebegreberne inden for employer branding-litteraturen (Backhaus og Tikoo, 2004: 506).

Endnu et væsentlig begreb i employer branding-litteraturen er *value proposition* (herefter værdipositionering), som vedrører spørgsmålet om, hvordan man som virksomhed skaber et employer brand, der adskiller sig fra konkurrenterne. Her handler det bl.a. om at identificere og eksplicitere, hvilke unikke værdier virksomheden som arbejdsplads kan tilbyde medarbejderne. Disse skal opfattes som relevante og enestående og indeholde noget, som konkurrenterne ikke kan

<sup>30</sup> Chartered Institute of Personnel and Development er et forlag, der udgiver bøger og rapporter, som omhandler ledelse for medarbejdere. Det henvender sig til personer, der arbejder med videreuddannelse og træning for medarbejdere og studerende samt andre med denne faglige interesse (Martin og Beaumont, 2003).

levere. Dette kan ifølge Barrow og Richard Mosley<sup>31</sup> (2005) være en udfordrende proces, da mange virksomheder har enslydende værdier i hvert fald på det funktionelle plan, som bl.a. handler om løn, jobsikkerhed og gode medarbejderforhold. Disse værdier bliver generelt taget for givet og fungerer derfor ikke som *symbolske fordele* (Barrow og Mosley, 2005: 58-62).

For at kunne forstå employer branding begrebet til bunds inddrager flere forskere et komplementært perspektiv nemlig konceptet om *employer brand equity*. Begrebet udspringer af Aakers definition af brand equity, som bygger på de associationer forbrugeren forbinder med et givent brand samt den værdi, brandet tilskrives af forbrugeren (Aaker, 1996: 7f). Backhaus og Tikoo lader sig inspirere af Aaker og definerer *employer brand equity*, som den ønskede effekt af employer branding aktiviteterne:

*“Employer brand equity is the desired outcome of the employer branding activities. In other words, potential or existing employees will react differently to similar recruitment, selection, and retention efforts from different firms because of the underlying employer brand equity associated with these firms”* (Backhaus og Tikoo, 2004: 504).

27

Hermed fremhæver Backhaus og Tikoo pointen om, at arbejdet med employer branding vil have forskellig effekt på mennesker, da alle har forskellige opfattelser af den pågældende virksomhed som arbejdsplads.

Efter at have fået et indblik i employer branding-feltet kan man med et kritisk blik, anklage begrebet for blot at være ‘gammel vin på nye flasker’ i den forstand, at det ligner rekruttering på mange punkter. Men det mener vi imidlertid ikke er tilfældet, da begrebet i højere grad griber ind i flere strategiske niveauer, såsom marketing, kommunikation, HR, økonomi og ikke mindst i direktionen. Employer branding favner således bredere end rekruttering.

### **Grundelementerne i employer branding**

På baggrund af denne definition af employer branding-feltet kan vi således udlede nogle centrale elementer, som employer branding består af for at nærme os en konkretisering af feltet. Inspireret af Backhaus og Tikoos teoretiske ramme, og den øvrige gennemgang af employer branding-feltet, har vi identificeret fire grundelementer, som går på tværs af interne såvel som eksterne processer:

<sup>31</sup> Richard Mosley er tilknyttet Consultancy People in Business og har beskæftiget sig med branding i over 20 år.

- Tiltrækning
- Rekruttering
- Intern branding
- Værdipositionering

Ser vi på elementet *tiltrækning* dækker det over identifikation af målgruppens behov og forventninger til en arbejdsplads. Med andre ord: Hvorledes kan virksomheden virke attraktiv over for målgruppen? For at blive *the employer of choice* er et centralt begreb *social identitet*, idet modtageren skal kunne identificere sig med en given virksomhed for at kunne finde den attraktiv. En vigtig faktor er også den kommunikationsmæssige indsats i at brande virksomheden som en attraktiv arbejdsplads, hvilket i høj grad henleder til den marketingsorienterede tilgang.

*Rekruttering* dækker over den udvælgelse, der finder sted, når der skal ansættes nye medarbejdere til virksomheden. Også selve ansættelsen af de udvalgte ansøgere ligger i rekrutteringselementet. Her er det begreber som *person-organization-fit* og den *psykologiske kontrakt*, der er centrale. Det er i en ansættelsessituation altså altafgørende, at både virksomhed og ansøger matcher hinanden, og herudover at begge parter, med hver deres specifikke krav og forventninger, kan indgå en aftale, hvor begge er tilfredse.

*Intern branding* handler om det interne aspekt ved employer branding, som rummer motivation og pleje af nuværende medarbejdere. Den interne branding har dels til formål at fastholde de nuværende medarbejdere og dels at skabe nogle gode ambassadører for virksomheden udadtil. Her er et centralt begreb ligeledes *social identitet* i kraft af, at medarbejdere skal kunne identificere sig med den virksomhed, de arbejder for. *HR* og begrebet *employee branding* er ydermere nøglebegreber inden for intern branding-elementet (The Conference Board, 2001). Vi vil i specialet afgrænse os fra elementet *intern branding* på trods af, at vi er bevidste om, at det er et centralt element inden for employer branding. Argumentationen bag dette fravalg er, at vores virksomhedscase Rådgivningshuset har et erklæret problem med at tiltrække medarbejdere, og vi har derfor valgt udelukkende at fokusere på de elementer, der decideret har med tiltrækning at gøre.

*Værdipositionering* rummer alle virksomhedens unikke karakteristika, som bl.a. er identificeret ud fra kulturen, identiteten og de værdier, der kendetegner virksomheden. Hensigten med værdipositionering er at skabe *symbolske fordele* for nuværende og potentielle medarbejdere, der på den baggrund kan føle, at de tilhører en virksomhed, der er unik i forhold til andre virksomheder.

Disse elementer vil udgøre grundstenene i vores begrebsapparat i udarbejdelsen af de to scenarier, som vi - på baggrund af kultur - og målgruppeanalysen - vil opstille.

## Hvordan opbygges et employer brand?

Efter at have defineret employer branding og dets grundelementer vil vi nu se på, hvordan grundelementerne og indholdet af disse udspiller sig afhængigt af, hvilken tilgang man som virksomhed vælger. Set i lyset af skitseringen af to måder at anskue branding på - klassisk branding og corporate branding - vil vi således overføre dette specifikt til employer branding-feltet. Samme opfattelser gør sig gældende her, om hvorvidt et employer brand bør bygges op ud fra en inside-out eller outside-in strategi.

### Employer branding ud fra inside-out

Inside-out tankegangen inden for employer branding-feltet har ifølge Graeme Martin<sup>32</sup> og Phillip Beaumont<sup>33</sup> (2003) en tendens til at blive udnævnt til 'best practice' (Martin og Beaumont, 2003: 10). Dette underbygges af andre forskere inden for employer branding, som også advokerer for, at 'best practice' er, at virksomheden først og fremmest finder frem til dens historie og identitet, før det kommunikerer udadtil (Mckenzie og Glynn, 2001: 23). Virksomheden skal således være tro over for kulturen og lade det skinne igennem i kommunikationen. I forhold til nye medarbejdere bør employer brandet signalere: *"When you come here, this is what you will experience"* (Mckenzie og Glynn, 2001: 23).

Virksomheden bør altså ifølge denne tankegang være tro mod sig selv og afspejle kulturen og værdierne bedst muligt i sit employer brand, hvilket er grundlaget for en langsigtet strategi. Men hvis man i sit employer brand skaber et for glamourøst billede, som ikke matcher realiteterne, vil medarbejderne hurtigt finde andre græsse, og den psykologiske kontrakt vil dermed hurtigt blive brudt. Endvidere kan inside-out tilgangen kritiseres for ikke at være tilstrækkelig effektiv, da modtagerens behov nedtones i employer brandet.

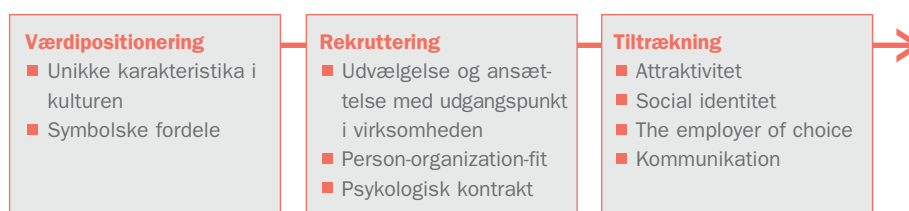
Med reference til de opstillede grundelementer, som ifølge os indgår i et employer brand, mener vi, at virksomheden i inside-out skal starte med elementet værdipositionering. Argumentet for dette er, at man i et inside-out perspektiv har fokus på kulturen og de interne værdier. Virksomheden skal dermed først kigge indad og identificere de unikke kendetegn, før det kommunikerer udadtil. Dette forudsætter, at HR-afdelingen samt direktionen er ansvarlige for employer branding-aktiviteterne. Det er de strategiske overvejelser om kultur, identitet og værdier og dermed værdipositionering, der vil danne grundlag for at kunne opbygge et employer brand. Først derefter vil man kunne fokusere på rekruttering og tiltrækningsdelen. På den måde vil virksomheden i rekrutteringsdelen også have større mulighed for at sikre konsistens mellem, hvad virksomheden reelt kan

<sup>32</sup> Graeme Martin er professor og direktør for Centre of Reputation Management through People.

<sup>33</sup> Phillip Beaumont er professor for Employment Relations ved University of Glasgow.

**Model 1: Employer brand ud fra et inside-out perspektiv.**  
Kilde: Egen tilvirkning.

tilbyde, og hvad de potentielle medarbejdere forventer. På baggrund af denne fremstilling af inside-out employer branding har vi udviklet og struktureret grundelementerne i en strategisk model for opbygningen af et employer brand:



### Employer branding ud fra outside-in

I kontrast til ovenstående inside-out vinkel på employer branding står den modtagerorienterede opfattelse af, hvorledes et employer brand opbygges, hvilket vil sætte grundelementerne i spil på ny.

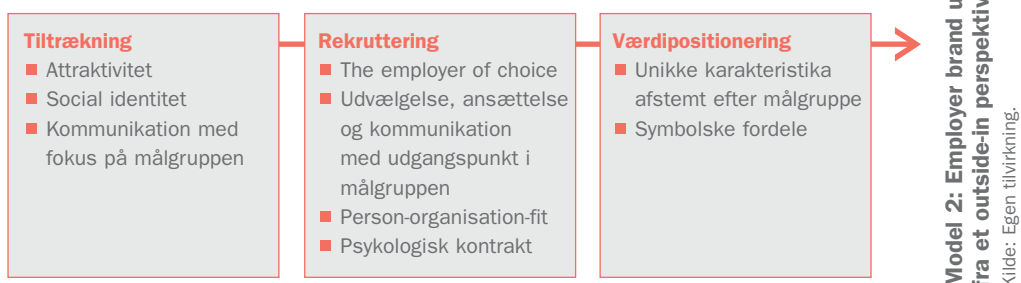
Outside-in strategien inden for employer branding udspringer fra den klassiske branding teori. Denne tilgang til employer branding, som teoretikerne Poul Connolly og Kathleen Connolly<sup>34</sup> (1991) er fortalere for, gør op med inside-out som 'best practice'. De mener, at den mest effektive form for employer branding opnås, hvis man ser tiltrækning af medarbejdere som en traditionel købsproces. Potentielle medarbejdere bør ansues som en slags kunder, der skal købe en vare i form af et medlemskab af virksomheden (Connolly og Connolly, 1991: 3f). For at kunne tiltrække de bedste medarbejdere til sin virksomhed, skal man kunne forstå målgruppens behov, ellers er det ikke muligt at nå dem (Barber, 1998: 3). Det bliver i højere grad virksomheden, der skal sælge sig selv til medarbejderne, hvorved forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager efter mange årtier er vendt på hovedet (Connolly og Connolly, 1991: 1 og Mandag Morgen, 2001: 30). Denne tilgang kan være meget effektiv, da modtagerens behov former employer brandet og dermed naturligt vil fremstå attraktivt i deres øjne. Derimod kan strategien også risikere at være kortsigtet, hvis virksomheden ikke kan leve op til det billede, de opstiller.

I forbindelse med de forskellige grundelementer mener vi, at man i outside-in tankegangen i første omgang er nødsaget til at fokusere mest på tiltræknings- og rekrutteringsdelene, da modtageren er i centrum. Ser vi på de potentielle

<sup>34</sup> Paul M. Connolly er Ph.d i psykologi ved Fordham University. Kathleen Groll Connolly er forfatter og har en MBA i Marketing ved New York University.

medarbejdere er det væsentligt at pointere, at disse skal kunne identificere sig med virksomheden (Backhaus og Tikoo, 2004: 506). Dermed bør virksomhedens kultur og værdipositionering tilpasses de potentielle medarbejders krav og forventninger til en arbejdsplads. Virksomheder, der tager udgangspunkt i outside-in perspektivet, vil således have marketingsafdelingen som ansvarlig for brandingprocessen.

Tiltrækningsdelen handler dermed om at gøre virksomheden attraktiv som arbejdsplads, hvilket defineres som: *"(...) the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization"* (Ewing et al., 2005: 156). Herudover vil tiltrækningselementet også rumme, hvorledes virksomheden kan opbygge et *person-organization-fit* mellem de potentielle medarbejdere og virksomheden, hvor dette *fit* primært skal tage højde for målgruppens behov og ønsker. Grundelementerne i employer branding vil udspille sig anderledes i en outside-in tankegang, hvor virksomheden - modsat inside-out - skal starte med tiltrækning, dernæst rekruttering og tilpasse dette til værdipositioneringen. Den udviklede strategiske model for outside-in ser dermed således ud:



### Kan de to tilgange kombineres?

Begge fløje inside-out og outside-in har uden tvivl nogle vigtige pointer og hver især noget at tilbyde til opbygningen af et employer brand. Der er delte meninger inden for feltet om, hvorledes man skal opbygge et employer brand. Men mange mener, ligesom Barrow og Mosley, at det inden for employer branding vil være en unik fordel at indtage en multiperspektivistisk tilgang (Barrow og Mosley, 2005: 85). Med dette menes der, at man som virksomhed skal fokusere lige meget på de interne og eksterne aktiviteter i opbygningen af et employer brand. Barrow og Mosley påpeger ligeledes, at virksomhedens værdier, kultur og identitet kun kan betyde noget, hvis det defineres i relation til omverdenen, arbejdsmarkedet og de potentielle medarbejders behov (Barrow og Mosley, 2005: 60f). De advokerer altså for en kombination af de to perspektiver – en integration af inside-out og outside-in.

Meget tyder på, at det ideelle employer brand, teoretisk set, vil tage udgangspunkt i en integration af de to tilgange, som både vil være langsigtet og effektivt. Men spørgsmålet er, om det reelt kan lade sig gøre i praksis, eller om der er for stor en kløft mellem virksomhedens kultur og de potentielle medarbejderes forventninger til en arbejdsplads. Og er en integration af de to tilgange nødvendigvis løsningen? Måske er der noget rigtigt i, at *"(...) you don't move a seesaw by sitting in the middle"* (Martin og Beaumont, 2003: 12). For at kunne komme disse spørgsmål til livs vil vi fortsætte diskussionen senere i specialet og inddrage et praktisk eksempel i form af virksomheden Rådgivningshuset.



*“Afgørende for, om du når dine mål, er ikke vindens luner  
– men måden, du sætter dine sejl på”/ Anonym*

For at kunne belyse problemstillingen empirisk er det relevant først at redegøre for de metodiske valg og refleksioner, der ligger til grund for specialets produktion og bearbejdning af empiri. Men før vi går nærmere ind i de forskellige metodiske overvejelser, vil vi forholde os til, hvilke vidensinteresser der udgør rammen for metodologien. Vi arbejder som udgangspunkt med to primære vidensinteresser i specialet, som er udledt af problemstillingen og fungerer som rettesnore for den viden, vi ønsker at producere via empirien. Vi ønsker som udgangspunkt at producere viden om:

- Kulturen i Rådgivningshuset samt
- den nye generation – herunder Rådgivningshusets potentielle medarbejdere

Udover at de to vidensinteresser er rettesnore for metodologien, repræsenterer de hver især også grundstenene for de to analytiske spor.

### Undersøgellesdesign

Som grundlag for vores første opstillede vidensinteresse om kulturen i Rådgivningshuset har vi lavet en fokusgruppe med fem medarbejdere samt foretaget deltagende observation af to arbejdsdage og et kvartalsmøde. I forhold til anden vidensinteresse om Rådgivningshusets potentielle medarbejdere har vi ligeledes lavet en fokusgruppe med et udsnit af målgruppen<sup>35</sup>. Udover at vi primært har benyttet os af kvalitativ dataproduktion, har vi valgt at supplere målgruppeanalysen med sekundær empiri i form af allerede eksisterende kvantitative undersøgelser<sup>36</sup> om den nye generation af medarbejdere.

Virksomheden Rådgivningshuset er det empiriske omdrejningspunkt i specialet, og vi vil derfor indlede med de metodiske overvejelser, vi har gjort os i forhold til at anvende en virksomhedscase til at belyse problemstillingen. Herefter vil vi gå nærmere ind i disciplinen vedrørende det at producere kvalitativ empiri i form af fokusgrupper og deltagende observation samt de valg og argumenter, der er forbundet med dette. Desuden vil vi metodisk forholde os til anvendelsen af allerede eksisterende kvantitativ empiri for derefter at reflektere over, hvordan det kombineres med vores kvalitative data. Alle disse metodiske overvejelser er vigtige trin i forhold til specialets gyldighed, hvorfor afsnittet vil blive rundet af med en diskussion af, hvad vores undersøgelse er værd ud fra begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed. Som sidste led i specialets metodologi vil vi redegøre for analysemetode herunder analytiske skridt samt analysedesign.

<sup>35</sup> For uddybning af Rådgivningshusets målgruppe se kapitel 4, side 50.

<sup>36</sup> Da der allerede eksisterer relevante og opdaterede undersøgelser og analyser af unge højtuddannedes forventninger til job, karriere og arbejdsplads, har vi valgt at inddrage dem som sekundær empiri.

## Rådgivningshuset - et casestudie

Virksomhedscasestudier er særligt udbredte, når man som os, undersøger sociale delsystemer såsom kultur i en organisation. Vi har valgt et single casestudie, da vi ikke er interesserede i en komparativ analyse af flere virksomheder, men derimod at anvende Rådgivningshuset som et praktisk eksempel på problemstillingen og dermed som en mulig indikator på noget generelt (Andersen, 1997: 163-168).

### Udvælgelsesstrategi

Vi har i vores valg af case været analytisk selektive. Det vil sige, at vi på forhånd havde opstillet forskellige kriterier for den virksomhed, som skulle udgøre vores casestudie (Halkier, 2003: 30). Set i lyset af vores problemstilling var *første* kriterium, at casen skulle være en vidensbaseret virksomhed, hvis medarbejdere hovedsageligt er højtuddannede. *Andet* kriterium var, at virksomheden ikke skulle have tænkt strategisk i forhold til employer branding. *Tredje* kriterium var, at virksomheden skulle have et erklæret problem med at tiltrække arbejdskraft. Disse kriterier er funderet i en forforståelse om, at en case med et erklæret problem, der ikke tænker i employer branding, vil være mere interessant at arbejde med i forhold til problemstillingen frem for en virksomhed, der udviser succes på området. At det skal være en vidensbaseret virksomhed med højtuddannede medarbejdere udspringer ligeledes af en forforståelse af, at denne gruppe i nogen grad ønsker mere end blot løn og gode personaleforhold (Moment og Reputation Institute, 2006), hvorfor der er større kompleksitet at arbejde med i forhold til employer branding. Desuden foreligger der på nuværende tidspunkt flest undersøgelser og rapporter om unge højtuddannede som den primære målgruppe. På baggrund af de tre opstillede kriterier faldt valget altså på virksomheden Rådgivningshuset.

### Makkerskab med Rådgivningshuset

Vores indledende interesse for Rådgivningshuset som case udsprang af en artikel på Comon.dk<sup>37</sup>, som tilkendegjorde Rådgivningshusets store problemer med at tiltrække medarbejdere. Artiklens vinkel var 'mangel på arbejdskraft', hvor virksomheder nu må ty til nye måder at tiltrække talenterne på. Rådgivningshuset blev brugt som eksempel på en virksomhed, som er nødsaget til at annoncere i Sverige for at finde den kvalificerede arbejdskraft<sup>38</sup>. Da Rådgivningshuset lever op til vores opstillede kriterier, tog vi kontakt til virksomheden, og på baggrund af to positive indledende møder indgik vi et gensidigt samarbejde. Da vi ramte et 'ømt' og aktuelt punkt, var interessen fra Rådgivningshusets side om at danne makkerskab fra start af stor. Dette har resulteret i åbenhed, venlighed og engagement fra Rådgivningshusets side, som har bidraget til en spændende, lærerig og konstruktiv proces.

<sup>37</sup> Comon.dk er et internet baseret nyhedsmedie specialiseret inden for IT (Comon, 2006).

<sup>38</sup> Se bilag 1: Artikel fra Comon.dk.

En overvejelse, der bør tages med i forhold til casestudier er, at der ved et tæt samarbejde med en virksomhed som Rådgivningshuset kan opstå problemstillinger vedrørende vores rolle som forskere, da vi - i Rådgivningshusets øjne - kan siges at indtage en konsulentlignende position. At være forskere og konsulenter på samme tid kan ses som en problematisk dualisme, idet vi med den ene kasket på ønsker at opfylde det videnskabelige rationale i specialet og med den anden kasket på ønsker at levere en afhandling, der i praksis vil kunne blive anvendt af Rådgivningshuset. Når dette er sagt, er det væsentligt at gøre klart, at målgruppen for dette speciale først og fremmest er Roskilde Universitetscenter herunder vejleder og censor. Først herefter henvender specialet sig til Rådgivningshuset. Vi har derfor fra start været bevidste om vores to kasketter og forsøgt at bevare vores kritiske blik for ikke at blive for loyale over for virksomheden. Ved at indgå et sådant makkerskab har vi fået adgang til forskellige fortrolige oplysninger om medarbejderne og virksomheden og har derfor også været nødsaget til at underskrive en fortrolighedsaftale<sup>39</sup>.

### Produktion af empiri

Vi har som tidligere fremført valgt at anvende den kvalitative metode som primær empiriproduktion til at undersøge vores to vidensinteresser. Den kvalitative metode giver god mulighed for at indfange detaljer, nuancer og kompleksitet samtidig med, at metoden er sensitiv over for den menneskelige situation. Kvalitativ metode er ligeledes god til at sige noget om menneskers hverdagsverden og dens betydning (Kvale, 1997: 78).

### Fokusgrupper

Vi har i vores undersøgelsesdesign valgt at foretage to fokusgrupper: Fokusgruppe 1 med Rådgivningshusets medarbejdere og fokusgruppe 2 med Rådgivningshusets potentielle medarbejdere. Men hvorfor lige fokusgrupper?: *“Først og fremmest er fokusgrupper gode til at producere data om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer (...)”* (Halkier, 2003: 15). I tråd med dette mener vi, at fokusgruppe 1 med Rådgivningshusets medarbejdere rummer en potentiel mulighed for, at deltagerne i interaktion med hinanden får lejlighed til at italesætte tavs viden om deres opfattelse af Rådgivningshuset som arbejdsplads og kulturen. Argumentet for fokusgruppe 2 med den nye generation er funderet i en interesse i, hvad deltagerne som samlet gruppe forhandler sig frem til i relation til forventninger til job, karriere og arbejdsplads. Denne fokusgruppe vil, udover at få italesat tavs viden, på detaljeret vis, illustrere hvilke fællestræk og forskelligheder, der eksisterer i målgruppen. Vi har valgt at anvende fokusgrupper frem for eksempelvis enkeltmandsinterview, da vi - qua vores videnskabsteoretiske

<sup>39</sup> Alle navne og virksomheden er fiktive i dette speciale af hensyn til virksomheden. Derfor er alle bilag også udeladt i denne udgave.

ståsted - som udgangspunkt ikke er interesserede i et fragmenteret billede af hver enkelt person, men snarere i en fælles karakteristisk af henholdsvis kulturen i Rådgivningshuset og af målgruppen. Styrken ved at anvende fokusgrupper er, at deltagerne får mulighed for at 'tvinge' hinanden til at være diskursivt eksplicite i deres forhandling om emnet (Halkier, 2003: 13), og der vil således være større mulighed for at få et indblik i, hvilke fælles diskurser<sup>40</sup> der gør sig gældende på området både i forhold til kulturen i Rådgivningshuset samt inden for målgruppen.

#### Hvem og hvordan vi har udvalgt

Vi har tilstræbt i udvælgelsen af deltagere til fokusgrupperne – ligesom i vores valg af case - at være analytisk selektive og havde derfor ligeledes opstillet en række kriterier for sammensætningen af grupperne. Vi ville på den måde sikre os at få de karakteristika repræsenteret i grupperne, som var relevante for problemstillingen. Da emnet i fokusgruppe 1 var 'Rådgivningshuset som arbejdsplads', havde vi som det vigtigste kriterium, at udsnittet af medarbejdere skulle være så bredt repræsenteret som muligt, da det ville give et mere dækkende billede af emnet. Fokusgruppen skulle bestå af alt fra konsulenter over IT-folk til sekretærer. At udvælge efter maksimal variation i gruppen er en relativ sikker måde at undgå oplagte skævheder (Halkier, 2003: 31). Vi havde desuden som kriterium, at deltagernes anciennitet skulle være forskellig, da vi har en formodning om, at man kan forholde sig forskelligt til kulturen alt efter hvor lang tid, man har været ansat i virksomheden<sup>41</sup>. I forhold til fokusgruppe 2 havde vi ligeledes opstillet kriterier for udvælgelse ud fra maksimal variation. Her var hensigten først og fremmest at få fat i deltagere, som kan siges at være en del af den nye generation af medarbejdere. Desuden skulle alle deltagere have en uddannelsesmæssig baggrund, der matcher Rådgivningshusets målgruppe<sup>42</sup>.

#### Hvordan vi har spurgt og gjort

Fokusgruppe 1 skulle producere viden om kulturen i Rådgivningshuset, hvorfor vores symbolistiske kulturtilgang har været udgangspunktet for udformningen af spørgerammen. Udover vores kulturforståelse har den teoretiske diskussion af employer branding udstyret os med en række mere anvendelsesorienterede begreber og operationaliseringer, som implicit skinner igennem i spørgerammen<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> Vi forstår diskurs som: "(...) en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på" (Jørgensen og Phillips, 1999: 9). Vi vil ikke gå nærmere ind i en diskussion af diskursbegrebet, men anvender det i denne forståelse.

<sup>41</sup> Vi bad vores kontaktperson i Rådgivningshuset om at sammensætte en gruppe af medarbejdere ud fra disse kriterier.

<sup>42</sup> Se bilag 2: Deltagere i fokusgruppe 1 og bilag 3: Deltagere i fokusgruppe 2.

<sup>43</sup> Se bilag 4: Spørgeramme til fokusgruppe 1.

Fokusgruppe 2 skulle give os viden om, hvorledes den nye generation af medarbejdere og dermed Rådgivningshusets målgruppe forholder sig til job, karriere og arbejdsplads. Her har Bourdieus nøglebegreber samt den teoretiske diskussion af employer branding været inspirationskilde til udarbejdelsen af spørgerammen<sup>44</sup>.

Begge spørgerammer er opbygget ud fra en *tematisk* og en *dynamisk* dimension. Den tematiske afspejler vores vidensinteresser, mens det dynamiske aspekt knytter sig til det mellem menneskelige forhold i fokusgruppen. Her bidrager et spørgsmål ikke kun til produktion af viden, men bør også bidrage dynamisk – det vil sige fremme en god interaktion (Kvale, 1997: 134). Derfor har vi nøje overvejet, hvordan spørgerammerne er blevet udformet og struktureret. Vi har bl.a. valgt at opbygge spørgerammerne efter den blandede tragtmodel (Morgan, 1997a: 41f). Tragtmodellen er en kombination af den løse og den stramme interviewstruktur, hvor man indleder med åbne, beskrivende startspørgsmål og ender med at stille specifikke og afgrænsede spørgsmål direkte relateret til den viden, man er særlig interesseret i. På den måde bliver det muligt både at give meget plads til deltagernes perspektiver og interaktion med hinanden og samtidig være sikker på at få belyst egne vidensinteresser (Halkier, 2003: 45f). Endvidere har vi valgt at supplere forhandlingerne i fokusgrupperne med en række øvelser og hjælpemidler<sup>45</sup>, da dette er en god måde til at fremme og fokusere diskussionen (Halkier, 2003: 48).

### **Kombination med deltagende observation**

Når man som os arbejder med komplekse og multidimensionelle fænomener, som vi mener kultur er, kan det ifølge Bente Halkier<sup>46</sup> (2003), være en fordel at kombinere de forskellige metoder til at producere empiri. Ifølge socialkonstruktivismen eksisterer der altid forskellige fortolkninger af samme fænomen, og man kan ved at kombinere fokusgruppe og deltagende observation producere viden om fænomenets forskellige dimensioner og fortolkninger (Halkier, 2003: 18). Vi har for at afdække første opstillede vidensinteresse om kulturen i Rådgivningshuset derfor valgt at supplere fokusgruppe 1 med deltagende observation af to arbejdsdage samt et kvartalsmøde i Rådgivningshuset. Deltagende observation er en metode som er velegnet, hvis man ønsker at få indblik i, hvordan mennesker gennem social praksis konstruerer deres verdensbillede og tilskriver mening og betydning til hændelser, handlinger og personer (Kristiansen og Krogstrup, 1999: 99). Den deltagende observation skal altså hovedsageligt tjene det formål at producere data om medarbejdernes tavse viden, som den kommer til udtryk i kropssprog, handling og interaktion (Hastrup, 1992: 29f). Endvidere er deltagende observation en nyttig metode, når det drejer sig om at få kendskab til en

<sup>44</sup> Se bilag 5: Spørgeramme til fokusgruppe 2.

<sup>45</sup> Se bilag 6: Øvelser til fokusgrupper.

<sup>46</sup> Bente Halkier er lektor på Kommunikation ved RUC.

organisation (Andersen, 1997: 197). At foretage deltagende observation giver os et indblik i medarbejdernes sociale praksis for dermed at kunne danne os et indtryk af kulturen i Rådgivningshuset.

Når man foretager deltagende observation, er der en række overvejelser, man bør gøre sig. Først og fremmest gælder det om at udvise *disciplineret opmærksomhed* (Hastrup, 2003: 405). Det vil sige, at man ikke skal lægge mærke til enhver lille detalje, men derimod forholde sig til sine specifikke vidensinteresser i forhold til problemstillingen. Der findes tre typer af observation: Den beskrivende, den fokuserede og den selektive (Spradley, 1980: 33f). Vi har valgt at observere på tværs af de tre niveauer samt at have et åbent observationspunkt. Det åbne punkt skulle sikre, at vi ikke overså vigtige pointer og hændelser. De specifikke observationspunkter, som udgør observationsrammen, er udledt af problemstilling, arbejdsspørgsmål samt vores teoretiske forståelse af kultur og employer branding<sup>47</sup>. Et punkt - der er væsentligt at forholde sig til ved deltagende observation - er, at man som forsker ikke kan undgå at påvirke den situation, man observerer. Vi er derfor klar over, at vores tilstedeværelse i en socialkonstruktivistisk optik har influeret på medarbejdernes handlinger, adfærd og udtalelser. Med dette in mente har vi vekslet mellem at sidde og gå rundt forskellige steder i Rådgivningshuset og forsøgt at være så neutrale og 'usynlige' som muligt. Spørgsmålet om forskerens indvirkning på dataproduktionen vil vi uddybe nærmere i diskussionen om undersøgelsens validitet, reliabilitet og generaliserbarhed<sup>48</sup>.

En kombination af deltagende observation og fokusgrupper, mener vi, udgør et væsentligt potentiale for at give os et mere fyldestgørende indblik i Rådgivningshusets kultur. Fokusgruppen har bidraget med ekspliciterede udtryk af de sociale handlinger og praksisser, som kom til syne under den deltagende observation, og som typisk er problematiske at karakterisere udelukkende ud fra observationsstudier. Vi har altså som forskere bedre mulighed for at afstemme vores analytiske fortolkninger af den deltagende observation ved at sammenholde det med fokusgruppens ekspliciterede fortolkninger (Halkier, 2003: 19-21).

### Triangulering med kvantitativ empiri

Som grundlag for at afdække anden vidensinteresse om målgruppen har vi som før nævnt valgt at supplere fokusgruppe 2 med sekundær empiri i form af allerede eksisterende kvantitative undersøgelser. Det er derfor væsentlig at forholde os til, hvad kvantitativ empiri i den forbindelse kan bidrage med. I modsætning til kvalitativ metode læner kvantitativ metode sig op ad et positivistisk forskningsideal, hvor iagttagelserne klassificeres, tælles og måles for at finde

<sup>47</sup> Se bilag 7: Observationsramme.

<sup>48</sup> For uddybende gennemgang af validitet, reliabilitet og generaliserbarhed se side 40 i dette kapitel.

ind til 'sandheden'. Resultaterne kan i kontrast til kvalitativ metode generaliseres statistisk (Andersen, 2002: 61 og Neuman, 2000: 122). Metoden øger dermed muligheden for præcision, men prisen kan også være, at resultatet bliver fattigt og måske misvisende, da man som forsker og fortolker ikke har mulighed for at gå i dybden med fænomenerne (Karpatschof, 2005: 317). Forholdet mellem kvalitativ og kvantitativ metode kan meget forenklet illustreres i følgende citat: *"Quantitative research can tell us a little about many people, while qualitative reseach can tell us a lot about a small group of people"* (Frissen og Punie, 1998: 74). For at tage det bedste fra kvalitativ og kvantitativ metode har vi valgt at kombinere de to tilgange og foretage det, man kalder en metodisk triangulering (Jensen, 1991: 107-120). Vi har set det oplagt at benytte metodisk triangulering, da de kvantitative undersøgelser hjælper os til mere generaliserende karakteristikker af den nye generation (Olsen og Pedersen, 1999: 150), hvorimod den kvalitative metode i form af fokusgruppe 2 giver os et dybdegående kendskab til målgruppen. Vi har ved hjælp af trianguleringen af de to metoder fundet sammenfald i 'resultaterne', hvilket har skabt et godt belæg for at kunne analysere os frem til en relevant karakteristik af den nye generation af medarbejdere – herunder Rådgivningshusets målgruppe.

Af de kvantitative undersøgelser der inddrages, er hovedvægten på rapporten *"Guide til næste generation – en analyse af fremtidens medarbejdere"*. Vi har valgt denne rapport som hovedkilde, da den er den hidtil bredeste undersøgelse af den unge generation. Rapporten, som er udarbejdet af Huset Mandag Morgen, tegner et samlet portræt af den nye generation på arbejdsmarkedet og har derfor i høj grad relevans for analysen af Rådgivningshusets målgruppe. Undersøgelsen er fra 2001 – og en seks år gammel rapport kan fremstå uopdateret, men sammenholder man denne undersøgelse med de nyeste analyser, er det som udgangspunkt de samme mønstre og pointer, der går igen. Dataindsamlingen i undersøgelsen består af 1008 telefoninterview suppleret med en mindre kvalitativ undersøgelse med udvalgte respondenter. Undersøgelsens spørgeramme er blevet udformet på flere niveauer, idet der dels er blevet lagt vægt på de unges grundlæggende indstillinger til arbejdslivet og dels til deres specifikke krav og forventninger ved ansættelse (Mandag Morgen, 2001: 67f). Vi er af den opfattelse, at undersøgelsen som udgangspunkt er metodisk pålidelig og giver et repræsentativt billede af målgruppen. Uover at inddrage pointer fra denne rapport vil vi, hvor vi finder det relevant, inkorporere supplerende allerede eksisterende undersøgelser og rapporter i målgruppeanalysen.

### **Hvad er vores undersøgelse værd?**

Med alle disse metodiske overvejelser i baghovedet vil vi i dette afsnit reflektere over, hvordan vi kan verificere den viden, vi i dette speciale producerer – med andre ord; hvad er vores undersøgelse reelt værd? Vi vil derfor argumentere



for specialets validitet, reliabilitet og generaliserbarhed, som Kvale (1997) så rammende kalder for *den videnskabelige hellige treenighed*, som tilbedes af alle sande tilhængere af videnskaben (Kvale, 1997: 225).

### Videnskabelige kriterier

Validitet dækker over gyldigheden af den viden, vi producerer – det vedrører dermed spørgsmålet om, hvorvidt vi konkret undersøger det, vi tilsigter at undersøge (Hellevik, 1984: 167-71). Reliabiliteten - pålideligheden - fungerer som en forudsætning for validiteten og defineres som det, der angiver hvor sikkert og præcist, vi måler det, vi måler (Halvorsen, 1996: 44). Generaliserbarhed kendetegner, hvor repræsentativt og dermed hvor alment gyldigt noget er (Halkier, 2001: 56). Disse definitioner har imidlertid en skjult ontologisk forudsætning, nemlig at den intenderede undersøgelsesgenstand overhovedet eksisterer. Der er således en vis grad af realisme forbundet med begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed (Karpatschof, 2005: 660). Begreberne udspringer som udgangspunkt af den positivistiske videnskabstradition, som bygger på en opfattelse af viden som en objektiv og neutral afspejling af én sandhed (Halkier, 2003: 109ff). Som tidligere nævnt lader vi os i dette speciale inspirere af en moderat form for socialkonstruktivisme og den hermeneutiske analyseform, hvilket bringer os i en form for et videnskabeligt dilemma. På den ene side tager vi - qua vores videnskabsteoretiske ståsted - afstand fra positivismens værdimæssige grundlag. På den anden side ønsker vi alligevel at forholde os til denne traditions begreber og forskningsteknikker, da vi i tråd med Anker Brink Lund<sup>49</sup> (1986) mener, at det er et uomgængeligt krav til alle forskningsprojekter at gyldiggøre de analytiske slutninger (Lund, 1986: 29).

På baggrund af vores brug af forskellige empirimetoder kan vi hverken kalde os udelukkende 'kvalitavister' eller 'kvantitavister' – men vi placerer os et sted midt imellem dog med hovedvægt på den kvalitative metode, som er vores primære datakilde. Set i lyset af dette - og med vores videnskabsteoretiske optik i baghovedet - anvender vi altså ikke begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed i traditionel positivistisk forstand, men i en rekonceptualiseret version, hvor kriterierne for videnskabelighed må defineres på anden vis. Erkendelsesinteressen for vores undersøgelse er derfor først og fremmest at forstå snarere end at *forklare* – samt at *illustrere tendenser* snarere end at *generalisere*. Et væsentligt kriterium for videnskabelig validitet bliver i vores tilfælde derfor størst mulig *autenticitet*, som ifølge Lund handler om, at forskeren gennem empirien når ned til de 'ægte' holdninger, følelser og praksisser, som findes hos de givne aktører – det som hermeneutikken kalder for fortolkningsresultatet. Denne autenticitet har vi søgt at opnå ved bl.a. at være *metodisk refleksive* i alt,

<sup>49</sup> Anker Brink Lund er professor ved Center for Business and Politics ved CBS.

hvad vi foretager os samtidig med at følge princippet om *intersubjektivitet*, som dækker over, at pålideligheden af metoder og data skal kunne vurderes af andre forskere. Derfor vil vi sikre os, at præmisserne for en sådan vurdering er tydeligt ekspliciteret og grundigt formidlet i specialet ved bl.a. at skabe *gennemsigtighed* i forhold til, hvordan vi metodisk, teoretisk og analytisk går frem i specialet, og hvad bevæggrundene er (Lund, 1986: 30f). Disse kriterier for videnskabelighed vil vi nu forholde os mere detaljeret til ved at foretage nogle konkrete nedslag i forhold til vores undersøgelse.

### **Autenticitet**

I forhold til spørgsmålet om autenticitet er vi, ligesom Lund, bevidste om, at vi som forskere - i kvalitativt arbejde - og med vores videnskabsteoretiske ståsted for øje vil influere på analyser og resultater, da en forsker ikke kan være neutral, men indgår i samspil med sin omverden (Lund, 1986: 30). Vi konstruerer altså rammerne for empiriproduktionen og træffer løbende i processen små og store valg, som er med til at præge datamaterialet. *“Forskeren har altid en eller anden position i forhold til genstandsfeltet. Og den position er med til at bestemme, hvad han eller hun fremlægger som resultat”* (Jørgensen og Phillips, 1999: 32). Vores fortolkninger kan dermed være forskellige fra andres, hvorfor det kan forekomme diskutabelt, om vores fremlægning af virkeligheden er mere valid end andet. Dette problem vedrørende autenticitetskravet er i litteraturen forsøgt imødekommet ved at opstille et kriterium, der går på, at forskningsresultaterne skal forekomme genkendelige og forståelige for andre ud fra dagligdagens situationer (Enderud, 1979: 99). Som hermeneutikere har vi - for at sikre os at vores fortolkninger er relevante og forståelige - indgående arbejdet ud fra det, man inden for moderne antropologi kalder ‘det antropologiske dobbeltblik’ (Hastrup, 1992: 43-46). Her sondres der mellem, at man som fortolker både skal leve sig ind i empirien og samtidig også bevare sin faglighed. Dette dobbeltblik skal i forhold til validitet derfor sikre os en nødvendig balance mellem faglighed og subjektiv tolkning. Vi har i forlængelse af dette bestræbt os på at være så tro som mulig over for den teoretiske ramme, men samtidig også gå til værks med et konstant kritisk og reflektivt blik på de analyser og fortolkninger, vi skaber. I samme dur har vi været bevidste om autenticitetskravet ved i fokusgrupperne at eliminere ledende spørgsmål og moderators indvirkning på interaktionen. Når disse forbehold er taget, læner vi os i nogen grad op af Søren Kjærups<sup>50</sup> (2000) formulering i forhold til validitet: *“Forskning er en menneskelig aktivitet, og derfor er der ikke noget mærkeligt i, at vi kan se spor af mennesker i dens resultater”* (Kjærup, 2000: 183).

<sup>50</sup> Søren Kjærup er professor i de humanistiske videnskabers teori ved kommunikationsuddannelsen på RUC.

### Metodisk refleksivitet

For at øge autenticiteten og dermed validiteten af vores undersøgelse har vi, som gennemgået i det foregående afsnit, foretaget en række bevidste metodiske valg, som er nøje afstemt efter specialets vidensinteresser udledt af problemstillingen. For at sikre os at vi undersøger det, vi tilsigter at undersøge, har vi som nævnt ladet vores vidensinteresser skinne igennem i bl.a. udvælgelsesstrategi for case og deltagere til fokusgrupperne samt i udformning af spørgerammer og observationsrammen. Vi mener dermed, at vores praktiske metodevalg er velovervejede og i høj grad pålidelige, hvilket er med til at øge validiteten af undersøgelsen. Udover at vidensinteresserne skinner igennem i forhold til empiriproduktionen har de også været navigerende for valg af teori og de anvendelsesorienterede begreber. Ved at skabe denne overensstemmelse mellem vores teoretiske og empiriske begrebsplan, vil de operationaliseringer, der kommer frem i analysen af empirien således være relevante for problemstillingen (Halvorsen, 1996: 44), hvilket højner validiteten. Desuden har vi søgt at øge validiteten ved ikke kun at belyse problemstillingen og vidensinteresserne fra én vinkel men ud fra forskellige vinkler. Dette kommer til udtryk ved, at vi igennem hele specialet fremstiller to modsatrettede udlægninger af det givne problem i form af inside-out og outside-in, hvilket kanaliseres ud i to analytiske spor. I forlængelse af dette har vi valgt at inddrage både fokusgrupper, deltagende observation og kvantitativ empiri til at belyse problemstillingen. Når disse forskellige former for empiri kombineres og trianguleres, kan de fungere som en slags 'check' på hinandens pålidelighed og dermed højne validiteten af undersøgelsen (Halkier, 2003: 18).

### Sensible punkter

Med et refleksivt tilbageblik på vores empiriproduktion vil vi dog påpege enkelte faktorer, som kunne have højnet reliabiliteten og dermed validiteten yderligere. I forhold til fokusgruppe 1, ville vi gerne have haft én eller to deltagere mere i fokusgruppen fra forskellige afdelinger dels for at øge interaktionen og dels for at mønstre større diversitet i sammensætningen af deltagere. Endvidere ville flere deltagere med højere anciennitet i virksomheden have givet en dybere indsigt i Rådgivningshusets historie og udvikling. I forhold til den deltagende observation har vi studeret to arbejdsdage og et kvartalsmøde i Rådgivningshuset. Vi er klar over, at man som forsker i observationsstudier ideelt set bør være en del af kulturen i mere end blot to dage for at få et tilstrækkeligt billede af virksomheden. Vi mener dog, at de to dages deltagende observation i samspil med fokusgruppen og kvartalsmødet trods alt har givet os et solidt udgangspunkt for at kunne sige noget validt om Rådgivningshuset som arbejdsplads.

### Intersubjektivitet

I forhold til kriteriet om intersubjektivitet har vi, som nævnt, bestræbt os på at skabe gennemsigtighed, således at andre forskere skal kunne vurdere reliabiliteten ved at have mulighed for at 'kigge os i kortene' hele vejen gennem specialet teoretisk, metodisk og analytisk. Vi har været meget bevidste om at gøre vores måder at producere og bearbejde data på så eksplicite og tilgængelige som muligt for andre. Eksempelvis har vi transskriberet de to fokusgruppeinterviews<sup>51</sup> samt ekspliciteret, hvordan vi er gået systematisk, konsistent og grundigt til værks i forhold til kodning af data, hvilket vil fremgå af sidste afsnit i kapitlet.

### Illustration af tendenser

Når man arbejder med kvalitativ metode, som vi primært gør, afskærer vi os fra at kunne komme med statistiske generaliseringer. Vi kan derimod kun generalisere analytisk. Med dette menes der, at man kan *"(...) generalisere fra fundne mønstre i sociokulturelle relationer i datamaterialet til idealtyper for disse relationer"* (Halkier, 2003: 113). Det vil sige, at idealtyperne eller de resultater, vi fx når frem til i kulturanalysen, ikke er repræsentative i statistisk forstand, men derimod vejledende - eller med til at *illustrere tendenser* - for, hvordan det kunne se ud i en anden situation (Lund, 1986: 30f). Derimod mener vi reelt at kunne argumentere for, at resultaterne i målgruppeanalysen i højere grad kan generaliseres, da vores kvalitative data trianguleres med kvantitativ empiri. Vi kombinerer dermed analytisk og statistisk generalisering, og vores karakteristik af målgruppen vil derfor være af mere generel og repræsentativ karakter – hvilket er med til at øge validiteten.

Fortsætter vi diskussionen om generaliserbarhed, kan selve virksomhedscasestudiet karakteriseres ved at være et detaljeret studie af et enkelt tilfælde og har således til formål at give en dybdegående forståelse af et fænomen frem for at danne grundlag for statistiske generaliseringer (Andersen et al., 1998: 37). Da vi arbejder ud fra et single casestudie er vi opmærksomme på, at vi i høj grad kun kan udtale os om den enkeltstående virksomhed – Rådgivningshuset – hvor konklusionerne ikke i yderste forstand kan føre til generaliseringer. Vi mener dog, at et casestudie kan karakteriseres som 'eksemplets magt', da der typisk vil kunne udledes mønstre, der er brugbare i andre mere generelle sammenhænge (Flyvbjerg, 1991: 145). Rådgivningshuset kan dermed ses som en markør for, hvordan det generelt forholder sig i branchen i forhold til opbygningen af et employer brand.

<sup>51</sup> Se bilag 8a: Transskribering af fokusgruppe 1 og bilag 8b: Transskribering af fokusgruppe 2.

### Den hellige treenighed

Validitet er altså den overordnede gyldighed af vores speciale, hvor spørgsmålet er, om undersøgelsen er dækkende for at konkludere det, vi gør. Derfor har vi netop redegjort for 'den hellige treenighed' - validitet, reliabilitet og generaliserbarhed - og reflekteret over, hvad vores data reelt er værd. Set i lyset af denne diskussion mener vi at kunne sige, at vores empiriproduktion har en væsentlig autenticitet og udsigelseskraft, så længe vi vedkender os begrænsningerne, tager de nødvendige forbehold og er eksplicite og reflektive om vores egen rolle som forskere samt de teoretiske, metodiske og analytiske valg. Ved at have det håndværksmæssige i orden og ved at skabe transparens, som vi har gjort, mener vi ligeledes, at specialet i høj grad lever op til kriteriet om intersubjektivitet og reliabilitet, som på det overordnede plan - i positivistisk terminologi - betyder, at vores resultater i nogen grad bør kunne reproducere af andre forskere, hvis de anvender samme metoder (Lund, 1986: 29).

Vores undersøgelse og konklusion vil altså primært bidrage til at *forstå* og *illustrere tendenser* for, hvilke muligheder og begrænsninger, der er for en virksomhed i opbygningen af et employer brand. Vi vedkender os, at vi ikke i udstrakt grad har mulighed for at påstå, at vores undersøgelse om Rådgivningshuset decideret er almen gyldig – men vi mener dog, at det er en *solid* markør for, hvordan problematikken inden for employer branding-feltet udspiller sig. Anderledes er det med vores målgruppekarakteristik. Da den er af mere generel karakter, kan den anvendes af andre virksomheder til at forstå, hvem deres potentielle medarbejdere er set i relation til employer branding.

### Analysemetode

Vi har forud for analysen foretaget en række analytiske skridt, som vi finder relevante at redegøre for. Set i lyset af vores hermeneutiske analyseform, vil vi nu mere konkret redegøre for, hvordan vi går frem for at finde mening i vores datamateriale. Overordnet ønsker vi med analysen at sammenholde vores *fortolkningsgenstand* - den producerede empiri - med vores *fortolkningsgrundlag* – det teoretiske fundament og problemformuleringen. Vi har, for at nå hertil først transskriberet begge fokusgrupper og derefter foretaget en systematisk kodning for at skabe overblik og sikre, at så lidt mening som muligt er gået tabt. Denne del af *fortolkningsprocessen* har haft til formål at udlede mønstre i datamaterialet, som sammenholdt med vores teoretiske optik udgør analysedesignet.

De analytiske skridt, som vi har taget, er: 1) Tematiske kodninger, 2) Klynger, 3) Generelle klassificeringer som er grupperet under 4) Analysepørgsmål (i form

<sup>52</sup> Se bilag 9: Analytiske skridt.

<sup>53</sup> Amanda Coffey og Paul Atkinson er begge professorer ved Cardiff School of Social Sciences ved Cardiff University.

af arbejdsspørgsmål)<sup>52</sup>. Som rettesnor for disse analytiske skridt har vi brugt Amanda Coffey og Paul Atkinsons<sup>53</sup> (1996) generelle retningslinjer for "*Making sense of qualitative data*" (1996). De beskæftiger sig hovedsageligt med metoder til analyse og kodning af kvalitative data, hvor hovedpointen er, at man skal være systematisk og forsøge at simplificere data. Vi har med vores antropologiske dobbeltblik kodet empirien, og som filter har vi opstillet tre punkter, der har været medvirkende til at sikre relevansen. Koderne er funderet i et eller flere af følgende punkter:

- Vidensinteresser I Udledt af problemformuleringen
- Teoretiske begreber I Det teoretiske fundament og teoretiske for-forståelser
- Aktørernes egne formuleringer I Ord og udsagn der går igen i datamaterialet

Som det fremgår, har vi i produktion og bearbejdning af empirien arbejdet ud fra en *abduktiv* tilgang, hvor vi har anvendt teorien og empirien i en slags vekselvirkning (Olsen og Pedersen, 1999: 149). Ved at arbejde fleksibelt med teori og empiri og lade de to elementer supplere hinanden åbnes der op for flere mulige udlægninger af forskellige pointer, hvilket giver en mere nuanceret analyse. Når man arbejder abduktivt, er det væsentligt hele tiden at holde sig for øje, at teorien kan sige noget, som empirien ikke kan – og omvendt kan empirien sige noget, som teorien har overset. Dermed sikrer man sig, at så lidt som muligt går tabt. I selve fortolkningen af datamaterialet har vi - set i lyset af den hermeneutiske cirkel - bevæget os frem og tilbage i en kontinuerlig proces mellem del og helhed for at finde en fornuftig enhedspræget mening i form af en konklusion. Det vil sige, at konklusionen er fremkommet på baggrund af de enkelte analysespor – mens de enkelte analysespor først giver mening, når de ses i en helhed.

### **Analysedesign**

Som nævnt ønsker vi at producere viden om *kulturen* i Rådgivningshuset samt om Rådgivningshusets *målgruppe*. Disse to grundsten danner to analysespor, der til sidst samles i en integration. Dette illustreres i form af nedenstående analysedesign, som vil strukturere analysen:



**Figur 3: Analysedesign.**  
 Kilde: Egen tilvirkning.





*“Et godt eksempel er bedre end tusind argumenter”*  
/ W.E. Gladstone

Vi vil som nævnt anvende et virksomhedscasestudie som praktisk eksempel til at analysere det teoretiske problem. Vi vil derfor først præsentere virksomheden Rådgivningshuset.

### Rådgivningshuset | En virksomhed i vækst

Den amerikanske ejede<sup>54</sup> virksomhed Rådgivningshuset leverer integrerede forretningsløsninger, hovedsageligt forankret i Microsoft baseret software, hvilket også gør Rådgivningshuset til Microsoft Gold Certified Partner. Rådgivningshuset er specialiseret i at levere afprøvede løsninger inden for supply chain management, produktion, distribution, CRM, finansiell styring og projektstyring. Det er især inden for brancher som life science (fx medicinalvarer, kosmetik og biotek), emballage, procesproduktion (fx levnedsmidler og drikkevarer) og sundhedssektoren, at Rådgivningshuset finder sine kunder. På verdensplan er Rådgivningshuset førende leverandør af Microsoft baserede forretningsløsninger til mellemstore og større virksomheder samt selskaber i koncerner.

Medarbejdergruppen i Rådgivningshuset er alsidig og består hovedsageligt af højtuddannede som IT-udviklere og -implementører, revisorer, økonomer, ingeniører, jurister samt konsulenter med logistik- og forretningskompetence. Rådgivningshuset går derfor efter at tiltrække medarbejdertyper, der har en teknisk/naturvidenskabelig baggrund eller samfundsvidenskabelig uddannelse. Ledelsen i Rådgivningshuset består af otte medarbejdere, heriblandt den administrerende direktør, som kom til Rådgivningshuset i 2004<sup>55</sup>. Rådgivningshusets primære konkurrenter er henholdsvis Konkurrent 1, Konkurrent 2 og Konkurrent 3.

Rådgivningshuset er kendetegnet ved, at arbejdsgangen for konsulenternes vedkommende er præget af projektteams, som veksler i varighed fra enkelte uger til flere måneder. Projekterne bliver sammensat ud fra kundernes behov og styret af konsulenter med de nødvendige kompetencer. For de øvrige medarbejdere arbejdes der primært enkeltvist inden for de forskellige afdelinger. Informationen i Rådgivningshuset foregår primært via e-mail og møder. En gang hver tredje måned afholdes et kvartalsmøde, hvor der fra ledelsens side bliver informeret om virksomhedens økonomiske resultater og fremtidsmål og planer. Herudover udsendes Intern Info hver anden uge. Intern Info er et nyhedsbrev med information om kundesager, historier og kommentarer fra medarbejdere og oplysninger om sociale begivenheder som fødselsdage<sup>56</sup>. Rådgivningshuset har ikke et decideret værdigrundlag, men arbejder officielt ud fra deres mission og vision<sup>57</sup>.

<sup>54</sup> Rådgivningshuset er primært ejet af amerikanske pensionsfonde.

<sup>55</sup> Se bilag 10: Rådgivningshusets organisationsdiagram.

<sup>56</sup> Baggrundsoplysninger om Rådgivningshuset er fremkommet ud fra de indledende møder med Rådgivningshuset d. 1. september og d. 21. september 2006.

### Rådgivningshusets kamp om medarbejdere

Rådgivningshuset gik i 2004 fra 'kriseledelse' til vækst og gik en tid i møde, ligesom alle andre i branchen, med store problemer i forhold til at få fat i kvalificeret arbejdskraft. Dog har Rådgivningshuset i løbet af det sidste år ansat 38 nye medarbejdere, hvor de nu har en samlet medarbejderstab på 140 medarbejdere. Målet er at fordoble dette antal i udgangen af 2007, hvilket kræver en massiv rekrutteringsindsats. I kraft af den nye kurs og væksten i virksomheden blev der i 2005 oprettet en HR-funktion, som står for rekruttering og fastholdelse af nye medarbejdere. Rådgivningshuset har siden uden held haft traditionelle jobannoncer i Børsen, som ikke gav én eneste ansøgning. Derfor har Rådgivningshuset forsøgt andre metoder, som målrettet skulle få fat i talenterne. Et tiltag er bl.a. at hyre en slags 'fodbold-agent' til at headhunte talenter til Rådgivningshuset<sup>58</sup>. Et andet tiltag har været at tænke alternativt og i samarbejde med Microsoft at gennemføre en slags 'speed-dating'-dag<sup>59</sup> med henblik på at få fat på potentielle trainees. Rådgivningshuset anvender også medarbejdere som agenter med henblik på at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Medarbejderne får i alt 10.000 kr. i bonus, hvis de skaffer en kvalificeret medarbejder, der matcher Rådgivningshuset.

Af mere traditionelle tiltag er der på Rådgivningshusets hjemmeside et punkt om 'Job i Rådgivningshuset', som skal informere interesserede potentielle medarbejdere. Rådgivningshuset har herudover både introduktion og kurser af flere dages varighed for nye medarbejdere, for på den måde at få et indblik i Rådgivningshusets arbejdsgange. I forhold til fastholdelse af medarbejderne, ligger Rådgivningshusets turnover rate<sup>60</sup> på 11%, hvilket efter sigende skulle være lavt i branchen.

<sup>57</sup> Se bilag 11: Rådgivningshusets mission og vision.

<sup>58</sup> Fodbold-agent bruges i denne forbindelse i overført betydning som betegnelse for at spotte talenter, hvilket i Rådgivningshusets tilfælde er potentielle medarbejdere til virksomheden.

<sup>59</sup> Speed-dating går i sin rigtige betydning ud på at date en masse singler på meget kort tid. Formålet er at få et indblik i de andre fremmødte og på den baggrund vælge, hvem man gerne vil date igen. I Rådgivningshusets tilfælde var singler udskiftet med potentielle medarbejdere, som hver fik en halv times hurtig jobsamtale med Rådgivningshuset. Herefter kunne Rådgivningshuset hurtigt gøre op, om der var tale om relevante medarbejdere til virksomheden, og på samme måde kunne de potentielle medarbejdere få et indblik i Rådgivningshuset.

<sup>60</sup> Procentvis antal af medarbejdere, der har forladt virksomheden inden for det sidste år.



*“Essensen af viden er at anvende den, ikke at besidde den”*  
/ Konfutse

Vi har i de foregående kapitler sat rammen teoretisk og metodisk for specialet og vil nu tage fat på analysen. Dette analysekapitel vil blive opbygget ud fra de to spor, som problemstillingen lægger op til. Kapitlet vil som det første indeholde en kulturanalyse af Rådgivningshuset efterfulgt af scenarium 1 omhandlende en inside-out strategi for Rådgivningshusets opbygning af et employer brand. Herefter følger andet spor, som består af en målgruppeanalyse af Rådgivningshusets potentielle medarbejdere, og som ligeledes vil blive efterfulgt af et scenarium – denne gang med udgangspunkt i en outside-in strategi. Det er i denne forbindelse vigtigt at pointere, at begge scenarier vil være kategorisk opstillet, hvilket vi har valgt at gøre, da de skal fungere som en analytisk tilgang og forudsætning for, at vi til slut i dette kapitel kan diskutere, hvorvidt en integration af scenarierne kan lade sig gøre for Rådgivningshuset. Efterfulgt af integrationen har vi oplistet en række konkrete kommunikationstiltag for Rådgivningshuset.

## Analysespor 1 | Kulturanalyse

Denne første analysedel har til formål at besvare arbejdsspørgsmål 2, som lyder;

### Hvad kendetegner kulturen i Rådgivningshuset?

Vi har tidligere fremsat, at den ene tilgang til employer branding - inside out - tager udgangspunkt i, at man som virksomhed bør starte indefra og først og fremmest lade organisationens kultur og værdigrundlag skinne igennem i opbygningen af et employer brand. Vi vil analysere Rådgivningshusets kultur på baggrund af fokusgruppe 1<sup>61</sup> samt den deltagende observation<sup>62</sup>. Vi har valgt at anvende *symbolistisk kulturteori* som analyseredskab til at forstå, fortolke og studere Rådgivningshusets kultur. Vi vil starte med en kort præsentation af den symbolistiske tilgang til kultur, og herefter vil de teoretiske begreber blive introduceret og anvendt løbende, hvor det er relevant.

### Om at være symbolistisk kulturanalytiker

Vi har, som nævnt i det teoretiske fundament, valgt at betragte kultur, som noget en organisation *er* frem for noget en organisation *har*. Det symbolistiske paradigme, som vi læner os op ad, antager således, at organisationer består af menneskelige systemer, hvor medarbejderne er aktive skabere af den organisatoriske virkelighed og dermed kulturen (Schultz, 1997: 70). Kulturen er dermed en subjektiv størrelse og består inden for denne tilgang som udgangspunkt af forskellige *symboler*, som tillægges betydning af medarbejderne i organisationen. Men hvad skal der til for, at der er tale om et kultursymbol? Til dette siger Schultz:

*“Et fænomen bliver et symbol, når det repræsenterer noget andet og langt videre end sig selv. Når det ikke opfattes ud fra, hvad det er i*

<sup>61</sup> Se bilag 8a: Transskribering af fokusgruppe 1.

<sup>62</sup> Se bilag 12: Observationsreferat.

*instrumentel forstand, men opleves ud fra den mening organisationsmedlemmerne bevidst eller ubevidst tillægger fænomenet”*

(Schultz, 1997: 70).

Symboler udspringer af mange forskellige ting, eksempelvis *en genstand, en handling, en begivenhed, en ytring eller et billede*. Man kan derfor både se, høre, røre og føle symbolerne i en organisation. Medarbejderne oplever ikke nødvendigvis de samme symboler, hvorfor nogle symboler vil være løsrevne og et udtryk for lokal meningsdannelse. Men denne lokale meningsdannelse kan også indgå i et større netværk af meninger, som vil danne et mere sammenhængende mønster af fortolkninger, som holder organisationen sammen og sammenfatter kulturen (Schultz, 1997: 74f). Det er dette sammenhængende mønster af fortolkninger, som Schultz også kalder verdensbillede, og som vi - i denne kulturanalyse af Rådgivningshuset - vil studere og fortolke os frem til som opsamling på analysedelen.

Vi vælger dermed at forstå og anvende kulturbegrebet på baggrund af Schultz udlægning af, hvordan en symbolistisk definition af organisationskultur kunne lyde:

*“Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde”* (Schultz, 1997: 73).

For at kunne analysere os frem til disse kulturmønstre i Rådgivningshuset ligger der nogle forskellige skridt og refleksioner forude. Vi har som symbolistiske kulturanalytikere - og set i lyset af vores hermeneutiske analyseform - til opgave at indkredse og indleve os i medarbejdernes fortolkningsprocesser og kæder af associationer i forhold til de forskellige symboler i organisationen. *“En forudsætning for at følge organisationsmedlemmernes associationer og fortolkninger er, at fortolkeren inddrager sin egen indre dialog”* (Schultz, 1997: 82). Ifølge symbolismen kan man ikke forstå kulturen gennem en nøgtern analyse. Fortolkeren må i stedet involvere sig i sit producerede datamateriale og skabe sin egen fortolkning af, hvordan verden ser ud. Ligesom i hermeneutikken flyttes dele af fortolkningen til det fortolkende objekt - forskeren selv - hvor egen indre dialog må inddrages for at forstå andres. Med et kritisk blik er risikoen ved dette, at analysen bliver meget subjektivt funderet og præget af fortolkeres egen virkelighed. Dette er vi bevidste om, og vi vil derfor, som nævnt i metodologien, bestræbe os på at være så tro som mulig over for teorien og arbejde med det såkaldte *antropologiske dobbeltblik*. At fortolke en kultur er hermed en fortløbende og systematiseret skabelsesproces, hvor forskeren ikke bare kan grave kulturbilledet frem fra dybet, men i

**Figur 4: Fysiske symboler i Rådgivningshuset.**  
Kilde: Egen tilvirkning.

stedet skabe det i serier af fortolkninger (Schultz, 1997: 72). Vi vil således forsøge at skabe de forskellige serier af fortolkninger ud fra de tre forskellige symboler, som symbolismen skelner mellem: *Fysiske symboler*, *handlingssymboler* og *verbale symboler* - og vælger derfor i analysen at anskue begreberne som en slags systematisering af mulige skridt i en indkredsning af organisationskulturen i Rådgivningshuset. Vi vil lægge ud med en fortolkning af Rådgivningshusets fysiske symboler.

### Fysiske symboler

De fysiske symboler er elementer, der står for noget andet end sig selv – og noget der fortolkes og tillægges en betydning i forhold til kulturen. Det kunne eksempelvis være organisationens arkitektur, indretning, billeder og stillingsannoncer samt medarbejdernes påklædning (Schultz, 1997: 74). Vi har primært på baggrund af den deltagende observation fortolket os frem til relevante fysiske symboler i Rådgivningshuset, som er samlet i nedenstående skema:

<p><b>Arkitektur og indretning</b></p> <p>Moderne facade og bygning, flot og præsentabel reception, kontoret er opdelt i to sektioner, meget lysindfald, åbent kontorlandskab, ingen lukkede enkelt-kontorer, hæve-sænke borde, bærbar computere, mobiltelefoner, lavt lydniveau, to fælles køkkener (gratis morgenmad, kaffe, sodavand og frugt), fire små sofahjørner, grønne planter, pæne og moderne toiletter, billeder på væggene, plakater og diverse udklip fra firmafodboldhold, stillingsopslag og artikler på væggene, plakater med Rådgivningshusets mission og vision på væggene, fælles frokostkantine. Hverken god eller dårlig beliggenhed i Sydhavn.</p>
<p><b>Placering af medarbejdere</b></p> <p>Tæt placering rundt om borde med fire-seks medarbejdere, medarbejdere sidder afdelingsvis, organiseret i projektteams, men arbejder meget individuelt uden den store sparring medarbejderne imellem, direktør placeret i det åbne landskab i den ene ende af fløjen.</p>
<p><b>Medarbejdere og påklædning</b></p> <p>Meget forskellige typer af medarbejdere: IT-udviklere, sælgere, konsulenter, regnskabsassistenter, supportere m.fl., meget uformel og afslappet påklædning; jeans, sweat-shirts, skjorte, jakke m.m., fleksible arbejdstider (medarbejderne kan komme og gå, som de lyster, blot de registrerer/fakturerer deres tid).</p>
<p><b>Stillingsannoncer<sup>63</sup></b></p> <p>Designet er meget enkelt, billederne signalerer umiddelbart ikke, at der er tale om en jobannonce, indholdet er ikke dækkende og beskriver ikke arbejdsopgaverne fyldestgørende, henvender sig ikke umiddelbart til de potentielle medarbejdere<sup>64</sup>.</p>

<sup>63</sup> Se bilag 13: Rådgivningshusets stillingsannoncer.

<sup>64</sup> Denne vurdering er fremkommet på baggrund af fokusgruppe 2 med Rådgivningshusets potentielle medarbejdere. For yderligere uddybning se dette kapitel, side 87.



Set i lyset af symbolismen og den fortolkende tilgang til de fysiske symboler, ser vi Rådgivningshuset som en virksomhed med et professionelt, ambitiøst og moderne ydre – hvor medarbejderplejen er i højsædet. Gratis morgenmad, kaffe, te, frugt og sodavand samt fin frokostordning. Arbejdstiderne er fleksible, og der er lagt op til ansvar til den enkelte og mobilitet i forhold til at kunne arbejde hjemmefra. Dette bevidner de bærbare computere og mobiltelefoner til alle om. Rådgivningshuset er et konsulenthus, hvor svingdørskulturen er fremherskende i og med, at rådgiverne, som tager ud til kunder, kommer og går i et konstant flow. Denne tendens var tydelig at observere, da der den ene dag var tyndt befolket og næste dag fuld af medarbejdere igen.

Rådgivningshuset kan ses som en ramme, hvor de åbne kontorlandskaber symboliserer sparring, samarbejde og fællesskab. Vi kan dog på baggrund af den deltagende observation se et mønster i Rådgivningshusets kultur, der bærer præg af, at der i højere grad er fokus på det arbejdsmæssige frem for det sociale, da medarbejderne i høj grad arbejdede meget isoleret og individuelt. Vi kan imidlertid identificere et symbol for socialt sammenhold ud fra plakaterne i køkkenet, hvor Rådgivningshusets firmafodboldhold bl.a. pryder væggene. Ligeledes vidner avisudklippene af artikler fra Børsen omhandlende Rådgivningshuset om en måde at skabe information og sammenhold om Rådgivningshuset som arbejdsplads. At stillingsannoncer, som i princippet ikke er henvendt til nuværende medarbejdere, er udstillet i køkkenet kan i et fortolkende perspektiv ses som et symbol for, at ledelsen søger at forstærke de nuværende medarbejders selvfortælling og medlemskab i Rådgivningshuset. Det kan ses som et forsøg fra ledelsens side på at skabe motivation, loyalitet og klarhed om det at være medarbejder i Rådgivningshuset. Tonen i Rådgivningshuset observerede vi som værende uformel, hvilket medarbejdernes påklædning afslører. Ligeledes kan diversiteten i medarbejderstaben tolkes til at være et udtryk for mangfoldighed, forskellighed og tolerance for den enkelte. De nævnte stillingsannoncer får dog det positive billede af Rådgivningshusets ydre til at krakelere. De vækker på ingen måde associationer til den medarbejderorienterede og moderne virksomhed, som vi - ud fra de fysiske symboler - vil tolke Rådgivningshuset til at være, men derimod til en lidt kedelig og intetsigende IT-konsulentvirksomhed.

Hvordan kan vi sammenfatte disse serier af fortolkninger af de fysiske symboler til et kulturmønster i Rådgivningshuset? Til dette vil vi inddrage Putman et al. (1997), som netop præsenterer et specifikt redskab - *metaforen*<sup>65</sup> - til at gøre analytiske konstruktioner og fortolkninger mere konkrete. Metaforbegrebet introduceres således som et brugbart værktøj til at analysere og forstå organisationskulturen: "*Metaphor,*

<sup>65</sup> Metaforen er betydningen igennem lighed og analogi, hvor ting ansues ud fra billedlige fortolkninger og er en sigende måde at formidle hovedindholdet i en kulturanalyse på (Schultz, 1997: 78f).

*then, is a flexible analytical tool that can be used to understand an organization's culture*" (Putman et al., 1997: 387). At anvende metaforen som fortolkningsredskab er i øvrigt ligeledes centralt i symbolismen, men det fremstår imidlertid mere fokuseret, detaljeret og uddybet i Putman et al.'s fremstilling, hvorfor vil vælger at supplere symbolismen med denne.

Med dette i baghovedet og for at være tro over for dette fortolkningsredskab sammenfattes de serier af fortolkninger, vi netop har skabt på baggrund af de fysiske symboler, til én metafor: Rådgivningshuset kan som virksomhed ses som en bil, der på overfladen fremstår ny, funktionel og velholdt, men når man kommer tættere på og kigger nærmere på den, vil man opdage 'ridser i lakken' og lidt rust hist og her. Rådgivningshusets, efter vores mening, mislykkede stillingsannoncer samt de modstridende signaler i at lægge op til sparring og projektteams i form af de åbne kontorlandskaber, når der rent faktisk er tale om isolerede og individuelle arbejdsgange, kan tolkes til at være 'ridser i lakken' i en ellers moderne, professionel og seriøs virksomhed.

Udover at anvende metaforer til at sammenfatte fortolkninger, vil vi inspireret af Putman et al., ligeledes inddrage metaforiske betragtninger af selve *kommunikationen* i Rådgivningshuset. Det vil sige, at vi vil se på, om medarbejderne i deres kommunikation selv benytter metaforer til at forklare, hvordan kulturen er. Putman et al. mener nemlig, at studerer man organisationen, studerer man automatisk også kommunikationen og omvendt, dvs. at elementerne er linket sammen. Det handler dermed om at se på relationen mellem de to elementer. Der opstilles i den forbindelse syv metaforklynger<sup>66</sup>, som er en videreudvikling af Gareth Morgans (1997) metafor-begreb<sup>67</sup>, og som hver især repræsenterer en måde at betragte denne relation mellem kommunikation og organisation på (Putman et al., 1997: 378). Vi anvender udelukkende den metaforklynge, der kaldes, *symbolmetaforen*, som ligger meget tæt op af det symbolistiske kultursyn. Her bruger Putman et al. selv en metafor til at beskrive denne tilgang til at forstå organisationer, som går på, at organisationen er som en novelle eller litterær tekst, som medarbejderne selv skriver sig ind i, når de konstruerer deres virkelighed (Putman et al., 1997: 386).

Vi vil således inspireret af Putman et al. lade os indfange af metaforbegrebet og anvende det som et middel i analysen. Brugen af metaforen som analyseredskab vil således være en hjælpende hånd i fortolkningen af Rådgivningshusets kultur og i forståelsen af måden, medarbejderne kommunikerer på. Ligeledes vil vi løbende inddrage supplerende pointer fra symbolmetaforen, hvor det findes relevant.

<sup>66</sup> De syv metaforer er: "(...) *conduit, lens, linkage, performance, symbol, voice, and discourse* (...)" (Putman et al., 1997: 378).

<sup>67</sup> Gareth Morgan indskriver sig i en symbolistisk tilgang til organisationer og opstiller otte metaforer til at betragte en organisation ud fra: Maskine, organisme, hjerne, kultur, politisk system, indre fængsel, forandring og instrument for herredømme (Morgan, 1997b).

### Handlingssymboler

Efter at have set på de fysiske symboler i Rådgivningshuset vil vi nu se nærmere på handlingssymbolerne, som er de handlinger i organisationen, der tillægges betydning. Ritualer og ceremonier er begreber i symbolismen, som er udtryk for symbolladede handlinger. Vi vil som udgangspunkt se på, hvilke ritualer der gør sig gældende i Rådgivningshuset, som kan forstås om traditionsbundne regler for, hvordan man bør handle i bestemte situationer. *“Ritualer er således mosaikker af handlemønstre i organisationen (...)”* (Schultz, 1997: 75). Det drejer sig bl.a. om møde, ledelses- og hilseritualer samt traditioner.

Et grundlæggende ritual, som deltagerne i fokusgruppen tillagde stor værdi, var den uformelle omgangstone i Rådgivningshuset, som blev eksemplificeret ved, at det er en kutyme, at alle siger ‘godmorgen’ til hinanden, når de møder på arbejde:

Beate: *“Nu sidder jeg jo lige i økonomiafdelingen, og der skal alle forbi om morgenen. Og jeg synes da, det er meget hyggeligt, og det betyder også meget for mig, at folk lige går forbi og siger godmorgen”* (Bilag 8a: 37).

Hilseritualet var ligeledes noget, som kom til udtryk, da vi observerede. Det afkoder vi, som et udtryk for, at der i Rådgivningshuset eksisterer et godt socialt og hensynsfuldt miljø, hvor medarbejderne har respekt for hinanden. En af deltagerne i fokusgruppen kæder selv hilseritualet sammen med billedet af Rådgivningshuset som en god arbejdsplads:

Beate: *“Jo, det er jo også bare det der med, at man kommer og er glad og siger godmorgen, så er det jo også en god arbejdsplads”* (Bilag 8a: 35).

Et andet ritual, som er fremherskende i Rådgivningshuset, er traditionen med gratis morgenmad hver dag. Det er et ritual, som ikke blev italesat direkte eller eksplicit tillagt nogen særlig betydning af deltagerne i fokusgruppen. Det kan ses som et udtryk for, at denne service er noget, som medarbejderne tager for givet. Der blev ligeledes serveret morgenmad til medarbejderne - endnu mere overdådigt end til hverdag - ved kvartalsmødet, som vi observerede. Kvartalsmødet havde til formål at informere medarbejderne om kvartalets økonomiske resultat samt at præsentere fremtidsplaner. Morgenmadsritualer kan være symboler for flere elementer; bl.a. at ledelsen på den ene side vil belønne medarbejderne, men på den anden side også signalere magt og dominans (Putman et al., 1997: 388). Dette mener vi, også er tilfældet i Rådgivningshuset.

Ifølge symbolismen er møderitualer meget sigende for forskellige kulturmønstre (Schultz, 1997: 75). Til kvartalsmødet observerede vi forskellige møderitualer, eksempelvis at hovedparten af medarbejdere ankom til tiden, dog var der nogle, der kom et kvarter for sent. Den administrerende direktør, som var mødeleder, syntes imidlertid ikke berørt af de sent ankomne. Dette kan vi tolke til, at der ikke eksisterer en decideret tradition eller regel om, at man som medarbejder partout skal komme til tiden. Det bliver i hvert fald ikke taget ilde op, hvis man ikke gør. Denne lidt tilbagelænedede stil til et så vigtigt møde kæder vi sammen med symbolet om den uformelle omgangstone, der eksisterer i Rådgivningshuset. Mødet var generelt præget af en uformel og afslappet tone, hvor mødelederen i høj grad tillod input fra salen, hvor alle spørgsmål og kommentarer var velkomne. Dette kan afkodes til et symbol for, at Rådgivningshuset har en forholdsvis flad struktur, hvor der ikke er langt fra ledelse til medarbejder. At medarbejderne deltog aktivt i mødet er ligeledes et symbol for, at Rådgivningshuset vægter medarbejderindflydelse højt.

Når vi ser på handlingssymboler i form af traditioner, har Rådgivningshuset mange af slagsen – bl.a. firmaarrangementer som julefrokost og sommerfest. Desuden har medarbejderne selv stablet en personaleforening på benene og arrangerer alt fra vinsmagning over spille-aftener til foredrag om personlighedstyper. Rådgivningshuset har på det faglige plan tradition for at arrangere introduktioner for nye medarbejdere, hvor diverse materialer og manualer om Rådgivningshusets metoder og frameworks udleveres. Desuden tilbydes der et to-dages kursus om arbejdsgangene i Rådgivningshuset. På baggrund af Putman et al. mener vi, at sådanne traditioner symboliserer, at ledelsen værdsætter medarbejderne, men det er i høj grad også et signal om, at der til gengæld forventes et vist 'commitment' fra medarbejdernes side (Putman et al., 1997: 388).

Flere af disse pointer er, hvad vi kendetegner, som serier af fortolkninger, der kan kædes sammen og danne et kulturmønster i forhold til handlingssymbolerne i Rådgivningshuset. Vi kan ud fra den fortolkende dimension se et mønster i Rådgivningshusets kultur, der bygger på, at vi har med en virksomhed at gøre, der har en uformel og behagelig omgangstone, hvor medarbejderne har det godt indbyrdes. Ledelsen sender stærke signaler om, at de værdsætter medarbejderstaben, men til gengæld også forventer engagement og forpligtelse den anden vej. Ledelsen er lydhør over for den enkelte, hvilket giver mulighed for indflydelse og udfoldelsesmuligheder.

Vi vil på opsamlende vis - på baggrund af fortolkningerne af handlingssymbolerne i Rådgivningshuset og inspireret af Putman et al. - forsøge at samle en af hovedpointerne om forholdet mellem ledelse og medarbejdere i metaforen: Den skjulte dagsorden. Der er ingen tvivl om, at der eksisterer en behagelig og uformel omgangstone i Rådgivningshuset, hvor ledelsen gør meget ud af at

belønne og pleje medarbejderne. Men vi har imidlertid fortolket os frem til, at ledelsen under overfladen i en vis grad kan ses som beregnende, da de i 'det skjulte' til gengæld forlanger præstation, effektivitet og resultater af medarbejderne som betaling for medarbejderplejen.

### Verbale symboler

Symbolismen peger yderligere på et nøglebegreb i forhold til fortolkning af en organisations kultur; de *verbale symboler*. Verbale symboler indbefatter *myter*, som er små fortællinger samt *sagaer*, som karakteriseres som dybe fortællinger. Myten kan ses som en ureflekteret hverdagsforklaring, som ikke nødvendigvis udspringer af den aktuelle organisatoriske virkelighed, men i stedet overføres fra fortidige og fremtidige hændelser til den aktuelle virkelighed. Myten puster liv i organisationens verdensbillede i det øjeblik, myten fortælles igennem forskellige generationer. Nye hændelser og personer kan formulere nye myter, som kan forme et nyt verdensbillede. Sagaer refererer derimod til organisationens konkrete historie og begivenheder og er således fælles fortællinger og historier, der indgår i skabelsen af en fælles identitet i organisationen (Schultz, 1997: 77). De verbale symboler i form af myter og sagaer var fremtrædende i fokusgruppen såvel som i den deltagende observation.

### Sagaer

Det mest centrale verbale symbol viste sig i en saga vedrørende Rådgivningshusets amerikanske ejerforhold. Vi observerede gentagende gange, at når medarbejderne kommunikerede om denne relation, kom det til udtryk i tydeligt italesatte metaforer, som: *“Dem på den anden side af vandet”*, eller *“vores far på den anden side af dammen”* (Bilag 12). Udover, at vi observerede, at disse vendinger primært kom fra ledelsens side til kvartalsmødet, kom dette 'dem/os-forhold' ligeledes til udtryk i fokusgruppen (Bilag 8a: 58).

På baggrund af disse italesættelser kan vi på fortolkende vis se et mønster i, at det virker som om, at ledelsen såvel som medarbejderne i Rådgivningshuset har et lidt distanceret forhold til deres finansielle ejere i USA. Disse verbale symboler kan ses som et udtryk for, at Rådgivningshuset ikke føler sig naturligt forbundet med deres amerikanske ejere, men blot ser sig selv som en isoleret enhed, en slags søn eller datter af den store, der skal leve op til en masse økonomiske krav og regler. Kvartalsmødet gik netop ud på at informere medarbejderne om kvartalets økonomiske resultat, hvor budskabet var, at det som udgangspunkt var acceptabelt, men ikke godt nok. Medarbejderne skulle have at vide, at de - set fra ledelsens side i Danmark - gjorde det godt, men ejerne i USA var utilfredse. Denne besked blev kommunikeret som en slags familie-metafor af direktøren, hvor Rådgivningshuset fremstod som sønnen af den strenge far på den anden side af dammen, som altid har det sidste ord og udstikker regler,

som man er nødt til at indrette sig under. Denne metafor kom til syne adskillige gange i den deltagende observation og kan dermed afkodes til at kendetegne et gennemgående kulturmønster i Rådgivningshuset. Til kvartalsmødet ekspliciterede direktøren eksempelvis metaforen således: *“Vi vil få skæld ud af dem på den anden side af vandet, hvis ikke vi gør det godt nok”* (Bilag 12).

Vi var i samme dur vidner til, at en lignende metafor kom i spil, da en af cheferne skulle forklare forholdet til de amerikanske ejere til en kollega. Han anvendte en metaforisk fremstilling af synspunktet om dét at gøre det godt, men ikke godt nok. Han italesatte Rådgivningshuset som: *“Den lille pige, der kommer for sent hjem til sin sine forældre. Den lille pige skulle have været hjemme kl. 24 og kom i stedet hjem kl. 02. Pigen havde også drukket fire øl, selv om hun kun måtte drikke to”* (Bilag 12). Denne metafor kan igen afkodes til et symbol på, at Rådgivningshuset ser sig som barnet i forhold til den voksne i USA. På den baggrund kan det tyde på, at Rådgivningshuset har et noget anstrengt forhold til de amerikanske ejere. Dette kan måske være grunden til, at vi ikke observerede, at den amerikanske kultur og ledelsesform som sådan skinner igennem i Rådgivningshuset. Rådgivningshuset har tydeligvis fordansket de amerikanske regler, normer og værdier og skabt deres egen subkultur i kulturen. Dog er medarbejderne i deres sprogbrug præget af de amerikanske ejerforhold, idet vi observerede, at de anvender mange engelske udtryk, som eksempelvis ‘utilization’, ‘gap’, ‘request’ og ‘so what’. Dette kan imidlertid også være et tegn på, at Rådgivningshuset som virksomhed primært arbejder med internationale kunder og leverandører, hvor kommunikationen hovedsageligt foregår på engelsk, eller at det gængse sprog inden for IT-branchen er på engelsk.

En deltager i fokusgruppen fremhævede desuden det at være amerikansk ejet som noget, der i høj grad påvirker kulturen, og noget der gør Rådgivningshuset anderledes i forhold til andre virksomheder i branchen. Han påpeger, at de som medarbejdere er underlagt nogle skarpe krav, budgetter og mål, som vi ud fra nedenstående citat tolker til at tegne et kulturmønster præget af præstation og fokus på profit:

David: *“Man skal hele tiden levere tal, ik’? (...) Og der er ret skarpt fokus på, hvordan virksomheden går”* (Bilag 8a: 56).

At Rådgivningshuset føler sig som den lille i forhold til de store ‘drenge’, er et gennemgående kulturmønster, da Rådgivningshuset udover at være underlagt de amerikanske ejere også er underlagt Microsoft, da de udgør en af deres mange partnere. Dette fremhæver en deltager i fokusgruppen:

Erika: *“Det er dem [Microsoft], der ligesom bestemmer, hvilken retning vi bevæger os i (...)”* (Bilag 8a: 52).

Der tegner sig dermed et kulturmønster i Rådgivningshuset der, ud fra vores fortolkning, ligger under for en anden og større kultur. At Rådgivningshuset føler sig underkuet af deres amerikanske ejere samt Microsoft kan på den ene side skabe konflikter, stramme tøjler, afmagt og dårlig stemning, men på den anden side også medvirke til, at Rådgivningshusets medarbejdere står mere sammen som et hold og skaber deres egen kultur.

### Myter

I fokusgruppen med medarbejderne i Rådgivningshuset havde vi forberedt en øvelse, hvor medarbejderne i fællesskab skulle karakterisere Rådgivningshuset som arbejdsplads. Den skulle have til hensigt at opfordre deltagerne til at fortælle myter, der kan give et billede af Rådgivningshusets kultur. En gennemgående myte - der her kom frem - var, at Rådgivningshuset er en virksomhed i vækst (Bilag 8a: 7). Denne myte blev også italesat gentagende gange under den deltagende observation. Udover at medarbejderne ser Rådgivningshuset som en virksomhed i vækst, fortalte de også myter om Rådgivningshuset som en international virksomhed. Her opdagede vi imidlertid et brud i de verbale symboler. I det officielle skrevne materiale<sup>68</sup>, som ledelsen primært har ansvar for, anvendes ordet *global* til at beskrive Rådgivningshuset som virksomhed, hvilket medarbejderne ikke kan genkende, da de bliver bedt om at forholde sig til ordet:

Christel: *“Hvornår er man global, og hvornår er man international? Vi er nok mere internationale, end vi er globale [David: samtykker]”*  
(Bilag 8a: 9).

Vi kan hermed på fortolkende vis se, at der eksisterer forskellige myter om, hvad Rådgivningshuset egentlig er alt efter, om man er leder eller medarbejder. Denne uenighed - om hvorvidt Rådgivningshuset er international eller global - kan tolkes til, at der her er tale om det, som symbolismen kalder for konkurrerende fortolkningsmønstre af kulturen (Schultz, 1997: 21). Symbolismen anerkender, at lokal meningsdannelse kan danne forskellige mønstre inden for organisationskulturen og advokerer således for, at kulturen er subjektiv og flerdimensional, hvilket åbner op for mange små ‘sandheder’ inden for den samme organisation (Schultz, 1997: 70ff). På denne måde tillader symbolismen, at der kan eksistere flere kulturer i kulturen. At der eksisterer konkurrerende fortolkningsmønstre i Rådgivningshuset kommer ligeledes til udtryk, da en deltager i fokusgruppen forholdte sig kritisk til ledelsens kommunikation, da de i en øvelse blev bedt om at se på Rådgivningshusets formulerede mission og vision:

<sup>68</sup> Det skrevne materiale dækker over Rådgivningshusets mission og vision, stillingsannoncer samt hjemmeside.

David: *“Der er altid et stort ‘gap’ mellem det, der står på sådan nogle slides eller sådan noget papir her, og det man arbejder for, synes jeg. Det er i hvert fald min erfaring. Der er kæmpe afstand (...)”* (Bilag 8a: 30).

Deltageren har svært ved at se, at missionen og visionen, formuleret af ledelsen, har nogen som helst funktion i dagligdagen. De konkurrerende fortolkningsmønstre, der i dette tilfælde udspiller sig mellem ledelse og medarbejdere, kan risikere at gå hen og blive problematiske, hvis de også eksisterer på et mere generelt plan. Dette mener vi imidlertid ikke er tilfældet. At ledelsen i Rådgivningshuset vælger at anvende ordet global i stedet for international, og har formuleret en flot, men til dels misvisende mission og vision, kan også hænge sammen med, at det rent kommunikationsmæssigt sender bedre og mere ambitiøse signaler til omverdenen. Hvis dette er tilfældet, er det vildledende i forhold til Rådgivningshusets reelle kulturbillede.

De konkurrerende fortolkningsmønstre kom ligeledes frem - denne gang medarbejderne imellem - i en anden øvelse, hvor fokusgruppen sammenfattede deres myter og valgte fire ord til at kendetegne Rådgivningshuset som arbejdsplads. De valgte: *International, dynamisk, kundeorienteret og høj faglighed*. Processen med at finde frem til kun fire ord var ikke let. Medarbejderne havde mange divergerende syn og myter i deres forhandling om Rådgivningshuset som arbejdsplads, hvilket følgende udsagn bekræfter:

Erika: *“Det er lige før, at jeg vil sige, at vi er mere medarbejderorienteret, end vi er kundeorienteret. Det kan godt være, at vi er kundeorienteret, når vi skal score en sag (...)”*.

Beate: *“Det synes jeg ikke er helt rigtigt. Fordi nu har vi jo lavet organisationen om til, at vi er farmere og huntere. Og der er gjort ekstremt meget fokus på, at vi skal koncentrere os om de eksisterende kunder, vi også har. Som vi ikke har gjort tidligere, så det synes jeg altså, vi er [Erika: på salgssiden fordi der er et potentiale der, men ikke...] [alle taler i munden på hinanden]”*

Christel: *“Jeg tænker, at den der medarbejderorienteret, den kan da rumme kundeorienteret (...)”* (Bilag 8a: 21).

Her er det tydeligt, at deltagerne trods deres forskellige syn søger at nå konsensus ved at gå på kompromis og beslutte, at det ene ord kan rumme det andet. I forlængelse af dette er det bemærkelsesværdigt, at Beate anvender en metafor, som ser ud til at eksistere i organisationen omkring at være ‘farmere og huntere’ i forhold til kunder. Her ville et gæet være, at *farmerne* skal pleje de eksisterende kunder, og *hunterne* skal jage de nye. Med dette mener Beate således, at Rådgivningshuset primært er kundeorienteret men på forskellige måder. Selvom der i fokus-



gruppen eksisterede en grad af uenighed, var det generelle mønster dog, at de i fællesskab uden de store forhindringer til sidst blev enige om valget af de fire ord til at beskrive Rådgivningshuset som arbejdsplads. Vi ser hermed et kulturmønster i Rådgivningshuset der - udover de fire valgte nøgleord - går på, at medarbejderne trods deres forskellighed står sammen som hold. Denne holdånd kom ligeledes frem i en anden øvelse i fokusgruppen. Denne øvelse havde fokus på de enkelte medarbejderes ønsker til et job:

David: *“(...) For mig, der er det vigtigt at have kompetente kollegaer, fordi vi er et hold. Vi er som et fodboldhold, vi er nødt til at have nogle, der kan spille de pladser, de får, og man skal ikke være i tvivl om, om de kan eller ej, fordi så når man finder ud af, at de ikke kan, så er det for sent. Så derfor skal de helst være nogle, der spiller fra starten af (...)”* (Bilag 8a: 26).

Her benytter David en fodboldholdsmetafor til at beskrive kollegaerne og samarbejdet i Rådgivningshuset. Erika understøtter pointen om teamfølelsen:

*“(...) individualisme i et firma som vores, det holder ingen steder, hvis man bare skal være sin egen lille konge, der kører det hele”* (Bilag 8a: 25).

65

Denne pointe strider imod vores fortolkning af de fysiske symboler på baggrund af den deltagende observation, som pegede i retning af, at der eksisterer en meget individuel arbejdsform i Rådgivningshuset. Medarbejderne har en anden opfattelse i og med, at de fremhæver det teammæssige frem for det individuelle. Andre væsentlige myter om Rådgivningshuset, som deltagerne lagde vægt på, var vedrørende det at tilbyde fleksibilitet som arbejdsgiver. Deltagerne forhandlede sig frem til, at de i Rådgivningshuset har frihed under ansvar, råderum og fleksible tøjler:

Alberte: *“(...) de [ledelsen] er faktisk ligeglade, hvor du er. Bare du skriver det i din kalender (...)”* (Bilag 8a: 4).

Endnu et væsentligt kulturmønster i Rådgivningshuset er, at virksomheden er et konsulenthus med kunden som den vigtigste interessent. Det er derfor kendetegnende, at medarbejderne er nødsaget til at fakturere deres tid i forhold til de opgaver, de udfører for den enkelte kunde. Dette har stor indvirkning på den enkelte medarbejders opfattelse af arbejde. De mener, at det kræver stor tilvæning, og at det er svært at forholde sig til. De opsummerede diskussionen ved at påpege, at faktureringsmomentet både er positivt og negativt i den forstand, at det er med til at sætte nogle mål for ens arbejde, men samtidig kan det også kan være med til at stresser og give en følelse af at være overvåget (Bilag 8a: 56f). En anden interessant myte var, at Rådgivningshuset ikke på nogen måde er kendt i offentligheden, hvilket en af deltagerne fandt problematisk:

David: *"(...) man kan savne lidt, at den [Rådgivningshuset] er lidt mere profileret ude i samfundet derude [Erika: samtykker] (...)"* (Bilag 8a: 7).

Tidligere i fokusgruppen kunne den samme deltager dog også se fordele i, at Rådgivningshuset er et ungt firma, som ikke helt har fundet fodfæste endnu. Deltageren kæder det sammen med, at der på den måde er vidde rammer, som giver albuerum og indflydelse som medarbejder (Bilag 8a: 4).

De verbale symboler i Rådgivningshuset kom til udtryk i mange henseender og i mange variationer. Et generelt træk er, at medarbejdere såvel som ledere i Rådgivningshuset i høj grad anvender metaforisk kommunikation til at fortælle myter og sagaer. Den mest gennemgribende metafor er familie-metaforen, hvor Rådgivningshuset føler sig underkastet sine amerikanske ejere – deres far. I forlængelse af dette kan det tyde på, at denne rolle som den underlegne også skaber en vis fællesskabsånd internt i Rådgivningshuset, som fodboldholdsmetaforen indfanger.

### **Opsamling i Verdensbillede**

De ovenfor nævnte forskellige symboler har dannet mønstre og koder, som vi i fortolkningen af Rådgivningshusets kultur har forsøgt at tyde. For at få et mere sammenhængende billede af kulturen, har vi valgt at indkredse det, Schultz kalder verdensbilledet. For at kunne karakterisere verdensbilledet kræver det serier af små fortolkningskæder, som vi nu vil foretage for at få det særlige indhold frem i forhold til kulturen (Schultz, 1997: 81). Verdensbilledet kan ifølge symbolismen kort fortalt karakteriseres som medarbejdernes forskellige og fælles billeder af, hvordan virkeligheden - og dermed kulturen - ser ud.

Medarbejderne havde generelt set et fælles billede af, hvordan kulturen ser ud i Rådgivningshuset. De er enige om, at der eksisterer en uformel kultur med fokus på de sociale relationer. De forskellige symboler, vi har identificeret i form af hilseritualer, påklædning samt gratis morgenmad, sammenfattes på tværs og danner således en fortolkningskæde, som vidner om en behagelig omgangstone, hvor ledelsen værdsætter medarbejderstaben. Ligeledes var der generel konsensus om myten, der gik igen flere gange, om at Rådgivningshuset er en ung virksomhed i vækst, hvilket giver mulighed for albuerum og indflydelse. Denne fortolkning kædes sammen med pointen om den sympatiske direktør, der er lydhør over for medarbejderne, som får masser af plads og taletid til kvartalsmødet. Det kan altså konstateres, at Rådgivningshuset er en arbejdsplads som på ingen måde er hierarkisk, og som fokuserer på medarbejdernes ønsker, udviklingsmuligheder og indflydelse. Til gengæld kræver ledelsen også præstation, 'commitment' og effektivitet fra medarbejdernes side udtrykt i metaforen den skjulte dagsorden. Der blev endvidere fortalt myter, som vi på fortolkende vis karakteriserer som tungtvejende for Rådgivningshusets kultur. Her kan nævnes svingdørskulturen,

faktureringsselementet, samt at Rådgivningshuset ikke er kendt i offentligheden. Disse elementer sætter ufravigeligt sine spor i kulturbilledet af Rådgivningshuset. Trods det fælles verdensbillede, medarbejderne synes at have, indtrådte der også divergerende myter og konkurrerende fortolkninger blandt de ansatte. Medarbejderne og lederne har bl.a. forskellige opfattelser af, hvorvidt virksomheden er international eller global samt missionen og visionens anvendelighed, dog uden at det går hen og bliver problematisk.

Det mest slående og fundamentale kulturbillede, vi har fortolket os frem til i denne kulturanalyse, er udtrykt i metaforen, om Rådgivningshuset som søn/datter af den strenge far i USA. Denne metafor er et udtryk for, at der hersker et verdensbillede og dermed en kultur, som i høj grad fokuserer på Rådgivningshuset som den underlegne. I dette til tider konfliktfyldte forhold til de amerikanske ejere, skal Rådgivningshuset gang på gang 'vise hvad de dur til'. Dette skaber en kultur, der er præget af præstation, skarpe økonomiske mål, optimering og effektivisering. For at indfange denne pointe kan medarbejderne i Rådgivningshuset metaforisk set anskues som professionelle sportsudøvere, der hele tiden skal præstere og leve under et konstant pres både over for sig selv og omverdenen. Dog ser vi tegn på, at Rådgivningshusets undertrykte forhold til de amerikanske ejere vendes til en positiv følelse af at stå sammen som et hold.

Det overfor nævnte verdensbillede skal ses som en opsamling på de forskellige fortolkninger, vi har identificeret, som tilsammen danner et kulturbillede af Rådgivningshuset. Kulturbilledet kan metaforisk set anskues som et patchwork-tæppe. Vi kan ikke fremhæve et felt frem for et andet, som i sig selv beskriver kulturen i Rådgivningshuset. I stedet kan vi konstatere, at alle de serier af fortolkninger, vi har foretaget, hver især danner et felt og et mønster i patchwork-tæppet. Bredes tæppet ud vil alle felterne tilsammen give et billede af Rådgivningshusets kultur.

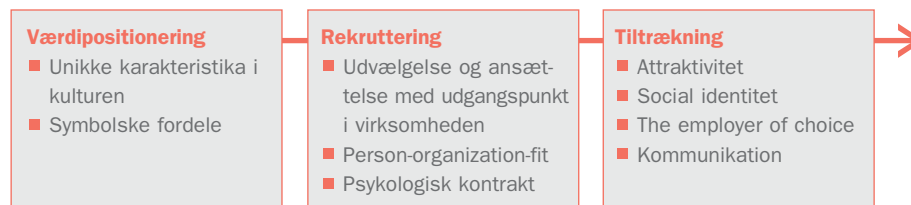
### Scenarium 1 | Opbygning af et inside-out employer brand

Dette scenarium har til formål at undersøge, hvordan et employer brand i Rådgivningshuset opbygges ud fra inside-out strategien, hvor det som udgangspunkt handler om at være tro mod *kulturen* i virksomheden. Vi vil således svare på arbejdsspørgsmål 3:

**Hvordan opbygges Rådgivningshusets employer brand ud fra en inside-out strategi?**

Vi vil strukturere afsnittet ud fra vores tidligere udviklede model, som illustrerer de forskellige grundelementer i opbygningen af et inside-out employer brand.

**Model 1: Employer brand ud fra et inside-out perspektiv.**  
Kilde: Egen tilvirkning.



### Værdipositionering | Hvad gør Rådgivningshuset unik?

De forskellige fremanalyserede kulturmønstre i Rådgivningshuset er af stor variation og repræsenterer både styrker og svagheder i forhold til employer branding. For at finde frem til Rådgivningshusets værdipositionering vil vi se på, hvad der gør Rådgivningshuset unik eller anderledes som arbejdsplads.

Ifølge employer branding-teorien skal man i denne proces først se på, hvad de eksisterende medarbejdere ser som de typiske kendetegn for virksomheden (Barrow og Mosley, 2005: 117). Dernæst skal man se på, hvad der skaber 'commitment' og *symbolske fordele* hos medarbejderne, og til sidst hvad der kendetegner styrkerne og eventuelt unikheden ved virksomheden. Da vi bad medarbejderne om at vælge fire typiske kendetegn for Rådgivningshuset som arbejdsplads, valgte de: International, kundeorienteret, dynamisk og høj faglighed. Disse ord indfanger som udgangspunkt også et udsnit af de kulturmønstre, vi har fortolket os frem til, hvilket i en vis grad gør dem oprigtige. Udover de fire ord har vi i analysen også identificeret et væsentligt element, som er gennemgående for Rådgivningshusets kultur – medarbejdertrivsel. Dette kan siges at være nøgleordet i, hvad der skaber 'commitment' hos medarbejderne sammen med specifikke faktorer som fleksibilitet, frihed under ansvar og mulighed for personlig og faglig udvikling. Ligeledes har vi fortolket os frem til, at en af styrkerne ved at arbejde i Rådgivningshuset er en følelse af at stå sammen som et hold trods mangfoldigheden i medarbejderstaben.

I forhold til mission og vision bør det, ifølge teorien, udgøre grundstenen i inside-out employer branding (Barrow og Mosley, 2005: 119f), men da medarbejderne ikke tillægger de formulerede udsagn i missionen eller visionen særlig værdi, vil det ikke troværdigt kunne indgå. En slående pointe er, at de i Rådgivningshuset - i deres skrevne materiale og på hjemmesiden - lægger stor vægt på, at de er Microsoft partnere. Dette kom negativt til udtryk i kulturanalysen i tråd med det at være underlagt de 'store drenge'. Det vil sige, at udadtil ønsker Rådgivningshuset at 'reklamere' med at være Microsoft partner, da det signalerer kvalitet, men internt i organisationen tillægges det ikke samme positive værdi. Hvis Rådgivningshuset i deres inside-out employer brand skal være tro over for, hvem de er, er dette derfor konfliktfyldt – men vi vurderer imidlertid, at de ikke kan

komme uden om at medtænke dette partnerskab i employer brandet dog med øje for, at det ikke er noget, der gør Rådgivningshuset unik – da flertallet af deres konkurrenter ligeledes er Microsoft partnere.

Efter at have identificeret de vigtigste kendetegn samt styrker i Rådgivningshuset er næste skridt i værdipositioneringen at se på, hvad der gør Rådgivningshuset unik (Barrow og Mosley, 2005: 116). For at være unik handler det om at adskille sig fra konkurrenterne og skabe *symbolske fordele*, der giver mening i medarbejderens sociale verden. For at kunne sige noget om, hvor Rådgivningshuset adskiller sig fra deres konkurrenter, vil vi dermed nedenfor kort beskrive Rådgivningshusets tre primære konkurrenter. Som tidligere nævnt drejer det sig om Konkurrent 1, Konkurrent 2 og Konkurrent 3. Da vi ikke har foretaget en kulturanalyse af disse virksomheder, kan vi ikke skråsikkert udlede deres værdipositionering. Men vi kan ud fra de offentlige tilgængelige data, primært udtrykt i deres hjemmesider, få et billede af, om Rådgivningshuset på nogle områder skiller sig markant ud. I forhold til Konkurrent 1<sup>69</sup> kan vi ikke se en mærkbar forskel i forholdt til Rådgivningshuset. Virksomheden udtrykker sig som udgangspunkt på samme måde som Rådgivningshuset og har i store træk samme vision, hvor det handler: *“(...) om at være den førende internationale leverandør af forretningsløsninger til store og mellemstore virksomheder”*. I Columbus arbejder de i øvrigt ud fra værdierne: Resultatorienterede, modige, troværdige og godt humør. Konkurrent 2<sup>70</sup>, som er Rådgivningshusets anden hovedkonkurrent, adskiller sig en anelse fra både Rådgivningshuset og Konkurrent 1, men mest i forhold til, hvordan deres vision er formuleret: *“At være foretrukne i vores udvalgte markedssegmenter. Vores langsigtede mål – vores vision – er at være den samarbejdspartner, man helst vælger inden for de områder, hvor vi har valgt at arbejde”*. Værdierne er: Nærvær, troværdighed og resultater. Konkurrent 2 mener selv, de er unikke i kraft af deres værdisæt, hvilket vi kan forholde os kritisk til, da værdierne er enslydende med Konkurrent 1s værdier. Den tredje konkurrent er Konkurrent 3<sup>71</sup>, hvis vision er: *“(...) at være Skandinaviens bedste leverandør af integrerede forretningsløsninger”*, hvilket på ingen måde adskiller sig fra de to øvrige konkurrenter eller fra Rådgivningshuset, da alle fire virksomheder leverer integrerede forretningsløsninger. Derudover er Konkurrent 3s vision udtrykt i et slogan: *“Adding Value to Business”*, hvilket vi heller ikke mener, adskiller sig synderligt fra de andre nævnte virksomheder.

<sup>69</sup> Konkurrent 1 har på verdensplan 900 medarbejdere i 22 lande og er, som Rådgivningshuset, Microsoft Gold Certified Partner. Virksomheden i Danmark har kontorer i henholdsvis København, Århus og Ålborg med en medarbejderstab på i alt 200. Konkurrent 1 implementerer ERP, BI, CRM og HRM løsninger, hvilket er mange af de samme løsninger, som Rådgivningshuset kan tilbyde.

<sup>70</sup> Konkurrent 2 er ligeledes Microsoft Gold Certified Partner og arbejder med server- og klient management, sikkerhed, messaging og proces optimering. Konkurrent 2 har udover de fem kontorer i Danmark afdelinger i otte lande.

<sup>71</sup> Konkurrent 3 har udover de fem kontorer i Danmark til huse i Norge og Sverige og er ydermere Microsoft Partner.

Vi kan på dette grundlag konstatere, at Rådgivningshuset umiddelbart ligner sine konkurrenter meget. Dette er problematisk set i en employer branding optik, da værdipositioneringen netop handler om at positionere sig anderledes end konkurrenterne. Da vi spurgte medarbejderne i fokusgruppe 1 om, hvad der gør Rådgivningshuset anderledes, lagde de hovedsageligt vægt på medarbejdertrivslen – men endte ud med at sige, at det ikke decideret gør Rådgivningshuset unik:

Erika: *“Jeg er tilfreds, men jeg får ikke noget ekstremt unikt med hjem. Jeg har aldrig haft det bedre, end jeg har det her, det er så en anden sag, men jeg tror ikke, jeg får noget her, jeg ikke ville få et andet sted”* (Bilag 8a: 53).

Medarbejderne nævnte i forlængelse af dette Rådgivningshusets specielle ejerforhold som noget, der gør Rådgivningshuset anderledes (Bilag 8a: 56). Vi mener dog ikke, at det kan betegnes som en unikhed, som Rådgivningshuset kan slå sig an på i deres værdipositionering. Det bør i stedet skinne igennem i deres employer brand ud ad til for at være tro over for kulturen. Øjebliksbilledet har altså ikke frembragt en unikhed, hvorfor Rådgivningshuset på et langsigtet plan må udvikle deres organisationskultur og interne værdier, således at de skiller sig ud fra konkurrenterne. Denne pointe vil også blive diskuteret i integrationsperspektivet senere i dette kapitel. Rådgivningshusets samlede værdipositionering ud fra inside-out vil fremgå af det opsamlende skema sidst i afsnittet.

### **Rekruttering | Hvilke medarbejdertyper passer ind i Rådgivningshuset?**

Vi har tidligere slået fast, at jo bedre match der er mellem virksomhed og medarbejder, jo større sandsynlighed er der for, at virksomheden fremstår attraktiv. Derfor er det vigtigt at gøre sig nogle overordnede overvejelser i forhold til, hvordan et vellykket *person-organization-fit* opnås eller sagt på en anden måde; hvilke medarbejdertyper, der vil passe ind i Rådgivningshuset.

For at få et billede af hvilke medarbejdertyper det drejer sig om, er det i et inside-out perspektiv oplagt først at se på karakteristikken af de eksisterende medarbejdere. Da vi bad deltagerne i fokusgruppe 1 om at beskrive en typisk medarbejder i Rådgivningshuset, kom det til udtryk, at medarbejderne som udgangspunkt er meget forskellige dog med enkelte fællestræk:

Beate: *“(...) vi er så forskellige, for der er både sælgere, konsulenter og administrative (...)”*

Christel: *“Jeg synes... der er jo den der med den uformelle omgangstone, den er ret generel, uanset hvor du er henne...”*

Erika: *“Jeg synes også generelt, vi er imødekommende over for kollegaerne (...)”* (Bilag 8a: 47f).

Medarbejderstaben består således, ifølge dem selv, af mange forskellige medarbejdertyper, hvor imødekommenhed samt en uformel tone kendetegner fælles trækene. Udover at de potentielle medarbejdere skal besidde disse karakteristika, skal de have en videregående uddannelse primært fra CBS eller de IT-baserede uddannelser på DTU eller IT Universitetet. De skal kunne arbejde i en svingdørskultur med konstant pres fra ejere om præstation og profitoptimering og have fokus på karriere og udvikling. Rådgivningshuset er desuden beskæftiget i IT-branchen, som dermed indikerer, at medarbejderne skal have en vis grad af interesse for teknologi og IT. Rådgivningshuset skal desuden på baggrund af deres kultur gå efter kandidater, der har en høj faglighed og mod på at indgå i en virksomhed med en international profil. Kandidaten skal tillige være villig til at være en del af et team, som består af mange forskellige medarbejdertyper. For at skabe en vellykket *psykologisk kontrakt* skal Rådgivningshuset også se på, om de som arbejdsplads reelt kan tilbyde kandidaten, det de lover – ellers vil den *psykologiske kontrakt* hurtigt blive brudt, hvis kandidaten finder ud af, at der udelukkende var tale om tomme ord.

### Tiltrækning | Hvordan nås talenterne?

I denne del bør man som virksomhed først stille sig selv spørgsmålet: Hvordan kan vi fremstå som en attraktiv arbejdsplads, som målgruppen kan identificere sig med? Og hvordan målrettes employer branding-aktiviteterne til de potentielle medarbejdere? Da der i et inside-out perspektiv er fokus på det interne aspekt ved employer branding, vil det primært være HR-afdelingen, der er ansvarshavende.

I tiltrækningsdelen er det væsentligt at fremhæve de elementer, der fremstår som ekstra attraktive og interessante, og som målgruppen kan identificere sig med. Virksomheden kan eksempelvis sammenfatte nogle 'nøgle-punchlines', der på oprigtig vis kendetegner kulturen således, at der er større chance for at blive *the employer of choice*. Disse udledes som regel fra værdipositioneringen. Rådgivningshuset skal dernæst kommunikere disse ud og derfor tænke i hvilke kommunikationskanaler, der er effektive for at nå talenterne. Kommunikationen skal give et dækkende billede af Rådgivningshuset som arbejdsplads og kan som udgangspunkt gå gennem de gængse kommunikationskanaler, som hjemmeside, stillingsopslag og eventuelle kampagner. Ser vi på Rådgivningshusets hjemmeside, som den ser ud nu, giver den ikke umiddelbart et indtryk af Rådgivningshuset som en attraktiv arbejdsplads, som en deltager selv påpeger:

Christel: *"(...) når man kigger på Rådgivningshusets hjemmeside, så er den røvkedelig [Alle: ja], og det gør i hvert fald, at så tænker man ikke dynamisk og moderne (...)"* (Bilag 8a: 53).

Det er derfor vigtigt for Rådgivningshuset at få opbygget en hjemmeside, der signalerer den værdipositionering, vi har identificeret. Endvidere vil det være

**Figur 5: Grundelementer i Rådgivningshusets inside-out employer brand.**

Kilde: Egen tilvirkning.

oplagt i tiltrækningsdelen at lægge vægt på mangfoldigheden i medarbejderstaben således, at stillingsopslagene ikke altid er specifikke. Rådgivningshuset kan i stedet formulere stillingsopslagene mere bredt for på den måde at nå ud til en større del af målgruppen. Da Rådgivningshuset er beskæftiget inden for IT-branchen vil andre og mere tekniske eller webbaserede kommunikationskanaler også være brugbare for Rådgivningshuset.

### Opsamling | Employer brand – inside-out

Set i lyset af en inside-out tankegang i forhold til employer branding, må Rådgivningshuset altså så vidt muligt forsøge at målrette employer branding-aktiviteterne, så de afspejler kulturen i organisationen. På baggrund af ovenstående refleksioner er vi nået frem til følgende pointer i forhold til de tre grundelementer i den strategiske model:



### Analysespor 2 | Målgruppeanalyse

Vi har nu fået et indblik i Rådgivningshusets kultur og set, hvordan et inside-out scenarium ser ud. Vi vil nu tage fat på det andet analytiske spor og som det første foretage en målgruppeanalyse af Rådgivningshusets potentielle medarbejdere, som har til formål at besvare arbejdsspørgsmål 3, som lyder:

**Howdan kan Rådgivningshusets potentielle medarbejdere karakteriseres?**



Målgruppeanalysen vil fungere som grundsten for andet scenarium, som repræsenterer en outside-in tilgang til opbygningen af et employer brand. Vi vil indlede med at sætte rammen og skitsere den nye generation af medarbejdere i generelle træk. Dernæst snævres fokus ind til de medarbejdertyper, som mere specifikt udgør Rådgivningshusets målgruppe for at se på hvilke holdninger, opfattelser og værdier, der kendetegner denne gruppe af mennesker. De forskellige pointer, fortolkninger og betragtninger vil munde ud i et opsamlende skema, som tegner et samlet billede af Rådgivningshusets potentielle medarbejdere. Vi på samme måde som i kulturanalysen introducere og anvende teorien løbende, hvor det er relevant.

### Den nye generation af medarbejdere

Den nye generation af medarbejdere består af en ungdom, som adskiller sig markant fra tidligere generationer. De kom til verden i 1972 og fremefter og er vokset op i slipstrømmen på den hastige forandring og de markante opbrud, der har præget overgangen fra industri- til videnssamfund. Det er en *ny* generation, fordi den i forhold til tidligere generationer repræsenterer nye værdier, nye holdninger og ny adfærd i relation til arbejdslivet og den individuelle tilværelse i det hele taget. Der er tale om et værdiskred, som afstedkommer af den værdimæssige og politiske pluralisme, som gør sig gældende i dag. De unge er bærere af en ny samfundskultur, som bl.a. er formet og præget af en tid med stigende globalisering, velfærd og materiel tryk samt hightech og teknologi som en naturlig del af hverdagen (Mejlby et al., 2003: 152-160 og Mandag Morgen, 2001: 9).

Gamle traditioner, autoriteter og faste orienteringer i tilværelsen er nedbrudt – de faste pejlemærker er blevet usikre. De unge er blevet forandringsvante, beslutningsdygtige og selvstændige – men også mere søgende: Den største udfordring for de unge er at definere sig selv i forhold til en grænseløs og kaotisk omverden (Mejlby et al., 2003: 152-160). At definere sig selv er en lidt diffus formulering, men det kan forstås som et personligt projekt, der handler om at skabe mening og udvikle sig som person – og skabe 'det hele gode liv' (Jakobsen, 2006 og Giddens, 1990). Det er altså ikke længere i samme grad fællesskabs- og solidaritetsfølelser, der er dominerende faktorer for de unge, men derimod at man lever efter sine egne værdier med det personlige projekt i centrum. De unge i dag kan derfor betegnes som arbejdsromantikere i modsætning til deres forældres betegnelse som arbejdsnarkomaner (Mandag Morgen, 2001: 25). En central pointe i karakteristikken af de unge er behovet for og en konstant søgen efter *anerkendelse*. Det moderne menneske er ikke et væsen, der definerer sig selv i ensomhed, men i gensidig anerkendelse af og fra andre mennesker fx i kærlighed, venskab men også i samfundets institutionelle liv og arbejdsliv (Willig et al., 2006: 11). Derfor efterspørger den nye generation af medarbejdere jobs og virksomheder, hvor der er mulighed for at indgå i anerkendende relationer.

Nutidens ledere kan ikke bare nøjes med at tage udgangspunkt i deres eget verdensbillede, når de skal forholde sig til fremtidens medarbejdere. De må i stedet forsøge at forstå og lytte til denne nye generation af unge for at vinde den hårde kamp om talenterne. De unge behøver ikke i samme grad at forstå erhvervslevet - de kan nøjes med at stille krav, hvilket der er flere grunde til: De unge er ombejlede - alene på grund af deres antal - og der er tale om meget små årgange. Desuden tilhører den nye generation den mest veluddannede generation til dato og besidder dermed nøglekompetencer. Der er altså tale om en generationskløft, hvor det ikke kun er alder, erfaring og værdier, der skiller generationerne fra hinanden, men også de unges kompetencer, som sætter dem foran i konkurrencen i forhold til den ældre generation af medarbejdere (Mandag Morgen, 2001: 7ff).

Denne nye generation har styrke og karakter - gennemslagskraft og værdier - til at sætte dagsordenen på arbejdsmarkedet, og virksomhederne er blevet stillet over for en stor udfordring – dette gælder i høj grad også Rådgivningshuset. Derfor er det væsentligt mere indgående at forstå, hvad der karakteriserer de medarbejdertyper, som udgør Rådgivningshusets målgruppe.

### Et 'Bourdiesk' blik på Rådgivningshusets målgruppe

For at studere den nye generation af medarbejdere nærmere - herunder Rådgivningshusets målgruppe - har vi som nævnt i det teoretiske fundament<sup>72</sup> ladet os inspirere af samfundsforskeren Bourdieus (2004) sociologiske begrebsapparat, som skal fungere som en skabelon for analysen. Vi vil således kaste et 'Bourdiesk' blik på målgruppeanalysen, hvor hovedformålet er at tegne et billede af målgruppens *habitus*, som meget forenklet kan betegnes som det i mennesket, der bestemmer, hvordan vi handler, tænker, opfatter og vurderer i sociale sammenhænge. Populært sagt er *habitus* det fingeraftryk, som en given social gruppe sætter på sin praksis og livsstil (Dahl, 1997: 67). Vi er bevidste om, at vi ikke kan tegne et fyldestgørende billede af målgruppens *habitus*, men i stedet blot få et kig ind i et udsnit af målgruppens *habitus*. Dette udsnit af *habitus* er det fingeraftryk, som skal være retningsgivende i forhold til udarbejdelsen af scenarium 2. Men før vi analyserer os frem til *habitus*, finder vi det væsentligt at kaste et blik på Bourdieus begreber *felt*, *doxa* og *kapitaler* og forholde disse til vores datamateriale.

### Feltet vi arbejder med

Begrebet *felt* er et centralt element i Bourdieus sociologiske arbejde og væsentlig at forholde sig til for at afgrænse fokus inden for det område, man analyserer. Hvor *habitus* er et begreb, der holder sig til aktørniveau, er *felt*begrebet et begreb til at forstå relationerne mellem aktørerne i et givent socialt rum:

<sup>72</sup> Se kapitel 2, side 20.

*“Et felt kan defineres som et netværk eller en konfiguration af objektive relationer mellem forskellige positioner”* (Bourdieu og Wacquant, 2004: 84).

I dette speciale interesserer vi os for aktører, der består af medarbejdere og virksomheder og relationerne mellem disse. Inden for et felt eksisterer der, ifølge Bourdieu, forskellige regler og logikker, som definerer og afgrænser det i forhold til andre felter (Bourdieu og Wacquant, 2004: 84f). Det er dem, vi i denne analyse bl.a. vil forsøge at finde frem til for at forstå målgruppen.

Vi har valgt at betragte vores hovedfelt i specialet som *arbejdsmarkedet*. Hovedfeltet er ifølge Bourdieu en arena, hvor relationerne mellem aktørerne som hovedregel er konfliktfyldte. Overført til vores problemstilling er det medarbejdere og virksomheder, der duellerer, og de ‘våben’, logikker og regler, der kæmpes om, konstituerer feltet. Det, der står på spil i feltet, er belønningen, feltet kan tilbyde. Eksempelvis kunne en belønning for medarbejderne være god løn, faglig udvikling og karriere – hvor virksomhederne ville gå efter profitmaksimering, effektivisering og overlevelse. Vælger man, som os, at betragte arbejdsmarkedet som hovedfelt, er medarbejdere og virksomheder - i ‘Bourdieuisk’ forstand - ikke ens stillet med hensyn til at få del i belønningen, og der vil for det meste være nogle, der dominerer mere end andre inden for feltet og dermed har magten. De undertrykte vil derfor protestere, kæmpe for deres sag og stille krav for at få del i belønningen (Bourdieu og Wacquant, 2004: 89f). Set i lyset af dette er der i nærværende speciale tale om et ‘kampfelt’, hvor den lave ledighed er ensbetydende med, at det er medarbejderne, der i øjeblikket dominerer feltet og har magten. Virksomhederne er undertrykte og må kæmpe for at tiltrække og fastholde medarbejderne for at få del i belønningen. Denne pointe understøttes i øvrigt af Henrik Holt Larsen<sup>73</sup> (2000) i en analyse bygget på en kvantitativ undersøgelse om unge højtuddannedes forventninger til job, karriere og arbejdsplads<sup>74</sup>. Undersøgelsen når frem til, at det er problematisk, at vi har med et felt at gøre, hvor det ikke længere er et spørgsmål om, hvem virksomhederne skal vælge, men hvem der vælger dem: *“Magtbalancen er forskudt (...), og virksomheden skal fremstå som attraktiv for at være sikker på, at ansøgeren slår til”* (Larsen et al., 2000: 11).

Inden for det overordnede felt, arbejdsmarkedet, eksisterer der imidlertid en række underfelter. Det kunne eksempelvis være felter, hvor faktorer som

<sup>73</sup> Henrik Holt Larsen er professor i Human Ressource Management ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved CBS.

<sup>74</sup> Undersøgelsen *“Unge akademikers forventninger til fremtidens job”* blev gennemført af Berlingske Annoncecenter i samarbejde med AC Nielsen AIM og bestod af både kvantitativ og kvalitativ data-materiale. 1488 respondenter besvarede spørgeskemaerne, der blev udarbejdet på baggrund af 22 dybdeinterviews samt to fokusgrupper (Larsen et al., 2000: 16).

økonomi, samfundsforhold og politik indgår. Men da vores problemstilling er af kommunikationsfaglig karakter, har vi i analysen af vores empiriske data valgt at operere mere specifikt med underfeltet *employer branding* bestående af to dele: Rådgivningshusets *kultur* samt *målgruppe*. I dette analysespor vil vi betragte følgende underfelt som værende den styrende ramme: *Den nye generation – herunder Rådgivningshusets målgruppe bestående af potentielle medarbejdere*.

Inden for dette felt ønsker vi således at få indblik i, hvordan målgruppen handler, tænker og opfatter, og hvilke logikker og regler, der hersker. Vi vil dog ikke foretage en decideret feltanalyse i 'Bourdieuisk' forstand, men blot være bevidste om at operere inden for denne ramme for at afgrænse fokus. Dette vil komme til at betyde, at begreberne *doxa*, kapitaler og *habitus* udelukkende vil udspille sig inden for dette definerede felt.

#### **Doxa | Hårde eller bløde værdier?**

Ifølge Bourdieu hører der til hvert felt en række common sense forestillinger om, hvad der er godt og dårligt, normal og unormalt, og hvad der er rigtigt og forkert. De dominerende forestillinger og for-forståelser på feltet vil repræsentere feltets *doxa* – der forstås som det legitime inden for feltet (Järvinen, 2000: 356).

I fokusgruppe 2 bestående af Rådgivningshusets potentielle medarbejdere var det tydeligt, at der eksisterede forskellige common sense forestillinger. Vi havde bestræbt os på at udvælge deltagere med en vis variation bl.a. i forhold til uddannelsesretninger, hvilket i høj grad influerede på forhandlingerne om feltets *doxa*. Der opstod hurtigt to fløje, hvor det lidt kategorisk kan siges, at den ene side repræsenterede de 'bløde' værdier i arbejdslivet, og den anden de 'hårde'<sup>75</sup>. Det kom bl.a. til udtryk i en øvelse, hvor deltagerne i fællesskab skulle udvælge fire ord, der kendetegner en attraktiv arbejdsplads. Ved afrundingen af øvelsen var det tydeligt, at Emil, som repræsenterede de 'hårde' værdier, havde identificeret de to fløje:

Emil: *“Det vil sige, at det er meget de bløde værdier, der er vigtige for jer [Alle: griner]. (...) det er bare meget sjovt, at det er de bløde værdier, I tager fat i”* (Bilag 8b: 5).

Emil er selv en type, der vægter karrieren højt og vil arbejde for en virksomhed, hvor der er mulighed for at avancere i hierarkiet (Bilag 8b: 2). Denne fløj

<sup>75</sup> Med bløde værdier mener vi en fokusering på socialt og kollegjalt samvær, hvor trivsel er vigtigere end løn og karriere. Man er ikke interesseret i chefposten, og omdrejningspunktet for ens arbejde er, at man har det godt med det, man laver og med sine medmennesker. Med hårde værdier mener vi en fokusering på karriere og at avancere på rangstigen i virksomheden. De hårde værdier har yderligere mere fokus på løn og materielle goder og på resultatorientering og præstation.

tilsluttede Dan og Frederik sig hurtigt. De lægger ligeledes vægt på karrieren og pointerede, at de kunne finde på at skifte job, hvis der ikke var karrieremuligheder nok (Bilag 8b: 18). Dan understøttede synspunktet senere i diskussionen:

Dan: *“Nu siger du karriere. Jeg kunne også finde på det [at skifte job], hvis der ikke var karrieremuligheder nok. Selv om man var helt vildt glad for at være der altså”* (Bilag 8b: 20).

Den anden fløj i fokusgruppen, som bestod af Anna, Bertram og Christian repræsenterede de bløde værdier i deres forestillinger og selvfølgeligheder inden for feltet. I øvelsen, hvor deltagerne blev bedt om at vælge tre ord, de ville lægge vægt på i valg af job, var det eksempelvis ord som *socialt samvær* og *uformel omgangstone*, der blev valgt frem for *karriere*. Dette understregede Bertram i diskussionen, om hvad der kunne få en til at skifte job:

*“(...) hvis man ikke trives, så kunne det få mig til at finde et andet job (...). Hvis man er et sted, hvor der er rigtig godt samvær (...). Så skal der meget til at få mig væk (...). Og det er også på bekostning af ambitioner og karriere altså, det må jeg sige, det betyder meget”* (Bilag 8b: 18f).

77

Christian var enig i synspunktet og supplerede med en fortælling fra dengang, han arbejdede på en tankstation, hvor de gode kollegaer og det sociale miljø betød alt i forhold til at være motiveret i et sådant job (Bilag 8b: 19). Anna var enig i denne pointe ved at give udtryk for, at dårlige kollegaer kunne få hende til at skifte job (Bilag 8b: 20).

Ifølge Bourdieu er et felts doxa ikke fastlagt på forhånd, men et fænomen der hele tiden skifter karakter (Bourdieu og Wacquant, 2004: 90). Et felt er derfor dynamisk i den forstand, at der hele tiden vil være nogle, der prøver at rykke ved doxa. Samtidig vil de etablerede forsvare feltets doxa, hvilket resulterer i magtkamp og regulering af doxa (Järvinen, 2000: 357). I fokusgruppen opstod der netop situationer, hvor det var tydeligt, at der eksisterede legitime og anerkendte forestillinger inden for hver fløj, som skulle forsvares. Det resulterede i adskillige forhandlinger og diskussioner. Det blev diskuteret, hvorvidt det er legitimt at fokusere på decideret at gå efter at blive leder og avancere på rangstigen. Dem der repræsenterede de hårde værdier havde fokus på at gå efter chefposten i deres karriere, mens den bløde fløj anfægtede dette:

Bertram: *“Okay, så du ville bytte et godt job ud, hvor du har det godt med god løn og udfordrende arbejdsopgaver for at komme højere op på rangstigen?”*

Dan: *"Ja det kunne jeg godt finde på, hvis det var det, der var min ambition"*

Emil: *"Det ville jeg også til hver en tid (...)"*

Bertram: *"Men hvad er så målet med det?"* (Bilag 8b: 20).

Christian afslog ligeledes denne stræben efter chefposten ved at anvende argumentet om, at lederstillinger ofte medfører stress og forringet livskvalitet (Bilag 8b: 21).

Sammenholdes disse divergerende fløje med undersøgelsen foretaget af Mandag Morgen (2001), eksisterer der ikke på samme måde denne splittelse hos målgruppen. Her er en af hovedkonklusionerne, at det vi kalder for hårde værdier, som karriere og forfremmelse, kommer langt nede på de unges liste over, hvad de tillægger værdi. Hovedtendensen i undersøgelsen er derimod, at de unge lægger mere vægt på de bløde værdier såsom sociale relationer, og at kulturen og stemningen på arbejdspladsen er god (Mandag Morgen, 2001: 17). De to fløje i fokusgruppen illustrerer således, at Rådgivningshusets målgruppes - ligesom hele den nye generations - værdier og holdninger er forskellige og mangfoldige, og at det derfor er svært for virksomheder at betegne dem som én samlet gruppe, som det også bekræftes i Mandag Morgen rapporten (Mandag Morgen, 2001: 4). Vi vil senere i analysen tage stilling til, hvorvidt Rådgivningshusets målgruppe *primært* besidder de hårde eller bløde værdier.

Udover de to forskellige fløje i fokusgruppen var der imidlertid konsensus om bestemte forestillinger i forhold til doxa inden for feltet. Faktoren *løn*, var der bred enighed om, var en selvølgelighed og derfor ikke er et parameter, virksomheder skal lægge hovedvægten på for at tiltrække medarbejdere:

Frederik: *"Med det jobmarked vi har i dag, så kommer det måske lidt nemmere, end det gjorde for nogle år siden – det med den gode løn. Vi har jo en meget god... løn mange af os [Anna: samtykker]"* (Bilag 8b: 16).

Denne betragtning bekræftes i Mandag Morgen undersøgelsen, hvor det er en klar pointe, at løn ikke har den store betydning i de unges jobvalg. Mere end halvdelen vil hellere have mulighed for personlig vækst og faglig udvikling (Mandag Morgen, 2001: 16).

Et andet aspekt, der blev taget for givet i fokusgruppen, var faktorer som gode personaleforhold og frynsegoder, som eksempelvis lækker frokost. Det vil hermed sige, at medarbejderplejen grundlæggende *skal* være i orden, før de unge vil overveje at vælge et job i en given virksomhed. Denne tendens understøttes igen

kvantitativt på baggrund af Mandag Morgen rapporten, hvor et hovedpunkt er, at de unge netop tager frynsegoder for givet, og det ikke tæller som et plus ved valg af job (Mandag Morgen, 2001: 16).

En tredje mere interessant selvfølgelighed i fokusgruppen var, at en virksomheds image og popularitet ikke betyder noget for deltagernes valg af job. Der var bred enighed om, at så længe man kan stå inde for det, man laver, så betyder det ikke noget, om det er en populær eller kendt virksomhed, man arbejder for:

Anna: *“Jeg kunne aldrig finde på at vælge en virksomhed, fordi den var populær [Alle: samtykker] (...)”* (Bilag 8b: 7).

Frederik: *“(...) Jo mere moden man bliver, og jo mere man har sit eget liv og sine egne værdier, så er det måske ikke så vigtigt, hvad ens virksomhed udstråler, bare man er glad for sit job og kan stå inde for det, man laver. Så er det mindre vigtigt, om det hedder IBM eller Spar Nord eller Gentofte Kommune eller... [Alle: samtykker]”* (Bilag 8b: 9).

79

Denne diskussion indfanger én af hovedkonklusionerne i den kvantitative undersøgelse, nemlig at *“(...) virksomhedernes varemærker, performance og omdømme ikke er vigtigt, når de unge søger arbejde”* (Mandag Morgen, 2001: 33). Undersøgelsen viser, at renommé og image er en af bundskraberne, når de unge vurderer, hvilke arbejdspladser der er tiltrækkende.

Denne pointe strider imod en omdømmeundersøgelse foretaget i 2005 af Moment og Reputation Institute<sup>76</sup>, som rent faktisk har påvist, at image spiller ind på de unges valg af virksomhed. Dette uddrag af rapporten, hvor en respondent udtaler sig, illustrerer denne pointe godt: *“Omdømme har en rigtig stor betydning, og det tror jeg, det har for de fleste medarbejdere. Et godt omdømme er en vigtig og meget positiv ting i forhold til ens job (...)”* (Moment og Reputation Institute, 2005).

Der er hermed tegnet et lidt uklart billede af, hvorvidt image og omdømme har en betydning, når de unge skal vælge job, men vi tillader os at drage den konklusion, at det *må* have en betydning. Denne betragtning er dels funderet i ovenstående undersøgelse kaldet SRA og dels baseret på generel branding og corporate

<sup>76</sup> Undersøgelsens navn er “Student Reputation Analysis (SRA)”. Professor Majken Schultz er leder for Reputation Institute i Danmark, som er en konsulent- og forskningsvirksomhed. I forbindelse med udviklingen af SRA er professor Henrik Holt Larsen fra CBS blevet rådspurgt. Undersøgelsen tager afsæt i SRA-modellen, som er et standardiseret måleværktøj udviklet af Reputation Institute. Ca. 10.000 studerende på videregående uddannelser i Danmark har deltaget i undersøgelsen, som omfatter 91 virksomheder. Virksomhederne er blevet vurderet på elementer som arbejdsforhold, faglig udvikling, produkter og serviceydelser samt vision og ledelse (Moment og Reputation Institute, 2005).

branding teori (Aaker, 1996 og Schultz et al., 2005), der netop advokerer for, at brand og image har en betydning. Vi mener derfor, at image og omdømme *har* en effekt i forhold til at tiltrække potentielle medarbejdere.

### Kapitaler

Vi vil nu supplere det hidtidige billede af målgruppen med et indblik i de forskellige kapitaler, der eksisterer inden for vores definerede felt. Aktørerne er, ifølge Bourdieu, i besiddelse af en mængde kapital, hvilket med andre ord kan ses som en mængde ressourcer, aktørerne har og som tillægges værdi i den sociale verden. Bourdieu opererer med tre primære former for kapital: Økonomisk, kulturel og social. Derudover arbejder Bourdieu med symbolsk kapital som overordnet kapitalform, som de andre kapitalformer transformeres til, når de opfattes som legitime inden for et specifikt felt (Bourdieu og Wacquant, 2004: 104). Den symbolske kapital er interessant at finde frem til, da den siger noget om, hvad der giver *anerkendelse* hos målgruppen (Willig, 2006: 27).

De forskellige kapitalformer varierer alt efter, hvilket felt, man tilhører: *"(...) værdien af de forskellige former for kapital (økonomisk, social, kulturel, symbolsk) varierer, afhængigt af på hvilket felt de bringes i spil"* (Bourdieu og Wacquant, 2004: 85).

Da feltet, vi arbejder med, er den nye generation - og Rådgivningshusets potentielle medarbejdere - er det naturligvis udslagsgivende for de kapitaler, der gjorde sig gældende i fokusgruppen. Det vil sige, at konteksten, udvælgelsen samt den spørgeramme, vi opstillede, var navigerende for, hvilke kapitaler der blev bragt i spil og tillagdes værdi. Sammenholder vi kapitalerne, der kom frem i fokusgruppen med det mere generelle billede af den nye generation fra de kvantitative undersøgelser, har vi kunnet identificere de herskende kapitalformer, der *gør sig gældende* inden for feltet.

Rådgivningshusets potentielle medarbejdere har typisk en videregående uddannelse. De er derfor, ifølge Bourdieu, i besiddelse af en forholdsvis høj kulturel kapitalform, som er den opdragelsesmæssige og uddannelsesmæssige 'bagage', som en person akkumulerer igennem livet. En høj anerkendt kulturel kapital kan således tilskrives kultureliten, de intellektuelle og højtuddannede (Bourdieu og Wacquant, 2004: 104f). Virksomhederne efterspørger de unge talenter – dvs. dem med en høj kulturel kapital, men de unge forventer til gengæld også noget af virksomhederne. I fokusgruppen kom deltagerne ind på, at de forventer, at en attraktiv arbejdsplads skal tilbyde høj faglighed i jobbet (Bilag 8b: 6-8). Dette er et udtryk for, at de unge - qua deres høje kulturelle kapital - ikke vil spises af med rutineopgaver, men i stedet kræver mere komplekse og spændende arbejdsopgaver. Denne høje kulturelle kapital er altså udslagsgivende for, at de unge har en tilstrækkelig faglig og uddannelsesmæssig ballast og dermed kompetencerne til at efterspørge jobs med udviklings- og udfoldelsesmuligheder (Mandag Morgen,



2001: 23). Da både virksomheder og medarbejdere tilskriver denne kapitalform høj værdi og dermed opfatter den som legitim inden for feltet, transformeres den, ifølge Bourdieu, til symbolsk kapital.

Som vi var inde på i feltets doxa, er der noget, der tyder på, at den nye generation af medarbejdere som udgangspunkt nedprioriterer løn i forhold til andre faktorer, der har indflydelse på valg af job. Det vil med andre ord sige, at denne gruppe ikke tilskriver den økonomiske kapital, som består af den enkeltes samlede mængde af materielle ressourcer og økonomiske formåen, samme værdi som eksempelvis den kulturelle (Järvinen, 2000: 349). I både fokusgruppen og den kvantitative undersøgelse kan det konstateres, at løn ikke er den vigtigste faktor i jobvalg. Der var dog tendenser til, at deltagerne i fokusgruppen i nogle diskussioner alligevel tillagde lønnen en betydning:

Christian: *“(...) alt er jo til salg, så for 200.000 – vil man nok arbejde sammen med nogle dumme svin (...)”* (Bilag 8b: 10).

Frederik: *“(...) Jeg kan godt kede mig et år for 60.000 om måneden, hvis det skulle være det [Alle: griner] (...)”* (Bilag 8b: 16).

81

Disse udsagn er et udtryk for en væsentlig pointe, der netop viser, at hvis lønnen er høj nok, er de unge villige til at gå på kompromis med deres ønske om personlig og faglig udvikling. At løn og frynsegoder har en væsentlig betydning for den nye generation af medarbejdere kommer ligeledes frem i rapporten af Larsen et al. (2000), da især de samfundsvidenskabelige og IT-uddannede - som primært er medarbejdere i Rådgivningshuset - netop ser høj løn og frynsegoder som vigtige parametre i ønsker til en arbejdsplads (Larsen et al., 2000: 6 og Larsen, 2001a: 254). Det kan altså diskuteres, om den økonomiske kapital skal tilskrives mere værdi end som så, da løn - for os at se - altid vil have en væsentlig betydning i et moderne samfund. Det kan ud fra ovenstående pointeres, at løn spiller en rolle i de unges valg af job, men at det ikke er et altoverskyggende kriterium. Vi mener dermed ikke, at økonomisk kapital direkte kan transformeres til symbolsk kapital.

Den sociale kapital defineres af Bourdieu som størrelsen af aktørens sociale netværk, som består af stabile relationer og officielt anerkendte forbindelser. Jo større dette netværk er, jo højere er den sociale kapital (Bourdieu og Wacquant, 2004: 105). Deltagerne i fokusgruppen - specielt dem med de bløde værdier - tillagde den sociale kapital høj værdi, hvilket bl.a. kom til udtryk i fokusgruppens forhandling om det kollegiale aspekt ved jobvalg. Flere var enige om, at de sociale relationer på arbejdspladsen i høj grad influerede på deres valg af job – jo flere gode kollegaer, jo mere attraktivt er jobbet og arbejdspladsen. Den sociale kapitalform er ligeledes fremherskende i den kvantitative undersøgelse

foretaget af Mandag Morgen, hvor de kollegiale relationer er en af de vigtigste faktorer i forhold til valg af arbejdsplads (Mandag Morgen, 2001: 22). Da det sociale aspekt spiller en så stor rolle for den nye generation af medarbejdere, kan det siges at have karakter af symbolsk kapital, hvis man er i besiddelse af et job med et godt kollegialt netværk.

I forhold til målgruppen er alle kapitalerne i spil – nogle har mere vægt end andre. Skal vi karakterisere et drømmejob for denne målgruppe, vil de herskende kapitalformer være dem, der transformeres til symbolsk kapital, og dem der giver *anerkendelse* inden for feltet (Willig, 2006: 27). Et drømmejob for målgruppen er derfor et job, hvor man kan drage nytte af den høje faglighed, man har med i bagagen, ved at få nogle spændende og udfordrende arbejdsopgaver, hvor der er mulighed for at avancere på rangstigen. Det vil ligeledes være en arbejdsplads, hvor man har et stort og godt kollegialt netværk i ryggen og trives i jobbet socialt såvel som fagligt. Lønnen vil i dette drømmejob være af mindre betydning, men dog et væsentligt parameter.

### **Habitus | Et fingeraftryk på målgruppens livsstil**

Vi har indtil nu tegnet et billede af målgruppen ud fra begreberne felt, doxa og kapitaler. Vi vil nu supplere dette billede med flere væsentlige pointer – for på den måde at forsøge at samle trådene. Trådene skal stykkes sammen til et sammentvævet mønster af pointer, som vil give et indblik i et udsnit af målgruppens habitus. *“(…) habitus består af en serie historiske relationer, der så at sige er aflejret i den enkelte i form af bestemte perceptionsmatricer, vurderingskriterier og handlingsmønstre”* (Bourdieu og Wacquant, 2004: 83). Habitus er som nævnt, det der afgør, hvordan vi som mennesker opfatter, handler og tænker – og kendetegner det fingeraftryk, man ville sætte på en persons praksis og livsstil.

Skal vi sætte et fingeraftryk på den nye generation - og Rådgivningshusets målgruppe - vil nøglefaktorer for denne medarbejdertype først og fremmest være *personlig udvikling og det personlige projekt*. Det er et naturligt og instinktivt mål for mange unge, når de vurderer arbejdslivet (Mandag Morgen, 2001: 20). Denne pointe var især fremtrædende i fokusgruppen, hvor startspørgsmålet gik på, at deltagerne skulle tale om, hvordan deres drømmevirksomhed ser ud. Det var her tydeligt, at alle deltagerne af sig selv valgte ord, der havde personlig udvikling i fokus. Men hvordan man opnår personlig udvikling er imidlertid meget individuelt. Nogle definerede udvikling som at tage til udlandet og udfordre sig selv personligt i en anden kultur, mens andre lagde mere vægt på de faglige udfordringer. Et centralt emne i denne diskussion var, at der er større mulighed for personlig udvikling i små virksomheder frem for i store:

Bertram: *“Jeg føler, at jeg forsvinder, hvis det er en alt for stor virksomhed (...) Jeg foretrækker en lille virksomhed med udviklingsmuligheder, hvor man kan navigere lidt bedre rundt”* (Bilag 8b: 3).

Frederik understøttede dette ved at pointere, at man i mindre virksomheder i højere grad får tildelt ansvar i arbejdsopgaverne og frihed til forskellige arbejdsopgaver, hvilket vi viderefortolker, som et bidrag til den personlige udvikling (Bilag 8b: 3). Denne viderefortolkning er baseret på Larsen (2001b), der påpeger, at der i mindre virksomheder er plads til selvbestemmelse og personlig vækst (Larsen, 2001b: 23). Fokuseringen på mindre virksomheder som tiltrækkende for de potentielle medarbejdere understøttes yderligere i kraft af følgende citat: *“Mindre og mellemstore virksomheder er generelt de mest populære(...)”* (Larsen et al., 2000: 7).

Der var blandt deltagerne generel stor enighed om, at virksomheden skal være *medarbejderorienteret* (Bilag 8b: 5-8), hvilket er et udtryk for, at målgruppen efterspørger jobs, hvor der er plads og opbakning til at forfølge sit personlige projekt, og hvor de sociale relationer sættes i højsædet. Deltagerne i fokusgruppen kom i samme dur ind på, hvor vigtigt det er, at der i ens job er mulighed for at skabe balance mellem job og privatliv, så man også har tid til at pleje familie, kæreste og venner, hvilket også påpeges af Larsen et al. (2000: 6). Man skal ikke længere tilbage end til 1970'erne og 1980'erne, hvor der i højere grad var fokus på karrieren og arbejdet som den vigtigste del af ens liv. At arbejdet er menneskets vigtigste aktivitet, tager den nye generation kraftig afstand fra i dag – de ser nærmere arbejdet som en naturlig forlængelse af privatlivet, som ikke må tage overhånd. Hermed tages den tidligere pointe op med hensyn til, at den nye generation af medarbejdere er arbejdsromantikere frem for arbejdsnarkomaner (Mandag Morgen, 2001: 18f). Denne pointe understøttes i fokusgruppen:

Frederik: *“(...) Jeg gider ikke arbejde 60 timer om ugen. Jeg elsker mit privatliv alt for meget. Mine venner, min kæreste og hvad jeg ellers går og laver. Så der skal være en balance, det er helt klart”* (Bilag 8b: 14).

Christian: *“(...) Jeg (...) skal have en balance mellem arbejdsliv og privatliv (...) jeg lever også mit liv uden for arbejdet, kan man sige. Som det primære”* (Bilag 8b: 15).

På baggrund af ovenstående pointer, fortolkninger og betragtninger, mener vi at kunne sige, at et udsnit af målgruppens habitus inden for feltet ser ud som følger:

- Det primære fingeraftryk - man kan sætte på målgruppen - er, at de unge efterspørger vækstbetingelser i jobbet, der bidrager til det personlige projekt. Det vil sige de muligheder, de har for at udvikle sig og indgå i stimulerende og anerkendende relationer. De ønsker at være en del af et miljø, der inspirerer, udfordrer og udvikler dem som medarbejdere og som mennesker: *“Arbejdspladsen skal være den unge medarbejders personlige væksthus”* (Mandag Morgen, 2001: 20).

- Arbejdet skal ikke nødvendigvis aflønne sig ved økonomisk gevinst, men i stedet tilbyde spændende og udfordrende arbejdsopgaver med fleksibilitet, ansvar, frihed og høj faglighed. Endvidere må arbejdet ikke overskygge privatlivet, men udgøre en del af 'det hele gode liv' (Jakobsen, 2006).
- Det er kendetegnende for målgruppen, at de vælger en virksomhed, som er medarbejderorienteret og passer til deres personlige projekt. De prioriterer mindre virksomheder frem for store, da der er større ansvars- og udfoldelsesmuligheder. Vi fandt altså frem til, at virksomhedens image og popularitet har en betydning for de unges valg af arbejdsplads.

### Gruppering af målgruppens habitus

Vi har nu fået et kig ind i et udsnit af den nye generation – og Rådgivningshusets potentielle medarbejderes habitus. Men som de to fløje med hårde og bløde værdier i fokusgruppen bl.a. illustrerer, er det problematisk at betragte målgruppen som én samlet gruppe af medarbejdere. Individualiteten er alt for stærk i målgruppen, og det er svært at finde mønstre i sammenhænge mellem uddannelsesbaggrund, køn, erhvervsvalg og deres ønsker, krav og forventninger til en arbejdsplads. Vi har derfor behov for mere stringente pejlemærker for at kunne indsnævre Rådgivningshusets målgruppe.

Undersøgelsen foretaget af Mandag Morgen (2001) opstiller i den forbindelse fire medarbejdertyper for den nye generation, der hver især skitserer deres sæt af holdninger til arbejdslivet på tværs af sociodemografiske parametre. De fire medarbejdertyper er: Den faglige, den sociale, den uafhængige og jokerne<sup>77</sup> (Mandag Morgen, 2001: 39). Denne inddeling kan ses som et forsøg på at gruppere den nye generation af medarbejderes habitus. Vi vil derfor se på, hvordan vi kan nærme os en mere specifik karakteristik af målgruppen ved at vurdere, hvilke af disse opstillede medarbejdertyper, der kan siges at repræsentere Rådgivningshusets målgruppe.

Det er fælles for alle fire medarbejdertyper, at de har det personlige projekt i centrum. Derudover er nøgleelementerne et ønske om en arbejdsplads, der vægter medarbejderne højt, har en god ledelse, har gode sociale relationer samt tilbyder valgfrihed i opgaverne. Men derudover er de fire medarbejdertyper et udtryk for diversitet i holdninger og forventninger til job og arbejdsplads. Med et analytisk blik har vi på baggrund af disse fire medarbejdertyper, kunnet placere Rådgivningshusets

<sup>77</sup> For de faglige medarbejdere er det faglige engagement den vigtigste grund til at arbejde. De udmærker sig især på indholdssiden som dygtige og kompetente nøglemedarbejdere i virksomhederne. De sociale lægger vægt på arbejdets sociale aspekter. De vogter virksomhedens sociale liv og velfærd. De uafhængige bruger arbejdet til at sikre sig frihed og selvstændighed økonomisk og socialt. De er virksomhedens energiske selvstartere, der tænder på selvstændighed og ansvar. Jokerne bruger arbejdet til at udfylde deres store ambitioner og skabertrang. De er virksomhedernes iværksættere og initiativtagere i arbejdsprocesserne (Mandag Morgen, 2001: 39).

målgruppe inden for *de faglige* og *jokerne*<sup>78</sup>. Vi vil nedenfor i det opsamlende skema integrere de to medarbejdertyper dog med fokus egen analyse som det bærende element og opstille specifikke karakteristika, som tilsammen tegner et mere konkret billede af Rådgivningshusets målgruppes habitus. Ved at anvende de faglige og jokerne til at gruppere Rådgivningshusets målgruppe, bliver det primært de hårde værdier, der står frem. Det er dog vigtigt at pointere, at de hårde værdier ikke udelukker de bløde værdier, hvilket vil sige, at medarbejdertrivsel og et godt kollegialt netværk stadig er vigtige parametre i karakteristikken af Rådgivningshusets målgruppes værdier.

### Opsamling | En karakteristik af Rådgivningshusets målgruppe

Vi kan ud fra ovenstående analyse samle de karakteristika, vi har fundet frem til. Vi vil opstille karakteristikken i nedenstående skema, som primært er udarbejdet på baggrund af egen analyse af henholdsvis kvalitativ og kvantitativ empiri. Supplerende pointer går som nævnt på tværs af karakteristikken af jokerne og den faglige medarbejdertype fra Mandag Morgen rapporten.

“Habitus”	Rådgivningshusets potentielle medarbejdere	
<b>Fakta</b>	Overvægt af mænd. De er storbyunge. Har et forholdsvis højt uddannelsesniveau inden for samfundsfag og naturvidenskab, hvor en stor del stadig er under uddannelse. Mange er eller vil ansættes inden for offentlig administration, undervisning, handel og service samt inden for fremstillingsvirksomhed eller konsulent – og IT-virksomheder.	
<b>Ønskede jobfaktorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personlig udvikling og anerkendelse</li> <li>- Indhold i arbejdet</li> <li>- Høj faglighed</li> <li>- Udfordringer i jobbet</li> <li>- Ansvar i jobbet</li> <li>- Faglig specialisering</li> <li>- Selvstændighed</li> <li>- Ønsker fleksibilitet og frihed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance mellem privatliv og arbejdsliv</li> <li>- God løn bliver taget for givet</li> <li>- Indflydelse</li> <li>- Mulighed for at forfølge høje ambitioner og skabertrang</li> <li>- God ledelse</li> <li>- Går efter mål og opgaver</li> </ul>
<b>Karriere-muligheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ønsker karriere i udlandet</li> <li>- Går efter lederposten → avancere på rangstigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har tendens til at 'zappe' videre, hvis jobbet ikke lever op til forventningerne (specielt IT-uddannede)</li> </ul>
<b>Syn på virksomheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image har en betydning</li> <li>- Skal være medarbejderorienteret, dynamisk, fremtidsorienteret og være kendetegnet af høj faglighed</li> <li>- Skal være en mindre virksomhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skal have et godt kollegialt miljø med mulighed for sparring og teamarbejde</li> <li>- Skal kunne stå inde for produktet</li> <li>- Behagelige fysiske rammer</li> </ul>
<b>Accepterer ikke...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbejdsopgaver, der ligger uden for faglighed og personlig interesse</li> <li>- Rutinepræget arbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stramme tøjler</li> <li>- Dårlige kollegaer, dårlig ledelse og dårligt arbejdsmiljø</li> </ul>

<sup>78</sup> Se bilag 14: De faglige og jokerne.

Figur 6: Karakteristik af Rådgivningshusets målgruppe.

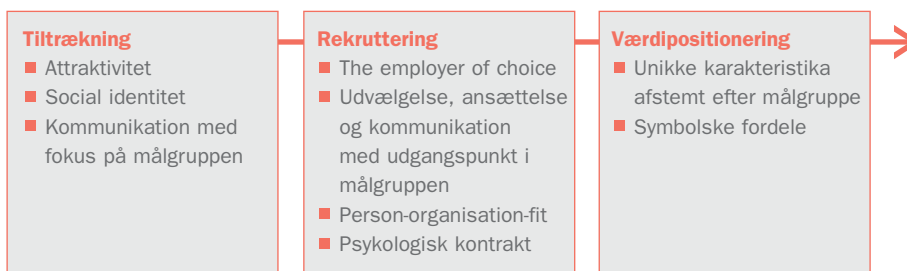
Kilde: Egen tilvirkning.

## Scenarium 2 | Opbygning af et outside-in employer brand

Nedenstående afsnit har til formål at opstille et scenarium for, hvorledes Rådgivningshuset kan opbygge en employer branding strategi udelukkende ud fra tankegangen om at fokusere på *målgruppens behov* – hermed outside-in. Dette afsnit vil således besvare arbejdsopgavespørgsmål 5:

### Hvordan opbygges Rådgivningshusets employer brand ud fra en outside-in strategi?

Vi vil strukturere afsnittet ud fra den tidligere udviklede model med afsæt i outside-in, hvor vi vil trække på teoretiske begreber fra employer branding-afsnittet, på målgruppeanalysen samt supplerende pointer fra fokusgruppe 2 med de potentielle medarbejdere.



### Tiltrækning | Hvem skal Rådgivningshuset gøre sig attraktiv overfor?

Som modellen foreskriver, vil man ved en outside-in strategi starte med - og have primær reference i tiltrækningsdelen. Rådgivningshuset skal derfor i første omgang profilere sig som en attraktiv arbejdsplads for at tiltrække potentielle medarbejdere. Som vi nåede frem til i analysen, efterspørger Rådgivningshusets potentielle medarbejdere primært virksomheder, hvor de kan udfolde deres personlige projekt. Derudover er de tilhængere af spændende arbejdsopgaver, udfordringer, ansvar, høj faglighed, men også i høj grad en balance mellem arbejde og privatliv. De vil under ingen omstændigheder have rutineopgaver og dårlig ledelse. I karakteristikken af målgruppen er det endvidere vigtigt at pointere, at virksomhedens image har en væsentlig betydning for valg af arbejdsplads, samt at en attraktiv arbejdsplads skal være kendetegnet ved: Medarbejderorienteret, dynamisk, høj faglighed og fremtidsorienteret.

Dette er blot et udsnit af de kendetegn, Rådgivningshuset ufravigeligt må forholde sig proaktivt til, hvis de vil gøre sig forhåbninger om at tiltrække og ansætte nye medarbejdere. Rådgivningshuset må altså tage udgangspunkt i målgruppens krav i deres employer brand dog med øje for, at Rådgivningshuset i en vis grad kan leve op til disse. Ellers opstår faren for, at det bliver mere form end

indhold, hvilket vil skabe dårlige forudsætninger for at fastholde medarbejderne. Vi vil nu se på, hvordan Rådgivningshusets nuværende tiltrækningsmetoder fungerer i forhold til målgruppen for at vurdere, om der er brug for ændringer. I forbindelse med fokusgruppe 2 blev deltagerne bedt om at give deres mening til kende om Rådgivningshusets nuværende stillingsannoncer. Her fremkom der tydeligt en vis skepsis:

Bertram: *“Altså umiddelbart, så synes jeg, at de virker meget upersonlige. Altså meget corporate [Christian: samtykker] og kliniske ja. På en måde som ikke tiltaler mig i hvert fald [Christian: helt enig]. Og hvis vi skal snakke om (utydeligt) så synes jeg, at det er nogle mærkelige billeder, man sætter på med noget fyrværkeri, og en... hinketing der”* (Bilag 8b: 25).

Christian: *“(...) Jeg mener, at hvis det her er deres primære måde at kommunikere til folk på [peger på stillingsopslaget], altså der er ingen mennesker på deres billeder overhovedet. Og det synes jeg, det er den første barriere, man ligesom kunne komme ud over (...)”* (Bilag 8b: 31).

87

Ovenstående to citater illustrerer, hvordan Bertram og Christian stærkt anfægter måden, Rådgivningshuset kommunikerer til deres målgruppe på. For at Rådgivningshuset skal kunne få fat i talenterne, må kommunikationen og stillingsannoncerne således ændres, så Rådgivningshuset ikke fremstår som klinisk og upersonlig og i højere grad udtrykke, at deres organisation består af mennesker. Det vil sige, at Rådgivningshuset skal være bevidste om pointen om *social identitet* som nævnt i employer branding-afsnittet og profilere sig selv, så målgruppen kan identificere sig med værdierne og udtrykket. Da vi stillede spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne ville søge en stilling i Rådgivningshuset udelukkende ud fra stillingsannoncerne, var svarene:

Anna: *“NEJ! Det har jeg slet ikke lyst til”*

Christian: *“Det har jeg heller ikke”*

Emil: *“Jeg ville sige, at jeg skulle ind [internettet] og kigge meget nærmere på det, så...”*

Anna: *“Ja, det er ikke særlig beskrivende, synes jeg heller ikke. Hvad man sådan skal lave.”*

Emil: *“Men jeg ved heller ikke, hvad jeg skulle søge på”* (Bilag 8b: 26).

Efter en evaluering af stillingsopslagene gav vi deltagerne supplerende oplysninger om Rådgivningshuset som virksomhed og arbejdsplads med det formål at give dem et bedre grundlag for at kunne vurdere Rådgivningshuset.

I spørgsmålet om deres syn på Rådgivningshuset var blevet bedre eller dårligere efter, at vi havde lavet en uddybende præsentation af Rådgivningshuset, svarede Anna:

*“Dårligere synes jeg. Fordi det er amerikansk ejet. Jeg er ikke så vild med amerikanere, altså deres mentalitet og deres måde at drive virksomhed på. Og så er der også det med tidsregistrering, det er jeg heller ikke glad for. Og egentlig også det med hjemmearbejdsplads (...)”* (Bilag 8b: 30).

Bertram tilføjer:

*“Jeg vil også sige, at bl.a. det med at være amerikansk ejet, hvis det spejler af på ledelsesstilen, så synes jeg, at det tæller på negativ side (...)”* (Bilag 8b: 31).

Der fremkom derved en vis afstandstagen til det amerikanske ejerforhold og tidsregistreringen i Rådgivningshuset, hvilket Rådgivningshuset og dermed markedsafdelingen - som er ansvarlig for employer branding i en outside-in strategi - derfor må nedtone i deres kommunikation til målgruppen. Dog kom det frem, at målgruppen godt kunne identificere sig med, at der er tale om en mindre virksomhed, hvorfor det er vigtigt for Rådgivningshuset netop at få kommunikeret dette i modsætning til den ‘corporate’ fremtoning i stillingsannoncerne.

### **Rekruttering | Hvordan nås talenterne?**

Ud fra ovenstående vurdering - hvor vi fandt frem til, at Rådgivningshusets stillingsannoncer ikke har den fornødne effekt - vil vi nu se på, *hvordan* Rådgivningshuset får fat i målgruppen. I denne del har kommunikationen altså igen en afgørende rolle – men mere konkret drejer det sig bl.a. om mediet i kommunikationsprocessen. Mediet, hvorigennem en virksomhed rekrutterer og kommunikerer, er afgørende for at blive *the employer of choice*. Dette underbygges af fokusgruppe 2, hvor deltagerne pointerede, at gængse kanaler eller medier ikke har den store effekt. De fremhævede i stedet netværk som en effektiv og afgørende kommunikationskanal. Som svar på spørgsmålet om deltagerne ville kunne finde på at arbejde for Rådgivningshuset, siger Emil:

*“Ja, ud fra det der [præsentationen af Rådgivningshuset] kunne jeg godt, men det ville igen være igennem netværk. Ikke uden netværk”* (Bilag 8b: 38).

Rådgivningshuset bør derved i et outside-in perspektiv på målgruppens præmisser lade sig inspirere af alternative kommunikationsmetoder, som eksempelvis



netværk, frem for de gængse stillingsopslag. En deltager giver endvidere et bud på en alternativ måde at kommunikere på:

Anna: *“De burde lave sådan en virksomhedspræsentation, gør de det? For det synes jeg alligevel, at der er mange, der tænder på. Så kan man komme ud og besøge virksomheden, og de holder sådan et show og fortæller lidt om, hvad de sådan har at byde på”*  
(Bilag 8b: 36).

Hvor man i tiltrækningsdelen kun fokuserer på målgruppen, går man i rekrutteringsdelen skridtet videre og ser målgruppen *i forhold* til Rådgivningshuset. Hermed bliver begrebet *person-organization-fit* centralt. Set i lyset af dette begreb skal Rådgivningshuset væk fra tanken om, hvordan de potentielle medarbejdere kan passe ind i Rådgivningshuset og i højere grad se på, hvorledes Rådgivningshuset kan tilpasse sig målgruppens specifikke krav til et job. I henhold til målgruppeanalysen fandt vi frem til, at god løn bliver taget for givet og er derfor ikke et parameter, Rådgivningshuset kan konkurrere på, men tværtimod blot må opfylde. Derudover at målgruppen bl.a. søger balance mellem job og privatliv, hvilket Rådgivningshuset må lægge vægt på. Målgruppen ønsker herudover indflydelse i deres arbejde, mulighed for at avancere på rangstigen og forfølge høje ambitioner. Det er alle faktiske jobønsker, Rådgivningshuset må acceptere og forsøge at leve op til for på den måde at opfylde den *psykologiske kontrakt*.

89

### Værdipositionering | Hvad skal Rådgivningshuset lægge vægt på?

Da vi i dette afsnit konsekvent tager udgangspunkt i en outside-in strategi i opbygningen af et employer brand, vil Rådgivningshusets værdipositionering blive formet med udgangspunkt i Rådgivningshusets målgruppe. Deltagerne i fokusgruppe 2 havde svært ved at se, hvordan og på hvilke områder Rådgivningshuset er unik:

Frederik: *“(…) Det med vi snakkede om at være unik, det er de ikke!”*  
(Bilag 8b: 36).

Det, som Rådgivningshuset på nuværende tidspunkt primært slår sig an på i fx stillingsopslag, er deres partnerskab med Microsoft. Men det forbinder deltagerne i målgruppen ikke med at være unik. Da de bliver spurgt om, hvilken betydning det har, at Rådgivningshuset er Microsoft partner, svarer Frederik og Emil prompte:

Frederik: *“Hvem er ikke det i branchen? [latter]”*  
Emil: *“(…) Der er så mange af de der efterhånden. Det er bare en i mængden”* (Bilag 8b: 36).

Rådgivningshuset bør derfor være opmærksom på, at målgruppen ikke tillægger Microsoft partnerskabet nogen særlig betydning. De skal derfor ikke lade det indgå i deres værdipositionering, da det ikke giver *symbolske fordele* eller unikhed.

Selvom Rådgivningshuset ikke er unik, kom det imidlertid frem, at deltagerne kunne identificere enkelte elementer hos Rådgivningshuset, som er værd at bide mærke i som positive kendetegn.

Anna: *"(...) fleksibiliteten er meget god mht. arbejdstider, hvis man bare kan komme og gå, som man vil (...)"*

Frederik: *"Jeg synes, at det er godt, at den [virksomheden] er ung, international og ikke er kendt (...)"* (Bilag 8b: 32).

Disse kendetegn, som målgruppen tillægger positiv værdi, vil dermed indgå i Rådgivningshusets værdipositionering. Udover at målgruppen efterspørger mindre virksomheder, der er dynamiske, forlanger de også mulighed for karriere og personlig og faglig udvikling. Disse værdier vil ligeledes være en del af Rådgivningshusets værdipositionering set med outside-in briller på.

### Opsamling i Employer brand – outside-in

I kraft af ovenstående scenarium om hvorledes et employer brand - med afsæt i en outside-in tankegang - opbygges, skal Rådgivningshuset kommunikere ud fra de forventninger og krav, som målgruppen opstiller. Rådgivningshuset skal derfor lægge vægt på følgende inden for de tre grundelementer i opbygningen af et employer brand:

**Figur 7: Grundelementer i Rådgivningshusets outside-in employer brand.**  
Kilde: Egen tilvirkning.



## Integrationsperspektivet

Vi har nu på baggrund af kultur- og målgruppeanalyserne opstillet to scenarier, som begge har fordele og ulemper i forhold til opbygningen af et employer brand. Der er den troværdige langsigtede strategi overfor den mere effektfulde tilgang dog med faren for at blive af kortvarig karakter. Teoretisk set er en integration det ideelle, og det er nu oplagt at se på, om en integration af de to scenarier er mulig i Rådgivningshusets tilfælde. Argumentet for overhovedet at foretage den ideelle integration er - set i en teoretisk optik - at skabe større mulighed for at opnå det, teorien kalder *employer brand equity* – altså den ønskede effekt af employer branding-aktiviteterne, som i Rådgivningshusets tilfælde er at tiltrække medarbejdere. De to scenarier har begge fungeret som en analytisk tilgang og en forudsætning for at nå til dette punkt. Vi vil i integrationen således se på, hvad der kendetegner Rådgivningshuset som arbejdsplads og i samme åndedrag opliste målgruppens ønsker og krav til job og arbejdsplads. Derved kan vi nå frem til, hvor der er en kløft, og hvor der foreligger en fællesmængde mellem inside-out og outside-in strategierne. På denne måde kan vi vurdere, hvorvidt en integration kan lade sig gøre, og om det er løsningen for Rådgivningshuset. Dette afsnit har således til formål at besvare arbejdsspørgsmål 6:

### Hvorvidt kan inside-out og outside-in strategierne integreres i opbygningen af Rådgivningshusets employer brand?

Vi vil som udgangspunkt primært fokusere på det strategiske niveau i integrationen og på samme måde som i de to scenarier opsamle de fremanalyserede pointer i et skema indeholdende de tre grundelementer. Vi vil derfor også finde frem til, hvordan en strategisk model ser ud i et integrationsperspektiv. Som afslutning på kapitlet vil vi forbinde de strategiske overvejelser med det lavpraktiske niveau og komme med vores konkrete bud på tiltag, Rådgivningshuset med fordel kan benytte i deres employer branding.

### Rekruttering | Hvordan opnås et fit?

Ved at integrere inside-out og outside-in vil vi mene, at Rådgivningshuset bør starte med rekrutteringsdelen, hvor de to foregående scenarier starter med henholdsvis værdipositionering og tiltrækning. Argumentationen for at starte med rekrutteringsdelen udspringer af begrebet *person-organization-fit*. Dette begreb lægger op til, at man sammentænker organisationskulturen i virksomheden med personerne i målgruppen, hvor det ene element ikke vægtes højere end det andet – men ligeværdigt. Der er altså i rekrutteringsdelen tale om et relationelt syn på employer branding, hvilket vi ser som grundstenen og forudsætningen for et integrationsperspektiv. Vi har analyseret os frem til, at der i Rådgivningshuset er rig mulighed for personlig og faglig udvikling samt karriereudvikling, hvorfor det umiddelbare sammenfald mellem de to scenarier omhandler det personlige

projekt, som målgruppen har øverst på ønskelisten, når det gælder valg af arbejdsplads. Set i lyset af fællesmængden kan Rådgivningshuset tilbyde at udfolde det personlige projekt i samarbejde med kompetente kollegaer, under en uformel omgangstone og ved fleksibilitet og frihed i jobbet. Desuden skaber den alsidige medarbejderstab en vis grad af mangfoldighed i virksomheden, hvilket skaber gode forudsætninger for at kunne rekruttere bredt. Der er dermed gode betingelser for Rådgivningshuset i et integrationsperspektiv at etablere en *psykologisk kontrakt* med de potentielle medarbejdere, der er tro over for kulturen.

I integrationsperspektivet vejer målgruppens behov - ligesom i outside-in - tungt, men ikke så tungt, at det overskygger det oprigtige billede af kulturen. Med andre ord er målgruppen blot med til at *modellere* og rette employer brandet ind, så det i sidste ende får en større effekt. I den forbindelse er det i integrationsperspektivet endvidere - på et overordnet plan - et uhyre vigtigt krav, at HR-afdelingen, som primært vil stå for rekrutteringsdelen, danner partnerskab med marketings- og kommunikationsafdelingen i forhold til værdipositionering og tiltrækning. Desuden bør direktionen ligeledes involveres i processen. Opbygningen af et employer brand skal altså være et fælles ansvar med input fra forskellige afdelinger samt direktionen i Rådgivningshuset.

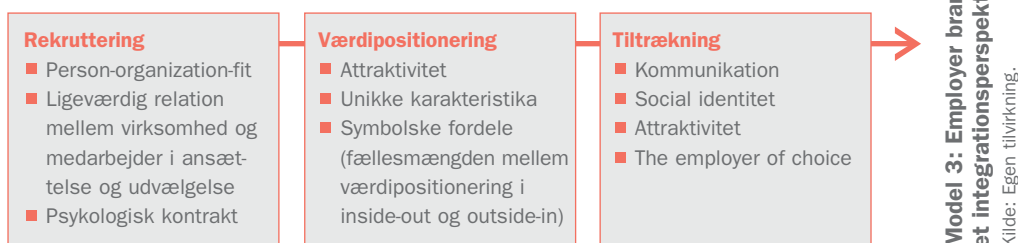
### **Værdipositionering | Hvad er fællesmængden?**

Herefter mener vi, at værdipositioneringen er næste skridt i et integrationsperspektiv. Værdipositioneringen vil her udgøre en kombination af scenarium 1 og 2's værdipositioneringer - det vil sige fællesmængden af de punkter, der synes at virke ekstra attraktive og interessante og skabe *symbolske fordele* for medarbejderne - nuværende såvel som potentielle. Da Rådgivningshuset ikke adskiller sig fra konkurrenterne, mener vi på baggrund af øjebliksbilledet, at Rådgivningshuset derimod skal lægge vægt på de karakteristika, som de reelt kan tilbyde, og som målgruppen konkret efterspørger. Med et tilbageblik i forhold til de to analysespor fremkom en væsentlig pointe, som Rådgivningshuset bør have fokus på i deres værdipositionering. Medarbejderne i Rådgivningshuset udvalgte fire ord, der kendetegner Rådgivningshuset som arbejdsplads, hvor der var to af ordene som var sammenfaldende med, hvad målgruppen betragtede som en attraktiv arbejdsplads. Disse ord - dynamisk og høj faglighed - ser vi som oplagte at inkorporere i Rådgivningshusets værdipositionering. Herudover at Rådgivningshuset er en mindre international virksomhed - men på danske vilkår - som har fokus på medarbejdertrivsel med plads til selvstændighed, karriere og fleksibilitet. Fællesmængden indikerer yderligere, at Rådgivningshuset er en virksomhed i vækst med en arbejdsform, der primært er funderet i teams med plads til personlig og faglig vækst. Disse punkter vil i et integrationsperspektiv hermed udgøre Rådgivningshusets værdipositionering.

### Tiltrækning | Hvordan skal der kommunikeres?

Denne del har fokus på selve kommunikationen til målgruppen, hvor det handler om at eksplicite og kommunikere værdipositioneringen udadtil for at fremstå som en attraktiv arbejdsplads og dermed blive *the employer of choice*. Ligesom i begge scenarier skal Rådgivningshuset i et integreret perspektiv ikke kun fokusere på de gængse kommunikationskanaler, men tænke mere i alternative medier, som netværk, webbaserede kanaler og karrieremesser. Disse alternative medier vil blive uddybet senere i afsnittet om de konkrete forslag til Rådgivningshuset. Ved at integrere scenarierne bliver det tydeligt, at Rådgivningshuset bør foretage en strategisk ændring af deres måde at udarbejde stillingsopslag på med pointen om *social identitet* in mente. Rådgivningshuset bør i højere grad indtænke deres målgruppe i stillingsopslagene samt gøre dem mindre specifikke for at nå bredere ud. Dernæst vil selve mediet, hvori stillingsopslagene bliver formidlet, være en oplagt mulighed for Rådgivningshuset at ændre. De kunne eksempelvis gå væk fra printmediet og eksempelvis annoncere mere på internettet.

På baggrund af ovenstående argumentation har vi udviklet følgende model for opbygningen af et employer brand i integrationsperspektivet:



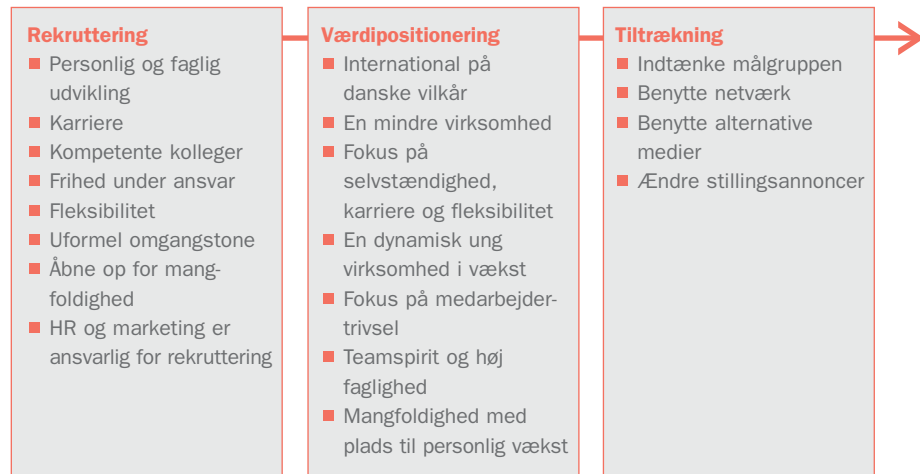
Vi har nu opridset de overordnede linier og vist, hvordan en integreret tilgang til employer branding for Rådgivningshuset kan se ud, hvor en gennemgribende fordel er, at man skaber et bedre og mere matchende *person-organization-fit*, hvilket både tiltrækker og i sidste ende fastholder medarbejdere. Vi kan ikke låse os fast på, om denne integrerede model opfylder formålet om *employer brand equity*, da employer brandet i Rådgivningshuset endnu ikke er afprøvet. Vi kan derimod pointere, at ved en integration, hvor der både tages højde for de forskellige kulturmønstre i Rådgivningshuset og for målgruppens høje krav og behov, vil der være større chance for at opbygge et employer brand, der både er langsigtet og effektivt og dermed bedre *employer brand equity*.

### Opsamling | Rådgivningshusets integrerede employer brand

I forlængelse af ovenstående refleksioner vil vi nu samle op på, hvordan et integreret employer brand kan opbygges for Rådgivningshuset. Dette har udmøntet

**Figur 8: Grundelementer i Rådgivningshusets integrerede employer brand.**

Kilde: Egen tilvirkning.



Vi kan som udgangspunkt konstatere, at en integration af de to tilgange i Rådgivningshusets tilfælde kan lade sig gøre. Men et integreret employer brand er ikke uden forbehold, hvorfor vi nu vil kaste et kritisk blik på perspektivet og se på de problemstillinger, der imidlertid rejser sig. Vi har i integrationen også identificeret en kløft mellem Rådgivningshusets kultur og målgruppe.

### Sårbare punkter

Et sårbart punkt ved integrationsperspektivet - mener vi - er, at virksomheden til tider vil være nødsaget til at nedtone de faktorer, som oprigtigt set enten er en del af virksomhedens kultur eller en del af virksomhedens 'sande' værdipositionering. Et eksempel er, at Rådgivningshuset skal nedtone deres amerikanske ejerskab og den profitorienterede tankegang, da målgruppen vil fravælge virksomheden alene på denne baggrund. Set i lyset af dette går kritikken af integrationsperspektivet på, at det kan have tendenser fra designerpolitik, som netop kritiseres for at forme og designe politikken ved eksempelvis at nedtone upopulære meninger og udsagn udelukkende for at tilfredsstille vælgerne. Herved mistes troværdigheden, og det bliver uklart, hvad man reelt mener. Denne fare eksisterer både i

et outside-in og i et integrationsperspektiv, hvor for meget fokus på målgruppen kan risikere at etablere et employer brand, som er tomme ord uden indhold.

Et andet sårbart punkt ved integrationsperspektivet er, at employer brandet kan risikere at blive for vagt, hvis ikke det adskiller sig fra konkurrenterne og er unikt. I integrationsperspektivet betragter vi heller ikke her Rådgivningshusets værdipositionering som noget unikt, men som det bedste 'sandfærdige' bud ud fra, hvad øjebliksbilledet frembringer. Dermed vender vi tilbage til spørgsmålet om, hvorvidt Rådgivningshuset kan løse dette problem ved hjælp af kommunikation, eller om en organisationsudvikling er nødvendig. I Rådgivningshusets tilfælde vil vi hævde, at øjebliksbilledet ikke er nok til at kunne løse Rådgivningshusets erklærede problem – at tiltrække medarbejdere. Derfor mener vi, at Rådgivningshuset både skal forbedre deres *kommunikation* og *udvikle* deres organisation således, at værdipositioneringen på længere sigt kan adskille sig fra Rådgivningshusets konkurrenter og dermed skabe et mere vinklet employer brand. Dette leder naturligt over i de konkrete tiltag, hvor vi bl.a. vil komme med et bud på dette.

### Konkrete kommunikationstiltag

Vi vil nu forbinde det strategiske plan i integrationsperspektivet med det mere lavpraktiske niveau. Vi har på baggrund af vores to analytiske spor samt integrationen udledt nogle væsentlige punkter, som vi mener, Rådgivningshuset med fordel kan fokusere på. Vi vil dermed byde ind med konkrete bud på kommunikationstiltag, som er funderet i nytænkning samt relevante og alternative metoder. Vi har forsøgt at holde os for øje, at de foreslåede tiltag er inden for et realistisk økonomisk budget, men vi afgrænser os imidlertid fra at estimere tiltagene med eksakte beløb.

#### Det personlige projekt

I kommunikation må man først og fremmest kende sin målgruppe for at kunne kommunikere et givent budskab (Jacobsen, 2001: 23). Det klare billede vi fandt frem til af Rådgivningshusets målgruppe kan indfanges i pointen om *det personlige projekt*, der står som det mest centrale for Rådgivningshusets potentielle medarbejdere. Rådgivningshuset skal derfor i deres kommunikation og budskaber konsekvent eksplicite, at Rådgivningshuset er et 'personligt væksthus' for den enkelte medarbejder. Dermed er Rådgivningshuset ude over en af de første barrierer i forhold til målgruppen. I forlængelse af dette vil vi konkret foreslå Rådgivningshuset at tilbyde nye medarbejdere at følge et individuelt udviklings- og karriereprogram, som trin for trin sikrer personlig og faglig udvikling i jobbet – dermed det personlige projekt. Dette tiltag bør gå på tværs af HR- og marketingsafdelingen, da programmet både skal funderes i ledelsesmæssige strategier og bruges som et kommunikationsmæssigt middel til at tiltrække medarbejdere. Desuden bør Rådgivningshuset lade alle tiltag 'gennemsyres' af den integrerede

værdipositionering for på den måde at sikre relevans for målgruppen og dermed en mere effektiv kommunikation (Sepstrup, 2003: 60).

#### Medarbejderorienteret

At en virksomhed er medarbejderorienteret står højt på målgruppens ønskeseddel, hvilket kom til udtryk i målgruppeanalysen. Vi ser det derfor som en slående mulighed for Rådgivningshuset at sende tydelige signaler om at være *medarbejderorienteret*, da medarbejdertrivsel reelt er i højsædet i Rådgivningshuset. Ser vi på Rådgivningshusets hjemmeside, bærer den på nuværende tidspunkt primært præg af at være henvendt til kunder og leverandører frem for eksempelvis at være orienteret mod potentielle medarbejdere. Vi vil derfor helt konkret anbefale Rådgivningshuset at udvide det, der på sitet hedder 'Job i Rådgivningshuset' og satse mere på *e-rekruttering*, som er et effektivt rekrutteringsværktøj, der er vundet frem i takt med internettets udbredelse (Sennels og Olsen, 2001). Vores forslag er derfor, at Rådgivningshuset udformer et rekrutteringssite som en del af hjemmesiden. Her skal det være muligt for kandidaten at stille spørgsmål om jobbet og ansættelsesforhold til en HR-medarbejder, gå på opdagelse i virksomheden via et web-tv, møde den administrerende direktør, der fortæller om virksomhedens mission og vision samt læse små fortællinger og historier fra nuværende medarbejdere. Et sådan rekrutteringssite muliggør en prædialog med kandidaten (Sennels og Olsen, 2001), hvor rekrutteringsprocessen starter et skridt tidligere, hvilket dels gør det nemmere at opnå et bedre *person-organization-fit* og dels sender et tydeligt signal om dialogvillighed, åbenhed samt øget fokus på medarbejderen fra Rådgivningshusets side.

#### Hvordan kan Rådgivningshuset adskille sig?

Vi har tidligere været inde på, at Rådgivningshuset ligner sine konkurrenter for meget til at have en unik værdipositionering. Der må en organisationsudvikling til. Da målgruppen sætter lighedstegn mellem at være medarbejderorienteret og være en attraktiv arbejdsplads, mener vi, at vi har fat i noget, som Rådgivningshuset netop kan slå sig an på og dermed nærme sig unikheden. Vi vil derfor anbefale Rådgivningshuset at positionere sig i forhold til konkurrenterne ved at have *ekstra* fokus på medarbejderpleje. Rådgivningshuset kunne konkret lade det komme til udtryk ved eksempelvis at implementere 'Projekt – Det gode arbejdsliv', der både vil gavne internt men i høj grad også eksternt med henblik på at tiltrække medarbejdere. Her er det indsatsområder som helbred, sundhed, velvære og psykisk arbejdsmiljø, som kommer i fokus. Det kunne konkret udmønte sig i en økologisk og sund frokostordning, et fitnesscenter, fysioterapi, massage, ergonomisk korrekte arbejdsinstallationer samt stress-håndteringskurser. Her kan det førnævnte udviklings- og karriereprogram for medarbejdere passende indgå. Hermed bliver det muligt for Rådgivningshuset at etablere et mere vinklet employer brand, der samtidig rammer målgruppen.



### Image har en betydning

Vi fandt i vores målgruppeanalyse yderligere ud af, at virksomhedens image *har* en betydning for Rådgivningshusets potentielle medarbejders valg af arbejdsplads. Det er derfor problematisk, som en af de nuværende medarbejdere i Rådgivningshuset selv udtaler, at Rådgivningshuset ikke er kendt i offentligheden (Bilag 8a: 7). Derfor mener vi, at det er et område, Rådgivningshuset aktivt må sætte ind over for, da bevidsthed og kendskab om Rådgivningshuset som arbejdsplads vil styrke deres image og kunne sætte Rådgivningshuset foran i kampen om talenterne (Moment og Reputation Institute, 2005). Men der er flere måder at styrke sit image på. Det førnævnte rekrutteringssite er til dels imageskabende (Sennels og Olsen, 2001), men der er også andre punkter, der er væsentlige for Rådgivningshuset at forholde sig til. Karrieremesser er, efter vores mening, vigtige at deltage i, da det er et skridt på vejen til at øge kendskabsgraden og dermed styrke Rådgivningshusets image, hvilket mange virksomheder netop benytter sig af som supplement til de øvrige rekrutteringstiltag (Svendsen, 2001). Karrieremesser åbner op for muligheden for at profilere sig målrettet over for målgruppen. Vi vil foreslå karrieremessen DSE - De Studerendes Erhvervskontakt (DSE, 2007)<sup>79</sup>. Argumentet for at Rådgivningshuset skal deltage i netop denne messe er, at Rådgivningshusets nærmeste konkurrent, Konkurrent 2 deltog sidste år, hvorfor det også ville være en fordel for Rådgivningshuset at 'vise flaget' over for de potentielle medarbejdere.

Med plads til mere end 60 virksomheder og med 5.000 besøgende er karrieremessen SICEF - Scandinavian International Career and Education Fair (SICEF, 2007a) - ligeledes en relevant messe for Rådgivningshuset at deltage i<sup>80</sup>. Også her deltog en af Rådgivningshusets konkurrenter - Konkurrent 4 - sidste år, hvilket igen er et signal om, at Rådgivningshuset ligesom konkurrenterne må ud, hvor målgruppen befinder sig.

Et andet væsentligt punkt, hvor Rådgivningshuset kan forplante sig i bevidstheden hos de unge kandidater, er ved at have en virksomhedsprofil på Karrierevejviseren.dk, som både er en hjemmeside og en bog<sup>81</sup>. Her kan de studerende hente oplysninger om kommende arbejdspladser og finde inspiration til jobsøgningens principper og discipliner. Da konkurrenterne endnu ikke har en profil her, er det en unik mulighed for Rådgivningshuset at positionere sig ved at være et skridt foran i kampen om den kvalificerede arbejdskraft.

<sup>79</sup> DSE er en selvstændig, upolitisk og økonomisk uafhængig forening, der er arrangør af en karrieremesse, som afholdes i Lyngby d. 28. og d. 29. marts 2007.

<sup>80</sup> SICEF er Skandinaviens førende karriere- og uddannelsesmesse og finder sted d. 11. og d. 12. oktober 2007 i Øksnehallen i København.

<sup>81</sup> Bogen udgives hvert år i november til sidsteårsstuderende på videregående uddannelser i Danmark og Øresundsregionen (Karrierevejviseren, 2007).

Endnu et tiltag, vi vil anbefale Rådgivningshuset for at øge virksomhedens image og kendskabsgrad, er at ansætte praktikanter og studentermedhjælpere. Udover at rygtet vil spredes blandt de studerende om Rådgivningshuset som en arbejdsplads, der udviser åbenhed og engagement over for de unge kandidater, er det også en nem, billig og effektiv måde at 'kapre' kvalificeret arbejdskraft før konkurrenterne. Inspireret af IBMs Student Center<sup>82</sup>, vil vi anbefale Rådgivningshuset at tilbyde udviklingsforløb med det formål at finde frem til, hvilken plads og funktion studenten i fremtiden skal have i Rådgivningshuset. Det er således Rådgivningshusets opgave at skabe rammerne for det job, studenten ønsker og har lyst til at udvikle sig i. På denne måde giver det gode muligheder for Rådgivningshuset at holde på studenter og praktikanter, hvilket etablerer et solidt rekrutteringsgrundlag samt færre problemer med at finde kvalificeret arbejdskraft (Madsen, 2001).

#### Alternative kommunikationskanaler

Rådgivningshuset har dårlig erfaring med at annoncere gennem gængse kommunikationskanaler som eksempelvis avismediet. På baggrund af målgruppeanalysen vil det være mere effektivt for Rådgivningshuset at nå målgruppen gennem alternative kommunikationskanaler. Da målgruppen selv foreslår netværk, som en effektiv kommunikationskanal (Bilag 8b: 38), vil vi udvide ideen - med målgruppens IT-interesse in mente - og foreslå de webbaserede netværk, som en mulighed for få fat i de potentielle medarbejdere. Netværkskommunikation er vundet meget op i tiden, og der findes et hav af forskellige sites om sociale netværk<sup>83</sup>. Vores anbefaling til Rådgivningshuset er at benytte [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), da netop dette site har mange brugere samt relevante informationer om erhvervs- liv og jobs (Michelsen, 2007). Vi vil anbefale Rådgivningshuset dels at oprette profiler på sitet og på den måde få skabt kontakt til potentielle medarbejdere og dels at benytte sitet som medie til stillingsopslag. Herudover er [www.nova100.com](http://www.nova100.com)<sup>84</sup> et site, som Rådgivningshuset burde bide mærke i, da et samarbejde her vil skabe en relevant kontaktflade med højtuddannede potentielle medarbejdere.

Af andre alternative kanaler, som målgruppen specifikt fremhævede, kan nævnes besøgsdage på relevante uddannelsesinstitutioner (Bilag 8b: 36f), som DTU, CBS, IT Universitet og Københavns Universitet. Besøgsdagen kan enten bestå i et foredrag om arbejdsgangene i Rådgivningshuset eller en opstilling af en 'Rådgivningshuset-stand'. Her skulle det være muligt at få relevant information om mulighederne

<sup>82</sup> IBMs Student Center er en del af deres overordnede Talent Delivery Center, som er et nyt tiltag, IBM har anvendt primært i deres Global Service for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Baggrunden herfor er, at de har indset, at traditionelle metoder ikke udelukkende nytter. Student Center er et udviklingsforløb for den enkelte student med det formål at finde frem til, hvilken plads og funktion studenten med fordel passer bedst til i virksomheden i fremtiden (Madsen, 2001).

<sup>83</sup> Et par eksempler er: [www.friendster.com](http://www.friendster.com), [www.orkut.com](http://www.orkut.com), [www.myspace.com](http://www.myspace.com), [www.monster.com](http://www.monster.com), [www.ryze.com](http://www.ryze.com), [www.zerodegrees.com](http://www.zerodegrees.com) og det danske site [www.mingler.dk](http://www.mingler.dk).

<sup>84</sup> Nova100 er en sammenslutning af højtuddannede, som formidler kontakt til virksomhedspartnere, der søger kvalificerede medarbejdere.

for jobs hos Rådgivningshuset samt få udleveret små flyers med information om Rådgivningshuset med et link til hjemmesiden. Det ville højne chancen for, at målgruppen klikker sig ind på Rådgivningshusets hjemmeside og dermed får øjnene op for rekrutteringssitet. I forlængelse heraf mener vi, at endnu en alternativ måde at gøre opmærksom på sig selv på - blandt studerende - er at medvirke i SICEF INNOVATION 07, som er et valgfag for bachelor- og kandidatstuderende, som går ud på at løse problemstillinger for en given virksomhed (SICEF, 2007b).

En mere nytænkende måde at kommunikere til målgruppen på er at anvende et interaktivt dilemmaspil, som skal skabe en oplevelse for den enkelte bruger, hvilket mange mener, er vejen frem for erhvervslivet (Drejer, 2006). Spillet kan dels ligge på Rådgivningshusets hjemmeside og dels bruges ved besøgsdage på uddannelsesinstitutionerne. Spillet går i al sin enkelhed ud på, at brugeren bliver stillet over for en række spørgsmål - eller dilemmaer - som vedkommende skal besvare og på den måde når brugeren til slut frem til en 'løsning'. Dilemmasplet kunne i Rådgivningshusets tilfælde have til formål, på en alternativ måde, at informere om Rådgivningshuset som arbejdsplads. Spillet kan også have til formål, at de potentielle medarbejdere kan finde ud af hvilket job i Rådgivningshuset, de passer til ud fra deres kompetencer.

#### Fra corporate til personlig

Outside-in scenariet viste, at Rådgivningshusets nuværende stillingsopslag ikke fungerer, da de potentielle medarbejdere ikke blev tiltrukket af den 'corporate' fremtoning. De efterspurgte i stedet et signal om, at der var tale om en lille og mere personlig virksomhed, hvilket vi mener, at Rådgivningshuset bør holde sig for øje i deres udformning af stillingsopslag fremover – både hvad angår indhold, layout og medie. Vores nedenstående forslag er dermed udarbejdet på baggrund af målgruppens ønsker:

- Nedprioriter den 'corporate' fremtoning til fordel for en mere personlig tone
- Fremhæv værdipositioneringen fra integrationsperspektivet
- Signaler: Personlighed, faglighed, medarbejderorientering og karriere
- Beskriv Rådgivningshuset som en attraktiv virksomhed og arbejdsplads
- Layout i form af billeder af personer med udtalelser og historier fra nuværende medarbejdere
- Fakta om størrelse, kontorer i udlandet, mission og vision

Målgruppen lagde også vægt på, at virksomhedsbesøg i Rådgivningshuset for nyuddannede er en god måde at signalere åbenhed og skabe en mere personlig dialog med kandidaterne. Besøget kan strække sig over et par timer med en introduktion til Rådgivningshuset, en rundvisning i virksomheden samt mulighed for at spille det interaktive dilemmaspil. Derudover kunne Rådgivningshuset specifikt henvende sig til IT-uddannede ved at holde åbent hus på IT-natten<sup>85</sup>.

Hvad vi yderligere ser som et konkret tiltag for Rådgivningshuset i forhold til at gå fra corporate til personlig, er brugen af weblogs. Weblogs bliver af virksomheder i stigende grad anvendt som en direkte kontakt til deres interessenter (Nielsen, 2006), hvilket i Rådgivningshusets tilfælde både vil vedrøre de potentielle og nuværende medarbejdere samt kunder og samarbejdspartnere. Vi vil konkret anbefale Rådgivningshuset at have en leder og en medarbejder, som dagligt weblogger. Webloggen skal indeholde individuelle holdninger ved fx at inddrage personlige erfaringer og anekdoter og udtrykke holdninger, som virksomheden ikke direkte gør officielt – alt dette for at være tillidsvækkende og mere personlig (Nielsen, 2006). Udover at signalere, at Rådgivningshuset består af personer, vil virksomheden også fremstå som en forgangsvirksomhed, når det drejer sig om webbaseret kommunikation, hvilket kan tiltale de IT-uddannede i målgruppen.

For at illustrere, hvornår de enkelte tiltag skal sættes ind, har vi udarbejdet en tidsplan, som findes i bilag 15.

<sup>85</sup> Den danske IT-branche har besluttet at gøre noget ved den manglende interesse fra de unge kandidater og arrangerer derfor IT-natten, som fandt sted d. 17. januar 2007 mellem kl. 16-20. Det er de to største organisationer IT-branchen og ITEK, der er gået sammen om IT-natten, hvor IT-virksomheder landet over holder åbent hus (ITEK, 2007).

*“Et godt sidste ord kan være det der gør hele forskellen”*  
/ Solvo

Vi vil nu på baggrund af de foregående kapitler og arbejdsspørgsmål besvare problemformuleringen:

*Hvilke muligheder og begrænsninger er der for Rådgivningshuset i at opbygge et employer brand, der både afspejler virksomhedens kultur og matcher potentielle medarbejderes krav og forventninger til en arbejdsplads?*

Set i lyset af den hermeneutiske cirkel har vi bevæget os frem og tilbage i en kontinuerlig proces mellem del og helhed for at finde en fornuftig enhedspræget mening i form af en konklusion. Vi har på baggrund af de to analysespor eksperimenteret med at bryde den kategoriske opstilling ved hjælp af integrationsperspektivet for at finde frem til dels hvilke muligheder, der foreligger med hensyn til Rådgivningshusets employer brand, og dels hvilke begrænsninger der måtte være i forhold til at samtænke Rådgivningshusets kultur med målgruppens forventninger til en arbejdsplads.

### Begrænsninger

Ved at integrere de to scenarier kan vi identificere en kløft mellem Rådgivningshuset og målgruppen i forhold til opbygningen af et employer brand. Det drejer sig primært om Rådgivningshusets amerikanske ejerforhold, da fokusgruppen viste, at målgruppen tager voldsom afstand fra amerikansk ledelsesstil. Endvidere er den profit- og kundeorienterede tankegang, som vi i kulturanalysen fremhævede som et væsentligt kendetegn for Rådgivningshusets kultur, ej heller et element målgruppen umiddelbart føler sig tiltrukket af. Vi fandt endvidere frem til, at image og kendskab *har* en betydning for potentielle medarbejderes valg af arbejdsplads, hvilket vi ser som en udfordring for Rådgivningshuset. Rådgivningshusets image - eller mangel på samme - er problematisk i den forstand, at virksomheden slet ikke er kendt i offentligheden. Vi ser det ligeledes som en begrænsning for Rådgivningshuset, at deres partnerskab med Microsoft - som er en del af deres nuværende værdipositionering - *ikke* fremstår som en unikhed i målgruppens øjne, men snarere som en almindelighed blandt IT-konsulentvirksomheder. I forlængelse af dette finder vi det problematisk, at Rådgivningshusets samlede værdipositionering ligner konkurrenternes så meget, at virksomheden ikke fremstår unik, hvilket ifølge employer branding-teorierne ellers er en forudsætning for at etablere et effektivt employer brand. Vi kan hermed konkludere, at der foreligger en række sårbare punkter for Rådgivningshuset i opbygningen af et employer brand.

### Muligheder

Vi kan på baggrund af integrationsperspektivet også fremvise en række punkter, hvor Rådgivningshusets kulturmønstre matcher målgruppens behov og ønsker til en arbejdsplads. Disse kan kendetegnes som de muligheder, Rådgivningshuset

har for at opbygge et employer brand, der tiltrækker talenterne. Kulturen i Rådgivningshuset er præget af medarbejdertrivsel med fokus på personlig udvikling og høj faglighed, hvilket er oplagt for Rådgivningshuset at slå sig an på i opbygningen af deres employer brand, da målgruppen netop efterspørger disse karakteristika. En anden slående mulighed for Rådgivningshuset er, at virksomheden i Danmark er af mindre størrelse, hvilket målgruppen ser som et positivt element ved valg af job, da der er større mulighed for ansvar, udfoldelse og medbestemmelse. Vi kan derudover nævne den internationale profil - *international på danske vilkår* - Rådgivningshusets status som en ung virksomhed i vækst samt de gode muligheder for karriere og fleksibilitet i jobbet som faktorer, der var en del af målgruppens ønsker til job og arbejdsplads. Vi kan således ud fra ovenstående konstatere, at der foreligger en række muligheder for Rådgivningshuset i at opbygge et employer brand, der både afspejler kulturen og matcher målgruppens ønsker. På det lavpraktiske plan skal de konkrete kommunikations tiltag ligeledes ses som muligheder for Rådgivningshuset.

### Kampen om talenterne

I processen med at nå frem til muligheder og begrænsninger for Rådgivningshusets employer brand er der opstået en række pointer, som vi nedenfor vil følge op på. Vi har med en ny generation af medarbejdere at gøre, der - udover ovenstående - ønsker spændende og indholdsrige arbejdsopgaver, kompetente kollegaer og balance mellem job og privatliv. De unge efterspørger desuden arbejdspladser, der er fremtids- og medarbejderorienterede, dynamiske samtidig med, at god løn bliver taget for givet. De vil have mulighed for at avancere på rangstigen, gøre karriere i udlandet og accepterer ikke rutineopgaver og dårligt arbejdsmiljø. Alt dette er generelle træk ved en ny og mere krævende medarbejdertype, som ikke kun Rådgivningshuset, men også andre virksomheder må forholde sig til for at være med i kampen om talenterne.

Trods målgruppens mange høje krav, kan vi på baggrund af de to analytiske spor imidlertid konstatere, at det *kan* lade sig gøre at opbygge et integreret employer brand for Rådgivningshuset. Vi kan dog se tendenser til en kløft mellem Rådgivningshusets kultur og målgruppen, hvorfor vi er nået frem til følgende: Der er i Rådgivningshusets tilfælde til dels tale om et *kommunikationsproblem*, som ved hjælp af et velopbygget employer brand og en fokuseret kommunikation kan afhjælpes. Men når det er sagt, er vi ligeledes bevidste om, at der også er noget, Rådgivningshuset *ikke* kan kommunikere sig ud af, hvilket nogle af de oplyste begrænsninger afslører. Her er Rådgivningshuset nødt til at foretage en *organisationsudvikling* for bedre at kunne møde målgruppens ønsker og behov samt nærme sig en unikhed. En organisationsudvikling i Rådgivningshuset kunne konkret tage afsæt i det foreslåede tiltag 'Projekt - Det gode arbejdsliv' for på den måde at etablere en mere unik position i forhold til konkurrenterne. Ved

både at styrke kommunikationen og udvikle kulturen har Rådgivningshuset potentiale til at opbygge et mere vinklet employer brand med den ønskede effekt – at tiltrække kvalificerede medarbejdere. De amerikanske ejerforhold er dog et prædikat, som Rådgivningshuset hverken kan kommunikere eller organisationsudvikle sig ud af. Dog er betegnelsen *international på danske vilkår* en måde at imødekomme målgruppens afstandstagen til de amerikanske ejerforhold.

### **Rådgivningshuset som markør**

Set i lyset af vores socialkonstruktivistiske og hermeneutiske tilgang til specialet vil vores undersøgelse af Rådgivningshuset bidrage til at forstå og *illustrere tendenser* i forhold til, hvilke muligheder og begrænsninger der er i opbygningen af et employer brand. Ovenstående konklusion om Rådgivningshuset er imidlertid ikke i udstrakt grad almen gyldig, men en markør for, hvordan det generelt forholder sig i branchen. Dog har vi analyseret os frem til en karakteristik af den nye generation af medarbejdere, som er af mere *generel* karakter. Denne karakteristisk mener vi i høj grad er anvendelig for alle virksomheder til at forstå fremtidens medarbejdere. De unge er vigtige at forholde sig til, da de har fået mere og mere at skulle sige i ansættelsesprocessen, hvorfor forholdet mellem medarbejder og virksomhed efterhånden er vendt på hovedet. Dette leder os over i et overordnet budskab - som vores studie af Rådgivningshuset ligeledes indikerer; det er på tide at gøre op med teoriens 'best practice' - det troværdige og ideologiske inside-out perspektiv. På grund af den nuværende situation med mangel på arbejdskraft, mener vi i stedet, at en øget fokusering på målgruppen, dog stadig med virksomhedens kultur in mente, er vejen frem for at kunne etablere et employer brand, der kan tiltrække den efterspurgte kvalificerede arbejdskraft. Kampen om talenterne fortsætter!



*“Summen af vore erkendelser består i det, vi har lært,  
og det, vi har glemt”/ Marie von Ebner-Eschenbach*

Vi vil nu brede vores problemstilling ud og beskue nogle af pointerne i et andet og mere generelt lys.

### Anerkendelse

Efter vi har fået et indblik i fremtidens medarbejdertype, mener vi, at et særligt interessant sted at dykke ned er ved at kaste et blik på begrebet *anerkendelse*. Behovet for anerkendelse står som noget helt centralt hos den nye generation af medarbejdere (Eiby, 2006). De unge vil anerkendes i forhold til alt, hvad de laver. De definerer sig selv og skaber mening gennem anerkendelse fra fx familie, kæreste, venskab og ikke mindst deres job og arbejdsliv (Willig et al., 2006: 11). Denne tendens er ikke kun kendetegnende for de unge, men for hele vores samfund. *“Anerkendelsesbegrebet er for alvor kommet på dagsordenen, efter-som begrebet i særlig grad indfanger de udfordringer, som vor tids moderne samfund står overfor”* (Willig et al., 2006: 7) - og set i specialets kontekst; de udfordringer, som virksomhederne står over for i kampen om talenterne.

Rasmus Willig<sup>86</sup> (2006) sætter fokus på begrebet og påpeger, at anerkendelse er et typisk modernitetsfænomen. Hvor vi før tilhørte et æressamfund, er vi nu en del af *anerkendelsessamfundet*. Det præmoderne æresbegreb dækker over, at individet var underlagt samfundets hierarki, hvor det indordnede sig de sociale mønstre og den sociale orden, der var praktiseret gennem generationer. Her blev individet i modsætning til i dag ikke opfordret til at udvikle sine evner og talenter, men skulle i stedet finde ære i blodets bånd og i at tilhøre et socialt fællesskab. I overgangen til det moderne er de politiske, sociale og økonomiske muligheder blevet udvidet. Den tiltagende individualisme og de mange muligheder gør, at individet hele tiden må evaluere, hvilke valg der øger chancen for at få anerkendelse. Individet refererer ikke længere til sin sociale herkomst for at få anerkendelse men derimod til sine talenter, evner og præstationer. Alle kan i dag på lige fod kæmpe om anerkendelse, hvor det før i tiden var tildelt de privilegerede få, som skilte sig ud pga. familiens status. Der er i dag kamp om anerkendelse i alle henseender. Set i lyset af Bourdieus kapitalbegreber, som i høj grad hænger sammen med anerkendelsesbegrebet, er det kontekstafhængigt, hvad der giver anerkendelse. Intet moderne menneske kan derfor vide sig sikker på den eftertragtede anerkendelse, hvorfor mennesket bliver nervøst og derfor er konstant søgende efter sikker grund. Individet vil simpelthen holde op med at eksistere, hvis det ikke blev mødt med nogen form for anerkendelse (Willig, 2006: 19-23). Denne higen efter anerkendelse betyder, at der er konsekvenser, når det ikke lykkes. Det der står i vejen for anerkendelse fremstår som en krænkelse af individets handlefrihed og ødelæggende for ‘det hele gode liv’ (Willig et. al., 2006: 8f).

<sup>86</sup> Ramus Willig er cand.scient.soc. ph.d. og adjunkt ved Institut for Samfund og Globalisering ved RUC.

Overføres denne skitsering af anerkendelsesbegrebet til nærværende speciale, må virksomhederne først og fremmest bestræbe sig på ikke at stå i vejen for de unges behov for anerkendelse. De må i stedet erkende, at de har med en medarbejdertype at gøre, som konstant vil bekræftes, roses, beundres, ses og - ja - anerkendes.

Men virksomhedernes *helt* store udfordring består i at tilgodese de unges lidt paradoksale forventninger til sig selv og virksomheden. På den ene side vil de unge have anerkendelse, og det skal helst være fra en autoritet – en der har magt (Eiby, 2006). På den anden side står kravet om selvudfoldelse, albuerum og handlefrihed. Man kan derfor undre sig over, hvordan de unge, som selv vil bestemme, kan være så afhængige af konstant at blive bekræftet og få opmærksomhed fra en autoritet. De vil på den ene side have, at ledelsen skal blande sig uden om, og på den anden side vil de beklage sig over ikke at få anerkendelse. Dette paradoks leder os hen til et område, der kunne være interessant og relevant at grave dybere ned i. Vi ser det derfor som et oplagt emne til den videre forskning inden for employer branding-feltet.

### Videre forskning

Ser vi på andre interessante områder, der kunne være oplagte at se nærmere på i den videre forskning, er det for det første virksomhedernes manglende unikhed og vinkling af employer brandet. Det kunne dermed være givtigt at undersøge og få et indblik i, hvordan man strategisk såvel som praktisk barberer virksomhedens værdipositionering skarpere og dermed opnår et mere unikt employer brand. Denne problemstilling, som vi stødte på i vores undersøgelse, ser vi som mere kompleks end som så. Det kræver en grundig brancheanalyse af samtlige virksomheders employer brand for at finde en ledig position, som virksomheden kan indtage. Endvidere kræver det en kreativ idéudviklingsproces, som bidrager til eller udvikler unikheden ved den enkelte virksomhed.

Et andet interessant og meget aktuelt område, vi er stødt på i vores arbejde med employer branding, er tankegangen om netværkskommunikation. I de senere år er teorierne om netværk vundet frem og blevet styrket af internettet og IT-baserede kommunikationsværktøjer (Castells, 2004: 221). Som vi selv har været inde på, er det et område, virksomheder i højere grad bør tænke i, når kampen om talenterne skal sættes ind. Det kunne derfor være interessant at udforske og studere netværksteorien mere indgående i forhold til employer branding, da vi har set, at gængse kommunikationskanaler såsom jobannoncer og hjemmesider ikke altid har den ønskede effekt. Det kan i den forbindelse være relevant at se på, hvordan virksomhederne gennem netværk kan sprede kommunikationsbudskaber til potentielle såvel som eksisterende medarbejdere, som positivt kan påvirke deres opfattelse af virksomheden som arbejdsplads.

Et sidste punkt, der kunne være relevant at se på i videre forskning, er *effekten* af employer branding-aktiviteterne – employer brand equity. Her kunne man udarbejde et 'før' og 'efter' scenarium og undersøge, hvorvidt employer branding-indsatsen reelt har påvirket virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere. Endvidere kunne det i forlængelse af dette være interessant at se på, om employer branding-aktiviteterne også har en effekt i forhold til at skabe konkurrencefordele og økonomisk vækst for den enkelte virksomhed.

Med dette in mente er employer branding - set i forskningsøjemed - stadig et forholdsvist udforsket område med mange afkroge af spændende problemstillinger, som lægger op til videre interessant granskning.

*“Communicamus ergo sum”* / Kenneth Gergen

Dette kapitel har til formål at redegøre for de valg og overvejelser, vi har foretaget i forbindelse med udarbejdelse af formidlingsproduktet i form af en artikel.

### Medie, målgruppe og budskab

Vi har i specialet beskæftiget os med en kommunikationsfaglig problemstilling med fokus på opbygningen af et employer brand. Da vi mener, at specialet har interesse for andre fagfæller, har vi valgt at anvende mediet [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk). Mediet er et branchesite, hvor målgruppen består af professionelle kommunikatorer, informationsmedarbejdere, journalister, konsulenter, studerende, forskere og andre interesserede inden for kommunikation. På websitet finder man faglige artikler samt jobannoncer, debatindlæg, weblogs, profiler og små kommentarer om alt inden for kommunikation. Desuden offentliggøres kommunikationsrelaterede specialer på sitet i ny og næ, hvilket også er hensigten med nærværende speciale, dog med Rådgivningshuset som anonym virksomhed.

Vi har i artiklen valgt at formidle konklusionerne om den nye generation af medarbejdere og det integrerede employer brand. For det første fordi vi er af den overbevisning, at det har relevans for andre kommunikationsinteresserede og for virksomheder generelt. For det andet fordi vi, som tidligere nævnt, har indgået en fortrolighedsaftale og derfor ikke kan offentliggøre de konkrete konklusioner om Rådgivningshuset. Selve konklusionerne om Rådgivningshusets employer brand finder vi heller ikke relevante for andre end Rådgivningshuset selv. Vi har dermed taget højde for målgruppen i valg af fokus for formidlingsproduktet.

Budskabet og dermed vinklen i artiklen er, at den nye generation af medarbejdere har fået mere indflydelse og magt, og at virksomhederne derfor i højere grad skal tage højde for denne nye og krævende målgruppe i opbygningen af deres employer brand. Dermed er et integreret employer brand vejen frem.

### Virkemidler

Vores medievalg betyder, at artiklen henvender sig til nettet, hvorfor teksten skal være kort og præcis med overskuelige overskrifter, da brugere af nettet ofte scanner teksten, før de i givet fald læser den. Målgruppen besøger frivilligt sitet og læser af lyst, hvilket vi vil tage højde for i artiklen ved at vække nysgerrighed allerede i overskriften. Kommunikationsforum anbefaler, at artikler er mellem 4000 og 8000 anslag (Kommunikationsforum, 2007). Vi har valgt en forholdsvis kort artikel på ca. 4000 anslag og henviser via et link til specialet, hvis læseren vil vide mere.

Vi har i artiklen ladet os inspirere af nyhedstrekanten, som er kendetegnet ved, at man starter med konklusionen - oftest i rubrikken - dernæst gives et meget kort resumé af historien i manchetten. Artiklens 'krop' har til formål at give svar

på hvem, hvad, hvor og hvornår, hvor det vigtigste står først og det mindre vigtige til sidst (Jensen, 2000: 104-11). Nyhedstrekanten bruges oftest i nyheder, som titlen antyder. Men da vores artikel ikke er en typisk nyhed, men en blanding af en nyhed og en artikel af mere videnskabelig karakter, har vi ikke brugt nyhedstrekanten slavisk. Vi slutter eksempelvis af med en væsentlig pointe om employer branding.

Vi har holdt sproget i artiklen i en let forståelig stil, men da vi mener, at målgruppen for dette medie har en fundamental forståelse for kommunikation, bruger vi eksempelvis betegnelsen 'integreret employer brand'. Vores formodning er, at fagtermen vil vække nysgerrighed og interesse. Vi har desuden valgt en journalistisk skrivestil, hvor vi gør brug af varierede sætninger, citater og rytmisk sprog for at holde læseren interesseret. Vi har derudover forsøgt at holde os fra passivformer og verbalsubstantiver samt at gøre os forfelterne bevidst (Jensen, 2000).

## Kampen om talenterne

De krævende unge har fået styrke og karakter til at sætte dagsordenen på arbejdsmarkedet! Dermed er det ikke længere et spørgsmål om, hvem virksomhederne skal vælge, men hvem der vælger dem. Employer branding er derfor blevet afgørende i striden om de kloge hoveder.

### Af Line Juul Christensen & Louise Kramer

Antallet af ledige jobs slår alle rekorder. Den skrigende mangel på arbejdskraft gør, at virksomhederne lider, mens den nye generation af medarbejdere kan vælge og vrage. De unge højtuddannede er individualister, der tænder på albuerum og personlig udvikling frem for løn og jobsikkerhed. Deres arbejde skal være drevet af lyst og sikre den daglige rus af anerkendelse. De er ikke ydmyge. De stiller større og større krav til virksomhederne og forventer som et minimum indholdsrigt og udfordrende arbejdsopgaver, ansvar, medbestemmelse og god ledelse. Listen fortsætter. Virksomhederne står derfor over for en kæmpe udfordring, hvor det handler om at brande sig som attraktiv arbejdsplads for at være med i den hårde kamp om de eftertragtede medarbejdere.

### De unge vil vokse

Employer branding er blevet et af tidens nøglebegreber. Det dækker over de strategiske tiltag og aktiviteter, virksomheden iværksætter for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Men for at etablere et effektivt employer brand skal virksomheden appellere til en ny og mere krævende medarbejdertype. Den nye generation er arbejdsromantikere i modsætning til deres forældre, der betegnes som arbejdsnarkomaner. De unge efterspørger vækstbetingelser i jobbet, der bidrager til deres eget personlige projekt. De vil udfordres og indgå i inspirerende sociale relationer. De ønsker at være en del af et miljø, der stimulerer og udvikler dem både som medarbejdere og mennesker. *“Arbejdspladsen skal være den unge medarbejders personlige væksthushus”*, konkluderer Huset Mandag Morgen i rapporten om fremtidens medarbejdere fra 2001. Vi skriver i dag 2007, og kravene er kun blevet højere.

### Små virksomheder er attraktive

Det er typisk for de unge, at de vælger en virksomhed, som passer til deres personlige projekt. Mindre virksomheder er generelt mere populære end store, idet der er større mulighed for ansvar, udfoldelse og selvrealisering. *“Jeg føler, at jeg forsvinder, hvis det er en alt for stor virksomhed. Jeg foretrækker en lille virksomhed med udviklingsmuligheder, hvor man kan navigere lidt bedre rundt”* udtaler Troels Johnsen, stud.it. De små og mellemstore virksomheder har derfor potentiale til at byde ind i striden om de unge, hvis de vel og mærke formår at opbygge et stærkt employer brand.



### Det ideelle employer brand

Det er en kendsgerning, at virksomhederne ikke bare kan nøjes med at tage udgangspunkt i deres eget verdensbillede, når de skal forholde sig til fremtidens medarbejdere. De må i stedet forstå og lytte til de unge. Med en lurende fare for at praktisere 'designerpolitik' med tomme ord og løfter er det vigtigt, at virksomheden udstråler troværdighed. Derfor skal værdigrundlaget og kulturen skinne igennem i employer brandet. Ved at kombinere virksomhedens identitet med de potentielle medarbejders ønsker opbygges et stærkt employer brand, der både tilgodeser virksomhed og medarbejder. Med et ekstra øje for en ny og krævende generation af medarbejdere er det integrerede employer brand vejen frem for at vinde kampen om talenterne. Vi hilser dermed virksomhederne velkommen til en ny jobvirkelighed!

Hvis du vil vide mere om den nye generation af medarbejdere og integreret employer branding, kan du downloade vores speciale 'Kampen om talenterne' her.

*Line Juul Christensen og Louise Kramer er begge uddannede cand.comm i Virksomhedsstudier og Kommunikation fra Roskilde Universitetscenter. Kontakt: ljc@ruc.dk og lkramer.dk@gmail.com.*

**Bøger**

- Aaker, David A.** (1996). *Building strong brands*. London. Simon & Schuster.
- Andersen, Heine; Brante, Thomas og Korsnes, Olav** (1998). *Leksikon i sociologi*. Akademisk Forlag. København.
- Andersen, Heine** (red.) (2002). *Introduktion. Videnskabsteori & metodelære*. Samfundslitteratur.
- Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo** (red.) (2001). *Klassisk og moderne samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Ib** (1997). *Den skinbarlige virkelighed – om valg af samfundsvidenskabelige metoder*. Samfundslitteratur.
- Barber, Alison E.** (1998). *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. California. SAGE.
- Barrow, Simon og Mosley, Richard** (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc J.D.** (2004). *Refleksiv Sociologi – mål og midler*. Hans Reitzels Forlag A/S. København.
- Castells** (2004). *Afterword: Why Networks Matter* i McCarthy, Helen et al. (eds.) (2004). *Network Logic. Who Governs in an Interconnected World?* Demos.
- Christensen, Lars Thøger og Morsing, Mette** (2005). *Bagom corporate communication*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Coffey, Amanda og Atkinson, Paul** (1996). *Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies*. SAGE.
- Connolly, Kathleen Groll og Connolly, Paul M.** (1991). *Competing for Employees – Proven Marketing Strategies for Hiring and Keeping Exceptional People*. Toronto. Lexington Books.
- Dahl, Henrik** (1997). *Hvis din nabo var en bil. En bog om livsstil*. Akademisk Forlag A/S.
- Enderud, H.** (1979). *Kvalitetskriterier for teoriudvikling og praksisorienteret forskning i organisationssociologien* i Broch (red.). *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning*. København.
- Flyvbjerg, Bent** (1991). *Rationalitet og magt*. Akademisk Forlag.

**Frissen, Valerie** og **Punie, Yves** (1998). *Never mind the gap: Integrating qualitative and quantitative methods in ICT-user research: the case of busy households* i Silverstone, R. og Hartmann, M. eds. (1998) *Methodologies for media and information technology research in everyday life*. University of Sussex.

**Giddens, Anthony** (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge. Polity Pres. Stanford University Press.

**Halkier, Bente** (2003). *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag.

**Halkier, Bente** (2001). *Kan Pragmatisme være Analytisk?* i Pedersen, Kirsten B. og Nielsen, Lise D. (red.) (2001). *Kvalitative Metoder: fra Metateori til Markarbejde*. Roskilde Universitetsforlag.

**Halvorsen, Knut** (1996). *Å forske på samfunnet. En indføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Bedriftøkonomens Forlag.

**Haslebo, Gitte** (2004). *Relationer i organisationer – En verden til forskel*. Dansk Psykologisk Forlag.

**Hastrup, Kirsten** (2003). *Ind i verden – en grundbog i antropologiens metode*. Hans Reitzels Forlag.

**Hastrup, Kirsten** (1992). *Det antropologiske projekt om forbløffelse*. Nordisk Forlag.

**Hellevik, Ottar** (1984). *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo.

**Jacobsen, Jan Kragh** (2001). *25 spørgsmål – en moderne retorik til planlægning af kommunikation*. Roskilde Universitetsforlag.

**Jakobsen, Jonas** (2006). *Anerkendelse og selvidentitet – om forsoningen mellem det gode og det moralske liv hos Hegel* i Willig, Rasmus; Lund, Henrik Stampe; Petersen, Anders og Schramm, Moritz (red.) (2006). *Fordringen på anerkendelse*. Forlaget Klim. Århus.

**Jensen, Leif Becker** (2000). *Ud af elfenbenstårnet*. Roskilde Universitetsforlag.

**Jensen, M. K.** (1991). *Kvalitative Metoder i anvendt Samfundsforskning*. SFI. København.

**Jørgensen, Marianne W.** og **Phillips, Louise** (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag.

**Järvinen, Margaretha** (2000). *Pierre Bourdieu* i Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo (red.) (2000). *Klassisk og moderne samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag. København.

- Kapferer, Jean-Noël** (2001). *[re]inventing the brand. Can top brands survive the new market realities?* London. Kogan Page.
- Karpatschof, Benny** (2004) i Bjerg, Jens (red.). *GADS Psykologi Leksikon*. Gads Forlag, København.
- Kjørup, Søren** (2000). *Menneskevidenskaberne. Problemer og traditioner i humanioras videnskabsteori*. Roskilde Universitetsforlag.
- Kristiansen, Søren** og **Krogstrup, Hanne K.** (1999). *Deltagende observation. Introduktion til en Forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, Steiner** (1997). *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, Henrik Holt** (2001a). *Virksomhedens vigtige værktøjer – tiltrækning, fastholdelse og udvikling af medarbejdere* i Larsen, Henrik Holt (red.) (2001). *Noget for noget – Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Berlingske Annoncecenter.
- Larsen, Henrik Holt** (2001b). *IT-generationens indtogsmarch* i Larsen, Henrik Holt (red.) (2001) *Noget for noget – Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Berlingske Annoncecenter.
- Lund, Anker Brink** (1986). *Habermas i hovedet og gallup på papiret* i Jensen, Else F. og Pittelkow, Ralf (red.) (1986). *Det ukendte publikum*. C.A. Reitzels Forlag. København.
- Madsen, Per Lindved** (2001). *Talent Delivery Center i IBM Global Service* i Larsen, Henrik Holt (red.) (2001). *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Berlingske Annoncecenter.
- Mejlby, Peter; Nielsen, Kasper Ulf** og **Schultz, Majken** (2003). *Introduktion til organisationsteori – med udgangspunkt i Scotts perspektiver*. Samfundslitteratur.
- Morgan, D. L.** (1997a). *Focus Groups as Qualitative Research*. SAGE, London.
- Morgan, Gareth** (1997b). *Images of Organization*. SAGE. New York.
- Neuman, W. Lawrence** (2000). *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn & Bacon, Needham Heights.
- Olsen, Poul Bitsch** og **Pedersen, Kaare** (1999). *Problemorienteret projektarbejde – en Værktøjsbog*. Roskilde Universitetsforlag.
- Putman, L.; Phillips, N.** og **Chapman, P.** (1997). *Metaphors of Communication and Organization* i Clegg, S.R.; Hardy, C. og Chapman, P (eds.) (1997). *Handbook of Organization Studies*. SAGE.

**Sandstrøm, Lars.** 2003. *Corporate branding. Et værktøj til strategisk kommunikation.* Forlaget Samfundslitteratur.

**Schultz, Majken** (1997). *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol.* København. Handelshøjskolens Forlag.

**Schultz, Majken; Antorini, Yun Mi og Csaba, Fabian F.** (2005). *Corporate branding – an envolving concept* i Schultz, Majken, Antorini, Yun Mi og Csaba, Fabian F. (red.) (2005). *Corporate branding: purpose/people/process: towards the second wave of corporate branding.* Copenhagen Business School Press.

**Schultz, Majken** (2005). *A cross-disciplinary perspective on corporate branding* i Schultz, Majken, Antorini, Yun Mi og Csaba, Fabian F. (red.) (2005). *Corporate branding: purpose/people/process: towards the second wave of corporate branding.* Copenhagen Business School Press.

**Sennels, Maria og Olsen, Jesper Kongskov** (2001). *Image-rekruttering med dobbelt effekt* i Larsen, Henrik Holt (red.) (2001). *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede.* Berlingske Annoncecenter.

**Sepstrup, Preben** (2003). *Tilrettelæggelse af information.* Systime A/S.

**Spradley, J.P.** (1980). *Participant Observation.* Fort Worth, TX. Harcourt College Publishers.

**Svendsen, Lars Køster** (2001). *Om udsigten forrest i feltet* i Larsen, Henrik Holt (red.) (2001). *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede.* Berlingske Annoncecenter.

**Wenneberg, Søren B.** (2000). *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver.* Samfundslitteratur.

**Willig, Rasmus; Lund, Henrik Stampe; Petersen, Anders og Schramm, Moritz** (red.) (2006). *Fordringen på anerkendelse.* Forlaget Klim. Århus.

**Willig, Rasmus** (2006). *Anerkendelsesbegrebets sociologiske semantik* i Willig, Rasmus; Lund, Henrik Stampe; Petersen, Anders og Schramm, Moritz (red.) (2006). *Fordringen på anerkendelse.* Forlaget Klim. Århus.

**Windahl, Sven; Signitzer, Benno H. og Olson, Jean T.** (1992). *Using communication Theory: An introduction to planned communication.* SAGE. London.

## Artikler

### Videnskabelige

**Ambler, Tim** og **Barrow, Simon** (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management, Vol. 4, p. 185-206.

**Balmer, John M.T** og **Gray, Edmund R.** (2003). *Corporate brands: what are they? What of them?* European Journal of Marketing. Vol. 37 No. 7/8.

**Backhaus, Kristin** og **Tikoo, Surinder** (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, Vol. 9, No. 5, p. 501-517.

**Cable, D.M.** og **Judge, T.A.** (1996). *Person Organization fit, job choice decisions and organizational entry*. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 67, p. 294-311.

**Ewing, Michael; Berthon, Pierre** og **Hah, Li Lian** (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. Internal Journal of Advertising, 24 (2), p. 155-172.

**Martin, Graeme** og **Beaumont, Phillip** (2003). *Branding and people management: What's in a name?* Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). London.

**Mckenzie, Alasdair** og **Glynn, Sean** (2001). *Effective employment branding. The role of communication in recruiting rare talent*. Strategic Communication Management. June/July.

**Schultz, Majken** og **Hatch, Mary Jo** (2001). *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?* Harvard Business Review, feb.

**Tajfel, H.** (1982). *Social psychology of intergroup relations*. Annual Review of Psychology p. 33.

**The Conference Board** (2001). *Engaging Employess through Your Brand*. The Conference Board, New York, NY.

### Medie

**Drejer, Anders** (2006). *Oplevelsesøkonomien: Tendens i tiden - Oplevelsesøkonomien som trend*. IT-Forum Midtjylland. Lokaliseret d. 16.01.2007 på World Wide Web: [http://kalender.itforum.dk/index.php?id=53&tx\\_daimievent\\_pi1%5BshowUid%5D=13&cHash=468e7bd2a1](http://kalender.itforum.dk/index.php?id=53&tx_daimievent_pi1%5BshowUid%5D=13&cHash=468e7bd2a1).

**Eiby, Tine** (2006). *Det daglige fix*. Weekendavisen, d. 30. juni.

**Henriksen, Thomas** og **Horn, Ulrik** (2006). *Rødgledende arbejdsmarked*. Børsen, d. 20. November.

**Michelsen, David** (2007). *Er du linkedin? Hype eller revolution?* Kommunikationsforum.dk. Lokaliseret d. 15.01.2007 på World Wide Web: <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=11884>.

**Nielsen, Jonas Friisberg** (2006). *Tillid på corporate weblogs*. Kommunikationsforum.dk.

Lokaliseret d. 16.01.2007 på World Wide Web:

<http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12548>.

**Politiken**, 2006. *Topledere henter udenlandsk arbejdskraft*.

Lokaliseret d. 20.11.2006 på World Wide Web: <http://politiken.dk/erhverv/article201998.ece>

## Hjemmesider

**Konkurrent 1**, 2006.

Lokaliseret d. 20.12.2006 på World Wide Web.

**Comon**, 2006.

Lokaliseret d. 20.08.2006 på World Wide Web: [www.comon.dk](http://www.comon.dk).

**DSE**, 2007.

Lokaliseret d. 16.01.2007 på World Wide Web: <http://www.studerende.dk/messe/lyngby/>.

**Konkurrent 3**, 2006.

Lokaliseret d. 20.12.2006 på World Wide Web.

**ITEK**, 2007.

Lokaliseret d. 16.01.2007 på World Wide Web: [www.itek.di.dk](http://www.itek.di.dk).

**Karrierevejviseren**, 2007.

Lokaliseret d. 15.01.2007 på World Wide Web: [www.karrierevejviseren.dk](http://www.karrierevejviseren.dk).

**Kommunikationsforum**, 2007.

Lokaliseret d. 4.01.2007 på World Wide Web: [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)

**SICEF**, 2007a.

Lokaliseret d. 16.01.2007 på World Wide Web: <http://www.zagitus.com/sicef/new/>.

**SICEF**, 2007b.

Lokaliseret d. 16.01.2007 på World Wide Web:

<http://www.yc.dk/content.aspx?itemguid={EFE5BD6E-5C75-48CA-AA22-06E95DD9DB7A}&menu=blue&mainmenuguid={7FE6BDD0-BFD3-43A7-B59F-89CE9BB70ED7}&type=1>.

**Rådgivningshuset**, 2006.

Lokaliseret d. 15.09.2006 på World Wide Web.

**Konkurrent 2**, 2006

Lokaliseret d. 20.12.2006 på World Wide Web.

## Empiri

### Undersøgelser og rapporter

**Bernard Hodes Global Network** (2006). *Global Employer Brand Research*.

**Mandag Morgen** (2001). *Guide til næste generation – en analyse af fremtidens medarbejdere*.

**Moment og Reputation Insitute** (2005). *Student Reputation Analysis (SRA)*.

**Moment og Reputation Institute** (2006). *WorkRep Students – Virksomheders omdømme som arbejdsplads blandt studerende på videregående uddannelser i Danmark*.

**Larsen, Henrik Holt; Mejlhede, Mette og Nielsen, Rikke Kristine** (2000). *Unge højtuddannedes forventninger til job, karriere og arbejdsplads*. Berlingske Annoncecenter.

### Fokusgrupper

**Fokusgruppe 1** med fem medarbejdere i Rådgivningshuset, København d. 25. oktober 2006.

**Fokusgruppe 2** med seks potentielle medarbejdere, København d. 16. november 2006.

### Deltagende observation

**Observation i Rådgivningshuset**, København d. 25. og d. 27. oktober 2006.

### Kvartalsmøde

**Afholdt i Rådgivningshuset** d. 27. oktober 2006.

### Personlig kontakt

**Oplæg ved Pernille Lind Olsen**, kommunikationsmedarbejder i Novozymes d. 12. september 2006 i Novozymes.

**Telefonisk samtale** med kommunikationsdirektør Anne-Marie Skov fra Carlsberg d. 30. september 2006.

**Indledende møder** med Rådgivningshuset d. 1. september 2006 og d. 21. september 2006 i Rådgivningshuset.



## **Modeloversigt**

<b>1   Employer brand ud fra et inside-out perspektiv</b> . . . . .	.30 + 68
<b>2   Employer brand ud fra et outside-in perspektiv</b> . . . . .	.31 + 86
<b>3   Employer brand ud fra et integrationsperspektiv</b> . . . . .	.93

## **Figuroversigt**

1   Specialets komposition . . . . .	.sidste side
2   Den teoretiske akse . . . . .	.18
3   Analysedesign . . . . .	.47
4   Fysiske symboler i Rådgivningshuset . . . . .	.56
5   Grundelementer i Rådgivningshusets inside-out employer brand . . . . .	.72
6   Karakteristik af Rådgivningshusets målgruppe . . . . .	.85
7   Grundelementer i Rådgivningshusets outside-in employer brand . . . . .	.90
8   Grundelementer i Rådgivningshusets integrerede employer brand . . . . .	.94