

---

# DET PERFEKTE MATCH

ET SPECIALE OM EMPLOYER BRANDING



TINA RICHARD CHRISTENSEN

SYDDANSK UNIVERSITET, ODENSE

CENTER FOR ERHVERVSSPROGLIGE STUDIER

KANDIDATUDDANNELSEN INTERNATIONAL VIRKSOMHEDSKOMMUNIKATION

VEJLEDER: THOMAS HESTBÆK ANDERSEN

SEPTEMBER 2005

---

## Abstract

### Purpose

This thesis is based on an interest in how organizations in the future can attract and retain the appropriate staff members. Today, I assume it is no longer enough to offer a good salary and an exciting job, the future staff members want more. That is what makes some companies work with their employer brand on a strategic basis. I presume, that companies that do so, have more satisfied staff members and recruit the right candidates in the first place. Therefore I have determined the purpose of this thesis to be the following: in the light of a theoretical discussion and clarification of the concept of employer branding, I will develop a method to evaluate an employer brand. I will especially focus on the effort to retain staff members, since the majority of the literature discusses the recruitment process. I expect that this thesis will take part in the discussion of the future's human resource management.

### Methodology

The foundation of this thesis is a theoretical discussion, taking place in part 2 and is later, in part 3 being illustrated with an empirical case. With a semiotic-hermeneutic point of view, I discuss the theories of branding, and in particular, employer branding. Furthermore, I discuss motivational theory and theory about company values to put this theory into a context. I argue that the perfect match between a company and a jobseeker will be a match in personal values and company values, the so-called person-organization fit. This can be obtained through a strategic work with company values. Today, almost every company has a written set of core values that they display in public, e.g. on the company website. But the problem is, that these values sound a lot like any other company's set of core values. Therefore, I argue that the written set of core values should be able to change and in this process, staff members will be motivated and feel committed, because they agree and understand the company values. That way, the written set of core values can play a central role in the employer branding process.

With this in mind, I have developed a theory that divides an employer brand into four levels: Level one is the generic product, which is identical to Herzberg's hygiene factors in his theory on motivation. Level two, the expected brand, coincides with the motivational factors in Herzberg's theory. Level three is the extended brand, where the company values are identical with the staff

member's personal values. The fourth level is the ultimate brand and is a work place, where the values always live with the organizational values. Based on that theory, I have developed a method to evaluate an employer brand. On the basis of a cultural analysis of the organization and an analysis of the company's employee life cycle, the method of evaluation can define the employer brand. Through a series of questions related to each level, it is possible to decide, on which level a company's employer brand belongs. From there on it can start working strategically with its employer brand.

Afterwards, I have proven this method of evaluation in a specific case, starting out with a cultural analysis based on a symbolistic point of view. Second, I have analyzed the company's employee life cycle, describing texts from each phase and comparing this to interviews with the employees. The organizational analysis formed the context for the analysis of the employee life cycle, and the two analyses formed the basis of the evaluation. According to my method of evaluation, I have determined the company's employer brand to be a level 3.

## Conclusions

In this thesis, I have developed a method of evaluation that can be used in every company. It is simple, but useful, and can help companies to become aware of the importance of a strategic work with employer branding.

Furthermore, I have shown that the company already has a tool that can be used in the process of employer branding, i.e. the written set of company values. Instead of the piece of ornament that it seems to be in many companies today, it could become very useful if it was communicating the true values of the organizational culture. If the staff members are a part of that process, it is to keep the values alive, they will in greater part feel committed to the company and stay there. In the process of attracting employees, the values can show the potential jobseeker, whether this will be a company where he fits in, or not. With this thesis, I hope that companies in the future will use their core values as a part of an employer branding process.

**“The perfect match – a thesis on employer branding”**

**By Tina Richard Christensen, Department of Studies in Business Communication,  
The Faculty of Humanities, University of Southern Denmark, 2005.**

# Indholdsfortegnelse

<b>Oversigt over specialets figurer .....</b>	<b>6</b>
<b>Del 1 .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Indledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Problemformulering .....	7
1.2 Opbygning .....	8
<b>2 Videnskabsteoretisk udgangspunkt.....</b>	<b>10</b>
2.1 Semiotikken.....	10
2.2 Hermeneutikken .....	13
2.3 Receptionsteori.....	14
2.4 Opsummering .....	15
<b>3 Empiriske undersøgelser .....</b>	<b>16</b>
3.1 Opsummering .....	22
<b>Del 2 .....</b>	<b>23</b>
<b>4 Branding.....</b>	<b>23</b>
<b>5 Employer branding .....</b>	<b>27</b>
5.1 Person-organization fit .....	29
5.2 Employer brandings effekt.....	31
5.3 Motivation .....	33
5.4 Værdier.....	36
5.5 Employer branding i forhold til branding .....	38
5.6 Delkonklusion .....	40
<b>6 Model til vurdering af et employer brand .....</b>	<b>41</b>
6.1 Niveau 1 – Det generiske produkt.....	42
6.2 Niveau 2 – Det forventede brand .....	43

6.3	Niveau 3 – Det udvidede brand.....	43
6.4	Niveau 4 – Det ultimative brand .....	43
<b>Del 3</b>	<b>.....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Kulturanalyse .....</b>	<b>46</b>
7.1	Metodiske overvejelser .....	46
7.2	Organisationer som maskiner.....	49
7.3	Organismemetaforen .....	50
7.4	Hjernemetaforen.....	55
7.5	Kulturmetaforen .....	57
7.6	Organisationer som politiske systemer .....	60
7.7	Organisationer som psykisk fængsel.....	63
7.8	Organisationer som flux og transformation .....	65
7.9	Dominansmetaforen .....	66
7.10	Storyline .....	67
<b>8</b>	<b>Analyse af Tegnestue A/S’ medarbejderlivscyklus .....</b>	<b>69</b>
8.1	Rekruttering.....	72
8.2	Introduktion.....	76
8.3	Dagligdag .....	78
8.4	Motivation .....	80
8.5	Uddannelse .....	86
8.6	Farvel.....	89
8.7	Konklusion på analyse af Tegnestue A/S’ medarbejderlivscyklus .....	91
<b>9</b>	<b>Vurdering af Tegnestue A/S’ interne employer brand.....</b>	<b>94</b>
9.1	Tegnestue A/S’ interne employer brand.....	96
<b>Del 4</b>	<b>.....</b>	<b>98</b>
<b>10</b>	<b>Konklusion .....</b>	<b>98</b>
<b>11</b>	<b>Bibliografi .....</b>	<b>100</b>

## Oversigt over specialets figurer

2.1	Det semiotiske tegnbegreb .....	12
2.2	Virksomhedens semiotiske tegnbegreb .....	13
3.1	Medarbejderlivscyklus .....	19
5.1	Herzbergs to-faktor teori .....	36
5.2	De fire brandniveauer .....	40
6.1	Cirkelmodellen .....	43
7.1	Margueritten .....	65
7.2	Storyline .....	73
8.1	IMK-modellen .....	76
8.2	Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus.....	96

## Del 1

### 1 Indledning

I de senere år har begrebet branding bredt sig til alle former for kommunikation. Det er ikke kun produkter, men også regioner, politiske partier og personer, der bruger branding til at differentiere sig fra andre og gøre det klart, hvilke værdier, de repræsenterer. For virksomheden betyder branding en mulighed for at differentiere sig på en række områder, der rækker ud over produktet, som f.eks. muligheden for at vise, hvordan virksomheden er som arbejdsplads. Brandingen af virksomheden som arbejdsplads, employer branding, er emnet for dette speciale.

Employer branding har fundet sin berettigelse i et samfund, hvor arbejdspladsen er blevet en mærkevare som ethvert andet produkt. Tesen er, at gode lønninger og spændende arbejdsopgaver ikke længere er nok til at tiltrække højtuddannet arbejdskraft. For at afhjælpe dette problem vælger nogle virksomheder at beskæftige sig aktivt med deres employer brand.

Min formodning er, at virksomheder, der arbejder bevidst med deres employer brand, har mere tilfredse medarbejdere og i højere grad rekrutterer de rigtige kandidater. De finder ”det perfekte match” i første omgang – og ikke efter at have ansat den tredje kandidat i stillingen inden for et år.

Jeg vil derfor med dette speciale teoretisk afdække og afgrænse begrebet employer branding og dernæst udarbejde en model til at vurdere en virksomheds employer brand. Jeg forventer således, at mit speciale er med til at diskutere fremtidens personalepolitik. De indledende betragtninger fører mig frem til specialets problemformulering:

#### 1.1 Problemformulering

<b>På baggrund af en teoretisk diskussion og afklaring af begrebet employer branding udvikles og opstilles en model til vurdering af en virksomheds employer brand.</b>
---

#### Uddybning af problemformulering og afgrænsning

Da der i den tilgængelige litteratur ikke findes en model til vurdering af et employer brand, har jeg med nærværende speciale ønsket at udarbejde en sådan. Denne er resultatet af teorien, der

gennemgås i del 2 og anvendes konkret i casen Tegnestue A/S<sup>1</sup> i del 3. Da størstedelen af litteraturen på området fokuserer på anvendelsen af employer branding i rekrutteringsfasen, har jeg har med dette speciale ønsket at rette opmærksomheden mod den branding, der foregår efter ansættelsen. Denne branding skaber det interne employer brand. Derfor indeholder mit speciale kun i begrænset omfang materiale om den eksterne del af employer branding. I stedet har jeg fokuseret på, hvad der kan fastholde medarbejdere i deres job. Således er gennemgangen af casen også begrænset til det interne employer brand.

## 1.2 Opbygning

Specialets indhold kan illustreres således:

Del 1: Indledning
Teoretisk standpunkt og metodevalg
Kapitel 1, 2, 3
-----
Del 2: Introduktion til branding og employer branding
Udvikling af model til vurdering
Kapitel 4, 5, 6
-----
Del 3: Analyse og vurdering af Tegnestue A/S' employer brand
Kapitel 7, 8, 9
-----
Del 4: Konklusion og perspektivering
Kapitel 10

Del 1 indeholder en diskussion af den videnskabsteoretiske metode, der ligger til grund for dette speciale samt de metodiske overvejelser i forbindelse med de empiriske undersøgelser.

Del 2 danner et teoretisk fundament, der introducerer de begreber, der omgiver employer branding, og diskuterer derefter disse teorier. På baggrund af teorien udarbejdes en model til vurdering af et employer brand.

---

<sup>1</sup> Virksomhedens navn er ændret til Tegnestue A/S for at bevare deltagernes anonymitet.



Del 3 er specialets praktiske del, der illustrerer den udarbejdede model ved at afdække og vurdere en virksomheds employer brand.

Del 4 består af specialets konklusion, hvor jeg sammenholder resultaterne fra casen med den udarbejdede teori og perspektiverer til brugen af employer branding i dagens virksomhedskommunikation.

## 2 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

*"Naturen forklarer vi, sjælelivet forstår vi" Wilhelm Dilthey*

Jeg har i specialet benyttet mig af mange forskellige teoretikere, men alle falder de inden for den semiotisk-hermeneutiske tradition. I nærværende afsnit afgrænser jeg mit videnskabsteoretiske standpunkt i forhold til disse to retninger. I hvert kapitel, hvor mere detaljerede metodediskussioner er fundet relevante, uddybes dette standpunkt i et selvstændigt metodeafsnit. Dette gælder f.eks. valg af metode til kulturanalyse.

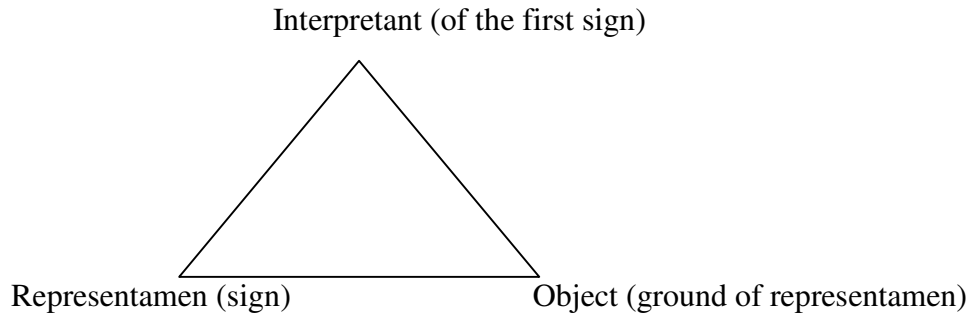
### 2.1 Semiotikken

Semeion er græsk for ordet tegn og betyder "Noget, der står for noget andet" (aliquid stat pro aliquo) (Kjørup, 1996:240). Semiotik er dermed læren om tegn og har en lang tradition inden for humaniora.

I Antikkens brug af ordet begrænsede tegnbegrebet sig til symptomer. Man aflæste symptomerne og kunne dermed fortolke sig frem til årsagen bag disse. Tegn blev brugt som noget, der stod "for" noget og ikke som tegn "på" noget. (Kjørup, 1996:240). I 1600-tallet blev tegnbegrebet udvidet til det, vi kender i dag: Et tegnbegreb, der også omfatter sprog og billeder (Kjørup, 1996:242). Dette fører mig til den pragmatiske semiotik, som især Charles S. Peirce repræsenterer, og hvis tredelte tegnbegreb, jeg bekender mig til. Peirce definerer tegnbegrebet som en treleddet størrelse:

A sign, or representamen, is something which stands to somebody for something in some respect or capacity. It addresses somebody, that is, creates in the mind of that person an equivalent sign, or perhaps a more developed sign. That sign which it creates I call the interpretant of the first sign. The sign stands for something, its object, not in all respects, but in reference to a sort of idea, which I have sometimes called the ground of the representamen. (Peirce, 1960: vol. II: 135 § 1:228).

I forhold til tidligere definitioner af tegn indeholder Peirces beskrivelse en fortolkende instans, interpretanten, og forudsætter således forståelse. I forhold til den traditionelle definition "noget, der står for noget andet" indeholder denne definition også ordet "somebody". Tegnet står altså for noget andet for nogen. Interpretanten skal dog ikke opfattes som en menneskelig fortolker, men som en slags tanke om objektet, der er fremkaldt af representamen, og som er en integreret del af tegnbegrebet (Kjørup, 1996:249).



*Figur 2.1 Den semiotiske tegnfunktion*

Peirce opdelte endvidere tegnet i tre kategorier: Indeks, ikon og symbol. Det indeksikalske tegn svarer til Antikkens tegnbegreb, hvor tegnet er forårsaget af sit objekt, f.eks. et symptom (Peirce, 1960: vol. II:143,§5, 248). Feber er tegn på sygdom og er derfor et indeksikalsk tegn. Et indeksikalsk tegn har således en årsagsforbindelse til sit objekt. Et ikon har derimod en lighed med sit objekt. Derfor er f.eks. et portræt et ikonisk tegn, da det har en lighed med den person, portrættet forestiller (Peirce, 1960: vol. II:143, §5:247).

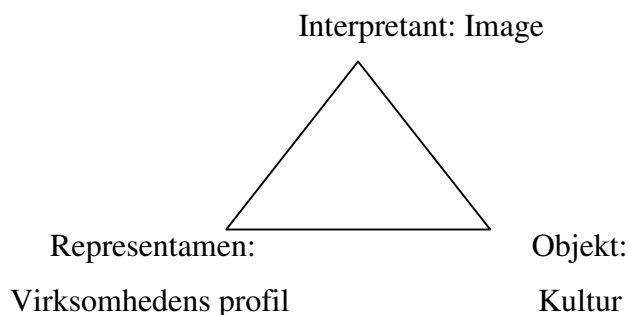
Den sidste type tegn er symbolet, hvilket er særligt relevant ud fra et kommunikativt synspunkt, eftersom symbolet bl.a. omfatter ord. Et symbol har en vilkårlig<sup>2</sup> forbindelse til sit objekt, og derfor omfatter kategorien sproget (Peirce, 1960: vol. II:165 §3:292). Symboler får en betydning i kraft af, at de betyder noget for nogen som følge af en konventionel regel (Peirce, 1960:vol. II: 165, §3:292). Symbolet er væsentligt i denne sammenhæng og får en meget fremtrædende plads i analysen af Tegnestue A/S' virksomhedskultur, hvor jeg går frem efter den symbolistiske metode. Da det i den

---

<sup>2</sup> Saussure var af samme mening, men opererede dog med et andet tegnbegreb. Han udviklede et dikotomisk tegnbegreb, der i modsætning til Peirces treleddede tegnbegreb ikke indeholder en fortolkende instans. Saussures tegnlære tog udgangspunkt i et tegnbegreb med to sider: udtryk (signifiant) og indhold (signifié) og hævdede, at forholdet mellem disse to er arbitrært (Kjørup, 1996:335). Et eksempel er ideen om et træ (altså en genstand med en stamme, grene, kviste og blade i toppen), der er tegnets indhold. Dette indhold knytter sig til selve ordet "træ", der dermed er tegnets udtryk. Denne tegnlære overførtes senere til andre områder end lingvistikken, hvor udgangspunktet er modsætningspar – dikotomier. Selvom strukturalismen har sat et stort præg på den humanistiske forskningstradition – og stadig gør det, så har jeg alligevel valgt at benytte den semiotiske tilgang til sproget, bl.a. på grund af den modtagerinddragende funktion i det treleddede tegnbegreb. Denne tolkningsfunktion hænger i øvrigt fint sammen med den hermeneutiske cirkels fortolkningsmetode og giver ligeledes mulighed for at inddrage tekstens kontekst.

sammenhæng er relevant at uddybe den valgte metode, findes en mere detaljeret beskrivelse af den symbolistiske kulturopfattelse på side 47.

I forhold til arbejdet med en virksomheds omdømme som arbejdsplads, finder jeg det særligt relevant at inddrage den fortolkende instans, eftersom virksomheder i høj grad er afhængige af deres omverden, der naturligt fortolker de tegn, den udsender. Også derfor bekender jeg mig til Peirces treleddede tegnbegreb frem for Saussures og inddrager endvidere Lars Thøger Christensens arbejde med netop forholdet mellem virksomhedens tegn og dens omdømme (figur 2.2) (Christensen, 1997). For at overføre tegnbegrebet til virksomhedens kommunikation kan man sige, at objektet er virksomheden, ”som den er” (dens kultur). Tegnet (representamen) er de tegn, virksomheden udsender gennem det, den gør (alle former for kommunikation og handlinger), og interpretanten er opfattelsen af disse tegn i form af virksomhedens image (Christensen, 1997:9-10). En virksomheds image er i den peircianske optik lig med interpretanten, og representamen er virksomhedens ønskede image, sådan som det formidles gennem virksomhedens kommunikation (Christensen, 1997:11).



*Figur 2.2.*

Mit arbejde med casen Tegnestue A/S set gennem den peircianske optik kan overordnet illustreres således: Som analytiker aflæser jeg virksomhedens udsendte tegn, altså objektets representamen. Gennem analyse af representamen når jeg objektets interpretant, min opfattelse af objektet. Et konkret eksempel er kulturanalysen, hvor jeg gennem fortolkning af medarbejdernes udsagn (representamen), danner mig et billede af Tegnestue A/S' virksomhedskultur. Dette billede, der fungerer som konklusion på analysen, er tegnbegrebets interpretant. I Peirces definition er interpretanten i dette tilfælde udtryk for mine tanker om objektet på baggrund af objektets udsendte

tegn. Dermed er det semiotiske syn på tegnbegrebet udgangspunkt for mine analyser og fortolkninger i dette speciale.

## 2.2 Hermeneutikken

Til at aflæse objektets repræsentamen og nå frem til dets interpretant benytter jeg mig af den hermeneutiske fortolkningscirkel. Eftersom semiotikken er en del af hermeneutikken (Kjørup, 1996: 265) definerer jeg mit teoretiske standpunkt som semiotisk-hermeneutisk.

Den hermeneutik, vi kender i dag, blev grundlagt i 1800-tallet af Schleiermacher, og hans begreb blev senere udvidet af Dilthey i 1924 (Collin et al., 2003:142-143). Hermeneutikken<sup>3</sup> er læren om fortolkning og blev i 1600-tallet især brugt til at fortolke teologiske og juridiske tekster (Collin et al., 2003:142). I 1800-tallet blev begrebet udvidet til at omfatte alle former for tekster, og det, man har forsøgt at opnå gennem en fortolkning, var ”tekstens sandhed” (Kjørup, 1996: 269). Ved at gå fra helhed til del og tilbage til helheden forsøger man med hermeneutikken at bevæge sig cirkulært frem til ”helhedens ånd” (Kjørup, 1996:270). Den hermeneutiske cirkel er dermed et fortolkningsredskab, der ved hele tiden at bevæge sig mellem helhed og del forsøger at finde den forståelse af teksten, der virker mest sandsynlig. I mit arbejde med casen Tegnastue A/S kommer dette arbejde mellem helhed og del specifikt til udtryk i min analyse af organisationens medarbejderlivscyklus. Jeg tager udgangspunkt i organisationens tekster og interviews med medarbejderne (dele af helheden) og sammenholder disse med analysen af organisationskulturen (helheden). Dermed fungerer organisationskulturanalysen som helheden, hvor tekster og interviews fungerer som dele i fortolkningen. Resultatet af fortolkningen ses i vurderingen af Tegnastue A/S’ employer brand, hvor delene samles til en ny helhed og danner en ny forståelse. Den hermeneutiske forståelse er dog aldrig endegyldig (Collin et al., 2003:164). Derfor er dette billede, der opnås

---

<sup>3</sup>Eftersom hermeneutikken sættes i modsætning til positivismen, skal jeg her kort opridse dette modsætningsforhold, der har præget humanioras historie. Positivismen har naturvidenskaben som forbillede og fremhæver især, at alt skal kunne forklares via regler og grundsætninger (Kvale, 1994:70). Som citatet, der indleder dette afsnit, udtrykker meget klart: ”naturen forklarer vi, sjælelivet forstår vi” (Kjørup, 1996:160-161), så er forklaringen særdeles velegnet inden for de naturvidenskabelige forskningsområder, da man her forsøger at forklare naturens fænomener. Da man inden for humaniora i stedet beskæftiger sig med mennesker, er det ikke umiddelbart muligt at kopiere de samme metoder. Derfor accepteres f.eks. hermeneutikken som gangbar metode, da den hele tiden efterprøver de tidligere udlagte fortolkninger (Kjørup, 1996:161). Dermed når vi i humaniora frem til en forståelse – og ikke en forklaring, som man efterspørger i positivismen.

gennem analyserne (såvel kulturanalysen som analysen af medarbejderlivscyklen) ikke et udtryk for, at tingene altid forholder sig sådan, men et øjebliksbillede af den nuværende situation.

### 2.3 Receptionsteori

Med til forklaringen af mit hermeneutiske standpunkt hører også teorien om modtagerens forståelse af teksten. I min gennemgang af tekster fra medarbejderlivscyklen inddrager jeg den såkaldte IMK-model (jf. s. 71), der giver modtageren en aktiv rolle i afkodningen af teksten. Dette er et udtryk for den tradition inden for humaniora, der opstod omkring 1970 og især er repræsenteret ved Wolfgang Iser og Stanley Fish: receptionsteori (Kjørup, 1996:282). Udgangspunktet for denne teori er, at læseren tildeles en aktiv rolle i teksten.

Iser sammenligner læsningen af en tekst med stjernehimlen: Stjernerne er der, men linjerne, der danner stjernebillederne, må iagttageren/læseren selv udfylde (Iser in Fish, 1996:414). Iser lægger op til, at læseren, ved at udfylde de tomme pladser, skaber sammenhæng i teksten, og dermed inddrages læseren som en aktiv del i afkodningen af teksten:

The reading process as a dynamic interaction between text and reader (Iser, 1978:107)

Amerikaneren Stanley Fish argumenterer i "Why no one's afraid of Wolfgang Iser" (1996) derimod for, hvorfor læseren ikke kun udfylder de tomme pladser, men også selv skaber hele meningen:

If the 'textual signs' do not announce their shape but appear in a variety of shapes according to the differing expectations and assumptions of different readers and if gaps are not built into the text, but appear (or do not appear) as a consequence of particular interpretive strategies, then there is no distinction between what the text gives and what the reader supplies; he supplies everything; the stars in a literary text are not fixed; they are just as variable as the lines that join them. (Fish, 1996:416)

Fish er tilsyneladende af den mening, at det står læseren frit for, hvad han tolker ud af teksten (he supplies everything), men ikke desto mindre er læseren alligevel ikke helt frit stillet, for han tilhører et fortolkningsfællesskab:

What I have been saying is that there is no subjectivist element of reading, because the observer is never individual in the sense of unique or private, but is always the product of the categories of understanding that are his by virtue of his membership in a community of interpretation (Fish, 1996:422-3).

I denne sammenhæng er det interessant at fremhæve Fish' teori om "interpretive communities" – tolkningsfællesskaber, der fastlægger de forudsætninger, læseren har for at forstå teksten. Ifølge Fish ytres en tekst altid i en kontekst, og ved hjælp af denne kontekst får den en bestemt betydning. Læseren tilhører også en kontekst, og det er igennem denne, at teksten læses. Denne kontekst er

læserens tolkningsfællesskab (1996:422). Det er f.eks. det danske sprog, en virksomheds kultur etc. Derfor vil læserens forståelse ifølge Fish' teori altså afhænge af dennes kontekst; det, der i hermeneutikken også benævnes for-forståelse eller fordomme (Kjørup, 1996:277). Disse begreber bruges i hermeneutikken i den betydning, at en læser altid har en forståelse at tage udgangspunkt i i læsningen af en ny tekst. Det er bl.a. på baggrund af denne for-forståelse, at læseren udfylder tekstens tomme pladser, som teksten så at sige guider læseren til at udfylde.

Også jeg er i min tilgang til dette speciale påvirket af mit tolkningsfællesskab, der f.eks. tæller den danske kultur, min humanistiske uddannelse og mere specifikt, et virksomhedskommunikativt synspunkt på de tekster, jeg fortolker. Således tager man i den hermeneutiske tradition hensyn til de omgivelser, der har indflydelse på teksten, og til de faktorer, der kan spille ind på modtagerens læsning af teksten.

Inddragelsen af læseren i teksten, og dermed receptionsteorien, finder jeg særdeles relevant og passende i teorien om det semiotiske tegnbegreb i en virksomhedskommunikativ sammenhæng. Som ovenfor beskrevet har Lars Thøger Christensen placeret virksomhedens kommunikation som tegn på identiteten, og denne kommunikations interpretant er virksomhedens image. Dette image skabes af læseren på baggrund af de tekster<sup>4</sup>, som virksomheden kommunikerer. Læseren udfylder de tomme pladser i virksomhedens materiale, bl.a. på baggrund af det, læseren i forvejen ved om virksomheden. Derfor kan en virksomheds image til tider være svært at kontrollere, hvis ikke virksomheden ved, hvad læseren tolker ud af deres materiale – og især hvad læserens forhåndsindstilling til virksomheden er. Min tilgang til image er derfor af en receptionsteoretisk holdning: Virksomheden udsender nogle tegn, som hos fortolkeren afkodes til virksomhedens image ud fra de tomme pladser, som virksomheden overlader til læseren at udfylde.

## 2.4 Opsummering

Jeg har i dette videnskabsteoretiske afsnit defineret mit teoretiske standpunkt, der ligger til grund for de anvendte metoder i nærværende speciale. Jeg kobler en anvendt semiotisk-hermeneutisk metode med elementer fra receptionsteorien. Den semiotisk-hermeneutiske metode danner grundlag for mine analyser og fortolkninger af såvel teori som empiri. Min tilgang til kommunikation som

---

<sup>4</sup> Tekst er her anvendt om alle virksomhedens kommunikationsformer, det være sig hjemmeside, rekrutteringsmateriale, profilbrochure, intern kommunikation etc.

tegnfortolkning med fokus på fortolkerens rolle berettiger elementer af receptionsteorien. Her harmonerer denne med hermeneutikken i form af sin teori om for-forståelse og tolkningsfællesskaber. Jeg fokuserer gennem receptionsteorien således på opfattelsen af tegnene.

I forlængelse heraf bringer jeg en beskrivelse og diskussion af de anvendte metoder i tilgangen til det empiriske materiale.

### 3 Empiriske undersøgelser

Til at illustrere teorien om employer branding benytter jeg en virksomhed som case, Tegnestue A/S, der er et af Danmarks største arkitektfirmaer med ca. 270 ansatte. Jeg benytter Steinar Kvales metode til gennemførelse af kvalitative forskningsinterview, der foreskriver en fremgangsmåde med i alt syv stadier: tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering samt rapportering (1994:95). Jeg vil i det efterfølgende gennemgå de syv stadier, et for et.

#### **Tematisering**

Enhver interviewundersøgelse begynder, ifølge Steinar Kvale (1994:95), med en tematisering: Hvorfor skal denne undersøgelse udføres, og hvad omhandler den? I dette tilfælde har min interviewundersøgelse to formål: først og fremmest at afdække Tegnestue A/S' employer brand gennem den personlige oplevelse af ansættelse i firmaet og dernæst at afdække Tegnestue A/S' organisationskultur. De to temaer er forenelige i denne henseende, da jeg i min model til vurdering af et employer brand bygger på to analyser: analysen af Tegnestue A/S' organisationskultur og analysen af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus. Organisationskulturen danner konteksten for oplevelsen af stedet som arbejdsplads og er derfor relevant at undersøge i denne henseende. Jeg ser derfor ikke problemer forbundet med at forene disse to formål i én og samme interviewundersøgelse. Det vil, tværtimod, være svært at adskille den ene gruppe spørgsmål fra den anden, og derfor kombinerer jeg her spørgsmål direkte relateret til kulturen med spørgsmål relateret til medarbejderlivscyklen. Ifølge Steinar Kvales definitioner på formål med interviewundersøgelser (1994:105) er der her tale om et case-studie, der i dette tilfælde har til formål at illustrere teorien om employer branding. Jeg vil igennem arbejdet med Tegnestue A/S' employer brand koble den teoretiske og praktiske dimension af begrebet.



## Design

Ifølge Steinar Kvale er fase to et designstadiet, hvor man forbereder undersøgelsens ”hvordan”; det er her metoden for interviewet og interviewguiden udarbejdes (Kvale 1994:105).

Med udgangspunkt i det ovennævnte hermeneutiske standpunkt har jeg valgt at foretage en kvalitativ undersøgelse af Tegnestue A/S’ employer brand. Den kvalitative metode er i overensstemmelse med den hermeneutiske tradition, hvor man gennem fortolkning kan opnå et svar på sine spørgsmål. I modsætning hertil står den kvantitative metode, der ofte er blevet fremhævet af især positivistiske tilhængere, da den ifølge dette filosofiske synspunkt skulle være mere reliabel (Kvale, 1994:70). Som Kvale skriver:

Sandheden skal ifølge positivismen findes ved at følge generelle metoderegler, der i det store og hele er uafhængige af undersøgelsens indhold og kontekst. Enhver indflydelse fra forskerens person skal elimineres eller minimeres. (1994:70)

Dermed er det kvalitative interview ikke en mulighed ifølge den positivistiske filosofi, da det kvalitative interview forudsætter en større grad af fortolkning af udsagnene end den kvantitative metodes aflæsning af udfyldte spørgeskemaer. Da jeg som tidligere nævnt følger den hermeneutiske metode i dette speciale, er det også naturligt for mig at benytte det kvalitative forskningsinterview.

I mit valg af metode indgår også den overbevisning, at jeg gennem samtale med medarbejderne kan nå en bedre forståelse af situationen i Tegnestue A/S, og derfor vil den kvalitative metode være af større værdi for undersøgelsen. I alt har otte personer relateret til organisationen deltaget i interviewene.

Jeg benytter mig af det semistrukturerede kvalitative forskningsinterview (Andersen, 2002:212) igennem en i forvejen udarbejdet interviewguide. Jeg følger interviewguiden for at sikre mig, at alle ønskede emner behandles, men åbner også mulighed for at komme ind på andre emner, f.eks. i det afsluttende spørgsmål, hvor interviewinformanten kan komme med yderligere oplysninger.

## Udvælgelse af interviewinformanter

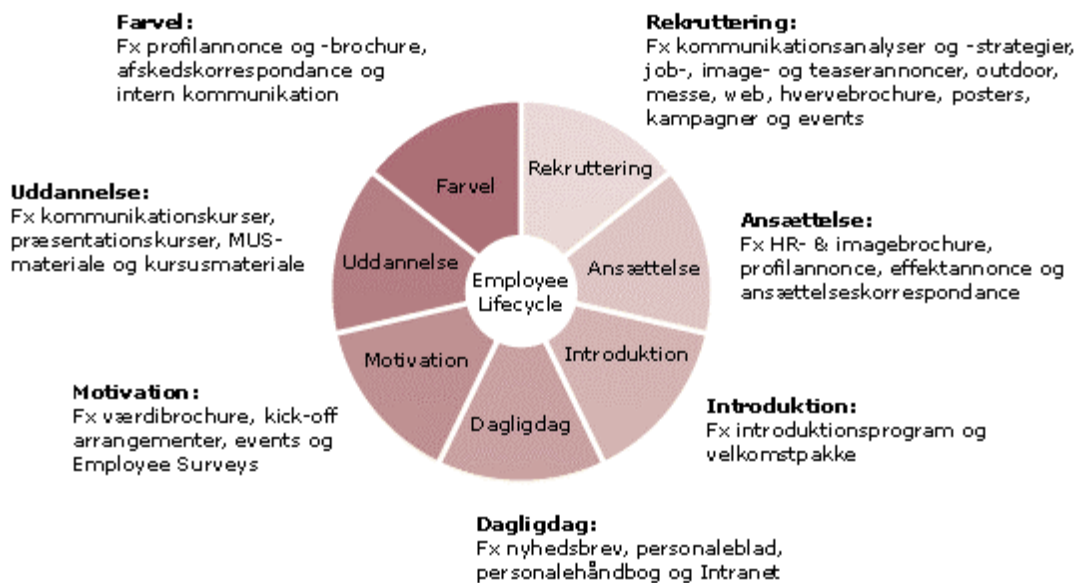
Til udvælgelse af interviewinformanter tager jeg udgangspunkt i den af core:workers<sup>5</sup> udarbejdede medarbejderlivscyklus (figur 3.1). Medarbejderlivscyklussen kan sammenlignes med den traditionelle marketings produktlivscyklus (Kotler, 1987:274) og dækker alle perioder af et forhold mellem ansat

---

<sup>5</sup> Core:workers er et dansk konsulentfirma, der har specialiseret sig i employer branding.

og arbejdsgiver fra rekruttering til afsked. Ifølge Ole Bech-Petersen, tekstforfatter hos core:workers, bruges medarbejderlivscyklen især til at sikre, at der er konsistens i budskabet fra virksomheden igennem hele arbejdsperioden. Jeg udvælger interviewinformanter ud fra medarbejderlivscyklen og sammenholder derefter deres udtalelser med tekster fra de pågældende faser.

## EMPLOYEE LIFECYCLE



Philip Heymans Allé 5 · 2900 Hellerup · T: 39 45 65 52 · F: 39 45 65 69 · [info@coreworkers.dk](mailto:info@coreworkers.dk)

Figur 3.1 Kilde: [www.coreworkers.dk](http://www.coreworkers.dk)

I medarbejderlivscyklen er der i alt syv stadier. Til at afdække den første fase rekruttering, ønskede jeg at tale med en person, der havde søgt ansættelse i virksomheden, men ikke var blevet ansat. Efter at have talt med to af hinanden uafhængige personer, der begge pure afviste at deltage i et interview, afgjorde jeg i samråd med min kontaktperson på virksomheden, at dette ikke var en mulighed. Det er uvist, hvorfor ingen af disse ønskede at deltage, men man kan som udenforstående formode, at de nærer uvilje mod at hjælpe den virksomhed, der ikke ønsker at ansætte dem. Derfor har jeg ikke talt med personer i rekrutteringsfasen. Dette må således indregnes i det endelige

resultat: Da jeg kun har interviewet interne medlemmer af organisationen, vil det fremkomne resultat ikke afdække Tegnstue A/S' eksterne employer brand. Rekrutteringsfasen analyseres i stedet på baggrund af medarbejderes mening om, hvad der kræves af en ny medarbejder, og jeg danner på baggrund heraf en profil af den "perfekte medarbejder".

Jeg sammenfatter de næste to faser, ansættelse og introduktion, da disse stadier til dels er sammenfaldende i tid. De to faser afdækkes gennem interviews med nyansatte medarbejdere, hvor jeg særligt spørger ind til ansættelses- og introduktionsmæssige forhold.

De efterfølgende faser: Dagligdag, motivation og uddannelse kan være svære at adskille, men jeg forsøger at dæmme op for dette ved at interviewe medarbejdere med forskellig anciennitet i firmaet og stille spørgsmål inden for de tre nævnte områder i alle interviews.

Den sidste fase, farvel-fasen, afdækkes gennem et interview med en medarbejder, der har forladt organisationen. Jeg er bevidst om, at der kan være problemer forbundet med, at en tidligere medarbejder skal udtale sig om organisationen; medarbejderen kan jo have haft sine personlige årsager til at skifte arbejdsplads. Jeg mener dog, at et interview med en tidligere medarbejder vil give et mere nuanceret billede af Tegnstue A/S' employer brand end en analyse, der udelukkende bygger på interviews med nuværende medarbejdere. En anden mulighed havde været at interviewe en pensioneret medarbejder, men der er ikke menige medarbejdere fra firmaet, der er gået på pension. De eneste, der er i den aldersgruppe, er partnere, der stadig lægger en stor del af deres tid i firmaet. Derfor er dette ikke en mulighed.

Således har jeg på baggrund af ovenstående overvejelser udvalgt følgende interviewinformanter: Fra de tre første faser, rekruttering, ansættelse og introduktion: To nyansatte - én, der har været på introkursus og én, der ikke har været på introkursus<sup>6</sup>. Fra de efterfølgende tre faser: Dagligdag, motivation og uddannelse har jeg udvalgt medarbejdere, der har været ansat i henholdsvis to, fire og seks år. Ligeledes har jeg valgt en af de medarbejdere (ikke-partnere), der har været ansat i længst tid (21 år). Den gennemsnitlige ansættelse i Tegnstue A/S er 6,4 år, men da denne undersøgelse ikke stiller krav om repræsentativitet, mener jeg, at ovenstående udvælgelse er forsvarlig i forhold

---

<sup>6</sup> Introduktionskurset tilbydes til alle nyansatte inden for de første seks måneder.

til medarbejderlivscyklen, der ikke er tidsafhængig. Fra den sidste fase, "farvel-fasen", interviewes en medarbejder, der nu arbejder hos et konkurrerende firma. Derudover interviewes en af medstifterne (en partner) for at få hele forretningsfilosofien fra dér, hvor det hele begyndte.

Jeg interviewer kun ansatte på kontoret i Århus, hvor 130 af de ansatte har deres arbejdsplads. Denne begrænsning begrundes med, at det er her, størstedelen af medarbejderne har kontor (inklusive den administrerende direktør); samt den symbolske betydning, som selve bygningen og historien i Århus, har for virksomheden. Det billede, der vil fremkomme af Tegnestue A/S i interviewundersøgelsen, er derfor kun et "Århus-billede", men da Århus-afdelingen netop har stor vægt i forhold til København, ser jeg ikke dette som en fejkilde i undersøgelsens resultat.

Ifølge Steinar Kvale kan det ikke afgøres, hvor mange interviewinformanter, der er tilstrækkeligt, da det nødvendige antal afhænger af undersøgelsens formål:

Interview så mange personer, som det er nødvendigt for at finde ud af det, du har brug for at vide (1994: 108).

Han anfører, at der i aktuelle interviewundersøgelser ofte benyttes 15 +/- 10 personer (Kvale, 1994:109), altså 5-25 personer. Dét, jeg har brug for at finde ud af i denne undersøgelse, er viden om Tegnestue A/S som arbejdsplads. Jeg søger ikke oplysninger, der kan afdække dette statistisk, men derimod personlige oplevelser fra et forløb som ansat i Tegnestue A/S. Da undersøgelsen tjener til at illustrere teorien og ikke til at danne ny teori, har jeg udvalgt én person fra hver fase: i alt 8 personer. Jeg mener, at dette antal er tilstrækkeligt til at kunne besvare mit spørgsmål om Tegnestue A/S' employer brand.

Udover de kvalitative interviews benytter jeg også analyser af tekster, der udleveres og bruges af medarbejderne: intranet, Videnregnskab 2004-2005, "Velkommen til Tegnestue A/S" samt et stillingsopslag. Undersøgelsen af teksterne udgør sammen med de kvalitative interviews primærdata, og jeg inddrager endvidere allerede gennemførte medarbejderundersøgelser som sekundærdata. Undersøgelsen er gennemført i november 2004 af HR som en kvantitativ undersøgelse udformet som et spørgeskema. Formålet med disse sekundærdata er at underbygge de fremkomne resultater af interviewundersøgelsen og derved verificere denne.

### **Interview**

Interviews gennemførtes i mødelokaler i Tegnestue A/S' afdeling i Århus. Jeg selv havde rollen som interviewer, og hvert interview varede mellem 30 og 60 minutter.

### **Transskribering**

Jeg undlader denne fjerde fase i interviewundersøgelsen på baggrund af Ib Andersens anbefalinger og tidsforbruget taget i betragtning. Ifølge Andersen (2002:199) er det meget tidskrævende at optage alle interviews på bånd og derefter transskribere dem. Han anbefaler, at man i stedet nedskriver udtalelser fra interviewpersonerne under interviewet. Jeg er bevidst om, at dette kan virke forstyrrende for interviewet, men ser det som den mest hensigtsmæssige metode, da jeg selv forestår hele interviewprocessen, herunder bearbejdning. Derfor vil der allerede i notatfasen ske en bearbejdning af interviewet, der danner baggrund for den senere fortolkning. Der er naturligvis større risiko for fejlcitering og mangler, når interviewet ikke optages, men jeg vil forsøge at holde dette for øje, når interviewene analyseres og således indregne denne faktor i det endelige resultat.

### **Analyse**

Jeg tager metodisk udgangspunkt i den hermeneutiske spiral, der bygger på, at man genfortolker analysematerialet indtil man når "en indre enhed i teksten uden logiske modsigelser" (Kvale 1994:58). Ifølge Steinar Kvale (1994:49) er en hermeneutisk forståelse en meningsfortolkning ud fra det centrale tema i teksten. Igennem den hermeneutiske spiral, fremkommer der hele tiden nye resultater, som igen kan gøres til genstand for ny fortolkning. Eftersom hermeneutikken er den grundlæggende metode for hele specialet, er det også her naturligt at tage udgangspunkt i den.

### **Verificering**

Som ovenfor nævnt benytter jeg sekundærdata for at verificere den gennemførte interviewundersøgelse. Disse data indeholder oplysninger om medarbejdertilfredshed fordelt på de forskellige afdelinger og kan således medvirke til at give interview-resultaterne konsistens, hvis de stemmer overens. Dermed vil det gennemførte interview være reliabelt (Kvale, 1994:231). Endvidere søger jeg at opnå en validitet i analysen af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus ved at sammenholde tekster med medarbejdernes udtalelser og dermed validere såvel tekstfortolkning som interview i forhold til hinanden.

## **Rapportering**

De indsamlede data rapporteres i nærværende speciale i form af præsentationen og vurderingen af Tegnestue A/S' employer brand og som analyse af organisationskulturen.

### **3.1 Opsummering**

De kvalitative interviews vil danne baggrund for min analyse af Tegnestue A/S' kultur samt medarbejderlivscyklus, der indgår i modellen til vurdering af Tegnestue A/S' employer brand. Ved at gennemgå de syv anbefalede faser forventer jeg at have taget højde for fejlkilder i indsamlingen af empiri. Jeg forventer således, at de gennemførte interviews vil besvare mit indledende spørgsmål: Hvad er Tegnestue A/S' employer brand?

Næste del af specialet er del 2, der diskuterer begrebet branding samt employer branding.

## Del 2

### 4 Branding

Branding er blevet et moderne udtryk brugt om alle former for kommunikation og markedsføring – men hvad er branding egentlig? Dette spørgsmål vil jeg forsøge at besvare i dette kapitel, hvor jeg kort definerer begrebet og dets historie fra brændemærkning af køer til corporate branding i dagens virksomheder.

Ordet ”brand” betyder på engelsk et brændemærke (a brand) og relaterer sig til det at brændemærke (to brand) en hjord for at kunne genkende den fra naboens (Sandstrøm, 2003:17). I ordets oprindelige betydning betegner det dermed et kendetegn, der hjælper til at differentiere én ting fra en anden. Ved at brændemærke en ting, viser man, at den har en særlig værdi; en betydning for en eller flere personer. Branding har eksisteret i den kommercielle betydning siden 1760, hvor Wedgwood var den første til at sætte navn på sine produkter for at indikere produktets kvalitet (Sandstrøm, 2003:10). Den oprindelige betydning er til dels bevaret i nutidens brug: Ved at brande sit produkt, sin arbejdsplads eller generelt hele virksomheden forsøger man at adskille sig fra konkurrenterne og vise, at netop denne virksomhed er mere værdifuld end de andre. Denne er den ene af to synsvinkler på branding: Branding kan ses fra virksomhedens side (som ovenstående) eller fra forbrugerens side: Forbrugerne brander varerne for at kunne vende tilbage til dem, nøjagtig som bonden kunne vende tilbage til sit kvæg (Christensen & Morsing, 2005:46).

En traditionel definition på branding i den markedsføringsmæssige forstand kommer fra David Aaker:

Branding er et løfte til forbrugeren om noget, der rækker ud over det generiske produkt, f.eks. sociale, emotionelle eller æstetiske kvaliteter (Christensen & Morsing, 2005:47, jf. Aaker, 1996).

Aakers definition på branding repræsenterer virksomhedens synsvinkel på branding. Keller definerer derimod begrebet fra forbrugerens synsvinkel:

Ultimativt ligger et brands magt i hovedet på forbrugerne eller kunderne; i det kendskab og de erfaringer, de har gjort sig med brandet gennem tiden. (In Askegaard, 2004).

Med baggrund i de klassiske definitioner på et brand, kan man altså konkludere, at branding fra forbrugerens synspunkt handler om, hvordan en vare opfattes, mens det fra virksomhedens synspunkt handler om at påvirke denne opfattelse gennem tilknytning af værdier til varen. Et brand

kan ikke umiddelbart måles, da det er en subjektiv opfattelse, der kan være såvel emotionel som kognitivt forankret. Opfattelsen af et brand kan ses som resultatet af en fortolkningsproces af de tegn, virksomheden udsender, jævnfør den semiotiske tilgang til kommunikation. Tegnene er f.eks. virksomhedens produkter, omtale af virksomheden og reklamemateriale (Christensen & Morsing, 2005:65). Et brand kan være svært at kontrollere, eftersom modtageren, i henhold til den receptionsteoretiske tilgang (jf. s. 14), afkoder budskabet ved at sammenholde det med den opfattelse, vedkommende har fået fra andre kommunikationskanaler, f.eks. pressen eller personlig omtale af virksomheden. På trods af modtagerens magt er det interessant at benytte sig af branding, eftersom man, ligeledes i overensstemmelse med det receptionsteoretiske udgangspunkt, kan indkode en meddelelse i sit kommunikationsmateriale. Læseren skal derefter blot udfylde de tomme pladser, som afsenderen har ønsket det. Således kan en kommunikationsstrategi bygget op med branding som formål forsøge at skabe den ønskede opfattelse hos modtageren og dermed det ønskede brand.

### **Brandingens opdeling**

Det produkt, forbrugeren køber, kan opdeles i flere lag. Det generiske produkt består af varen i sig selv (Sandstrøm, 2003:11), f.eks. et par bukser, der opfylder behovet for tøj på kroppen. Derefter følger det forventede brand, som dækker forbrugernes forventning til produktet, herunder service (Sandstrøm, 2003:12). I eksemplet med et par bukser kan det forventede brand f.eks. omhandle hjælp fra personalet i selve købsituationen. Det udvidede brand opstår, når forbrugeren er klar til at betale ekstra for den værdi, navnet repræsenterer. Det kan f.eks. være et særligt mærke, som forbrugeren forbinder med kvalitet, og som derfor berettiger, at produktet koster lidt mere. Det ultimative brand defineres som det stadium, hvor forbrugeren nægter at bruge andre varemærker inden for den pågældende produktkategori. Forbrugeren er blevet en trofast discipel, der f.eks. altid køber Levis, når han behøver nye bukser. (Sandstrøm, 2003:12). Jeg vender tilbage til denne opdeling af brandets fire niveauer i forbindelse med employer branding.

### **Fra produkt-branding til corporate branding**

I gennem de senere år er fokus flyttet fra at brande virksomhedens produkt til at brande hele virksomheden, det såkaldte corporate branding. Dette betyder, at virksomhederne nu ikke længere nøjes med at markedsføre et produkt, men i stedet tænker hele virksomheden ind i det produkt, der markedsføres. Behovet for at arbejde med corporate branding er opstået på baggrund af faktorer som globalisering, krav fra interessenter om åbenhed, værdiansættelse og effektiv kommunikation



(Sandstrøm, 2003:21). Derudover har informationsteknologien gjort det muligt for alle at komme i kontakt med alle (Christensen & Morsing, 2005:38), hvilket medfører et øget krav om kontakt. Forbrugerne vil i dag kende virksomheden bag produktet; investorerne vil vide, hvad deres penge bliver brugt på; medarbejderne vil vide, hvad der foregår øverst oppe i virksomhedens ledelse og diverse interesseorganisationer vil vide, hvilken indflydelse virksomheden har på netop deres område (Sandstrøm, 2003:15). Vi lever i et informationssamfund, hvor ingen kan leve isoleret, og derfor har virksomhederne set sig nødsagede til at åbne op for de spørgsmål, der stilles, såvel internt som eksternt.

Hatch og Schultz præsenterer i deres artikel "Bringing the corporation into corporate branding" (2003) en række årsager til ændringen fra produktbranding til corporate branding. Interessenterne er begyndt at interessere sig for virksomheden bag produktet, hvilket har fået virksomhederne til at stille alle deres forhold og gøremål til skue for hele omverdenen. Organisationen bliver transparent, og alle dele involveres i kommunikationen. Derfor sker der også et skift i ledelsen af brandingprocessen. Hvor et produkt tidligere blev markedsført via marketingafdelingen, er det nu den øverste ledelse, der markedsfører hele virksomheden. Det er ikke længere udelukkende kunden/forbrugeren, der er modtager af kommunikationsindsatsen, men også mange andre interessenter som f.eks. medarbejdere, interesseorganisationer, investorer og leverandører (Hatch & Schultz, 2003:1044). En væsentlig forskel på de to branding-strategier er tidshorisonten. Ved produktbranding begrænser indsatsen sig til en afsluttet periode i et forløb, der følger produktets livscyklus. Ved corporate branding arbejder man strategisk med en meget lang tidshorisont, der gælder hele virksomhedens levetid og ikke kun produktets (Hatch & Schultz, 2003:1045). Olins (In Hatch & Schultz, 2003:1045) fremfører, at et corporate brand relaterer sig til fortiden, men samtidig indeholder visioner for fremtiden og således forbinder de to i ét. Skiftet fra produktbranding til corporate branding har dermed konsekvenser for hele virksomheden og ikke kun for en udvalgt afdeling. F.eks. vil alle medarbejdere, og ikke marketing-afdelingen alene, igennem deres arbejde tage del i denne branding, der er en kontinuerlig proces over mange år. Man kan altså ikke arbejde med corporate branding i et afgrænset tidsrum i en enkelt afdeling – alle involveres, og alle forventes at tage del i branding af hele organisationen. I forhold til den ansatte i virksomheden betyder skiftet fra produkt- til corporate branding ifølge Christensen & Morsing, at de ansattes identitet pludselig er en del af brandet (2005:53). Dermed bliver det også aktuelt at tale om employer branding (jf. s. 27) som en del af processen omkring corporate branding.

### **Et corporate brand**

Sandstrøm opdeler et corporate brand i fire underbrands: kundebrand, medarbejderbrand, investorbrand og stakeholderbrand (2003:31). Et kundebrand defineres som virksomhedens rolle som leverandør af produkter og/eller services (Sandstrøm, 2003:34). Kundebrandet er den del af corporate brandet, der minder mest om produktbranding, eftersom fokus ligger på at afsætte varen og pleje kunderelationer.

Investor-brandet er virksomhedens rolle som aktieselskab (Sandstrøm, 2003:35). Fokus ligger her på at vedligeholde investorernes interesse i at eje aktier i virksomheden og i at få flere til at købe disse værdipapirer. Nøgleord for dette underbrand er regnskaber, forventninger til fremtiden, nyheder om store ordrer; alle de forhold, der får en investor eller kommende investor til at tro på firmaet og dermed til at købe/beholde aktien.

Stakeholder-brandet defineres af Sandstrøm som virksomhedens rolle i samfundet, f.eks. dialog med interesseorganisationer, myndigheder, lokalbefolkning etc. (2003:35). Det er f.eks. her diskussion af corporate social responsibility hører til; et emne, der er på dagsordenen i mange firmaer. Ifølge Mette Morsing har virksomheders fokus på socialt ansvar nu også indflydelse på valg af medarbejdere. Hun mener, at virksomheder søger kandidater, der har kontakt til eksempelvis interesseorganisationer, fordi de så kan præsentere disse organisationers syn på firmaet (Vincentz, 2005). Således griber stakeholder-brandet også ind i medarbejder-brandet, der er det sidste af de fire underbrands. Medarbejderbrandet defineres som:

... virksomhedens rolle som arbejdsgiver. Det inkluderer værdier, politikker og systemer, der har til formål at tiltrække, motivere og fastholde virksomhedens nuværende og potentielle medarbejdere (Sandstrøm, 2003:34).

Lars Sandstrøm bruger betegnelsen medarbejderbranding for det begreb, jeg omtaler som employer branding. Til trods for, at der i oversættelsen af employer branding (=arbejdsgiverbranding) ligger et skift i synsvinklen fra medarbejder til arbejdsgiver, mener jeg, at der tale om samme begreb og fastholder derfor brugen af den engelske term. Jeg vil i det efterfølgende kapitel definere og afgrænse begrebet employer branding.

## 5 Employer branding

I forbindelse med corporate branding er det blevet relevant at tale om employer branding. Dette skyldes, at virksomhederne ved fokusskifte fra produkt til corporate branding er blevet opmærksomme på vigtigheden af, at alle interessenter, herunder de ansatte, er bekendte med de værdier, der gør netop denne virksomhed interessant. For at nærme mig begrebet vil jeg sammenligne og diskutere nogle af de gængse definitioner, der eksisterer. Jeg tager primært udgangspunkt i Backhaus & Tikoo's artikel "Conceptualizing and researching employer branding"(2004); sammenholder denne artikels synspunkter med andre på området, uddyber med relevant teori om motivation og værdier og udvikler på baggrund heraf en model til vurdering af et employer brand.

### **Hvad er employer branding?**

Backhaus & Tikoo definerer begrebet således:

Employer branding is 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 (2004:502).

Employer branding hos Backhaus & Tikoo handler altså om at opbygge en arbejdsgiveridentitet, der er anderledes end konkurrenternes, så ingen er i tvivl om, hvad virksomheden kan som arbejdsplads.

Det danske konsulentfirma core:workers definerer begrebet således:

I core:workers definerer vi et Employer Brand som opfattelsen af en virksomhed som arbejdsplads blandt nuværende, nye og næste medarbejdere - og resten af virksomhedens marked ([www.coreworkers.dk](http://www.coreworkers.dk)).

Igen er det opfattelsen af virksomheden som arbejdsplads, der er det centrale. Endvidere inddrages her hvis opfattelse, der er vigtig: de nuværende, nye og næste medarbejdere.

En tredje og, i dette speciale, sidste definition af employer branding finder vi hos Fredrik Stranne, der omtaler employer branding som Employee Relationship Marketing:

Employee Relationship Marketing is the way the company works to create the true profile of the company in order to attract and retain the kind of employees who are needed to fulfil the business philosophy (Stranne, 2002: 7).

Her er det primære mål at skabe en profil af virksomheden som arbejdsplads, hvilket ligner ovenstående definition fra core:workers, der inddrager opfattelsen af en virksomhed som

arbejdsplads som det centrale. Begrebet employer branding dækker altså over den form for kommunikationsstrategi (branding), der formidler information til nuværende, nye og næste medarbejdere om, hvad der gør netop denne virksomhed til et specielt sted. Differentiering er et væsentligt element i branding, og netop dette element inddrager Backhaus & Tikoo i deres definition, mens man i de andre definitioner ikke finder dette eksplicit. Dog hersker der ingen tvivl om, at målet med employer branding er at gøre omverdenen opmærksom på, hvad man kan som arbejdsgiver. Dette kan ifølge de ovennævnte teoretikere gøres på flere måder, og disse vil jeg gennemgå i det følgende.

### **Employer branding i et traditionelt markedsføringsperspektiv**

Eftersom employer branding er et relativt nyt område inden for virksomhedskommunikation, har flere teoretikere søgt efter brugbare strategier fra konsumentmarkedet. Blandt disse forfattere vil jeg her fremhæve Fredrik Stranne, der i sin afhandling bl.a. tager udgangspunkt i Kathleen Connollys ”Competing for employees: proven marketing strategies for hiring and keeping exceptional people” (1991). Connolly, og dermed Stranne, mener, at man i arbejdet med employer branding kan benytte den samme strategi over for medarbejdere som den, man allerede benytter over for kunderne. Kundens plads i modellen skal blot skiftes ud med medarbejderens. Connolly sammenligner f.eks. kundens genkøb af en vare med, at den ansatte hver dag vælger, om han vil genkøbe ”produktet” ved at fastholde sin ansættelse. Ligeledes vælger arbejdsgiveren, om han vil beholde den ansatte (Connolly, 1991:9).

Dette synspunkt bygger Fredrik Stranne videre på i rapporten ”Employee Relationship Marketing”(2002). Her præsenteres en model til, hvordan kendte marketingstrategier kan bruges til at få fat i de rette medarbejdere og fastholde dem. Produktet, der skal sælges, er virksomhedens EVP (employee value proposition), der består af de kendetegn, der gør netop denne organisation til en anderledes arbejdsplads i forhold til alle konkurrenterne (Stranne, 2002:17). Denne EVP består hovedsageligt af en beskrivelse af jobbet i sin helhed: konkrete arbejdsopgaver, personalegoder, antal kolleger, geografisk placering og samarbejdsforhold.

Jeg mener ikke, at Stranne og Connolly tager hensyn til den enkelte virksomhed, men i høj grad fokuserer på produktet (HVAD), der skal sælges og ikke virksomheden (HVEM). Jeg mener, at Strannes definition ignorerer det menneskelige aspekt af arbejdspladsen, fordi dét at ansætte nye medarbejdere er mere kompliceret end blot at sælge et produkt. Et stykke hen ad vejen kan de to

ting sammenlignes, men såvel Connolly som Stranne glemmer, at når man sælger et produkt er kontakten til køber i princippet afsluttet ved salget. Virksomheden har ikke brug for at forholde sig til køberens personlighed – det vigtigste er, at produktet bliver solgt. Når det drejer sig om at ”sælge” arbejdspladsen, mangler Stranne og Connolly det vigtige element, at ikke kun køberen, altså den nyansatte, men også sælger (virksomheden) skal kunne fungere inden for de samme rammer, i den samme kultur. Derudover fokuserer de to teoretikere hovedsageligt på rekrutteringsprocessen, hvor jeg mener, at det også er vigtigt at inddrage nuværende medarbejdere, således som det også lægges op til i core:workers definition. Derfor mener jeg ikke, at man uden videre kan kopiere markedsføringsstrategier fra konsumentmarkedet til arbejdet med employer branding. Jeg vil derfor i det følgende argumentere for, at man i anvendelsen af employer branding også skal tage hensyn til et match i værdisæt mellem ansøger og virksomhed, således at virksomheden tiltrækker de rette ansøgere og bagefter fastholder dem.

## 5.1 Person-organization fit

Sociale teorier viser, at mennesker definerer sig selv i forhold til den gruppe, de tilhører (Backhaus & Tikoo 2004:509) Dette understøttes af Hatch & Schultz, der mener, at identitet skabes gennem den kulturelle kontekst (1997:360). En medarbejder vil derfor i forbindelse med sin ansættelse i en virksomhed definere sig i forhold til denne. Derfor kan man forestille sig, at ansøgere ønsker at arbejde i nogle virksomheder frem for andre for at kunne definere sig ud fra denne virksomheds omdømme<sup>7</sup> i samfundet. Dette hænger sammen med den rolle, arbejdspladsen i dag spiller for medarbejderen. Den ansatte identificerer sig med sit job; jobbet bliver en forlængelse af den ansattes identitet, og så er det væsentligt, at virksomheden repræsenterer nogle værdier, som medarbejderen kan stå inde for. Denne formodning understøttes af professor Jens Tonboe fra Aalborg Universitet, der mener, at vi i dagens Danmark definerer os selv ud fra vores arbejde (”Kærligheden til jobbet stresser os” URBAN, 15. marts).

Dette kommer også til udtryk i rapporten ”Talenter tænder på et godt omdømme” (Moment Studenterhjælpen A/S, Jøp, Ove & Myrthu A/S samt Netværk Danmark A/S). Heri konkluderes det, at de studerende, adspurgt i rapporten, tager afstand fra et job i våben- eller tobaksindustrien. Ligeledes tager de afstand fra virksomheder, som menes at benytte uetiske forretnings- eller

---

<sup>7</sup> Omdømme, også benævnt som image, refererer her til det, der i den videnskabsteoretiske diskussion, er omtalt som interpretanten i Peirces treleddede tegnbegreb, og dækker altså over modtagerens opfattelse af virksomhedens tegn.

produktionsmetoder. De studerende er altså blevet mere etisk bevidste i forhold til arbejdspladsen, hvilket må forventes at hænge sammen med, at arbejdet i dag udgør en stor del af et menneskes identitet – og de unge ønsker f.eks. ikke at identificere sig med tobaksindustrien.

Denne identifikation med jobbet uddybes hos Backhaus & Tikoo, der omtaler begrebet ”person-organization fit”. De mener, at tiltrækning af den rette arbejdskraft sker ved, at ansøgeren genkender sine egne værdier i virksomhedens værdier (Backhaus & Tikoo, 2004:506), altså et match i værdier mellem ansøgeren og organisationen. Person-organization fit defineres af Chatman (in Backhaus, 2003:21) som:

... a match between patterns of individual and organizational values. It can also be seen as compatibility between individuals and firms.

Denne definition lægger op til, at medarbejdere og virksomheder “er skabt for hinanden”, og således er det ikke kun en medarbejders faglige og personlige kompetencer, der er afgørende i en jobsituation, men i lige så høj grad at medarbejderens personlige værdier afspejles i virksomhedens værdier – og omvendt. Dette synspunkt står i modsætning til Stranne og Connolly, der i deres teorier om employer branding ikke tager højde for modtagerens personlighed. De fokuserer udelukkende på det, virksomheden kan tilbyde som produkt og inddrager ikke i deres definitioner betydningen af forholdet mellem ansat og virksomhed.

I diskussionen af employer branding er det altså vigtigt, at medarbejderne kan identificere sig med organisationens kultur og deltage i arbejdet med at udvikle kulturen, eftersom kulturen danner konteksten og afgrænser identiteten – for såvel medarbejdere som for organisationen. Ansøgeren forventer ifølge Backhaus & Tikoo (2004:506), at organisationen har en kultur, der kan danne kontekst for hans egen identifikation. Dette kan sammenlignes med, at nogle forbrugere køber bestemte mærkevarer for at tilstræbe en særlig identitet. Lykken kan for nogle mennesker være en taske af mærket Prada, for andre en BMW – det handler om et produkt, der tilfører personen nogle andre værdier, end dem han har i forvejen (Andersen, 2004). Således kan også en særlig arbejdsplads give en jobansøger en efterstræbt værdi. Derfor mener jeg, at man i arbejdet med employer branding i højere grad skal inddrage virksomhedens kultur og dermed værdier, således at virksomheden f.eks. i sit værdigrundlag giver udtryk for de værdier, der rent faktisk findes på arbejdspladsen, og ikke de gamle ”støvede” værdier, som måske er de samme som alle andres. Pointen med employer branding er jo netop at differentiere sig, og eftersom alle virksomheder i dag stort set kan tilbyde de samme personalefordele og de samme udfordrende arbejdsopgaver, så må de

differentiere sig på det eneste unikke, de ejer: deres værdier i deres særlige kultur. Dette synspunkt vil jeg i det følgende uddybe og teoretisere.

## 5.2 Employer brandings effekt

Ifølge Backhaus og Tikoo (der bygger på David Aakers teori om branding) er det ønskede mål med employer branding: employer brand equity. Brand Equity defineres af David Aaker således:

Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customer

Dernæst fremføres fire primære fordele:

- Brand name awareness
- Brand loyalty
- Perceived quality
- Brand associations

(Aaker, 1996: 7-8)

Backhaus & Tikoo overfører disse begreber til employer branding og definerer employer brand equity således:

Employer brand equity is the desired outcome of 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 (2004:504).

Dermed fremhæver Backhaus & Tikoo, at arbejdet med employer branding vil virke forskelligt på forskellige mennesker på grund af den individuelle opfattelse af virksomheden som arbejdsplads. Denne individuelle opfattelse er employer brandingens effekt: employer brand equity.

Backhaus & Tikoo fremhæver især to af de fire fordele, der udgør begrebet brand equity, som særligt relevante i forbindelse med employer branding: a) brandassociationer, der skaber et arbejdsgiverimage og b) brandloyalitet, hvor employer branding påvirker organisationskulturen og medvirker til at gøre medarbejderne loyale. Førstnævnte har især en ekstern effekt (og har dermed kommende medarbejdere som målgruppe), sidstnævnte virker internt på nuværende medarbejdere (Backhaus og Tikoo, 2004:505).

### **Employer Brandassociationer**

Brandassociationer defineres af Backhaus & Tikoo som det, der skaber virksomhedens image som arbejdsplads (2004:504). Det vil altså sige at ved omtale af en arbejdsplads, vil der naturligt opstå

tanker, følelser, minder, ideer og forestillinger om den pågældende arbejdsplads, og dette samles i begrebet brandassociationer. Brandassociationer bestemmer brandets image via en sammenfatning af de opfattelser og fordele, der er henholdsvis produktrelaterede og ikke-produktrelaterede. I employer branding kan de oversættes til funktionelle fordele og symbolske fordele (Backhaus & Tikoo, 2004:505). De funktionelle fordele er f.eks. løn, arbejdsforhold, firmapolitik og administration. Symbolske fordele relaterer sig til firmaets omdømme og dækker også ansøgerens forventninger om, hvad det vil tilføre ham som person at arbejde i dette firma (Backhaus & Tikoo, 2004:505). De symbolske fordele kan her forbindes til ovennævnte diskussion af arbejdspladsen som identitetsdefinerende: En symbolsk fordel er, at medarbejderen får mulighed for at skabe sig en identitet ud fra virksomhedens kultur.

Backhaus & Tikoo mener, at de symbolske fordele skal fremhæves i en employer brandingkampagne, eftersom det er disse, der kan forbedre employer brand-imaget. Endvidere er der en tendens til, at den potentielle ansøger fokuserer på de symbolske fordele, når der er meget lille forskel på de funktionelle fordele (Backhaus & Tikoo, 2004:506). Det vil sige, at hvis en ansøger står for at skulle vælge mellem to arbejdspladser, hvor han er blevet tilbudt det samme i løn, de samme personalegoder og derudover ikke har nogen tilknytning til virksomheden (f.eks. sociale relationer), vil det være de symbolske faktorer, der afgør valget. Herunder hører virksomhedens værdier og de associationer, brandet fremkalder hos ansøgeren. Jeg uddyber de funktionelle og symbolske fordele i forbindelse med henholdsvis gennemgang af motivationsfaktorer og teori om værdier.

### **Employer Brandloyalitet**

Employer Brandloyalitet er ifølge Backhaus & Tikoo den anden effekt af arbejdet med employer branding (2004:504) Brandloyalitet i forbindelse med employer branding defineres bl.a. som engagement i virksomheden. Dette defineres af Crewson som:

identification and involvement with the firm, including acceptance of the organizations goals and values, eagerness to work hard, and desire to remain with the firm (in Backhaus & Tikoo, 2004:508).

Loyalitet over for arbejdspladsen hænger altså sammen med medarbejderens accept af værdier, mission og vision og derudover et stærkt ønske om at blive i organisationen for at nå disse mål.



Som effekt af loyalitet over for employer brandet fremfører Backhaus & Tikoo en højere produktivitet, eftersom loyale medarbejdere er mere tilfredse, hvilket vil smitte af på kunden og dermed give kunden en god oplevelse (Backhaus & Tikoo, 2004:510). Dette understreges af George Herbert Mead, der så tidligt som i 1934 fremhævede det faktum, at hvis individets interesser var indskrevet i organisationens interesser, var der større sandsynlighed for et produktivt og godt samarbejde for begge parter (In Christensen & Morsing, 2005:102).

Således lader der til at være enighed om, at en kommunikationsindsats via employer branding over for medarbejderne kan medføre en større grad af loyalitet over for arbejdspladsen og dermed højere produktivitet. Men hvad skaber denne loyalitet? Til at besvare dette spørgsmål vil jeg præsentere Maslows behovspyramide og dernæst Herzbergs teori om motivationsfaktorer. Efterfølgende gennemgår jeg relevant teori om værdiernes betydning for arbejdspladsen. På baggrund af denne gennemgang vil jeg fremsætte en teori om employer branding som loyalitetsskabende i en virksomhed. Jeg vælger at inddrage disse teorier, da de funktionelle og symbolske fordele i Backhaus & Tikoos betydning i høj grad svarer til Herzbergs to-faktor-teori (de funktionelle fordele), og de symbolske fordele illustreres her med teori om værdier.

### 5.3 Motivation

Motivation har stor betydning for en ansat, da dette kan være afgørende for, om vedkommende kan lide sin arbejdsplads eller ej. Der er gennem tiden udarbejdet flere teorier om motivation – nogle af de mest fremherskende er af Abraham Maslow (1968) og Fredrick Herzberg (1993). Jeg vil her kort introducere de to teoretikere og senere koble begrebet motivation med employer branding.

Hvad får et menneske til at arbejde for andre? Og til at blive ved med det, selvom det ikke er økonomisk nødvendigt? Svaret er behov. Den amerikanske psykolog Abraham Maslow udgav i 1943 sin teori om behovspyramiden. Grundlæggende går teorien ud på, at mennesket har forskellige behov ordnet i hierarkisk rækkefølge. Nederst i pyramiden finder man de helt basale behov, de såkaldte fysiologiske behov, der bl.a. tæller sult, tørst, søvn o. lign. Øverst i pyramiden finder man behovet for selvaktualisering, hvor mennesket har mulighed for fri udfoldelse og kan ”realisere” sig selv (Bakka et al., 1998:171). Maslow fremfører i et af sine senere værker (1968), at behovene ikke skal opfattes som trinvis, men derimod som elementer, der eksisterer side om side:

Hvis vi definerer vækst som de mange forskellige processer, der fører individet hen imod en maksimal selvaktualisering, vil det stemme bedre med den iagttagne kendsgerning, at den

finder sted hele tiden i livshistorien. Det vil også modvirke den trinvis, springende alt-eller-intet-opfattelse af motivationel fremskriden, hvor de fundamentale behov, et for et, tilfredsstilles fuldstændigt, før det næste og højere bryder frem i bevidstheden.(...) Vi vil derved lettere kunne indse, at fundamentale behov og selvaktualisering ikke er mere i modstrid med hinanden end barndom og modenhed. Den ene passer ind i og er en nødvendig forudsætning for den anden (Maslow, 1968:40-41).

Således er der ikke en modsætning mellem behovene; de eksisterer alle samtidigt. Men i forbindelse med motivation, fremfører Maslow, at behovstilfredsstillelse af vækstbehov (de øverste i pyramiden) virker mere motiverende end behovstilfredsstillelse af fundamentale behov (1968:44):

Vækst er i sig selv en udbytterig og stimulerende proces, f.eks. en fuldbyrdelse af længsler og ambitioner, som at blive en god læge (Maslow, 1968:44).

Selvom behovene i pyramiden ikke skal opfyldes trinvist, er der altså forskel på, hvor motiverende de forskellige behov er. Dermed er det øverste behov, selvaktualisering, det mest motiverende behov, da det modsvarer menneskets lyst til vækst. Netop dette behov søger mange i dag opfyldt gennem meningsfuldt arbejde; i dag er det ikke længere nok, at jobbet dækker fundamentale behov, som f.eks. løn, der kan skaffe mad og husly. Der skal mere til; noget, der kan skabe vækst hos det enkelte menneske. Jeg vil i det næste afsnit uddybe dette synspunkt med Herzbergs teorier om vedligeholdelses- og motivationsfaktorer.

### **Herzbergs to-faktor teori**

Fredrick Herzberg udgav i 1959 bogen ”The motivation to work”. Bogen byggede på en stor undersøgelse foretaget blandt ingeniører og regnskabsfolk og gik grundlæggende ud på at besvare spørgsmålet: ”Hvad ønsker folk sig af deres job”. Konklusionen blev, at de interviewede var begejstrede for deres job, når selve arbejdet var meningsfuldt f.eks. gennem anerkendelse, feedback, mulighed for advancement, ansvar og præstation. Derimod kunne de forhold, der omgav jobbet, udløse utilfredshed på faktorer som f.eks. løn, firmapolitik og administration, ledelse, arbejdsforhold og mellemmenneskelige relationer (Herzberg, 1993:81). Herzberg inddelte de nævnte faktorer i to, hans såkaldte to-faktor teori (figur 5.1). De faktorer, der har med selve arbejdet at gøre blev benævnt motivationsfaktorer og de omgivende forhold vedligeholdelsesfaktorer.

<b>Vedligeholdelsesfaktorer: Kan ikke udløse motivation, men virker forebyggende på utilfredshed</b>	<b>Motivationsfaktorer: Udløser motivation og tilfredsstillelse</b>
Firmapolitik og administration	Præstation
Ledelse	Anerkendelse
Løn	Selve arbejdet
Mellemmenneskelige relationer	Ansvar
Arbejdsforhold	Mulighed for advancement

Figur 5.1 Kilde: Herzberg et al., 1993:81

Som Herzberg skriver: ”Hygiene is not enough” (1993:132), og således er vedligeholdelsesfaktorerne ikke det afgørende for, om en medarbejder vælger at blive i sit job. Men når vedligeholdelsesfaktorerne mangler, vil der opstå utilfredshed med situationen, og mange af de adspurgte i undersøgelsen ville finde en anden arbejdsplads (Herzberg et al., 1993:89). I modsætning hertil kan man ved hjælp af motivationsfaktorerne, der altså relaterer sig direkte til arbejdets udførelse, forsøge at motivere medarbejderen til at blive i jobbet (Herzberg et al., 1993:114). Løn er her anført som en vedligeholdelsesfaktor, men Herzberg påpeger selv, at dette aspekt forekom lige så ofte som motivationsfaktor i undersøgelsen (Herzberg et al., 1993:83). Ifølge Herzberg skyldes dette, at løn har flere funktioner. Når løn forekommer som vedligeholdelsesfaktor (og dermed som faktor, der kan generere utilfredshed), skyldes det utilfredshed med lønssystemet f.eks. uretfærdighed i forbindelse med manglende lønstigninger. Løn fungerer derimod som motivationsfaktor, når lønnen er et udtryk for veludført præstation, altså anerkendelse og feedback, f.eks. i form af provision eller en bonusordning (Herzberg, et al., 1993:83). Derfor skal opfattelsen af løn som vedligeholdelsesfaktor overvejes i forhold til brugen deraf, og den kan i visse tilfælde optræde som motivationsfaktor.

De fem nævnte motivationsfaktorer: Præstation, anerkendelse, selve arbejdet, ansvar og advancement er tæt knyttet til en følelse af selvaktualisering hos det enkelte individ (Herzberg et al., 1993:70). Ved at opnå anerkendelse gennem arbejdet vil vedkommende føle sig motiveret til at yde mere og opnå en større grad af tilfredsstillelse (Herzberg et al., 1993:85). Således hænger Herzbergs to-

faktor teori sammen med Maslows teori om, at vækstbehov virker motiverende, og de kan f.eks. tilfredsstilles gennem personlig udvikling på arbejdspladsen.

Herzbergs to-faktorteori svarer til Backhaus & Tikoos begreb: de funktionelle fordele. Imidlertid er det som ovenfor nævnt ikke altid tilstrækkeligt at fremhæve de funktionelle fordele i arbejdet med employer branding. Der må mere til, og det er her de symbolske fordele får sin berettigelse. De symbolske fordele ønsker jeg her at uddybe med teori om værdier på arbejdspladsen, da de symbolske fordele beskrives af Backhaus & Tikoo som værende f.eks. virksomhedens image (2004:506), og dermed den opfattelse ansøgere har af virksomheden som arbejdsplads.

## 5.4 Værdier

I forbindelse med employer branding er det værd at bemærke, at værdigrundlag samt virksomhedens mission og vision ofte læses af potentielle jobkandidater. Dette fremgår af rapporten ”Talenter tænder på et godt omdømme” (Moment Studenterhjælpen A/S, Jøp, Ove & Myrthu A/S samt Netværk Danmark A/S), hvor 60% svarer, at de i forbindelse med research af en virksomhed undersøger en virksomheds mission, vision og værdier. Netop værdier er centrale i diskussionen af branding, eftersom kernen i branding (jf. s. 23) er værditilførsel. I dag har alle større virksomheder formuleret et værdigrundlag, der har til hensigt at give et indtryk af virksomheden bag facaden. Men en undersøgelse blandt 300 danske virksomheder viser, at værdigrundlaget er stort set enslydende (Christensen & Morsing, 2005:100). Hvad adskiller så én virksomhed fra en anden, når de repræsenterer de samme værdier, om end i en anden sammensætning? Som Christensen & Morsing skriver:

Man fristes til at konkludere, at værdierne er blevet en standardvare uden reelt indhold – en vare, som sælges og købes som ren staffage (2005:100).

De fleste kulturteoretikere er enige om, at værdier er et element af kulturen (bl.a. Morgan, 1997, Hatch, 1991 Shultz, 1990), her Morgan (1997:147):

The culture metaphor points toward another means of creating and shaping organized activity: by influencing the ideologies, values, beliefs, language, norms, ceremonies, and other social practices that ultimately shape and guide organized action.

Hvis vi dermed antager, at værdierne er en del af kulturen, så burde værdierne i virksomhederne vel også være forskellige fra hverandre, hvis kulturene er det? Værdier defineres i fællesskabet, og bruger vi eksemplet med Prada-tasken igen, vil en sådan ikke have samme værdi i en indianerkultur i Sydamerika som i New York. I den vestlige kultur er Prada et kendt varemærke, der konnoterer særlige værdier, men i en kultur, der aldrig har hørt om Prada, vil navnet ikke have nogen værdi.

Dette kan overføres til organisationskulturer – hver organisation har sin særegne kultur, og i hver kultur eksisterer et særligt værdisæt. Netop derfor er det påfaldende, hvor lille forskel der er på værdigrundlagene i de danske virksomheder. Men hvis værdierne i højere grad udtrykker virksomhedens kultur, kan værdigrundlaget komme til at spille en central rolle i arbejdet med employer branding. I det efterfølgende afsnit vil jeg påvise, hvordan dette hænger sammen.

### **Personlige værdier skal matche virksomhedens værdier**

Værdier er i dag et vigtigt parameter for såvel ansøger som virksomhed. Flere ansøgere ønsker, at deres personlige værdier stemmer overens med virksomheden, og virksomheder tager gerne ansøgere ind, der udtrykker klare værdier på bestemte områder, som f.eks. erfaring fra græsrodsbevægelser (Vincentz, 2005). Denne tendens kan ses i lyset af ovenstående forklaring om, hvordan jobbet er en forlængelse af ansøgerens identitet. Derfor er det vigtigt for ansøgeren at kunne repræsentere virksomhedens værdier, og ikke mindst at virksomheden repræsenterer ansøgerens/medarbejderens værdier.

### **Hvordan kan virksomheden gøre værdierne nærværende?**

Mange ansatte har begrænset eller intet kendskab til virksomhedens nedskrevne værdigrundlag, nogle har endog mistet respekten for ”sådan et papir” (jf. gennemgang af case), men hvordan kan virksomhedens værdier så gøres nærværende for medarbejderne?

En mulighed er at lade medarbejderne deltage i selve formuleringen af værdigrundlaget, så deres opfattelse afspejles i dette. Værdigrundlaget fremstår dermed som et realistisk billede af virksomheden. Ifølge Christensen og Morsing vil det have følgende effekt:

Når værdierne er genstand for refleksion og forhandling, åbnes der for fortolkninger og for en realistisk forståelse af, at værdier kan ændre indhold med tiden. Samtidig øges motivationen. Når ledere, medarbejdere og andre centrale parter aktivt forholder sig til virksomhedens værdier, skabes et engagement og en forpligtelse, der næppe kan forventes, hvis budskabet fra ledelsen er, at værdierne allerede findes, og blot skal afdækkes (2005:140).

Værdierne kan altså gøres nærværende ved at inddrage medarbejderne i formuleringen af virksomhedens værdigrundlag. Ved at deltage i processen vil medarbejderne føle engagement og loyalitet over for arbejdspladsen, eftersom det er deres værdier, der ligger til grund for virksomhedens officielle værdigrundlag.

Arbejdet med værdier kan dermed producere såvel brandassociationer som brandloyalitet: Over for kommende medarbejdere kan et reelt værdisæt lette rekrutteringsfasen og skabe klare

brandassociationer, mens der internt opstår en brandloyalitet fra medarbejdernes side, da de kan motiveres af at arbejde med værdier som en del af en fælles vision.

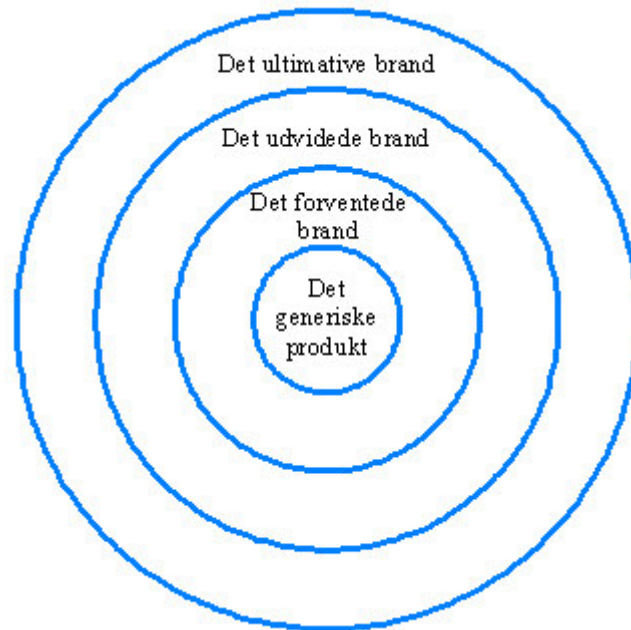
### **Når organisationen forandrer sig**

Hvad sker der så, når medarbejderen ikke længere føler, at hans værdier stemmer overens med virksomheden? Mennesker ændrer sig – og eftersom organisationer består af mennesker, vil også organisationen ændre sig. Her kan der hentes inspiration i begrebet double-loop learning. Inden for systemtænkningen, som særligt Peter Senge (1990) repræsenterer, argumenteres der for, at ”den lærende organisation” hele tiden reagerer på omverdenen og laver sit handlingsmønster om derefter og dermed praktiserer double-loop learning (Morgan, 1997:97). Hvis organisationen på et tidspunkt når til den slutning, at grundlæggende normer og antagelser (og dermed måske også værdigrundlaget) ikke længere stemmer overens med virkeligheden, må den revidere disse antagelser og f.eks. udarbejde et nyt værdigrundlag (Morgan, 1997:93). Der kan være kommet nye medarbejdere til, og disse skal naturligvis også inddrages i processen omkring udarbejdelsen af et nyt værdigrundlag. Som Christensen & Morsing skriver: ”Det kræver variation at håndtere variation” (2005:119). Det vil altså sige, at når omverdenen forandrer sig og skaber nye værdier, så må organisationen også forandre sig, så den hele tiden kan eksistere i sin omverden. Ved at formulere nye/andre værdier vil man kunne tiltrække de medarbejdere, der kan give virksomheden det, den mangler – og de nuværende medarbejdere vil i højere grad føle, at værdierne lever op til omverdenens krav. Når de selv har været med til at formulere de nye værdier, vil de også have et ønske om at blive i organisationen. De føler ejerskab for organisationen og kan genkende deres værdier i organisationens. De kan blive ved med at identificere sig med virksomheden og dennes værdier – til trods for forandring. Forandring opstår om virksomheden vil det eller ej, derfor bør også de trykte værdier kunne ændres.

Disse betragtninger om værdier som en del af arbejdet med employer branding vil jeg i det følgende afsnit illustrere gennem en opdeling af et employer brand i fire niveauer, der svarer til de beskrevne fire brandniveauer på side 24.

## **5.5 Employer branding i forhold til branding**

Jeg inddrager her Sandstrøms beskrivelse af branding, jf. s. 24. Her vil jeg illustrere employer branding med de samme redskaber på baggrund af de ovenfor beskrevne teorier og synspunkter.



Figur 5.2: De fire brandniveauer (Sandstrøm, 2003:11)

### **Niveau 1 - Det generiske produkt**

Det generiske produkt er et job, hvor vedligeholdelsesfaktorerne i Herzbergs betydning er til stede. Det vil sige god løn, god ledelse, sociale relationer; altså generelt gode arbejdsforhold. Disse forhold kan sammenlignes med det generiske produkt, da det er, hvad der forventes af et job. Det er det produkt, medarbejderen køber for sin arbejdstid. Hvis ikke disse faktorer er til stede, er medarbejderen ikke tilfreds med jobbet, og vedkommende forlader arbejdspladsen til fordel for noget bedre. Det generiske produkt er ifølge Sandstrøm det letteste for konkurrenterne at kopiere (Sandstrøm, 2003:12). Dette gælder også i employer branding: Stort set alle virksomheder kan tilbyde en ansat mere i løn, og altså er det tilsvarende simpelt at kopiere vedligeholdelsesfaktorerne.

### **Niveau 2 - Det forventede brand**

Det forventede brand er et job, hvor også motivationsfaktorerne er til stede. Selve arbejdet indeholder muligheder for præstation, anerkendelse, ansvar og avancement. Derudover indeholder det forventede brand også forventningen om efteruddannelse og karriereudvikling. I dag forventes alle jobs at være motiverende, altså at indeholde de ovennævnte motivationsfaktorer, ligesom en kunde forventer god kundeservice, når produktet købes. Også disse faktorer kan efterlignes af stort set alle organisationer.

### **Niveau 3 - Det udvidede brand**

Det udvidede brand er til stede i employer branding, når medarbejderens værdier passer sammen med organisationens værdier. I dag, hvor medarbejderne identificerer sig med deres job, bliver det i højere grad vigtigt, at virksomheden repræsenterer værdier, som medarbejderen kan identificere sig med – eller som medarbejderen ønsker at identificere sig med. På dette niveau i branding er det muligt at differentiere sig i forhold til konkurrenterne ved at virksomhederne viser, hvilke værdier netop deres kultur indeholder. Disse kulturelt bestemte værdier kan ikke kopieres.

### **Niveau 4 - Det ultimative brand**

Det ultimative brand møder man i en virksomhed, hvis værdier udvikles i samspil med medarbejderne. Der er tale om levende værdier, der så vidt muligt altid er i overensstemmelse med den aktuelle situation i virksomheden. Hvis medarbejderne hele tiden føler, at de passer sammen med virksomheden, vil de ikke føle trang til at skifte job – for de er jo allerede i den ”rigtige” virksomhed. Medarbejderen brænder for værdierne og formidler dem videre til andre uden for virksomheden, hvorved de rette medarbejdere kan tiltrækkes. Det ultimative brand opererer med double-loop learning og er derfor altid i stand til at reagere på omverdenens forandringer<sup>8</sup>.

## **5.6 Delkonklusion**

Når alle faktorerne i Herzbergs to-faktor teori er opfyldt, dvs. arbejdet i sig selv er tilfredsstillende på alle måder – og når vedligeholdelsesfaktorerne er på plads: Gode sociale relationer, god løn etc., hvad får så en medarbejder til at skifte job? Der er jo tilsyneladende ingen grund til at være utilfreds. Svaret er værdier! Medarbejderen skal kunne identificere sig med virksomhedens værdier, såvel de eksplicite som de implicite. Når medarbejderens værdier stemmer overens med organisationens, vil medarbejderen føle arbejdet som en forlængelse af sine egne værdier – eller værdier, som vedkommende ønsker at repræsentere. Derfor er virksomhedens omdømme vigtigt for såvel den nuværende ansatte som den kommende ansatte.

Kernen i branding er værditilførsel, og det er i dette krydsfelt, employer branding får sin berettigelse. Ved at skabe værdier omkring arbejdspladsen vil virksomheden kunne tiltrække de rette medarbejdere, der repræsenterer de samme værdier – eller ønsker at repræsentere disse.

---

<sup>8</sup> Der kan stilles spørgsmålstejn ved, hvor mange virksomheder, der reelt når dette niveau. Jeg har dog kendskab til, at man f.eks. på Velfac afholder månedlige samtaler, hvor bl.a. værdierne tages op til revision.



Virksomheden vil dermed have flere relevante kandidater at vælge imellem. I sidste ende er det virksomheden, der vælger den ansatte og på den måde sikrer sig, at medarbejderen passer ind. Men for at kunne ansætte må virksomheden først have ansøgere. Derfor kan virksomheden med fordel benytte sig af arbejdet med employer branding.

På baggrund af denne teoretiske udredning vil jeg i det efterfølgende kapitel præsentere en model til vurdering af et employer brand.

## 6 Model til vurdering af et employer brand

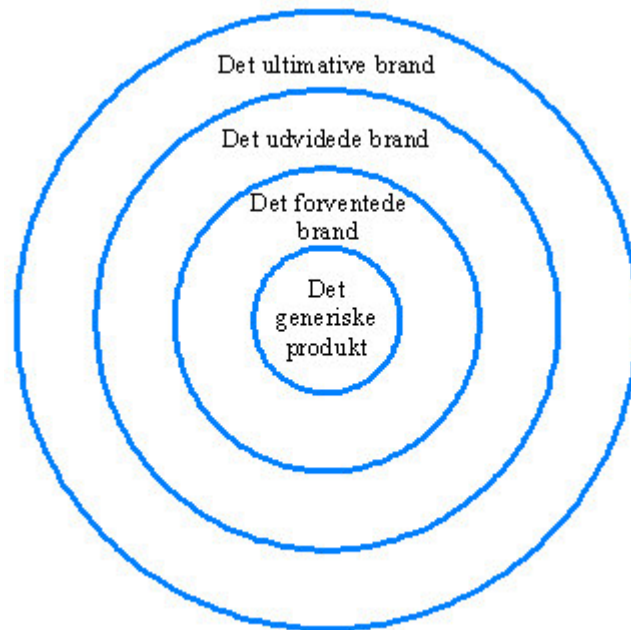
Det stigende fokus på employer branding nødvendiggør en model til at vurdere en virksomheds employer brand. I det materiale om employer branding, der ligger til grund for denne afhandling, har jeg ikke mødt en vurderingsmodel. Jeg har på baggrund af analyser af empiri og teori udarbejdet den følgende model, der giver et indblik i, hvordan et employer brand kan vurderes.

Som udgangspunkt for vurderingsmodellen ligger to omfattende analyser: en analyse af organisationskulturen og en analyse af virksomhedens medarbejderlivscyklus. Førstnævnte analyse kan udarbejdes med udgangspunkt i f.eks. Gareth Morgans teori om metaforer (1997), Majken Schultz' spiral-model (1990) eller Edgar H. Scheins funktionalistiske model (1994). Kulturanalysen har til formål at danne kontekst for den efterfølgende analyse af virksomhedens medarbejderlivscyklus. Medarbejderlivscyklen kan analyseres ved at sammenholde tekster fra de respektive faser med udtalelser fra medarbejdere, der befinder sig i disse faser. Ved derefter at afveje fasernes indbyrdes forhold, kan man danne sig et indtryk af konsistensen i medarbejderlivscyklen.

De to analyser danner grundlag for den udarbejdede vurderingsmodel. Vurderingen af virksomhedens employer brand består af en beskrivelse af de fire brandniveauer, jf. s. 38-40. Niveauerne er udformet som cirkler (jf. figur 6.1): Således vil kernen (det generiske produkt) være til stede i ethvert employer brand. Efterhånden som man arbejder sig ud af (gennem det forventede brand, det udvidede brand og til sidst det ultimative brand), vil employer brandets styrke tiltage. Som argumenteret for i kapitel 5 ønsker flere og flere medarbejdere, at ikke kun de to første niveauer opfyldes (vedligeholdelses- og motivationsfaktorer), men også at niveau 3 opfyldes: At de personlige værdier stemmer overens med virksomhedens værdier. Niveau 4 er nået, når virksomheden er en levende organisme, der bl.a. praktiserer double-loop learning og f.eks. ændrer

sit værdigrundlag, hvis værdierne i organisationen ændrer sig. Jeg benævner den udarbejdede model ”Cirkelmodellen”, da den grafisk tager sig ud som fire cirkler indlejret i hinanden (jf. figur 6.1).

Jeg vil i det følgende gennemgå modellen til vurdering af et employers brand. Hvert brandniveau vurderes ud fra en række spørgsmål. Hvor spørgsmålene er inspireret af Sandstrøm (2003), angives dette i parentes. Hvor intet er angivet, har jeg selv formuleret spørgsmålet på baggrund af den i kapitel 5 beskrevne teori om employers branding. Modellen ser grafisk således ud:



*Figur 6.1: Cirkelmodellen. Egen tilvirkning efter inspiration fra Lars Sandstrøm (2003:11)*

## 6.1 Niveau 1 – Det generiske produkt

Det første niveau beskriver de mest grundlæggende forhold på en arbejdsplads: Løn og generelle arbejdsforhold, der ikke knytter sig direkte til arbejdsfunktionen. De svarer i høj grad til Herzbergs føromtalte vedligeholdelsesfaktorer. Disse faktorer kan afdækkes ved at stille følgende spørgsmål:

1. Hvordan er lønniveauet (Sandstrøm, 2003:177)?
2. Er der særlige personalegoder (Sandstrøm 2003:177) som f.eks. favorable rabatordninger og medlemsfordele?
3. Hvordan er ledelsesstrukturen i organisationen?
4. Hvordan er forholdet til arbejdskollegerne?

Ved at besvare disse spørgsmål afdækkes kerneydelsen, som en medarbejder modtager for sin arbejdsindsats i virksomheden. Dette niveau svarer til den traditionelle brandings generiske produkt; altså kerneydelsen i et produkt eller en serviceydelse.

## 6.2 Niveau 2 – Det forventede brand

Dette niveau svarer til Herzbergs motivationsfaktorer. Her besvares spørgsmål, der relaterer sig til medarbejdernes motivation i forbindelse med selve arbejdsopgaven. Eksempelvis omhandler niveauet, hvad der motiverer medarbejderne, og om disse forhold er til stede på arbejdspladsen.

Disse forhold kan afdækkes af følgende spørgsmål:

1. Hvad motiverer medarbejderen?
2. Har medarbejderen en stor grad af ansvar?
3. Er der gode muligheder for advancement/personlig udvikling?
4. Opnår medarbejderen anerkendelse for de udførte opgaver (belønning)?

## 6.3 Niveau 3 – Det udvidede brand

Niveau 3 beskriver arbejdspladsens værdier og medarbejdernes opfattelse af disse. Optimalt vil medarbejdernes værdier stemme overens med virksomhedens værdier. Det er i denne fase, virksomheden har mulighed for at differentiere sig fra konkurrenterne. Som Sandstrøm anfører om det udvidede brand (2003:12), så er det på dette niveau, at virksomheden har et produkt, der er merværdiskabende. En ekstern analyse af employer brandet kunne i denne fase skabe et sammenligningsgrundlag, så en evt. positionering af virksomheden var mulig. Følgende spørgsmål afdækker dette niveau:

1. Hvad er virksomhedens værdier (såvel det nedskrevne værdigrundlag, som de implicite værdier)?
2. Har disse værdier rod i virksomhedens kultur (og er dermed særlige for netop denne virksomhed)?
3. Kommer værdierne til udtryk i dagligdagen?
4. Hvad får medarbejderen til at blive i organisationen?

## 6.4 Niveau 4 – Det ultimative brand

Dette sidste niveau er det ultimative for et employer brand. Her vil virksomhedens nedskrevne værdigrundlag stemme overens med medarbejdernes, og hvis der opstår behov for ændringer i dette værdigrundlag, ændres det, så det igen er i overensstemmelse med organisationens nuværende

værdier. Det er i denne fase, at Peter Senges teori om "Lærende organisationer" (Senge, 1990) bliver relevant. En lærende organisation aflæser ændringer i sine omgivelser og ændrer derefter handlingsmønstre for at imødekomme disse ændringer. Konkret i forhold til employer branding handler det her om en virksomhed, der repræsenterer helt unikke værdier, der altid er i overensstemmelse med sine omgivelser og dermed altid tilfredsstillende sine medarbejderes behov for at kunne stå inde for virksomheden. I denne fase arbejder virksomheden altid med sine værdier og sørger for, at de er til stede i virksomheden – ikke kun på papiret. Virksomheden arbejder med fælles visioner, der udspringer af personlige visioner, hvilket skaber engagement hos medarbejderne (Senge, 1990: 211). Niveau 4 afdækkes med disse spørgsmål:

1. Praktiserer virksomheden double-loop learning?
2. Repræsenterer medarbejderne virksomhedens visioner for fremtiden?
3. Tager virksomheden sit værdigrundlag op til revision om nødvendigt?
4. Personliggøres værdierne af medarbejderne? Har de et forhold til værdigrundlaget?

Endvidere er der på dette niveau kontinuitet i alle former for kommunikation, såvel intern som ekstern. En analyse af medarbejderlivscyklen vil vise et klart billede af entydig kommunikation.

Ved at gennemgå alle spørgsmål under hvert niveau kan det afgøres, hvor virksomhedens employer brand befinder sig. Det skal her understreges, at det er på baggrund af de to forudgående analyser af kultur og medarbejderlivscyklus, at den ovenstående model er anvendelig.

Modellen giver et overblik over situationen for virksomhedens employer brand. Et mere detaljeret indblik i virksomhedens medarbejdersituation fås ved at analysere en lang række faktorer, der falder uden for dette speciales rammer. Det drejer sig f.eks. om en ekstern analyse af employer brandet, hvor man kunne lave en analyse af hele branchen og dermed positionere de enkelte virksomheder i forhold til hinanden. Da mit sigte med den analyserede virksomhed har været at afdække det interne employer brand, er det naturligt, at modellen også koncentrerer sig om de interne forhold.

Modellen er velegnet til at skabe overblik over virksomhedens interne employer brand. Den fungerer i sammenhæng med kulturanalysen og analysen af medarbejderlivscyklen som et redskab til at finde virksomhedens udviklingspotentiale på personalefronten. På baggrund af vurderingen kan virksomheden beslutte sig for, hvor der skal sættes ind for at forbedre dens employer brand.

Jeg vil i det efterfølgende vurdere virksomheden Tegnestue A/S' interne employer brand ud fra Cirkelmodellen. Første del er en analyse virksomhedens kultur ud fra Gareth Morgan's "Images of Organisation". Anden del består af en analyse af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus. Fjerde og sidste del benytter Cirkelmodellen til at vurdere virksomhedens employer brand. I forlængelse af vurderingen vil jeg komme med forslag til, hvad Tegnestue A/S kan gøre for at forbedre deres interne employer brand.

## Del 3

### 7 Kulturanalyse

I dette kapitel analyserer jeg Tegnestue A/S' organisationskultur, der danner kontekst for Tegnestue A/S' employer brand. Efter at have gennemgået de mulige metodiske retninger for en sådan analyse, følger selve analysen af organisationskulturen.

#### 7.1 Metodiske overvejelser

Hvad er organisationskultur? Ifølge Bakka et al.:

... handler organisationskultur om normer og værdier i organisationer. Hvilke fælles værdier har man? Hvor godt er sammenholdet? Det kaldte man tidligere for korpsånd. Hvordan er "kemien" siger man med en lidt besynderlig sproglig nydannelse og mener i virkeligheden om mennesker kan spille sammen på det sociale og følelsesmæssige plan (1998:113).

Organisationskultur er altså det, der binder organisationsmedlemmerne sammen. Til at afdække kulturen er der gennem årene udviklet flere forskellige metoder, der falder inden for tre hovedfilosofier: rationalismen, funktionalismen og symbolismen. Jeg skal her kort gennemgå forskellene og redegør derefter for mit valg af metode.

##### **Rationalismen**

Især to forfattere, Deal & Kennedy, har sat deres præg på rationalismen. De udgav i 1982 bogen "Virksomhedskultur", hvor de definerer kultur således:

Kultur (...) er et integreret mønster af menneskelig adfærd, som omfatter tanke, tale, handling og kunstprodukter og afhænger af menneskets mulighed for at lære og overføre viden til efterfølgende generationer (Deal & Kennedy, 1984:14).

Deal & Kennedy opererer med en opdeling af kulturen i fire elementer: Værdier, Helte, Ritualer og Ceremonier. Ved at analysere disse elementer af en virksomhedens kultur, kan man som fortolker afgøre, om der er tale om en stærk eller svag kultur. En stærk kultur er kendetegnet ved en klar grundholdning, som alle i organisationen kender og kan videreformidle til nye medlemmer (Deal & Kennedy: 1984:26). Svage kulturer består derimod af subkulturer, manglende fælles værdier og generel inkonsistens i kulturen (Deal & Kennedy, 1984:162).

##### **Kortfattet kritik af rationalismen**

Rationalismen tager ikke højde for, hvordan kulturen påvirker sine omgivelser, men kun hvordan omgivelserne påvirker kulturen. Dette giver et ensidigt syn på kulturen. Endvidere ser rationalismen eksistensen af subkulturer som et onde, der skal elimineres i den fælles korpsånds tjeneste (Deal &

Kennedy,1984:164). Kulturen ses som et håndgribeligt fænomen, der kan undersøges og afdækkes på baggrund af en række faktorer, hvorefter man dømmes kulturen som stærk eller svag. Jeg mener derimod, at kultur er en nuanceret størrelse, der ikke kan karakteriseres som enten stærk eller svag. Der må mere nuancerede værktøjer til; værktøjer, der kan afdække alle facetter af fænomenet. Dette vil jeg uddybe yderligere under symbolismen, men i første omgang vil jeg gennemgå funktionalismen, der indtrådte i diskussionen af kultur sidst i 1980'erne.

### **Funktionalismen**

En af de fremherskende repræsentanter for denne retning er Edgar Schein. Han tager udgangspunkt i en afgrænset kultur, der er statisk og defineres som:

Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer (Schein, 1994:20).

Scheins funktionalisme beskriver kultur som noget, der kan læres videre; altså et fast handlemønster (de grundlæggende antagelser), der altid vil fungere, fordi det har fungeret i fortiden (1994:34). Nye medarbejdere optages i kulturen ved at lære de grundlæggende regler og kan ifølge det funktionalistiske kultursyn ikke påvirke kulturen (Schein, 1994:21). I stedet har lederen det fulde ansvar for kulturen, ja lederen er sågar kulturens ophavsmand (1994:33). Kulturen opdeles hos Schein i tre niveauer: artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Hvert niveau fører videre til det næste (Schein, 1994:24), og således får analytikeren en rolle som arkæolog, der lag for lag nærmer sig kulturens sande væsen.

### **Kortfattet kritik af funktionalismen**

Funktionalismen tilbyder et statisk billede af kulturen, der opfattes som én endegyldig sandhed, der ikke ændrer sig, men blot læres videre til nye medlemmer. Jeg mener derimod, at kultur er dynamisk og påvirkes af såvel eksisterende som nye medlemmer af kulturen og dennes omverden. Dette fører mig til den symbolistiske kulturtradition:

### **Symbolismen**

Symbolismen indskrives sig i den semiotiske tradition ved at fortolke tegn og udlede en forståelse deraf. Symbolismen forudsætter således et menneskeligt element. Begrebet defineres kort og præcist af Mary Jo Hatch:

Symbolism is the process by which meaning is infused into artefacts (1991:7).

Et artefakt er kun relevant i symbolismen, hvis det er tillagt en mening. Dermed forudsættes et menneskeligt element.

Der er en række væsentlige forskelle på funktionalismen og symbolismen. Mary Jo Hatch har i ”The Dynamics of Organizational Culture” (1991) transformeret Scheins opdeling af kultur i tre niveauer (artefakter, værdier og grundlæggende antagelser) til et symbolistisk synspunkt på delementerne i kulturen. Hatch viser i sin argumentation, at disse kulturniveauer i stedet for kulturelle lag kan betragtes som niveauer af menneskelig erfaring, fordi elementerne i hvert niveau kun har betydning, idet de tillægges en symbolsk betydning af menneskene. Det er menneskene i organisationen, der skaber organisationen – ikke artefakterne (Hatch, 1991:8).

Samme udgangspunkt har Gareth Morgan, hvis metode ligger til grund for kulturanalysen af Tegnestue A/S. Han udgav i 1997 bogen ”Images of Organization”, der præsenterer en metode til symbolistisk kulturanalyse. Gareth Morgan indskrives sig i den symbolistiske kulturtradition ved at definere kultur som noget, der opstår i interaktionen mellem mennesker:

In talking about culture we are really talking about a process of reality construction that allows people to see and understand particular events, actions, objects, utterances, or situations in distinctive ways. These patterns of understanding help us to cope with the situations being encountered and also provide a basis for making our own behaviour sensible and meaningful (Morgan, 1997:138).

Altså er kultur en virkelighedskonstruktion, der giver medlemmet af kulturen mulighed for at forstå handlinger, ytringer, objekter etc. Denne forståelse gør det muligt for medlemmet at håndtere de situationer, vedkommende måtte møde i kulturen. Kultur baserer sig således på det, der sker, når mennesker mødes og er dermed foranderligt.

Den symbolistiske kulturopfattelses dynamik er den primære årsag til, at jeg har valgt denne frem for funktionalismen og rationalismen. Jeg mener, at opfattelsen af kulturen som en lukket kerne kun kan finde anvendelse i isolerede organisationer. Tegnestue A/S er derimod en organisation, der i allerhøjeste grad er afhængig af sine omgivelser; både kunder, potentielle medarbejdere og befolkningen generelt; alle, der har en mening om det arkitektoniske produkt.

Gareth Morgan opstiller en symbolistisk metode, der beskriver organisationen set gennem otte forskellige metaforer. Teorien er især tænkt som redskab til at udvikle en organisation, men er også



et glimrende redskab til at afdække organisationskulturen, eftersom de otte metaforer hver præsenterer otte synsvinkler på organisationen.

Hver metafor giver nye indsigter, men hver metafor skjuler også blinde pletter (Morgan, 1997:4). Derfor benytter man alle otte metaforer i håb om at kunne give otte forskellige synsvinkler på organisationen og dermed tage højde for de blinde pletter, som hver metafor skaber. De otte metaforer vil vise otte billeder af Tegnestue A/S, men antallet af metaforer er i princippet ubegrænset. Som eksempel på flere metaforer skal her nævnes Andersen & Smedegaards model til en niende metafor om organisationer som sprog (2005). Jeg har i denne kulturanalyse undladt at benytte denne niende metafor og anvender udelukkende de otte beskrevne metaforer i "Images of Organization".

Jeg vil i forlængelse heraf gennemgå Tegnestue A/S som henholdsvis, maskine, organisme, hjerne, kultur, politisk system, psykisk fængsel og som middel til dominans. På baggrund af den diagnosticerende læsning konkluderer jeg på kulturanalysen ved at udarbejde en storyline (Morgan, 1997:361), der i korte træk beskriver Tegnestue A/S' primære metaforer.

## 7.2 Organisationer som maskiner

Ved at betragte en organisation som en maskine vil man se en tankegang præget af bureaukrati, regler og kontrol. Enhver organisation har disse elementer i større eller mindre grad, da der ellers ville herske anarki og lovløse tilstande (Andersen & Smedegaard, 2005:7). Igennem maskinmetaforen opfatter man mennesket som en maskine, der kan trimmes og udskiftes, hvis en af delene svigter. Rationalitet og mål sætter dagsordenen, og mennesket har ikke behov for at tænke; det skal blot udføre sit arbejde. Organisationer som maskiner er lukkede systemer, der ikke tager hensyn til deres omgivelser; i stedet følges fastlagte produktionsplaner og skemaer (Morgan, 1997:29).

### **Tegnestue A/S som maskine**

Selv i en videnstung virksomhed som Tegnestue A/S vil man kunne finde eksempler på overvågning, regler og bureaukrati, om end i et begrænset omfang. Der er blot visse områder, der fungerer bedst under streng disciplin, såsom timeregistrering, løn eller at visse reglementer overholdes i byggeprojekterne. Et meget konkret eksempel på Tegnestue A/S som maskine er nødvendigheden af timeregistrering. Bygherren på et projekt (den part, der betaler for opførelsen af

en bygning og dermed Tegnestic A/S' kunde) bliver krediteret for det antal timer, der benyttes på netop hans projekt. Derfor har alle medarbejderne pligt til at registrere, hvor mange timer de bruger på forskellige kunder. Således kan ledelsen overvåge, hvor effektive medarbejderne er i forbindelse med arbejdet på et konkret projekt. Udfra antal timer laves der f.eks. økonomiske beregninger. Disse timeregistreringer er derfor nødvendige for at kunne beregne prisen på et projekt, og samtidig er det en form for overvågning, da medarbejderne har pligt til at registrere disse timer.

### **Officielle regulativer og bygningsreglementer**

I ethvert byggeri er der mange reglementer, der skal tages højde for; i boligbyggeri er der f.eks. et krav om minimum antal m<sup>2</sup>, placering af flugtveje etc.. Tegnestic A/S må således indordne sig de af myndighederne fastlagte reglementer, og for medarbejderne betyder det f.eks. deltagelse i kurser om nye regulativer. Således skulle en af interviewinformanterne som en del af sit arbejde deltage i et to-dages kursus om et nyt brandregulativ, som var relevant for vedkommendes arbejdsopgaver. Myndighedernes lovkrav på byggeområdet er altså en del af Tegnestic A/S, eftersom manglende hensyntagen til regler vil medføre straf.

Maskinmetaforen viser Tegnestic A/S som en organisation, der er underlagt myndighedernes krav, men som derudover også selv stiller krav til sine ansatte om f.eks. timeregistrering. Således er selv en tilsyneladende dynamisk organisation som Tegnestic A/S underlagt bureaukratiske principper, hvor det findes nødvendigt.

### **7.3 Organismemetaforen**

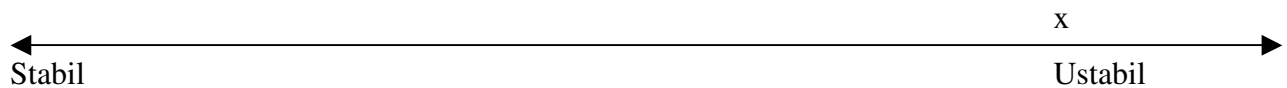
Igennem organismemetaforen sættes der fokus på organisationens forskellige behov, såvel interne som eksterne (Morgan, 1997, 34). Organismemetaforen har sin oprindelse i biologiens verden, hvor hvert system er en organisk størrelse, der påvirker og bliver påvirket af sine omgivelser. I modsætning til maskinmetaforen, hvor man opfatter mennesket som en maskine, er der her plads til at se på, om menneskets behov opfyldes i organisationen. Igennem organismemetaforen afdækkes det også, hvordan organisationens behov i forhold til omgivelserne opfyldes. Organisationen opfattes som et åbent system, der både påvirker og bliver påvirket af andre systemer, bl.a. omgivelserne (Morgan, 1997:67).

Til at analysere Tegnestic A/S som organisme tager jeg udgangspunkt i den såkaldte "Contingency Model", som Morgan har udarbejdet på baggrund af Mintzbergs værker (Morgan, 1997:58).

Gennem modellen vises organisationens forhold til dens omgivelser og medlemmer. Jeg har valgt at vise modellen som 6 forskellige skalaer i modsætning til modellen i "Images of Organisation", hvor den grafisk er udformet som et skema. Dette valg er truffet for at have større mulighed for at uddybe hver funktion i forbindelse med illustrationen.

### **Kongruens og inkongruens mellem organisationelle delsystemer**

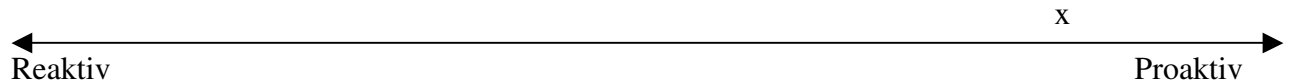
1) Hvad sker der i organisationens omgivelser – er markedet stabilt, eller hersker der stor usikkerhed, der kan ændre hele branchen? (Morgan, 1997:56)



Lawrence og Lorsch har undersøgt sammenhængen mellem organisationer og deres omgivelser. Disse undersøgelser viste, at jo mere ustabile organisationens omgivelser var, jo mere fleksible måtte organisationerne være (Morgan, 1997:49). Dette er i særdeleshed relevant for Tegnestue A/S, da byggebranchen generelt er en ustabil størrelse, der især påvirkes af konjunkturudsving. Derudover påvirkes stabilitetsniveauet af de mange konkurrencer, som tegnestuen er afhængig af at vinde. Ca. 60 % af tegnestuens opgaver stammer fra vundne konkurrencer. Det er derfor omgivelsernes behov for byggeri, der skaffer arbejdsopgaver til medarbejderne.

Jo mere ustabilitet i omgivelserne, jo større er behovet for at kunne omstille sig internt i virksomheden (Morgan, 1997,49). Derfor kan det f.eks. være en fordel at arbejde i projektteams, der dannes ved et projekts start og opløses til fordel for nye projekter, når det første afsluttes. Således tages der udgangspunkt i netop de behov hvert konkret projekt har. Når Tegnestue A/S f.eks. deltager i en konkurrence (et byggeri er i udbud), sammensættes en intern og ekstern projektgruppe. Den interne gruppe sammensættes af medarbejdere, der har kendskab til det pågældende område, og det kan også komme på tale at ansætte nye medarbejdere med speciale i netop denne type byggeri. Eksternt sammensættes et hold til totalrådgivning på projektet, f.eks. vælges samarbejdende ingeniørfirmaer, så Tegnestue A/S står klar, hvis konkurrencen vindes. Ifølge en medstifter kan der i et sådant projektteam også indgå eksterne konsulenter, der kan bidrage med viden inden for netop deres felt. Et tænkt eksempel er, at museumsdirektøren på ARoS, Århus Kunstmuseum, får en konsulentrolle i en konkurrence om kulturbyggeri. Således sammensætter Tegnestue A/S projektteams til hver enkelt sag. Derved forsøger organisationen i høj grad at tilpasse sig omgivelsernes krav.

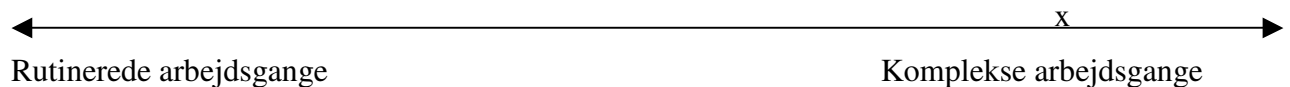
2) Hvilken strategi benytter organisationen over for omverdenen? Overlader den alt til tilfældighederne og reagerer på omgivelsernes omskiftelighed, når ændringerne først er indtruffet? Eller forudser den ændringerne gennem analyser og kontakt med omgivelserne? (Morgan, 1997:56)



I dette tilfælde forsøger Tegnestue A/S i høj grad at sætte dagsordenen – også i omgivelserne. Ifølge medstifteren vil Tegnestue A/S, forinden en konkurrence udskrives, have registreret dette i omgivelserne. Ved konkurrencens begyndelse er de derfor parate til at byde ind med ovennævnte team til totalrådgivning. Endvidere har Tegnestue A/S i Videnregnskab 2004-2005 startet diskussionen om en ny arkitektonisk praksis i byggebranchen og forsøger dermed at påvirke omgivelserne ved at give organisationens mening til kende (dette uddybes nærmere i Tegnestue A/S som hjerne, jf. s. 55).

Medlemmerne af organisationen får gennem månedlige møder information, der gør dem bevidste om virksomhedens relationer til omgivelserne, og måden ændringer i omgivelserne skal tackles på. Derigennem får medlemmerne mulighed for at være opmærksomme på, hvad der foregår i organisationens omgivelser for derefter at kunne reagere på eventuelle ændringer.

3) Hvilken form for teknologi anvendes? Er organisationens arbejdsgange rutinerede og præget af mekanisk tankegang? Eller er systemet fleksibelt, hvor arbejdsgangen kræver ansvar og selvstændighed? (Morgan, 1997:57)



Hos Tegnestue A/S er der ikke to projekter, der er ens. Hver bygning er unik, og derfor kan hvert projekt ikke løses på samme måde. Nogle metoder vil naturligvis kunne genbruges i andre projekter, men hvert projekt vil kræve, at metoderne skal benyttes på en anden måde. Dette gør arbejdsgangene komplekse og placerer derfor Tegnestue A/S i højre side af skalaen. Videndeling om tidligere brugte materialer og metoder muliggøres bl.a. gennem Infoteket, der er Tegnestue A/S' interne bibliotek.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Infoteket har egen bibliotekar, tilgås fra intranettet, indeholder fagrelevant litteratur og giver adgang til samtlige projekter.



medarbejderne og deres liv uden for jobbet. F.eks. udtaler en nyansat arkitekt følgende som svar på spørgsmålet om, hvad der adskiller Tegnestue A/S fra andre tegnestuer: ”Måden, man tænker medarbejderne på; at det faktisk er nogen, der gider komme og gøre en indsats – uden at kontrollere mere end højst nødvendigt. En struktur, hvor man ikke sparker nedad.” Interviewinformanten giver således udtryk for, at man i Tegnestue A/S har tillid til medarbejderne og værdsætter dem.

Dette menneskesyn kan sammenholdes med McGregors teori fra 1960 (Bakka et al., 1998:127) om to forskellige opfattelser af mennesket: Enten som et menneske, der skal tvinges til at arbejde og som udgangspunkt er dovent, kaldet teori X; eller som et menneske, der har lyst til at arbejde og kan arbejde selvstændigt for at nå virksomhedens mål, teori Y. I forhold til disse teorier, arbejder man i Tegnestue A/S med menneskesyn Y, hvilket også understøttes af deres praksis på efteruddannelsesområdet, som det fremgår af følgende citat fra efteruddannelsesportalen på intranettet:

Nu giver vi dig mulighed for at bidrage til udviklingen. Du kan tage initiativ til, og arrangere, de studieture, kurser og fællesarrangementer, som du finder nødvendige for både din egen og Tegnestue A/S’ fortsatte udvikling.

Tegnestue A/S stoler på, at medarbejderen gennem egen forvaltning af midler til efteruddannelse<sup>10</sup>, vil kunne yde en bedre indsats for organisationen og dermed arbejde hen imod organisationens samlede mål. Udover at give medarbejderne mulighed for indflydelse på efteruddannelse har de også en stor grad af frihed i det daglige arbejde. En medarbejder udtaler, at det i Tegnestue A/S, i modsætning til andre firmaer, ikke er nødvendigt, at chefen kontrollerer den udførte opgave, inden den sendes ud af huset. Medarbejderen har med andre ord selv ansvaret for, at opgaven er løst tilfredsstillende. Dette kan karakteriseres som en meget demokratisk ledelsesform. En anden medarbejder udtrykker det således: ”Lederen fungerer mere som en sparringspartner end en chef”.

Tegnestue A/S set som organisme viser en organisation, der i høj grad tager sine omgivelser og ændringerne i disses behov til efterretning og handler derefter. Som nævnt på side 51, er Tegnestue A/S’ omgivelser ustabile, f.eks. som følge af konjunktursvingninger, og derfor er fleksibilitet såvel internt som eksternt nødvendigt for at organisationen kan overleve. Som gennemgangen af

---

<sup>10</sup> Medarbejderne opsparer hver måned ca. kr. 1000 til efteruddannelse. 25% heraf går til ”fællesmidlerne”, som alle medarbejdere frit kan arrangere f.eks. studieture og tema-aftener for. De resterende 75% kan benyttes, som medarbejderen måtte ønske det; til studieture, kurser eller længerevarende former for efteruddannelse.

”Contingency-modellen” viser, har Tegnestue A/S indtil videre formået at lytte til disse ændringer i omgivelserne – og samtidig lytte til de interne behov i organisationen.

## 7.4 Hjernemetaforen

Hjernemetaforen sætter fokus på organisationens evne til at lære – og til at lære at lære. Teorien om lærende organisationer tager udgangspunkt i kybernetikken, der skelner mellem et system, der er i stand til at lære og et system, der i stand til at lære at lære. Førstnævnte proces betegnes single-loop learning og sidstnævnte double-loop learning (Morgan, 1997:86).

For organisationer, der er i stand til at lære at lære og dermed evner double-loop learning, gælder følgende kompetencer:

- De er i stand til at afdække og forudse ændringer i det omgivende miljø
- De har udviklet en evne til at stille spørgsmålstegn ved eksisterende antagelser og udfordre og ændre disse
- De tillader, at en passende strategi og organisationsmønster kan opstå
- De er i stand til at udvikle teknikker til at praktisere double-loop læreprocesser

(Morgan, 1997:90)

Tegnestue A/S som et system, der magter double-loop learning, kommer bl.a. til udtryk i Videnregnskab 2004-2005. Videnregnskabet tager udgangspunkt i byggebranchen som helhed, først gennem en dokumentation af hvordan f.eks. konjunktursvingninger har indflydelse på branchen (Videnregnskab 2004-2005:8-12). Dernæst stilles der spørgsmålstegn ved denne situation:

Hvad skal der til for at bringe arkitektstanden og resten af byggebranchen ud af dette dødvande; hvad skal der til for, at vi aktivt præger udviklingen; at vi udnytter og udvikler det potentiale, som er indeholdt i vores stolte arv (Videnregnskab 2004-2005:13)

Tegnestue A/S afdækker her situationen i omgivelserne, stiller spørgsmålstegn ved denne og forsøger at komme med sit bud på, hvordan situationen kan ændres. Ønsket om at ændre tingenes tilstand fremgår bl.a. af følgende:

Tegnestue A/S’ vision er at give arkitekturen bedre vilkår. Det kræver, at vi gør op med den underliggende tone af, at det aldrig er os selv, men de øvrige parter, som opfører sig irrationelt og må ændre adfærd for at bryde lock-in<sup>11</sup> situationen. (...) Et godt sted at begynde er derfor

---

<sup>11</sup> Ifølge Videnregnskab 2004-2005 betegner en lock-in situation et erhvervsområde, der har svært ved at udvikle sig (s. 13).

at betragte vores egen – Tegnestue A/S' rolle; se hvorledes vi medvirker til at fastholde byggebranchen i en situation, hvor alt er ved det gamle. Det kræver, at vi gør op med drømmen om at kunne styre og kontrollere byggeriet fra en central position, hvor alle informationer og al viden om projektet kan overskues og prioriteres. Vi tager udgangspunkt i lock-in situationen. Hvor og hvordan skal vi sætte ind for at ændre vores adfærd mod en ny arkitektonisk praksis, som anerkender sammenhængen mellem fag og forretning. Denne holdningsændring er essentiel, i fald vi aktivt skal være med til at ændre byggebranchen, og hvis vi ønsker at spille en rolle på det globale byggemarked (Videnregnskab 2004-2005:16).

Videnregnskabet er et eksempel på, hvordan Tegnestue A/S først analyserer omgivelserne for at opfatte eventuelle ændringer ("byggebranchen befinder sig i en lock-in situation"). Dernæst stilles der spørgsmålstejn ved denne situation ("Hvad skal der til for at bringe arkitektstanden og resten af byggebranchen ud af dette dødvande?"). Det tredje krav: At lade en passende strategi vokse frem af sig selv, er selve videnregnskabet et eksempel på. Tegnestue A/S har set en mulighed for at påvirke omgivelserne ved at publicere disse tanker. Dette er strategien for løsningen af problemet. Sidste krav "at udvikle teknikker til double-loop learning" vil blive besvaret i de følgende afsnit.

### **Double-loop learning på organisationsniveau**

På organisationsniveau foregår der double-loop learning, idet Tegnestue A/S (især repræsenteret af den administrerende direktør) forsøger at ændre og stille spørgsmål ved den nuværende situation i hele byggebranchen. Dog er denne ændring ikke altid mulig for medarbejderne på de konkrete projekter, der begrænses af stramme budgetter og tidspres. Således ender intentionerne om at gøre op med eksisterende antagelser i frustration over ikke at kunne ændre disse. Som en medarbejder udtrykker det: "Vi sidder som medarbejdere og lytter til de overordnede ledelsesstrategier og sammenligner bagefter med hverdagen – dér er det frustrerende ikke at kunne se visionerne". En anden mener, at der er stor forskel på, hvordan afdelingslederne håndterer visionerne udstukket fra den administrerende direktør: "Nogle afdelingsledere er med på visionerne – andre er lidt tunge i det, og så bliver man ærgerlig over, at visionerne ikke kan ses i huset". Således magter man på medarbejderniveau ikke double-loop learning. Her har man blot konstateret, at noget ikke er tilfredsstillende i byggebranchen, men på grund af stramme budgetter og tidspres, fastholdes de på dette læretrin af single-loop learning og har ikke mulighed for at ændre forholdene og dermed komme videre i læreprocessen. Reelt bør dette manglende læretrin tilskrives afdelingslederne, der tager opgaverne ind, idet medarbejderne jo blot arbejder på det projekt, der er hentet ind til afdelingen.

Således kan det, der i Videnregnskab 2004-2005 og på de månedlige møder virker som double-loop learning, kun karakteriseres som single-loop learning, eftersom praksis i hverdagen ikke ændres.



Med andre ord er det kun de tre første krav, der opfyldes, eftersom medarbejderne og afdelingslederne ikke er begyndt at ændre praksis, men kun har konstateret, at noget er galt. De befinder sig således i en single-loop læreproces. Ovenstående inkonsistens mellem de udtrykte visioner og den reelle hverdag uddybes under den politiske metafor og metaforen om psykisk fængsel.

Tegnestue A/S som hjerne viser dermed en organisation, der har taget de første skridt til at blive en organisation, der kan mestre double-loop learning. For at dette lykkes til fulde, må den dog lære alle medlemmerne denne kunst, ikke mindst afdelingslederne, der har ansvaret for de opgaver, de ansatte udfører. De ansatte har registreret ændringerne i omgivelserne, men fastholdes i gamle handlemønstre på grund af stram økonomi og tidspres. Således er Tegnestue A/S som hjerne en organisation, der kun praktiserer single-loop learning.

## 7.5 Kulturmetaforen

At se en organisation gennem kulturmetaforen kan afdække organisationsmedlemmernes interne forståelsesmønstre gennem f.eks. ceremonier, værdier, sprog, ideologier, normer etc. Kulturmetaforen viser de fælles meningsdannelser, der gør det muligt at forstå særlige handlinger, ytringer, etc. (Morgan, 1997:147). Kultur betegnes af Morgan, jf. s. 48 som noget, der vokser frem gennem den sociale interaktion, der opstår imellem mennesker. Disse interaktioner opstår gennem brug af et fælles sprog, delte værdier, normer og ceremonier og er med til at skabe en fælles forståelsesramme, der gør det muligt for alle at forstå de omgivende handlinger. Det er i eksemplerne på disse, jeg vil afdække Tegnestue A/S som kultur.

### **Historiens relevans**

For at afdække Tegnestue A/S som kultur vil jeg fremhæve historiens relevans. Tegnestue A/S begyndte som et kollektiv af fem arkitektstuderende tilbage i 1969. Som medstifteren fortæller, troede de på værdien af fællesskab og samarbejde: ”Vi var jo studerende midt i ungdomsoprøret, hvor fællesskab og demokrati var på dagsordenen (1965-1969/70, red.). Vi troede på, at vi kunne berige hinanden gennem samarbejde – der var ikke noget religiøst i at kalde det et kollektiv, men da vi skulle skrive under på vores første kassekredit, var der ikke én af os, der kunne træde frem – vi var jo et kollektiv, og så var der ikke kun én, der skulle tage ansvaret” Disse værdier er gældende den dag i dag, hvor samarbejde er en påkrævet kvalitet for alle medarbejdere.

Tegnestue A/S' værdigrundlag er grundlagt på syv bærende værdier. Den første værdi: "Fælles skabte værdier og resultater" og forklaringen om, at Tegnestue A/S er bygget på fælles skabte værdier, viser tilbage til historien om, hvordan tegnestuen startede som et arkitektkollektiv. Den første værdi er den eneste, hvor navnet Tegnestue A/S er brugt; i de resterende værdier bruges 1. person flertal, "vi" til at beskrive værdierne. Den gentagne brug af "vi" i stedet for det mere formelle og upersonlige "Tegnestue A/S" understøtter tankegangen om fællesskab.

### **Tegnestue A/S' reelle værdier**

Når medarbejderne i interviewene blev spurgt om deres kendskab til Tegnestue A/S' værdier, var svaret ofte – "hvis du mener det der papir, så har det ikke ret meget med Tegnestue A/S' værdier at gøre". "De er ikke det papir værd, de er skrevet på!" Blandt de medarbejdere, der oplevede arbejdet med værdierne (blev udfærdiget for ca. 3 år siden), er der desuden en følelse af at have mistet respekten for Tegnestue A/S' værdier, netop fordi de er blevet nedfældet på papir – "Det virker som om, det var noget, de gjorde, fordi alle skal have et værdigrundlag i dag".

På spørgsmålet om hvad Tegnestue A/S' reelle værdier er, svarer mange: respekt for hinanden, medmenneskelighed, respekt for et liv ved siden af jobbet, medarbejdertillid, god humor, god grundtone, interesse for medarbejdernes velvære, stor frihed og fleksibilitet for medarbejderne i job og efteruddannelse.

Sammenholdes de ovennævnte udtalelser med det trykte værdigrundlag, vil man se, at der, medarbejdernes skepsis til trods, ikke er stor forskel på de to. F.eks. dækker værdien "Et rummeligt miljø" over respekt for arbejdsliv og andet liv, og "Et uhøjtideligt miljø" dækker over den gode grundtone og humor, der, ifølge de adspurgte, eksisterer i organisationen.

Medarbejdernes problem i forhold til værdigrundlaget bunder således ikke i uenighed med de nedskrevne ord, men derimod i, at "et rengøringsfirma kunne have de samme værdier". De interviewede mener, at værdierne er formuleret for generelt – "der er jo ikke nogen, der ikke vil være troværdige". Medarbejderne anvender her ubevidst den såkaldte banalitetstest, hvor man, ved at sætte "ikke" foran, gør teksten meningsløs (Holm, 1998:73). Medarbejderne kan med andre ord ikke se sammenhængen mellem værdigrundlaget og deres arbejdsplads, simpelthen fordi værdigrundlaget er formuleret i termer, der er for generelle. Ikke desto mindre giver medarbejderne udtryk for, at de reelle værdier til en vis grad stemmer overens med de trykte værdier. Således kan

det antages, at det trykte værdigrundlag giver udtryk for tilstedeværende værdier i Tegnestue A/S' organisationskultur.

Værdierne i Tegnestue A/S indgik også som spørgsmål i medarbejderundersøgelsen fra november 2004. Heraf fremgår det, at størstedelen af medarbejderne er enige i udsagnet "Jeg har nemt ved at associere mig med tegnestuens værdier". Dermed understreges det, at Tegnestue A/S' værdier er til stede i hverdagen og er tydelige for medarbejderne.

### **Tegnestue A/S-familien**

Til at symbolisere de underliggende værdier i Tegnestue A/S kan ordet "familie" bruges. Mange fremhæver, trods manglende sammenhæng mellem afdelingerne, at man er en del af familien, når man er ansat i Tegnestue A/S. Dette understøttes af metaforen brugt om den person, der udpeges til at tage sig af en nyansat. Denne person benævnes "onkel" eller "tante". I tiden efter ansættelsen kan den nye medarbejder altid gå til denne person og spørge vedkommende til råds.

Når nogle medarbejdere vælger at forlade firmaet for at søge udfordringer hos eksempelvis de århusianske konkurrenter, sker det ind imellem, at de vender tilbage til Tegnestue A/S igen efter en årrække. Medstifteren fortæller: "Når nogle af vores gode medarbejdere forlader os, håber vi altid, at de kommer hjem igen. Så selv om man er ked af, at de rejser, så håber man på, at de tager ud og lærer noget nyt – og kommer tilbage med den nye viden. Når de så kommer tilbage, laver vi sjov med dem og siger: "Velkommen hjem"". Denne trang til at rejse ud kan sammenlignes med eventyrenes beretninger om de unge heltes dannelsesrejser og temaet – "hjemme-ude-hjem". Medarbejderne, der forlader Tegnestue A/S for at komme tilbage igen, drager ud for at prøve noget nyt, uden for trygheden. Og vender så hjem igen, når de er blevet klogere på livet uden for murene.

Således kan Tegnestue A/S ses som en familie med stærke familieværdier såsom fællesskab, tryghed og respekt for hinanden.

### **Sprog**

De fælles forståelsesrammer i Tegnestue A/S kommer til udtryk gennem brug af særlige ord. Ifølge Morgan (1997:137) er sprog et af de fællesskaber, der kan have indflydelse på den eksisterende kultur. Ordet "Succesfrøer" er i Tegnestue A/S ladet med betydningen belønning og fejring. Konkret betyder begrebet, at når en afdeling har vundet en konkurrence, bliver der uddelt

chokoladefrøer/skildpadder til alle ansatte. Ifølge medstifteren stammer traditionen tilbage fra de unge år, hvor man ønskede at fejre en vundet konkurrence, men uden at det skulle "gå over gevind". Derfor indførte man chokoladefrøer til alle ansatte som fysisk symbol på, at virksomheden havde noget at fejre. Traditionen føres videre i dag, selvom det nu drejer sig om indkøb af 270 chokoladefrøer. Eftersom ordet "succesfrøer" har en helt særlig betydning i Tegnestue A/S, er der tale om et sprogligt fællesskab, der er særligt for netop denne organisation.

### **Tegnestue A/S som kultur**

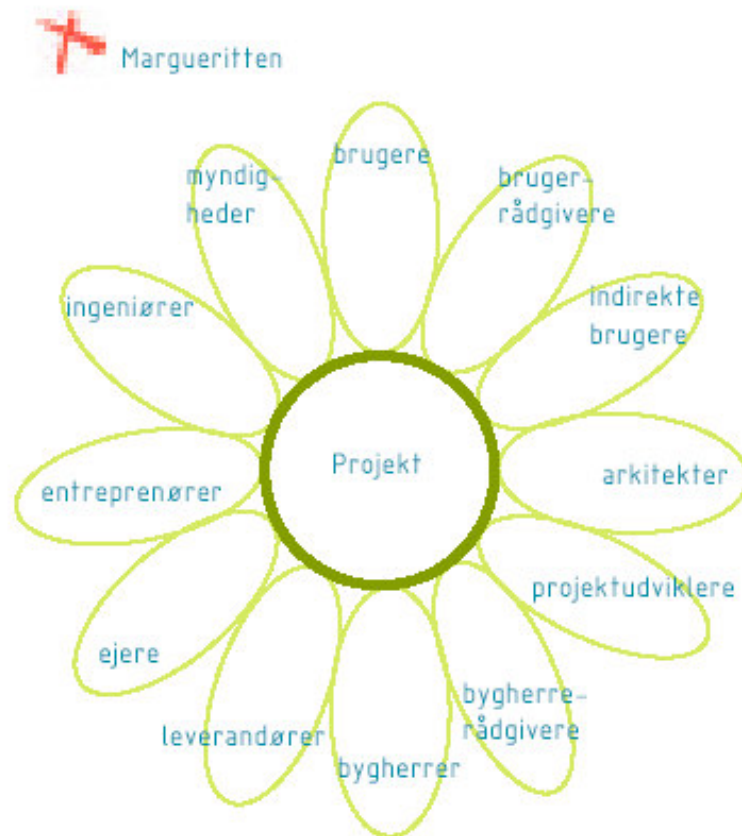
Tegnestue A/S set gennem kulturmetaforen kan betegnes som en kvindelig kultur, defineret af Morgan som en kultur baseret på empati, intuition, fleksibilitet, flad struktur, omsorg og gensidig respekt (Morgan, 1997:136). Morgan fremhæver endvidere, at organisationer, der lever med ustabile omgivelser, ofte lægger vægt på de kvindelige værdier frem for det mere regelstyrede mandlige bureaukrati. Dette stemmer også overens med Tegnestue A/S, der som nævnt under organismemetaforen opererer i meget ustabile omgivelser. Tegnestue A/S kan beskrives som en familie, hvor medlemmerne har en tryk base baseret på fælles skabte værdier, normer og sprog, som "succesfrøerne" er et eksempel på.

## **7.6 Organisationer som politiske systemer**

Den politiske metafor viser, hvordan alle aktiviteter i organisationen bygger på forskellige interesser. Konflikter opstår, når disse interesser ikke er sammenfaldende, og disse interessekonflikter må løses med magt. Således viser den politiske metafor samspillet mellem interesser, konflikter og magt (Morgan, 1997:160).

### **Bygherrens interesser**

I Tegnestue A/S er der, som i enhver anden organisation, mange parter med mange forskellige interesser. På et helt overordnet forretningsmæssigt plan kan man tale om den interesse, Tegnestue A/S har i at fremstille et arkitektonisk værk. Dette kan stå i modsætning til den interesse, bygherren har i at få et godt, men også økonomisk forsvarligt produkt. For at imødekomme denne potentielle konflikt har Tegnestue A/S udarbejdet et arbejdsredskab, der indtænker alle interessenter i et projekt i modellen kaldet Margueritten (figur 7.1).



*Margueritten, figur 7.1*

Ved at udvikle Margueritten har Tegnastue A/S forsøgt at tage højde for de konflikter mellem interessenterne, der kan opstå i et projekt. I Videnregnskab 2001-2002 ekspliciteres nogle af disse interesse modsætninger:

Selvsagt er der ofte en interesse modsætning mellem bygherren og brugerne af vores byggeri – såvel de direkte som de indirekte<sup>12</sup> (Videnregnskab 2001-2002:10).

Bygherren defineres som ham, ”som har ansvar for at levere et produkt, der opfylder bestemte funktionskrav inden for en given økonomisk ramme” (Videnregnskab 2001-2002:8) og hans interesser kan først og fremmest betegnes som økonomiske. Derfor kunne man foranlediges til at tro, at der kun var grund til at tage hensyn til bygherrens interesser – for uden bygherre, ingen penge. Imidlertid har Tegnastue A/S en anden indstilling:

Opfyldes brugerens forventninger til et byggeri ikke, risikerer vi at blive draget til ansvar – også selvom resultatet beror på andres beslutninger (Videnregnskab 2001-2002:8).

---

<sup>12</sup> Direkte brugere defineres som de mennesker, der skal arbejde eller bo i bygningen. Indirekte brugere defineres som alle, der har en mening om bygningen, f.eks. forbi passerende, naboer, arkitekter etc. (Videnregnskab 2001-2002:8).

Tegnestue A/S føler derfor en forpligtelse over for alle parter i et projekt – og ikke kun over for bygherren. En HR-medarbejder omtaler Margueritten som en model, der tager udgangspunkt i at ”alle grundlæggende er uenige. I Margueritten er alle parter minimeret til et kronblad – hverken arkitekten eller bygherren bestemmer suverænt i et projekt”. Således har Tegnestue A/S forsøgt at komme eventuelle konflikter imellem interessenterne i forkøbet.

### **Konflikt mellem økonomi og æstetik**

Konflikten mellem parterne har sit udspring i en helt grundlæggende konflikt for byggebranchen: spændingsforholdet mellem økonomi og æstetik:

”En anden konflikt, der præger vores dagligdag, er spændingsforholdet mellem arkitekturen og det forretningsmæssige (...) Som arkitekter arbejder vi på basis af de forskellige interessenters krav og af givne rammer som økonomi, regler, bestemmelser, organisationsformer osv. Det er rammer som er arkitektens forudsætning; og de betragtes som medspillere i opgavens løsning. Men det er medspillere, der ofte mister deres synlighed, når bygningen ’står der’ og bliver betragtet og vurderet af omverdenen og i den faglige kritik”. (Videnregnskab 2001-2002:11)

Således er situationen blandt arkitektvirksomheder generelt, at der er mange forbehold, der i sidste ende kan stå i vejen for det kunstneriske værk. Kim Hundevadt argumenterer i artiklen ”Succes, tragedie og nederlag” (2005) for, at hverken arkitekturen eller økonomien bør lide i et projekt. Begge dele sker ofte: Enten må arkitekten komme med indrømmelser for at overholde budgettet, eller også må budgettet overskrides for at imødekomme kunsten. Således er Tegnestue A/S potentielt offer for samme konflikt som alle andre tegnestuer: konflikten mellem økonomi og æstetik. Skal arkitekten give køb på den faglige stolthed og begrænse sig til budgettet – eller skal budgettet ændres, så der bliver plads til kunsten? Denne konflikt forsøger Tegnestue A/S blandt andet at løse ved at starte diskussionen om en ”ny arkitektonisk praksis”, som det sker i Videnregnskab 2004-2005, hvor en række nye tiltag introduceres for at imødekomme denne konflikt. Helt basalt vil det i mange tilfælde dog være bygherren og dermed økonomien, der har magten til at løse denne konflikt.

Denne overordnede konflikt mellem økonomi og æstetik skaber også konflikt i det daglige arbejde for den enkelte medarbejder. Stort set alle interviewinformanter giver udtryk for, at der er langt fra de visioner om en ”ny arkitektonisk praksis”, som direktøren repræsenterer, og til de konkrete projekter i hverdagen. Faktisk oplever flere det som en frustrerende faktor: ”Når virksomheden har nogle visioner om at være på forkant med den identitetsmæssige og kvalitetsmæssige udvikling, så er det frustrerende, at man sidder i sin hverdag som arkitekt og ikke kan opnå den kvalitet, vi skal

stræbe efter, fordi projekternes økonomi ikke tillader det.” Således er den overordnede konflikt mellem økonomi og æstetik, der berører branchen som helhed, også særdeles nærværende for den enkelte arkitekt, fordi økonomien i sidste ende har magten til at løse konflikten. Dette er til stor irritation for arkitekten, der ønsker at levere det bedste arkitektoniske værk. Denne konflikt nævnes også som en stressfaktor<sup>13</sup> for de ansatte, da økonomien ofte styres ved at overholde tidsplaner. Dette medfører dermed konflikt mellem interessen for arbejdsopgaver og for livet uden for organisationen. I sidste ende, vil det være økonomien, der har magten til at løse konflikten – også den personlige.

Tegnestue A/S som politisk system viser en organisation, der i høj grad er præget af konflikter; både på det personlige plan og på organisationsniveau. Konflikterne løses med magt, der i dette tilfælde alle kan føres tilbage til kunden: Bygherren, der betaler Tegnestue A/S’ honorar. Konflikten mellem økonomi og arkitektur forsøges løst ved at starte diskussionen om en ny arkitektonisk praksis, bl.a. igennem Videnregnskab 2004-2005, og kun tiden vil vise, om konflikten kan løses uden brug af magt.

## 7.7 Organisationer som psykisk fængsel

Metaforen om organisationer som psykiske fængsler kan benyttes til at vise de skjulte sider af den verden, medlemmerne af organisationen tager for givet. Den forsøger at gå under overfladen og vise de mønstre, der er med til at fastholde medlemmerne i den pågældende tilstand (Morgan, 1997:245).

### **Vi er lidt kedelige, men vi har det godt**

Flere medarbejdere giver udtryk for, at ledelsen i Tegnestue A/S prioriterer at have arbejdsopgaver til de ansatte frem for at have de ”rigtige” (i betydningen prestigefyldte) projekter. De adspurgte medarbejdere giver udtryk for, at Tegnestue A/S ikke begrænser sig til at påtage sig de samme prestigefyldte projekter, som f.eks. den lokale konkurrent gør. Til gengæld fremhæver de alle, at de i stedet for at lave store prestigefyldte projekter har det godt – både med jobbet og med livet ved

---

<sup>13</sup> Problemer med stress fremgår også af medarbejderundersøgelsen fra november 2004, hvor en stor del svarer, at de har problemer med stress, eller at kollegerne har problemer med stress. Således er stress et generelt problem i hverdagen for medarbejderne i Tegnestue A/S.

siden af. De har tryghed i ansættelsen og får stadig lov at lave store projekter, men ikke de største projekter.

Som en af medarbejderne siger: ”Jeg tror, at hvis man går tæt på cheferne, ved de godt inderst inde, at det ikke er os, der vinder de største og mest prestigefyldte konkurrencer (...) Men det har aldrig berørt mig. Det er vigtigere for mig, at det er et godt arbejdssted, og at der er tid til livet ved siden af arbejdet. Der er andet i livet end arbejde.” En anden udtaler ”Vi har ry for at være entreprenørernes og pengemændenes mænd – de store progressive og visionære tanker hænger ikke sammen med de reelle vilkår i de projekter, vi laver”. Og en tredje siger ”Vi er venner med alle, hvor f.eks. konkurrenten ikke gider tage nogle små projekter, fordi de ikke får noget ud af det”.

For ledelsen, og især den administrerende direktør, er det dog vigtigt at give medarbejderne indtryk af, at Tegnestue A/S også kan bygge prestigefyldte projekter. Dette sker på de månedlige stormøder og i det materiale, Tegnestue A/S udsender, som f.eks. Videnregnskab 2004-2005. Medarbejderne føler dog ikke, at virkeligheden forholder sig sådan. Som én siger: ”Der er en forsinkelse mellem det direktøren siger og sådan som hverdagen forholder sig. Det er ikke en modsætning – bare en forsinkelse”. Det skal ikke afgøres her, om Tegnestue A/S er en tegnestue, der laver mindre prestigefyldte projekter end konkurrenterne, blot konstateres, at de adspurgte medarbejdere alle fremhæver denne forskel og fastholdes i ideen om, at hverdagen ikke er så visionær, som det fremgår af de månedlige møder eller i Videnregnskab 2004-2005. Der er en fremherskende ide om, at ”vi laver mindre prestigefyldte projekter, men har det til gengæld godt”.

En tidligere medarbejder omtaler denne mangel på arkitektoniske visioner (og ambitioner) som noget, der ikke kan ændres på grund af kulturen: ”Det ligger i kulturen, at det ikke skal ændre sig. Det er en ånd, der er svær at komme ud af (...) De nye bliver opdraget til at tænke økonomien ind i alting og går til sidst i stå.” Den tidligere medarbejder omtaler denne ”ånd” som en form for hjernevask: De nye arkitekter mister med tiden de arkitektoniske visioner og ambitioner og bliver ligesom resten af medarbejderne ”lidt kedelige, men godt tilfredse”.

Tegnestue A/S set som psykisk fængsel viser således en organisation, hvor visionerne er fremherskende i især det billede, som den administrerende direktør fremsætter. Ledelsen med den administrerende direktør i spidsen er dermed fanget i troen på visionerne, mens medarbejderne er



fanget i tankerne om en stram økonomi, der skal prioriteres over de arkitektoniske ambitioner. Dette giver visionerne svære kår, eftersom medarbejderne ikke kan se dem i dagligdagen. Således er medarbejderne, såvel mellemledere som de menige medarbejdere, fanget i et psykisk fængsel, der afholder dem fra at ændre dagligdagen, så den er i overensstemmelse med de visioner, den administrerende direktør er fanget i. Dermed er direktør og medarbejdere fanget i hvert sit psykiske fængsel.

## 7.8 Organisationer som flux og transformation

Ved at se på organisationen som flux og transformation afdækkes organisationens forandringsmønstre og muligheden for at påvirke omgivelserne gennem forandringer i egen organisation (Morgan, 1997:298).

### **Autopoesis**

En af teorierne i denne metafor er autopoesis-teorien, der beskæftiger sig med, hvordan systemer er lukkede, selvstændige systemer, der kun refererer til sig selv (Morgan, 1997:253). Hvordan hænger det sammen med en organisation, der fungerer i en større sammenhæng? Svaret er, at denne sammenhæng er en del af organisationens system. Systemet inddrager nemlig dets omverden og forstår sig selv gennem denne selvskabte omverden (Morgan, 1997: 254).

I Tegnestue A/S skabes omgivelserne ved at inddrage samfundet og branchen i eksternt kommunikationsmateriale. Dette er tilfældet i Videnregnskab 2004-2005, der bærer undertitlen: Mellem fag og forretning – en ny arkitektonisk praksis. Netop diskussionen af ”en ny arkitektonisk praksis” er Tegnestue A/S’ syn på, og dermed definition af, omgivelserne. Ved at bringe denne diskussion på bane i Videnregnskabet, sættes dette også i gang uden for Tegnestue A/S, når andre læser om dette. Tegnestue A/S har således påvirket omgivelserne og forsøger derigennem at starte ”the butterfly effect”, der dækker over, at en lille ændring ét sted på kloden kan medføre store ændringer et helt andet sted (Morgan, 1997:271). Ifølge Morgan har organisationer bestående af mennesker en fordel i at kunne udnytte muligheden af små forandringer, fordi de kan vælge, hvor de ønsker at påvirke omgivelserne (1997:271). Netop på det punkt er Tegnestue A/S’ Videnregnskab 2004-2005 et godt eksempel, da det forsøger at starte en diskussion af arkitektens rolle i forhold til æstetik og økonomi, hvilket vil påvirke hele branchen, ja sågar hele samfundet.

Ved at forsøge at påvirke diskussionen om arkitektur kontra økonomi inddrager Tegnestue A/S denne diskussion i sin egen verden; det bliver en del af kulturen, og dermed har organisationen skabt sin egen betydning. I forsøget på at påvirke omgivelserne påvirker Tegnestue A/S altså også sig selv og skaber sin egen virkelighed.

## 7.9 Dominansmetaforen

At se en organisation som middel til dominans er at afdække magtforhold og dermed hvem, der bestemmer over hvem (Morgan, 1997: 304).

### **En af Danmarks største**

En nylig fusion har gjort Tegnestue A/S til en af Danmarks største tegnestuer med 270 medarbejdere. I kraft af sin størrelse vil Tegnestue A/S nu dominere de andre tegnestuer, både andre store firmaer og helt små tegnestuer. Det medfører, at Tegnestue A/S kan sætte dagsordenen for arkitektur i Danmark og internationalt, fordi virksomheden i kraft af sin størrelse har ressourcer til f.eks. at udføre nye eksperimenter. Det fremgår f.eks. af Videnregnskab 2004-2005, hvor et projekt om fremtidens byggeri, "Too perfect – Seven New Denmark", beskrives (s. 40). For en lille tegnestue med få medarbejdere vil en sådan deltagelse ikke være mulig. Med andre ord medfører Tegnestue A/S' størrelse, at de kan afsætte ressourcer til innovation inden for branchen og dermed trække denne i en retning, der er ønskværdig for virksomheden. Naturligvis er denne retning ikke nødvendigvis en ulempe for de mindre firmaer, men de kan ikke i samme grad iværksætte banebrydende projekter. Denne dominans forsøger Tegnestue A/S at dæmpe ved f.eks. at samarbejde med små tegnestuer. Dette fremgår af Videnregnskab 2004-2005: 87:

Vi har blandt andet positive erfaringer fra samarbejdet med mindre virksomheder, der udvikler nye bygningskomponenter. Et eksempel er vores samarbejde med Tegnestuen Viren. (...) Den lille tegnestue nyder godt af vores byggetekniske viden, mens vi til gengæld får tilført ny viden, som er med til at udvikle vores byggerier.

Tegnestue A/S bruger således sin størrelse til at hjælpe mindre virksomheder frem og udstråler dermed antidominans.

### **Fysisk dominans**

Tegnestue A/S' ønske om at udtrykke antidominans kommer også til udtryk i bygningen. Indenfor mødes man af et trippelhøjt atrium, der giver beskueren overblik over hele bygningen. På hver side af atriet er der indrettet åbne kontorlandskaber, hvor alle medarbejdere, såvel direktør som praktikant, har sin daglige arbejdsplads. De åbne kontorlandskaber er en tydelig demonstration af

antidominans, især fordi der ikke eksisterer lukkede lokaler i bygningen. Mødelokaler er udformet som glasbokse, der ”hænger” midt i bygningens høje atrium. Her afholdes alle møder, såvel højt prioriterede møder på ledelsesplan, som afdelingsmøder og møder med eksterne parter. Således kan alle følge med i, hvad der sker – i det mindste som tilskuer. Ideen om, at alle er lige, fordi alle kan se, hvad alle laver, understøttes her af de åbne lokaler. Gennem bygningen forsøger organisationen således at nedtone et overlegenhedsforhold og udstråler i stedet antidominans.

Tegnestue A/S er dermed en organisation, der i høj grad er sig sin størrelse og mulighed for dominans bevidst, men vælger at undertrykke den i såvel eksterne som interne forhold. Forklaringen på denne antidominans skal måske findes i Tegnestue A/S’ historie. Som en medstifter udtrykker det: ”Vi var jo børn af oprøret. Vi var studerende i 1968 og blev en del af 68’ermiljøet, hvor man gik bort fra det autoritetstro. Ud af dette opstod der et miljø med en frihed inden for rammerne”. Denne frihed er i dag synlig i Tegnestue A/S gennem bevidstheden om ikke at udstråle overlegenhed. I stedet forsøger man at skabe så stor åbenhed og ligeværdighed for alle; såvel for små tegnestuer, som for alle medarbejdere.

## 7.10 Storyline

Tegnestue A/S fremstår på baggrund af denne analyse som en særdeles kompleks organisation. Ved første øjekast virker den som en dynamisk organisme i alle forhold, men ved nærmere eftersyn viser det sig, at Tegnestue A/S er fanget i et psykisk fængsel, hvor visionerne kun lever på papiret, ikke i medarbejdernes dagligdag. Dette skaber konflikt mellem interesserne og dermed frustration i dagligdagen.

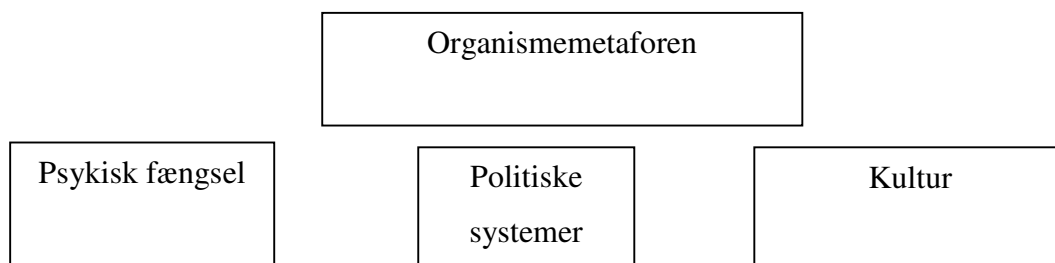
Således er det overordnede billede af organisationen, organismemetaforen, der viser Tegnestue A/S som en organisation, der tager hensyn til sine medlemmers og omgivers behov. Tegnestue A/S formår at holde sig i evig kontakt med sine omgivelser og er sågar med til at påvirke omgivelserne, som det fremgik af Tegnestue A/S som flux- og transformation (jf. s. 65).

For at præcisere Tegnestue A/S’ nuværende situation, inddrager jeg metaforen om det psykiske fængsel, der står i modsætning til organismetankegangen. Ledelsen er fanget i det psykiske fængsel, hvor troen på visioner sætter sit præg på alt. Visionerne realiseres desværre ikke i dagligdagen, til stor gene for medarbejderne. Dette får mig til at inddrage den politiske metafor som en anden

støttemetafor, der illustrerer dette spændingsforhold: Hvordan de manglende arkitektoniske visioner og kravet om god økonomi får medarbejderne ud i en faglig såvel som personlig konflikt.

Hvis hverdagen er så præget af konflikter, på såvel det faglige som personlige niveau, hvorfor bliver medarbejderne så i Tegnestue A/S? Svaret kan her findes i kulturmetaforen, der i denne analyse bliver den tredje og sidste støttemetafor. Medarbejderne oplever Tegnestue A/S som en tryk familie, hvor alle er gode ved hinanden og har det godt. Tegnestue A/S som kultur er en organisation, hvor værdierne fællesskab og åbenhed knytter medarbejderne sammen i et familielignende fællesskab. Kulturen i Tegnestue A/S får dermed medarbejderne til at udholde konflikterne og de manglende visioner i dagligdagen.

Således har gennemgangen af Tegnestue A/S som otte forskellige metaforer vist en organisation, der i høj grad styres af en grundlæggende konflikt mellem organisme og psykisk fængsel, men som overlever denne konflikt ved at søge tryghed i familieværdierne og leve i tæt kontakt med sine omgivelser. Tegnestue A/S' storyline er illustreret nedenfor i figur 7.2:



*Figur 7.2 Tegnestue A/S' storyline*

I det efterfølgende kapitel analyseres Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus, der i samspil med denne kulturanalyse vil afdække Tegnestue A/S' employer brand.

## 8 Analyse af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus

I Tegnestue A/S' materiale fremstiller virksomheden sig som en arbejdsplads, der giver medarbejderne frie rammer og lader kreativiteten blomstre, men hvordan forholder det sig i virkeligheden? Jeg vil i det følgende analysere Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus på baggrund af interviews foretaget i virksomheden sammenholdt med tekster fra de forskellige faser i medarbejderlivscyklen. Denne analyse vil indgå i den endelige vurdering af Tegnestue A/S' employer brand. Analysen har til formål at afdække den kommunikation, Tegnestue A/S' medarbejdere møder igennem deres arbejdslivscyklus i firmaet: fra rekruttering til afsked.

Firmaet core:workers har udarbejdet den tidligere omtalte medarbejderlivscyklus (jf. s. 18), der inddeler den tid, en person er ansat på en arbejdsplads, i syv faser. Core:workers kommer endvidere med forslag til hvilke tekster, der repræsenterer hver fase, og det er på baggrund af disse forslag, jeg har udvalgt analyseteksterne fra Tegnestue A/S. Ved at tage udgangspunkt i hele medarbejderlivscyklen tager jeg højde for de forskellige indtryk, medarbejderne måtte have af Tegnestue A/S som arbejdsplads. En nyansat har muligvis ikke samme opfattelse af Tegnestue A/S som en medarbejder, der har været ansat i mere end 20 år.

Jeg gennemgår medarbejderlivscyklen ved først at karakterisere de forskellige tekster, ikke gennem en fuldstændig tekstanalyse, men ved at fremhæve de mest bemærkelsesværdige elementer i hver tekst. Derefter sammenholder jeg denne tekstkarakteristik med de gennemførte interviews og kulturanalysen i almindelighed. Ved at sammenholde det trykte ord med det talte ord fra medarbejderne håber jeg at kunne opdage eventuelle uoverensstemmelser mellem forestillingen om virkeligheden og den reelle virkelighed.

Da jeg ikke har haft adgang til at foretage et interview med en person i rekrutteringsfasen, har jeg i denne fase udvalgt et stillingsopslag, der dernæst sammenholdes med den profil, de nuværende medarbejdere mener, en nyansat bør have. I introduktionsfasen analyserer jeg teksten "Velkommen til Tegnestue A/S" og sammenholder denne med udtalelser fra nyansatte medarbejdere med introduktionsfasen i frisk hukommelse.

Fasen dagligdag analyseres på baggrund af nyhedssektionen fra intranettet og sammenholdes med medarbejdernes udtalelser om intranettet som redskab, samt deres opfattelse af dagligdagen i

Tegnestue A/S generelt. Fasen motivation analyseres gennem Videnregnskab 2004-2005, der fungerer som Tegnestue A/S' ansigt udadtil. Denne analyse sammenholdes med medarbejdernes tanker om Tegnestue A/S' visionære linje, der ligger til grund for Videnregnskab 2004-2005.

Fasen uddannelse analyseres gennem en tekst fra Tegnestue A/S' uddannelsesportal og sammenholdes med medarbejdernes udtalelser om uddannelsespolitikken i Tegnestue A/S. Den sidste fase "farvel-fasen" analyseres på baggrund af et interview med en tidligere medarbejder fra Tegnestue A/S.

På baggrund af analysen af disse faser vil jeg i sidste del konkludere på og sammenfatte Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus. Denne delkonklusion vil dernæst indgå i vurderingen af Tegnestue A/S' employer brand.

### **IMK-modellen**

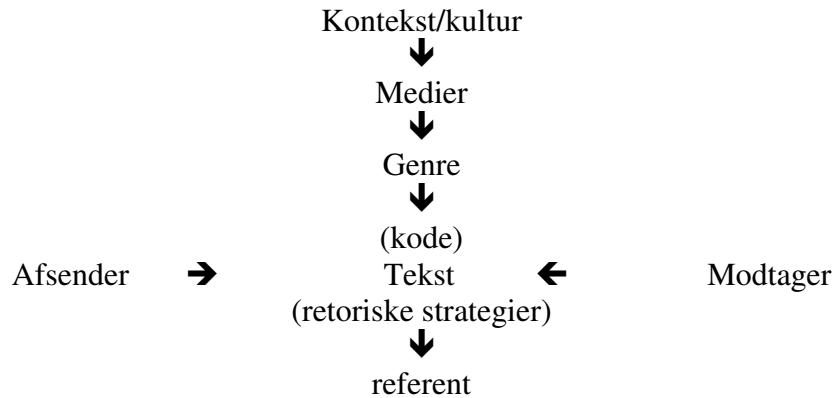
Til at karakterisere og kommentere teksterne benytter jeg mig af den såkaldte IMK-model (IMK= International Markeds Kommunikation) udarbejdet af Frandsen et al. (2002). Modellen bygger på en semiotisk tilgang til markeds kommunikation. I forhold til traditionelle kommunikationsmodeller som f.eks. Shannon & Weaver, der opfatter kommunikation som en lineær proces (Frandsen et al., 2002:34), inddrager IMK-modellen modtagerens tolkning i analysen. Dette sker på baggrund af opfattelsen af kommunikation som to handlinger:

Kommunikationsprocessen består af såvel afsenderens produktion af en tekst som modtagerens reception af denne tekst, og dette sker på grundlag af et sæt af koder, hvoraf nogle er fælles, mens andre kun er afsenderens eller modtagerens. Det betyder, at modtagerens reception ikke bare er en passiv "modtagelse" af et budskab, men en aktiv fortolkning, der selv producerer ny betydning (2002:40-41).

Således tager IMK-modellen udgangspunkt i, at afsender og modtager kan have forskellig opfattelse af teksten, og at modtagerens fortolkning er afgørende for tekstens effekt. Modtagerens rolle er her i tråd med den receptionsteoretiske tilgang til kommunikation jf. s. 14.

Modellen inddrager, udover modtagerforhold, også tekstens omgivende forhold såsom kontekst/kultur, medier, genre, kode og retoriske strategier (Frandsen et al., 2002:52). Disse elementer er alle med til at nuancere tekstanalysen, idet den tager højde for flere mulige faktorer med indflydelse på tekstens fortolkning.

Modellen illustreres således:



*Figur 8.1 (Frandsen et al., 2002:52)*

Jeg har fundet enkelte tekster mere betydningsfulde end andre i denne analyse. Helt konkret er Videnregnskab 2004-2005, og dermed fasen Motivation, mere fyldigt beskrevet end de resterende faser. Dette skyldes, som det også fremgår af kulturanalysen, at Videnregnskab 2004-2005 har en meget prominent rolle i organisationen. Det beskriver organisationens fremtidige virke, er præget af autokommunikative strategier, og er i det hele taget en tekst, der har til hensigt at have stor indflydelse på organisationen. Til at uddybe karakteristikken af Videnregnskab 2004-2005 inddrager jeg to supplerende teorier: teori om autokommunikation (Christensen, 1995) og teori om den situationelle kontekst (Andersen et al., 2005).

Til at uddybe den situationelle kontekst har jeg inddraget Systemisk Funktionel Lingvistik (Andersen et al., 2005), der har et velegnet værktøj til analyse af denne. Jeg inddrager netop denne model, da den tilbyder et konkret analyseværktøj. Frandsen et al. (2002:63) beskriver den situationelle kontekst som en del af tekstanalysen, men tilbyder ikke konkrete redskaber til denne analyse. Modellen fra Systemisk Funktionel Lingvistik opstiller derimod ni konkrete forhold, der gennem koordinatsystemer og skalaer afdækker og beskriver konteksten, der omgiver teksten (Andersen et al., 2005:3-4). Ved at inddrage dette værktøj forsøger jeg yderligere at nuancere analysen af tekstens forhold mellem afsender og modtager.

I forbindelse med den situationelle kontekst inddrages begrebet autokommunikation til at beskrive tekstens formål. Autokommunikation beskrives af Christensen som:

Ved at kommunikere med omgivelserne fortæller vi samtidig os selv, hvem vi er, hvor vi er på vej hen, og hvad vores rolle er eller snarere, hvad den burde være (1995:32).

Videnregnskab 2004-2005 er et eksempel på ovenstående, hvor Tegnestue A/S fortæller om sig selv i den nuværende situation, den ønskede situation og hvordan denne situation opnås. Autokommunikation bygger på Juri Lotmans teori om, at enhver kommunikator er både afsender og modtager af budskabet, og dermed er kommunikationsprocessen karakteriseret ved at have et double-loop: Kommunikationen sendes ud, men vender tilbage til afsender med et internt budskab (Christensen & Morsing 2005:23). Da Videnregnskab 2004-2005 i høj grad henvender sig til organisationen, finder jeg i karakteristikken af teksten eksempler på det autokommunikative perspektiv.

I det følgende gennemgår jeg hver fase ved en kort tekstkarakteristik sammenholdt med medarbejdernes udtalelser.

## 8.1 Rekruttering

Til analyse af fasen rekruttering har jeg udvalgt et stillingsopslag, hvor der søges en receptionist/kontorassistent. Da arkitekter og bygningskonstruktører rekrutteres via netværk, er det meget sjældent, at der udarbejdes stillingsannoncer til disse stillinger. Jeg er altså bevidst om, at dette stillingsopslag ikke er repræsentativt for rekrutteringsfasen i Tegnestue A/S. Jeg vælger dog at benytte det alligevel, da det giver et billede af, hvordan Tegnestue A/S bærer sig ad, når der ikke rekrutteres gennem netværk.

### Afsender

Afsender af teksten er Tegnestue A/S, der eksplicit er markeret i teksten som ”vi”. Tegnestue A/S nævnes ikke ved navn i teksten, men da den er blevet formidlet via hjemmesiden, vil dette fremgå af sammenhængen. I teksten beskrives arbejdspladsen således:

Til vores receptionen i vores kontor i hjertet af Århus, hvor vi er ca. 120 ansatte, søger vi endnu receptionist/kontorassistent. (sic!)

Således fortælles det her, at kontoret ligger i centrum af Århus (ved hjælp af metaforen ”i hjertet af”) og antal ansatte. Det oplyses ikke, at det er et arkitektfirma, ligesom der ikke gives oplysninger, der kan give signaler om virksomhedskulturen. Det skal selvfølgelig tages med i overvejelserne, at disse oplysninger evt. kan findes andetsteds på hjemmesiden, men som enkeltstående tekst i sin egenskab af stillingsopslag, kan det ikke aflæses heraf.



## **Modtager**

Modtager af teksten er ansøgeren til stillingen, der her markeres med et eksplicit ”du”. Dette du optræder dog først i tekstens tredje afsnit, ”Personlige kvalifikationer”

### **Receptionist: Personlige kvalifikationer**

- Du har en flot og altid positiv telefonstemme
- Du kan arbejde selvstændigt
- Du er stabil og loyal
- Du er omhyggelig og har en udpræget ordenssans
- Du skal være fleksibel med hensyn til arbejdstider og –opgaver
- Du skal kunne bevare dit gode humør, også når der er travlt

Citatet er præget af anaforiske gentagelser i en opremsende punktform. Hver sætning indledes med ”du” efterfulgt af et verbum, og dernæst beskrives den ønskede kvalifikation. De to foregående afsnit er, i modsætning til ovenstående citat, upersonlige passivkonstruktioner uden subjekt. Det er altså først i beskrivelsen af de personlige kvalifikationer, at afsender har fundet det relevant at henvende sig direkte til modtager.

## **Referent**

Referent defineres af Frandsen et al. (2002:56) ”som det produkt og mærke samt de denotative og konnotative betydninger, der er knyttet til dem”. Et stillingsopslag kan ses som en salgsannonce for et produkt: et job. I sammenhæng med employer branding er det derfor relevant at nævne tekstens referent. Tekstens produkt-referent er selve jobbet som receptionist, og dette ords denotationer og konnotationer, eksempelvis: ”en person, der besvarer telefoner og tager imod gæster i virksomheden”. Tekstens mærke-referent er i dette tilfælde Tegnestue A/S som arbejdsgiver, altså Tegnestue A/S’ employer brand. Hvis modtager kender til Tegnestue A/S, vil vedkommende sandsynligvis knytte betydninger til navnet og dermed have dannet sig et forhåndsindtryk af virksomheden som arbejdsplads. Således er det også relevant at tale om en mærke-referent i forbindelse med stillingsannoncer.

## **Kontekst/kultur**

Stillingsopslags kontekst er hjemmesiden, hvor ansøgeren kan søge yderligere oplysninger om Tegnestue A/S. Ansøgeren har lyst til at søge et nyt job og klikker ind under ”jobs”. Ansøgeren har dermed vist interesse for firmaet og er derfor åben for at læse mere, hvis resultatet kan være et job i

virksomheden. Jo flere oplysninger, hun kan finde om firmaet, jo bedre indblik kan hun få i den fremtidige arbejdsplads.

### **Medium**

Mediet for denne tekst er som før nævnt Internettet, via Tegnestue A/S' hjemmeside. På den daværende version af hjemmesiden, hvor dette stillingsopslag var at finde, ville den potentielle ansøger være i stand til at finde oplysninger om værdigrundlag etc. På den nye version af hjemmesiden (siden 8. marts 2005) kan mulige ansøgere også finde oplysninger om virksomhedskulturen, videnregnskab etc.

### **Genre**

Denne tekst tilhører genren stillingsopslag. Stillingsopslag er ofte bygget op omkring en trækstruktur, der indeholder bl.a. opmærksomhedsskabende overskrift, beskrivelse af arbejdsopgaver, beskrivelse af faglige kvalifikationer, beskrivelse af personlige kvalifikationer og en afslutning med kontaktoplysninger. Denne tekst falder inden for ovennævnte beskrivelse og kan således genkendes af modtager som et stillingsopslag.

### **Hvad mener medarbejderne om rekrutteringsfasen?**

I interviewundersøgelsen blev medarbejderne spurgt, hvad de ville anbefale en ny medarbejder at gøre for at falde til i Tegnestue A/S. Resultatet fremgår af nedenstående citater, der er grupperet i temaer:

<b>Nysgerrig</b>	<b>Åben</b>	<b>”Initiativ- pligt”</b>	<b>Tag del i fællesskabet</b>	<b>Respekt</b>	<b>Faglighed</b>
”Vær nysgerrig”	”Meld klart ud”	”Vær fremme i skoene”	”Spis frokost”	”Tal ordentligt til hinanden, også når man er stresset”	”Fokus på æstetik og arkitektur”
	”Vær åben for at ting kan gøres anderledes”	”Vær ikke bange for at komme med dine ideer”	”Deltag i arrangementer – uden for ledelsesregi”	”Vær venlig”	”Brug faglig kunnen”
	”Giv din mening til kende”	”Vær engageret”	”Tal med folk”		
	”Kom ud med din mening – der er ikke noget, der er rigtigt eller forkert”	”Gør dig synlig”			
	”Vær ærlig”	”Giv udtryk for hvad du kan, og hvad du vil”			

De ovenfor nævnte krav til en ny medarbejder (baseret på interviews) kommer ikke tilnærmelsesvis til udtryk i stillingsopslaget. Stillingsopslaget giver ikke udtryk for samme værdier, som interviewene har vist, tværtimod gives der meget få oplysninger om virksomheden bag jobbet. De kvalifikationer, der efterspørges hos den kommende receptionist, er fokuseret på selve jobbet, f.eks. at der kræves en flot telefonstemme og selvstændighed, og har mindre relation til medarbejderens personlige værdier. Ovenstående udtalelser fra medarbejderne viser, at den nye medarbejder vil falde bedst til, hvis han er åben, nysgerrig og initiativrig. Dermed giver stillingsopslaget ikke udtryk for Tegnestue A/S’ kultur, men tværtimod mangler modtageren informationer om virksomheden. Dette mener jeg, er særligt vigtigt, når man forsøger at tiltrække nye medarbejdere til kulturen. Ved at give så korrekt et billede som muligt af den nye arbejdsplads, vil man ikke skuffe den kommende medarbejder, og man opnår dermed det bedst mulige match af ansøger og virksomhed.

I Videnregnskab 2004-2005 skriver Tegnestue A/S:

Det kræver, at der i højere grad er overensstemmelse mellem medarbejdernes personlige værdier og virksomhedens værdier.

Jeg mener, at hvis Tegnestue A/S vil tiltrække medarbejdere med de samme værdier som dem, de selv repræsenterer (som de udtrykker i ovennævnte citat), så må de lade disse værdier komme frem allerede i rekrutteringen, altså i stillingsopslaget, og ikke først, når medarbejderen er ansat. Hvis de tidligt viser, hvilke værdier, de repræsenterer, så vil de kunne tiltrække de medarbejdere, der føler, at det er i overensstemmelse med deres egne værdier. Ved at personliggøre stillingsopslaget, vil de få bedre, mere målrettede ansøgninger og dermed have et mere relevant udvalg at vælge den kommende medarbejder ud fra. Det ovenfor analyserede stillingsopslag kunne i realiteten være fra en hvilken som helst anden virksomhed – der er ikke noget, der tydeligt viser, at det er et job i netop den virksomhedskultur, som Tegnestue A/S besidder.

Som før nævnt bør der i overvejelserne om dette stillingsopslag indregnes, at det er blevet formidlet via hjemmesiden, og derfor kan der findes supplerende oplysninger om virksomheden. På den daværende hjemmeside var der dog kun mulighed for at finde Tegnestue A/S' værdigrundlag uden yderligere kommentarer tilknyttet. Som jeg fremfører i kapitlet om employer branding, er disse værdigrundlag ofte tom snak på papiret. Det er også denne opfattelse medarbejderne i Tegnestue A/S har af deres værdigrundlag jf. kulturanalysen. Man kan derfor ikke forvente, at en kommende medarbejder kan tolke sig frem til noget af værdigrundlaget, når ikke engang de allerede ansatte har et forhold til dette. Derfor mener jeg, at jeg kan tillade mig at foreslå, at stillingsopslaget burde have været mere nuanceret i sin udformning.

## 8.2 Introduktion

Denne fase analyseres ud fra teksten "Velkommen til Tegnestue A/S" bestående af et A4 ark, der ligger på den nye medarbejders skrivebord på den første arbejdsdag. Arket er en del af en "velkomstpakke", der bl.a. tæller en folder om pensionsordning, et indkøbsnet (påtrykt firmanavn), en årbog, Videnregnskab 2004-2005, organisationsplan, værdigrundlag og en nøglebrik.

### Afsender

Afsender af teksten er Tegnestue A/S, der deiktisk markeres ved et eksplicit "Vi":

Vi håber, du bliver glad for at arbejde her.

Det er ”Tegnestue A/S-familien”, der byder velkommen, og dette markeres i følgende citat:

For at gøre din første tid i Tegnestue A/S så ”ukaotisk” som mulig har vi udpeget en ”onkel”, som vil hjælpe dig til rette, fortælle om tegnestuen, besvare spørgsmål, præsentere dig i huset osv., osv.

At der er udnævnt en onkel, understreger medlemskabet af familien. Den nye medarbejder er i kraft af denne onkel nu et fuldgyldigt medlem af familien.

Brugen af ordet ”onkel” har i denne forbindelse en række konnotationer, der er værd at nævne. Ordets denotative betydning er et familiemedlem, og dets konnotative betydning er her familie, hygge, tryghed; ord, som de fleste vil forbinde med familiært samvær og ikke med en arbejdsplads. Ved at benytte ordet ”onkel” om den person, der er udnævnt til at hjælpe den nyansatte, ønsker Tegnestue A/S at skabe gode associationer for den nyansatte. Det kan dog også have en negativ effekt, da det for nogle kan virke omklamrende at blive tildelt et ”familiemedlem”. Fra Tegnestue A/S’ side er det dog et ønske om at lette den første tid i firmaet, der ligger bag udnævnelsen af onklen.

### **Modtager**

Modtager af teksten er den nyansatte medarbejder, der eksplicit markeres ved ”dig” og ”du”. Modtageren inddrages i teksten gennem f.eks. dette retoriske spørgsmål:

”Vil du gerne have løn?”

Spørgsmålet er tænkt som en overskrift for afsnittet, der forklarer de praktiske ting omkring løn og administration. Svaret på spørgsmålet er logisk og entydigt; naturligvis vil den nyansatte gerne have kompensation for den tid, han vier til firmaet. Spørgsmålet bliver endog så uformelt, at det for nogle kan virke nedsættende, da modtager kan være i en sårbar position på grund af det nye miljø. Omvendt kan det også være tænkt som humor for at løsne op for den anspændte stemning, der ofte præger den første arbejdsdag. Tvetydigheden er dog uheldig i denne sammenhæng, da modtager endnu ikke kan føle sig sikker på afsenders intentioner.

### **Tekst**

Teksten er holdt i en uformel tone, som også de to ovenstående citater signalerer. Der er en del steder brugt anførselstegn omkring visse ord for at signalere, at de har en anden betydning end den, der normalt knyttes til ordet. Dette gælder f.eks. ”onkel”, ”ukaotisk” og ”katastrofe-hjælp”. Ordet ”katastrofe-hjælp” er her benyttet i forbindelse med IT-problemer, og anførselstegnene skal således nedtone ordets denotative betydning. Samtidig ønsker afsender med brugen af ordet at antyde, at det

er i et nødstilfælde, man kan kontakte den person, der står anført som ”katastrofe-hjælp”. Således er anførelstegnene brugt for at dæmpe ordenes denotative betydning.

### **Kontekst/kultur**

Tekstens kontekst er den nyansattes første dag på det nye job. Det er en dag, han/hun sandsynligvis har ventet med spænding og måske, nervøsitet. Den nyansatte skal på én dag møde mange nye indtryk: nye kolleger, nye arbejdsopgaver og nye omgivelser. Det er netop her teksten kommer ind og forsøger at få den første dag til at glide lidt lettere. Den er holdt i den uformelle tone, som kulturen generelt er præget af, og den nyansatte får derfor et indtryk af, hvad der venter ham i resten af sin arbejdstid hos Tegnestue A/S.

### **Hvad mener de nyansatte om introduktionsfasen?**

De adspurgte nyansatte i Tegnestue A/S (1 – 6 måneders ansættelse) var begge glade for den modtagelse, de havde fået i Tegnestue A/S: ”De er gode til at tage imod nye folk. Her er der et helt program. De sætter en medarbejder til at instruere den nyansatte i alt det praktiske, og han vidste virkelig, hvad det gik ud på. Det hele virkede meget professionelt.” Den nyansatte refererer her til den udnævnte onkel, der har ansvaret for den nyansatte i den første periode. En anden medarbejder udtaler: ”Der gik længere tid her end i de tidligere jobs, jeg har haft, fordi det er en stor virksomhed. Jeg havde en onkel (som i mit tilfælde var en tante, fordi det var en kvinde), der viste mig rundt i hele huset og præsenterede mig, så jeg blev hurtigt sat ind i hele strukturen.”

Ikke kun på papiret har Tegnestue A/S tjek på sin introduktionsfase; forløbet er helt skemalagt, og de nyansatte føler, at der er tjek på tingene. De føler sig velkomne i firmaet, og onkel-ordningen gør det lettere for dem at møde den nye kultur.

## **8.3 Dagligdag**

Analyseteksten til fasen dagligdag er nyhedssektionen fra Tegnestue A/S’ intranet. Denne tekst illustrerer den daglige informationsveksling blandt Tegnestue A/S’ medarbejdere og består af såvel praktiske meddelelser som den glædelige nyhed om en vunden konkurrence.

### **Afsender**

Afsender af intranettet er de personer i Tegnestue A/S, der har autorisation til at lægge informationer på intranettet. På den udvalgte nyhedssektion er der f.eks. fem forskellige forfattere bag de ni nyheder. Der er således ikke én afsender, og det får dermed karakter af et forum, hvor

man med en meddelelse på nyhedssektionen kan henvende sig til hele organisationen. Afsender markeres af den individuelle afsender med et "jeg" : "Send mig en mail, hvis du deltager". Hvor der er tale om en mere generel information til alle medarbejdere, markeres afsender med et "vi": "Lad frøerne kvække... vi er ret så lækkersultne!". Her repræsenterer dette "vi" hele organisationen.

### **Modtager**

Modtager af nyhederne på intranettet er alle medarbejdere i Tegnestue A/S. Nogle nyheder vedrører alle, andre er mere specifikke. Eksempler på førstnævnte er følgende:

29-03-2005

**MANDAGS- og TIRSDAGSMØDE:** Vær venligst opmærksom på, at der først er mandags- og tirsdagsmøde den 11. og 12. april. /TLL

Alle medarbejdere i Tegnestue A/S er indkaldt til det månedlige møde i henholdsvis Århus og København, men i april måned er mødet flyttet fra den første mandag i måneden (som normalt) til den nævnte dato. Meddelelsen er således henvendt til alle medarbejdere i Tegnestue A/S i såvel Århus som København.

Et eksempel på en meddelelse, der henvender sig til en begrænset modtagergruppe er følgende:

01-04-2005

**ARKITEKTUR DK 2003:06:** Skal afleveres i Infoteket TAK!/ISJ

Her drejer det sig om et tidsskrift, der skal afleveres, og kun hvis man har lånt den pågældende udgave af bladet, vil man reagere på meddelelsen.

De enkelte meddelelser differentierer sine modtagere ved hjælp af overskriften. Læseren kan hurtigt danne sig et indtryk af, om meddelelsen har relevans for vedkommende. Imidlertid er det dog et begrænset antal nye meddelelser, der lægges på intranettet dagligt (5-6 om dagen), og derfor vil de fleste sikkert bemærke, og eventuelt læse, alle meddelelser, relevant for vedkommende eller ej.

### **Tekst**

Teksten er opbygget af ni små meddelelser bestående af dato, overskrift, tekst og initialer. Nyhedssektionen er præget af en uformel tone og uformelle beskeder om løst og fast fra medarbejder til medarbejder. Meddelelserne dækker over såvel arbejds- som fritidsrelevante emner. Således informeres der om alt fra faglige kurser til fritidsrelevante sportsaktiviteter som "Kvindeløb 2005". Der er tale om en intern sprogbrug præget af fagtermer og indforståede vendinger som "Dalton gelænder type X er klar til afbenyttelse". For at forstå indholdet i denne sætning må man

have et forhåndskendskab til netop denne type gelænder; med andre ord forudsætter meddelelsen, at man er bekendt med fagterminer.

### **Kontekst/kultur**

Konteksten for nyhedssektionen på intranettet er dagligdagen i Tegnestue A/S. Hver medarbejder har en computer, og det er via denne, at der er adgang til intranettet. Intranettet er et af de daglige arbejdsredskaber og et medium til at holde sig informeret omkring dagligdagen i organisationen. Når medarbejderen læser teksterne, kan der forekomme baggrundsstøj, eftersom han befinder sig i et åbent kontorlandskab med mange medarbejdere. Derfor kan modtagelsen af teksten forstyrres af omgivende faktorer, og budskabet kan dermed blive forvrænget af den omgivende støj i form af kollegers snak, ringende telefoner etc.

### **Hvad mener medarbejderne om fasen ”Dagligdag”?**

Medarbejderne har taget intranettet til sig, og alle de adspurgte medarbejdere svarer, at de bruger intranettet som et dagligt redskab. Derfor er intranettets nyhedssektion et godt billede på fasen dagligdag i Tegnestue A/S: Den er præget af en uformel tone, og der er plads til den rummelighed, Tegnestue A/S nævner i sit værdigrundlag. Nyhedssektionen fremhæves af de interviewede medarbejdere som grunden til at benytte intranettet: ”Jeg har det åbent som et ekstra vindue, og tjekker flere gange om dagen, om der skulle være kommet nyheder”. Derudover bruges intranettet, ifølge de interviewede medarbejdere, som et arbejdsredskab i dagligdagen: ”Jeg bruger det hver dag til at finde telefonnumre, reservere lokaler og kigge i firmakalenderen”. Intranettet er således et vigtigt medium i medarbejdernes dagligdag.

I den udvalgte nyhedssektion fra intranettet er der ikke mange eksempler på den visionære del af Tegnestue A/S’ offentlige profil. Disse er gemt væk til referaterne af de månedlige møder, der dog også findes på intranettet. Overordnet set fungerer intranettet primært som et arbejdsredskab i dagligdagen og mindre som en kanal for visionerne.

## **8.4 Motivation**

Til analyse af fasen motivation har jeg valgt teksten ”Videnregnskab 2004-2005”, der blev udgivet i november 2004. Det blev udsendt til 2600 interessenter, bl.a. forretningsforbindelser, arkitekter, myndigheder og samtlige medarbejdere.



### **Afsender**

Afsender af Videnregnskab 2004-2005 er det officielle Tegnestue A/S, der markeres deiktisk med brugen af ”vi”, som det ses i forordet på Videnregnskabets side 3:

Derfor er videnregnskabet i sin fysiske form ikke en tilbageskuende dokumentation for, hvad vi har gjort, men derimod et fremadrettet billede af, hvordan vi i Tegnestue A/S tænker og arbejder; hvad vi ønsker og gerne vil opnå.

Afsender præsenteres som ”vi i Tegnestue A/S” og forstærkes af sammensætningen af 1. person flertal med navnet, hvorfor der ikke er tvivl om, hvem ”vi” er.

### **Modtager**

Modtager af Videnregnskab 2004-2005 defineres eksplicit som ”eksterne læsere” og ”interne læsere”:

I forhold til eksterne læsere giver videnregnskabet indblik i vore processer og hvilke forventninger, der kan stilles til samarbejdet med os og resultatet af vores arbejde. (...) I forhold til interne læsere – medarbejdere, partnere og bestyrelse i Tegnestue A/S – retter videnregnskabet opmærksomheden på vores evne til at dele viden og udvikle kompetencer i relation til de udfordringer, vi står overfor. (Videnregnskab 2004-2005:3)

Endvidere er der i forordet en direkte opfordring til eksterne læsere (s. 5) om at give feedback:

Vi opfordrer derfor vores eksterne læsere til at give deres mening til kende, kommentere og stille spørgsmål.

Således er også modtageren eksplicit i teksten. De eksterne læsere kan defineres som de personer, der modtager Videnregnskab 2004-2005, eksempelvis ministerier, kommuner, amter, arkitekter, forretningsforbindelser etc. Disse personer er de primære modtagere, hvorefter sekundære modtagere kan være disse modtageres netværk. Den interne målgruppe er her, som eksplicit nævnt, medarbejdere, partnere og bestyrelse. Videnregnskabet har altså også en tilsigtet autokommunikativ funktion, mere herom på side 84.

### **Videnregnskab som genre**

Frandsen et al. opererer med et genrebegreb defineret af Swales og Bhatia, hvor det afgørende for genren er en teksts kommunikative formål (Frandsen et al. 2002:111). Det kommunikative formål defineres som:

den handling eller den tilstand, som afsenderen har til hensigt, og som modtageren forventer, at receptionen af den pågældende genre vil føre til (Frandsen et al., 2002:112)

Eftersom videnregnskab/etisk regnskab er en forholdsvis ung genre, der har sin beyndelse midt i 1990'erne (Bakka et al., 1998:304) og for Tegnestue A/S' vedkommende, 2001, er denne ikke behandlet hos Frandsen et al. For at inddrage genrebegrebet alligevel vælger jeg at definere genren

videnregnskab som en pendant til årsberetningen. Hos Frandsen et al. behandles denne som en imagebrochure med følgende definition (2002:196):

Imagebrochuren belyser concern- eller virksomhedsforhold af den ene eller anden art med henblik på at profilere concernen eller virksomheden og dermed skabe eller vedligeholde det ønskede image.

Videnregnskabet kan også tilhøre denne genre, dog med visse forbehold: Videnregnskabet rækker udover denne definition, idet det også beskriver fremtidens gøremål med en handlingsplan for kommende indsatser på de omtalte områder. Ifølge Frandsen et al. (2002:195) er imagebrochuren et statussymbol i mange virksomheder. Videnregnskab 2004-2005 kan også betegnes som et statussymbol, især i kraft af at det har vundet en pris for sin utraditionelle udformning.

### **Medium**

Ifølge Frandsen et al. er imagebrochuren et medium i sig selv (2002:194) i modsætning til f.eks. annoncer, der betjener sig af dagblade eller magasiner som medium. Således er også videnregnskabet et medium i sig selv.

### **Tekst - Retoriske strategier**

Videnregnskab 2004-2005 benytter sig af såvel sproglige som ikke-sproglige retoriske strategier i form af visuelle og taktile virkemidler. Videnregnskab 2004-2005 er i to dele: Første del kaldes "Videnfortælling" og omhandler den generelle situation for Tegnestue A/S og for byggebranchen i øjeblikket. Anden del "Fra visioner til praksis" indeholder en handlingsplan for, hvordan fremtiden angribes hos Tegnestue A/S. Jeg vælger her at omtale de taktile virkemidler frem for de sproglige, da de taktile virkemidler har en fremtrædende plads i Videnregnskab 2004-2005.

### **Taktile virkemidler**

De taktile virkemidler kommer til udtryk i Videnregnskab 2004-2005's utraditionelle format: En papæske i størrelsen 23x23 cm, hvor siderne er perforeret, så de kan rives af. Herefter minder det om en lille bog med spiralryg. På ryggen er påtrykt "Videnregnskab 2004-2005" samt A'et fra Tegnestue A/S' logo, og dermed er der visuelt tale om intertekstualitet med genren bøger. Videnregnskab 2004-2005 fra Tegnestue A/S lægger ikke op til at blive kasseret af modtageren, men forventes derimod at indgå i samlingen af bøger på hylden. Inde i bogen består størstedelen af siderne af særligt kraftigt papir, undtaget herfra er sider af et transparent materiale, sider udformet som et ark med labels og andre på blankt papir. Afsender har således i høj grad benyttet sig af

taktile virkemidler ved at benytte utraditionelle materialer. Variationen i materialer medfører, at læseren må rette opmærksomheden mod materialet, hver gang dette berøres.

### **Den situationelle kontekst**

Den situationelle kontekst afgør, hvilken måde, afsender vælger at formulere sig på (Andersen et al., 2005:3). Derfor kan man ved at analysere tekstens sprogbrug gøre sig forestillinger om den situationelle kontekst, som teksten vil blive benyttet i. Jeg inddrager her redskabet fra Systemisk Funktionel Lingvistik, som nævnt på side 71. Den situationelle kontekst består af tre områder: Felt, der afspejler den ideationelle metafunktion, Tenor, der afspejler den interpersonelle metafunktion og Måde, der afspejler den tekstuelle metafunktion (Andersen et al., 2005:3-4). Inden for hvert område medvirker koordinatsystemer til at illustrere tekstens placering i konteksten.

### **Felt**

I situationen omkring Videnregnskab 2004-2005 tager jeg udgangspunkt i medarbejderens kontakt med teksten. Jeg vælger at illustrere netop denne situation, da det særligt er medarbejderens opfattelse af teksten, der er relevant for dette speciale. Da Videnregnskab 2004-2005 har tiltrukket sig så stor opmærksomhed, internt som eksternt, har det stor relevans for alle medarbejdere – også selvom alle ikke har læst hvert et ord. Teksten udspiller sig derfor i en professionel sfære og er overvejende handlingsorienteret i kraft af sin beskrivelse af fremtidens indsatsområder, der også involverer medarbejderne.

### **Tenor**

Den interpersonelle metafunktion for Videnregnskab 2004-2005 viser afsenders affektive involvering som overvejende +orienteret i modsætning til modtager, der er mere afdæmpet over for teksten. Afsender har et kraftigt ønske om at ændre tingenes tilstand og fremviser dette med entusiasme, som det fremgår af følgende citat:

For at understøtte, at vi VIL ændre adfærd, er der til alle indsatser knyttet såvel navne på de ansvarlige, som tidshorisont. Indsatserne vil desuden blive fulgt nøje i form af interne kvartalsvise statusrapporter (Videnregnskab 2004-2005: 74).

Modtager er derimod mindre involveret i teksten, da der ikke kan ses en tydelig sammenhæng mellem teksten og den reelle dagligdag. Kontakten mellem afsender og modtager er fortrinsvis positiv og foregår hyppigt, eftersom der er tale om arbejdsgiver og medarbejder. Magtbalancen er derfor også afsenderorienteret, men på grund af Tegnestue A/S' flade ledelsesstruktur, er magten imellem de to ikke udelukkende afsenders.

## Formål

Det overordnede formål med Videnregnskab 2004-2005 er at informere omverdenen om de tiltag, organisationen har tænkt sig at iværksætte for at ændre den fastlåste situation, hele byggebranchen befinder sig i. Et biformål med teksten er at formidle denne mission til medarbejderne, der igennem Videnregnskab 2004-2005 kan finde formålet med at arbejde i Tegnestue A/S. Denne interne funktion, som et eksternt skrift har, kan karakteriseres som autokommunikation (Christensen, 1995) og virker dermed dobbeltrettet. Når medarbejderne læser om sig selv i Videnregnskab 2004-2005, ved de, at også eksterne læsere er blevet indviet i missionen. Derfor er medarbejderne nu nødt til at begynde at iværksætte disse tiltag ”for det forventer omverdenen jo”.

Medarbejderne nævnes flere gange specifikt i Videnregnskab 2004-2005 som redskabet til at nå målet, som det f.eks. fremgår af følgende citat:

Tegnestue A/S har brug for medarbejdere, der hver dag ønsker at blive bedre – medarbejdere, der kan og vil lære nyt; som er villige til at gå til grænsen (Videnregnskab 2004-2005:32).

Medarbejderne skal med på den visionære bølge, og dette forsøger man at opnå gennem tekster som denne. Medarbejderne kan spejle sig i den eksterne kommunikation og dermed bekræfte deres opfattelse af, hvad det vil sige at være medarbejder i Tegnestue A/S. Den ønskede effekt af den eksterne kommunikation er, at medarbejderne i Tegnestue A/S nu må leve op til den måde, de omtales på i Videnregnskab 2004-2005: altså som villige til at udvikle sig, villige til at gå til grænsen etc. Medarbejderne får gennem teksten en opskrift på, hvordan de bør være, og hvordan de bør opfatte sig selv. Med andre ord: Gennem Tegnestue A/S’ eksterne publikationer får de foræret en identitet, der tilhører alle medarbejdere i Tegnestue A/S.

De mange udtalelser om medarbejderne i Tegnestue A/S bevirker også, at potentielle ansøgere bliver tiltrukket af teksten. De kan gennem Videnregnskab 2004-2005 få et indblik i, hvordan den ideelle medarbejder i Tegnestue A/S er, og får måske på baggrund af teksten lyst til at søge job i virksomheden.

Tegnestue A/S styrker sig selv som organisation gennem brugen af autokommunikation i Videnregnskab 2004-2005. Ved at udtale sig om sig selv i et eksternt medium, forholder organisationen sig til sig selv og sin identitet. Ved at skulle fortælle om sig selv, bliver den nødt til at finde ud af ”hvem vi egentlig er”. Når Tegnestue A/S derfor postulerer, at deres medarbejdere er

villige til at gå til grænsen, ja så forholder det sig enten sådan, eller også ønsker organisationen, at det forholder sig således.

### **Måde**

Måde er det tredje område inden for den situationelle kontekst og beskrives i to koordinatsystemer: medium og feedback. Videnregnskab 2004-2005 er som før nævnt et medium i sig selv og betragtes som massekommunikation i skrevet sprog, da det er udsendt til 2600 modtagere i et trykt eksemplar. Endvidere er det tilgængeligt fra hjemmesiden, hvorfra det frit kan downloades, hvilket understreger massekommunikationsaspektet.

Feedback illustrerer, hvorvidt det er muligt at reagere på teksten (Andersen et al., 2005:9). I Videnregnskabet forord opfordrer Tegnestue A/S til direkte feedback:

Internt påtænker vi forskellige arrangementer, hvor videnregnskabet temaer er til debat, og desuden følger vi op på videnregnskabet gennem de forskellige indsatser. Eksternt håber vi på en dialog med øvrige aktører i byggebranchen. Vi opfordrer derfor vores eksterne læsere til at give deres mening til kende, kommentere og stille spørgsmål (Videnregnskab 2004-2005:5).

For den interne modtager, medarbejderen i Tegnestue A/S, vil der være gode muligheder for direkte, hurtig feedback, eftersom den enkelte medarbejder har mulighed for at stille sin reaktion direkte til ledelsen i Tegnestue A/S. Derudover vil der som nævnt i ovenstående citat, blive afholdt debatmøder, hvor medarbejderne får mulighed for at diskutere videnregnskabet indhold.

Tekstdistance belyser tekstens forhold til den sociale proces: enten akkompagnerer eller konstituerer teksten den sociale proces (Andersen et al., 2005:10). Videnregnskab 2004-2005 er, i sin egenskab af en beretning om den nuværende tilstand og en handlingsplan for fremtiden, en tekst, der konstituerer den sociale proces. Det, der står i Videnregnskab 2004-2005, vil med tiden blive til virkelighed – det er i hvert fald forfatterens intention.

Analysen af tekstens situationelle kontekst viser således Videnregnskab 2004-2005 som en tekst, der overvejende er institutionaliseret, eftersom medarbejderen vil forbinde den med sit arbejde, uanset hvor den læses. Medarbejderen vil endvidere føle, at teksten omfatter vedkommende selv, eftersom ”medarbejderne i Tegnestue A/S” beskrives i Videnregnskab 2004-2005. Således er det en tekst, der vil have stor indflydelse på medarbejderens dagligdag.

### **Hvad mener medarbejderne om fasen ”Motivation”?**

Overordnet er der overensstemmelse mellem Tegnestue A/S' organisationskultur og det publicerede videnregnskab, der viser, at Tegnestue A/S ønsker at ændre den nuværende situation i byggebranchen. Medarbejderne ved dog, at man ikke ændrer situationen ved at udgive en bog – og slet ikke når de i dagligdagen stadig kæmper med budgetter og mellemledere, der er knap så visionære som direktøren: ”Direktøren kan være meget skarp og visionær, men hele organisationen har et efterslæb.” Medarbejderne vil med andre ord opfatte Videnregnskab 2004-2005 som ønsketænkning og se frem mod den dag, hvor situationen har ændret sig. Som en medarbejder udtaler: ”Jeg ville gerne have en status på de forskellige pinde, der er omtalt i vores Videnregnskab. Jeg ville ønske, at man ville skubbe til nogle af de nævnte processer”. Videnregnskab 2004-2005 er udtryk for det officielle Tegnestue A/S og viser, hvor Tegnestue A/S vil hen – ikke hvor de er nu. Da der er denne kløft mellem den måde, Videnregnskabet fremstiller dagligdagen på og den reelle dagligdag, er det muligt, at teksten ikke får den motiverende effekt, den var tiltænkt. Mange medarbejdere beskriver dog Tegnestue A/S som en visionær og fremadrettet tegnestue, hvilket de i høj grad tilskriver den administrerende direktør: ”...det er ligesom hans motorvej”. Medarbejderne er altså bevidste om kløften mellem Videnregnskab 2004-2005 og dagligdagen, men mener alligevel at firmaet er visionært, netop i kraft af udgivelser som denne tekst: ”Jeg er stolt af vores videnregnskab, men det skal forbindes til dagligdagen”. Mange mener, at visionerne er på vej ind i dagligdagen, blot er det en langsom proces, der må tage den tid, den tager: ”Der er en udviklingsparathed i de overordnede signaler fra ledelsen, men der er helt klart mange diskrepanser ned gennem systemet. Det er sandheden på et overordnet niveau, men ikke for hverdagen”. Teksten når derfor kun til dels det intendede mål: At motivere medarbejderne og overbevise dem om, at de er medlem af en visionær organisation, men helt overbevist er de først, når de kan se visionerne i dagligdagen.

## **8.5 Uddannelse**

Teksten fra fasen uddannelse er udvalgt fra Tegnestue A/S' efteruddannelsesportal, der tilgås via intranettet. Efteruddannelsesportalen åbner i et nyt vindue og har et særligt layout i forhold til det mere afdæmpede intranet. I øverste del af vinduet ses en menu med punkterne: Ledelse, Ideudvikling, Kommunikation, Specialkurser, Fælles og Studieture. Hvert punkt har en farvekode, der går igen i uddannelseskalenderen. Her kan alle arrangementer ses i kronologisk rækkefølge og derefter kategoriseres ved at aflæse arrangementets farvekode, der indikerer hvilket område, kurset

tilhører. Et eksempel er ”Ideudvikling”, der er markeret med farven gul. De kurser, der kan betegnes som tilhørende denne gruppe, er derefter markeret med en gul pil i uddannelseskalenderen. Således kan medarbejderen orientere sig i de forskellige tilbud, enten gennem hele uddannelseskalenderen eller ved at klikke på et menupunkt, hvorefter kun de tilbud, der tilhører denne kategori, vil fremgå af kalenderen.

Hver medarbejder har sin personlige saldo for efteruddannelse, jf. s. 54. Via efteruddannelsesportalen kan den enkelte medarbejder logge sig ind og se sin aktuelle saldo og derefter undersøge uddannelsesudvalget, som er til rådighed for vedkommende.

### **Afsender**

Afsender af teksten er Tegnestue A/S, nærmere bestemt efteruddannelsesudvalget. Et eksplicit ”Os” og ”Vi” dækker over denne afsender, der enkelte steder også omtales som Tegnestue A/S:

Hos Tegnestue A/S vægter vi i særlig grad færdigheder der er nødvendige for fortsat udvikling. (original tegnsætning)

Afsender forsøger med denne indgangsreplik at motivere medarbejderne til at udvikle sig, idet udvikling er vejen til succes i Tegnestue A/S.

### **Modtager**

Modtager af teksten er alle medarbejdere i Tegnestue A/S, hvilket eksplicit kommer til udtryk gennem ”dig” og ”du”:

Du har frihed til at anvende dine efteruddannelsesmidler, som du ønsker. For Tegnestue A/S er det vigtigste, at du udforsker og udfolder dine talenter i den retning, du ønsker.

Som citatet viser, har modtageren ansvar for sin egen og Tegnestue A/S’ udvikling, og teksten virker dermed som en opfordring til modtageren om at tage initiativ og være aktiv.

### **Tekst**

Teksten ”Motivation”, som er uddannelsesportalens indgangsside, er præget af sætninger bygget op omkring temaet ”udvikling” og virker som én stor opfordring til den enkelte medarbejder om at tage ansvar for sin egen udvikling. Dette fremgår f.eks. af dette citat:

Uddannelsesudvalget har allerede sammensat nogle kurser og studieture, der viser hvor stor bredde der kan være i brugen af efteruddannelsesmidler. De er eksempler på hvad efteruddannelse kan indeholde, og ikke regler for hvad den skal indeholde. Der er ingen regler for udvikling. (original tegnsætning)

”Der er ingen regler for udvikling” er en retorisk modsætning, eftersom den i princippet er formuleret som en regel. Sætningen er et udtryk for, hvor fleksibelt uddannelsessystemet er, men klikker man sig videre i portalen, møder man punkterne: ”Retningslinjer for fællesarrangementer”, ”Retningslinjer for studieture”, og ”Særlige betingelser for overtræk”. Således er der alligevel visse regler, der skal følges, derudover har den enkelte medarbejder frie hænder til at skabe sin egen udvikling.

Af retoriske strategier benyttet i teksten skal f.eks. gentagelser fremhæves:

Tegnestue A/S er, og vil altid være, en tegnestue under udvikling. Det er udvikling der har gjort os toneangivende i byggebranchen, og det er kun gennem fortsat udvikling vi kan fastholde og forstærke den position (original tegnsætning).

Ordet ”udvikling” gentages tre gange, hver gang ”samlet op” fra den foregående sætning. Gentagelsen er derfor en epanastrofe; en gentagelsesfigur, der dækker over det at gentage et led fra en foregående sætning som begyndelsen af næste sætning (Jørgensen, 1999:97). Denne gentagelsesstruktur benyttes igen i de efterfølgende to afsnit, hvor det er henholdsvis ordet ”medarbejdere” og ”kompetencer”, der gentages. Således kan man udtrække af de mange gentagelser, at de tre nøgleord for de tre afsnit er ”udvikling”, ”medarbejdere” og ”kompetencer”. Dette er sigende for hele teksten om efteruddannelse i Tegnestue A/S, og efteruddannelsespolitikken generelt.

### **Kontekst/kultur**

Teksten læses på medarbejderens computer på arbejdspladsen. Efteruddannelsesportalen findes via intranettet, og den er således tæt forbundet med arbejdssituationen. Efteruddannelse er måske et emne, som medarbejderen overvejer i sin fritid, hvorefter han søger oplysninger om mulighederne i arbejdstiden. Efteruddannelsesportalen vil være en side, medarbejderen tjekker op på i en ledig stund, da det ikke direkte relaterer sig til arbejdsopgaverne. Derfor kan kontakthypigheden mellem afsender og modtager variere.

### **Hvad mener medarbejderne om fasen ”Uddannelse”?**

Teksten er et udtryk for den fleksibilitet og åbenhed, der generelt præger Tegnestue A/S’ kultur. Når man spørger medarbejderne om deres brug af denne fleksibilitet i forbindelse med efteruddannelse, viser det sig dog, at denne reel er mindre brugbar end først antaget. Først og fremmest skal medarbejderen have sparet penge op på sin saldo, før det kan lade sig gøre at tage et kursus. Derudover sker det ofte, at kurserne er så dyre, at der efter et kursus kan gå lang tid, før det



er muligt at deltage i noget igen. En undtagelse fra denne individuelle saldo er dog fællesmidlerne, som hver medarbejder indbetaler 25% af sin uddannelseskapital til hver måned. Fællesmidlerne kan bruges til at arrangere f.eks. foredrag eller små udflugter af arkitektonisk relevans. En af de adspurgte kunne forestille sig, at hun brugte fællesmidlerne til at arrangere en udflugt: ”Jeg har en kæphest med en botanisk tur i Mindeparken”. En anden har allerede benyttet sig af muligheden: ”Vi var fire fra afdelingen, der syntes, at der skete for lidt. Så vi satte os ned og strikkede et halvt års foredrag sammen. Vi ville gerne finde noget, der kunne samle alle, så vi har haft besøg af så forskellige folk som en idrætspsykolog, en kok og en højskoleforstander”. Hvis en medarbejder ønsker at arrangere noget for fællesmidlerne, kan vedkommende kreditere den tid, han bruger på dette arrangement på kontoen for fællesmidler. Når andre medarbejdere deltager i arrangementet, kan de ligeledes kreditere den brugte tid på denne konto. Således er det ”gratis” for dem at arrangere og deltage i disse fællesarrangementer.

Om denne fælles pulje er der delte meninger. De fleste mener, at det er en god ide, men at de sjældent har benyttet sig af muligheden for at arrangere noget. En enkelt siger endda: ”Kan jeg tillade mig at sige, at de behov, jeg har, er udviklingspotentiale? Kan jeg virkelig sige, at mit behov er alles behov?”. Denne medarbejder giver altså udtryk for, at der så at sige er for meget fleksibilitet – hun bryder sig ikke om at skulle tage initiativ til at arrangere et kursus, der giver mening for hende – for hvad nu hvis de andre ikke mener, det er meningsfuldt?

Generelt er der dog tilfredshed med udviklingsmulighederne i Tegnestue A/S, og de fleste mener, at organisationen også i fremtiden kan danne rammen om deres personlige karrieremæssige udvikling. De har en fornemmelse af, at hvis de blot ytrer deres ønsker, så vil organisationen hjælpe til med at opfylde disse ønsker: ”Hvis man har en interesse, står det en frit for at udnytte den mulighed”. Således er der grundlæggende en overensstemmelse mellem det trykte og det talte ord.

## 8.6 Farvel

Da der ikke eksisterer faste procedurer for afsked med personale, er der heller ikke tekster, jeg her kan analysere. Derfor bygger analysen af denne fase på et interview med en medarbejder, der har forladt Tegnestue A/S og samtale med en HR-medarbejder. Derudover har nogle medarbejdere udtalt sig om denne fase, og det er på baggrund heraf, at jeg giver en kort karakteristik af Tegnestue A/S' farvelfase.

Ifølge en HR-medarbejder er der ikke faste procedurer for, hvordan der tages afsked med medarbejdere, der vælger at søge udfordringer andetsteds: ”Det er vigtigt, at vi har føling med, hvorfor folk søger andre steder hen, for det giver os værdifuld information. Men vi afholder kun samtaler med medarbejderen, hvis vi ikke i forvejen ved, hvad der har fået vedkommende til at sige op.” Således gennemføres der ind imellem samtaler med medarbejdere, der vælger at forlade virksomheden, men ikke i tilfælde, hvor HR-medarbejderen allerede kender årsagen. ”Det er vigtigt for os at vi ved, hvorfor folk rejser. Det er jo et udtryk for, at der er noget galt hos os.”

Den tidligere medarbejder fra Tegnestue A/S, som jeg har interviewet, forlod Tegnestue A/S på grund af manglende udfoldelse af de faglige arkitektoniske ambitioner, som vedkommende personligt ønskede opfyldt. Han forlod firmaet, fordi han følte, at man hos Tegnestue A/S altid gør mere ud af at holde styr på økonomien end at lave noget arkitektonisk: ”Der er ingen overraskelser. Bygherren får, hvad han har bestilt. I stedet gør man meget ud af at repetere og genbruge konstruktioner for at spare penge”. Således var en af grundene til at forlade Tegnestue A/S et ønske om flere faglige udfordringer, som vedkommende ikke mente, det var muligt at få opfyldt hos Tegnestue A/S.

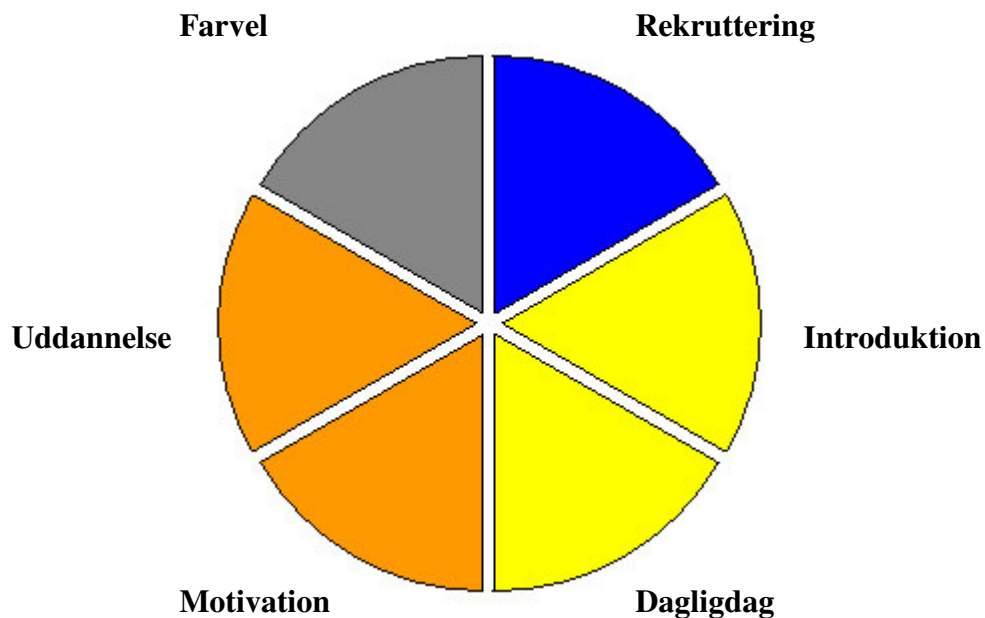
Hvad angår afsked med medarbejdere generelt, udtaler en af de ansatte, at det er påfaldende, hvor lidt der bliver talt om medarbejdere, der ”forlader familien”: ”Der mangler åbenhed fra ledelsens side omkring ansættelsesforhold. Nye medarbejdere bliver præsenteret, men der er også nogen, der rejser. Det er også vigtigt at briefe den vej omkring. Det glemmer man lidt. Jeg synes, det er et vigtigt aspekt; at sige ordentligt farvel”. Således mener nogle medarbejdere, at man i Tegnestue A/S ikke har en afsked, der kan måle sig med velkomsten af nye medarbejdere. Som en af interviewinformanterne udtaler: ”Det er nok oftest, hvis det er medarbejdere, man gerne ville have beholdt, at der ikke bliver sagt noget”. Noget kunne altså tyde på, at man fra ledelsens side ikke er så stolte af, at der er nogle medarbejdere, der vælger at forlade firmaet. Det bliver derfor holdt i det skjulte, hvilket står i modsætning til den åbenhed, der ellers præger kommunikationen.

Således kan det konkluderes, at farvel-fasen i Tegnestue A/S står i modsætning til den åbenhed, der forefindes i de andre faser. Et farvel med Tegnestue A/S neddæmpes fra ledelsens side, derfor føler de tilbageblivende ansatte, at de mangler information i denne henseende. Naturligvis skal man her

have med i overvejelserne, at der ofte ligger personlige årsager bag et ønske om jobskifte. Dette bør man naturligvis respektere, men alligevel føler medarbejderne altså netop i denne sammenhæng, at Tegnestue A/S ikke lever op til den åbenhed, der ellers er et gennemgående træk i de andre faser og i kulturen.

Jeg vil i det efterfølgende afsnit sammenholde de seks analyserede faser og konkludere på analysen af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus.

### 8.7 Konklusion på analyse af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus



*Figur 8.2. Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus*

Analysen af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus viser de forskellige billeder, medarbejderne får af Tegnestue A/S gennem forskelligt kommunikationsmateriale. Den fase, der skiller sig mest ud fra de andre, er Rekruttering (markeret med blå). Som tidligere nævnt er det sjældent, at der udarbejdes stillingsannoncer. Selvom der ikke kan drages konklusioner på baggrund af én tekst, tillader jeg mig alligevel at sætte fokus på rekrutteringsfasen, da denne skiller sig ud fra de andre faser. Teksten fra denne fase er mangelfuld i forhold til, hvad en kommende medarbejder med

fordel kunne kende til organisationen. Små forbedringer ville i denne sammenhæng gøre en stor forskel og kæde fasen bedre sammen med introduktionsfasen.

Faserne Introduktion og Dagligdag (markeret med gult) har mange fælles træk og er udtryk for Tegnestue A/S' uformelle dagligdag. Via "onkel-ordningen" indlemmes den nyansatte i Tegnestue A/S-familien, og her er der plads til den uformelle og åbne omgangstone. Således er disse faser et godt billede af det interne miljø i Tegnestue A/S, hvor en god, afslappet stemning præger dagligdagen.

Faserne Motivation og Uddannelse (markeret med orange) bygger videre på de to foregående faser, men skiller sig alligevel ud, da de repræsenterer den visionære linje i organisationen. Denne har til hensigt at motivere medarbejderne, og de fleste bliver inspireret af disse visionære tanker; blot savner de at se visionerne levendegjort i dagligdagen. Således er der her et skred i konsistensen i medarbejderlivscyklen. Visionerne har to sider: De motiverer på den ene side medarbejderne til at danne sig deres egne visioner for personlig udvikling. Det er netop disse muligheder for personlig udvikling, der giver dem lyst til at blive hos Tegnestue A/S. På den anden side finder nogle medarbejdere visionerne frustrerende i kraft af deres fravær i dagligdagen. Tegnestue A/S befinder sig muligvis midt i en proces imellem visionerne for fremtiden og dagligdagen i nutiden; til tider er den frustrerende og til andre tider er den inspirerende for medarbejderne. Dette fravær af visioner i dagligdagen understøttes endvidere af kulturanalysen, hvor denne konflikt præger alle forhold i organisationen (jf. s. 67).

Farvefasen (markeret med gråt) skiller sig ligeledes ud fra de andre faser, da denne er præget af lukkethed og et ønske fra ledelsen om ikke at udstille Tegnestue A/S som en arbejdsplads, man forlader. Ledelsen forsøger at opretholde illusionen om Tegnestue A/S som en fejlfri arbejdsplads over for de tilbageværende medarbejdere.

Alt i alt kan det konstateres, at der ikke er konsistens i Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus. Tegnestue A/S' medarbejdere er på én og samme tid medlemmer af en visionær organisation, der ønsker nye retninger i branchen og en organisation, der er præget af familiær trykthed. Tegnestue A/S som arbejdsplads kan karakteriseres som én stor familie med visioner for fremtiden.

I det efterfølgende kapitel vurderes Tegnstue A/S' interne employer brand ud fra Cirkelmodellen.

## 9 Vurdering af Tegnestue A/S' interne employer brand

I dette kapitel vurderes Tegnestue A/S' employer brand ud fra Cirkelmodellen, der er beskrevet i kapitel 6.

### **Niveau 1 – Det generiske produkt**

I niveau 1 beskrives Tegnestue A/S' generiske produkt. Hvad får medarbejderen helt konkret i sin ansættelse hos Tegnestue A/S? Hvad angår løn, følger Tegnestue A/S den overenskomstmæssige sats, og derfor er lønnen ikke et konkurrenceparameter. Ifølge en HR-medarbejder er det ikke normalt at konkurrere på løn i branchen. Hvad angår rabatordninger og andre personalegoder har Tegnestue A/S aftaler med f.eks. motionscentret S.A.T.S og flere møbelforretninger. Som medarbejder i Tegnestue A/S har man endvidere mulighed for at være medlem af personaleforeningen, der arrangerer sociale sammenkomster som f.eks. en fredagsbar. Således er der også mulighed for socialt samvær uden for arbejdstiden. Ledelsesstrukturen i Tegnestue A/S er forholdsvis flad, idet der mellem medarbejder og direktør kun er én afdelingsleder. Endvidere underbygges den flade struktur af de åbne kontorlandskaber, hvor såvel direktør som praktikant sidder side om side. Således er Tegnestue A/S' generiske produkt en arbejdsplads med et normalt lønniveau, tilbud om socialt samvær bl.a. gennem en personaleforening og en hverdag præget af en flad ledelsesstruktur.

### **Niveau 2 – Det forventede brand**

Hvilke faktorer motiverer medarbejderne i Tegnestue A/S, og kan disse opfyldes i ansættelsen? Flere af de adspurgte medarbejdere nævner selve jobbet som motiverende, og at denne motivation ligger i tilfredsstillelsen ved at lære noget igennem arbejdet og at gøre en forskel. En nævner som eksempel på et meningsfuldt job: ”Et meningsfuldt job er for mig et job, hvor jeg får nogle opgaver, jeg synes er spændende. Nogle opgaver, der har et perspektiv, så man kan føle, at man gør en forskel. Det får jeg her i den afdeling.” Således nævner flere, at det er vigtigt at gøre en forskel for at blive motiveret i jobbet. Det skal give mening for den enkelte medarbejder at være med på et projekt. Som en medarbejder siger: ”At være arkitekt er for mig en mulighed for at ændre folks hverdag.”

Hvad angår ansvar i jobbet, svarer flere, at ”lederen fungerer mere som en sparringspartner”. En medarbejder fortæller, at man i Tegnestue A/S ikke behøver at få chefen til at kontrollere den udførte opgave, inden den sendes ud til kunden. En tidligere medarbejder udtrykker det meget klart: ”Det er et gratis forsøg; man bliver ikke slagtet for at lave noget nyt”. Således har medarbejderne en meget stor grad af eget ansvar for arbejdsopgaverne.

Belønning sker helt konkret, når en projektgruppe har vundet en konkurrence. Som følge heraf, uddeles ”Succesfrøer” til alle medarbejdere. Disse frøer er et konkret eksempel på belønning for veludført arbejde. En anden (og mere ubevidst) form for belønning er omtale af projekter på møder og i årbøger eksempelvis.

Medarbejderne har mulighed for selv at have indflydelse på deres efteruddannelse, som det også fremgår af de to analyser. Flere medarbejdere ser mulighed for at få opfyldt deres ønsker om personlig udvikling inden for Tegnestue A/S. Således er Tegnestue A/S en arbejdsplads, hvor medarbejderne bliver motiveret igennem selve jobbet, har et stort ansvar og har mulighed for selv at påvirke deres fremtid i firmaet. Dette viser Tegnestue A/S som en arbejdsplads, der lytter til sine medarbejdere, og stoler på, at de gennem ansvar og spændende arbejdsopgaver motiveres til at yde deres bedste.

### **Niveau 3 – det udvidede brand**

Tegnestue A/S’ værdier, såvel de nedskrevne, som de værdier, medarbejderne beskriver, har rod i Tegnestue A/S’ kultur og historie. Tegnestue A/S’ forhistorie som arkitektkollektiv i 70’erne har smittet af på tegnestuens nuværende værdier. Disse manifesteres som respekt, både for hinanden og for livet ved siden af jobbet; åbenhed: Vær ikke bange for at sige din mening og fleksibilitet - i selve jobbet, men også i f.eks. efteruddannelsessystemet. Flere af de interviewede medarbejdere fremhæver, at Tegnestue A/S i forhold til konkurrenter ikke styres af ”kransekage-figurer”. Således fremstår Tegnestue A/S som ét samlet hold. Dét, der ifølge medarbejderne gør Tegnestue A/S speciel, er, at Tegnestue A/S er så rummelig, at der er mulighed for personlig udvikling, mulighed for at få plads til livet ved siden af, og at der bliver sat pris på medarbejderne. Flere fremhæver dog også, at der blandt arkitekter er mindre prestige i at være ansat i Tegnestue A/S, men at dette vil ændre sig i fremtiden, da Tegnestue A/S er et firma med visioner.

Medarbejderne fremhæver muligheden for at dreje den personlige udvikling i en ønsket retning som den væsentligste årsag til at blive i jobbet. Derudover vægter det tungt at få stillet opgaver med udfordringer.

Tegnestue A/S' værdier står stærkt for medarbejderne, der dog ikke alle ser sammenhæng mellem de nedskrevne og de reelle værdier. Kulturanalysen viste dog, at der var en sammenhæng imellem de to elementer. Tilsyneladende kan medarbejderne stå inde for de nævnte værdier og anser dem for væsentlige i deres job. De mener, at Tegnestue A/S er noget specielt, og ønsker at blive i jobbet, hvis de kan få deres ønsker opfyldt. De adspurgte medarbejdere omtalte Tegnestue A/S som en stor familie, hvor alle passer på hinanden. Umiddelbart er Tegnestue A/S' eneste problem i denne henseende, at nogle medarbejdere kan få for meget af den familiære tryghed og søge nye udfordringer i andre virksomheder.

#### **Niveau 4 – det ultimative brand**

Som vist i kulturanalysen har Tegnestue A/S foretaget de indledende manøvrer til at ændre byggebranchens nuværende situation ved at starte en diskussion af denne gennem Videnregnskab 2004-2005. Dog mener mange medarbejdere, at denne ændring endnu kun er sket på papiret; altså kan visionerne for fremtiden ikke mærkes i dagligdagen. Således praktiserer Tegnestue A/S endnu kun single-loop learning, men har mulighed for at bevæge sig et niveau op ved at få visionerne ind i hverdagen. Dette fremgår også af analysen af medarbejderlivscyklen, hvor kun faserne Motivation og Uddannelse repræsenterer disse visioner. Når medarbejderne kan se sammenhængen mellem handling og skrift, vil de sandsynligvis føle en endnu større tilfredshed i jobbet, da de så kan stå inde for de visionære tanker. Således har Tegnestue A/S' employer brand endnu ikke nået niveau 4.

#### **9.1 Tegnestue A/S' interne employer brand**

Tegnestue A/S' interne employer brand kan således karakteriseres som et brand, der når til niveau 3. Medarbejderne er tilfredse og føler, at de er en del af kulturen, hvor de bærende værdier også er synlige i dagligdagen, hvor åbenhed og nysgerrighed sættes i højsædet. Imidlertid er der for flere medarbejdere en kløft mellem de visioner, der burde eksistere i hverdagen og de reelle arbejdsopgaver. Denne kløft skader Tegnestue A/S' interne employer brand, eftersom det er til daglig frustration, at medarbejderne ikke kan se disse visioner i dagligdagens opgaver. Flere mener, at visionerne tabes hos mellemlederne, der ikke tager opgaver ind, hvor der er plads til disse visioner. Det er også denne kløft, der bryder kontinuiteten i medarbejderlivscyklen, hvilket på lang



sigt også kan have indflydelse på rekrutteringen. Hvis potentielle medarbejdere tiltrækkes af Videnregnskab 2004-2005, vil de møde op med forventninger, der sandsynligvis ikke imødekommes i faserne introduktion og dagligdag. For at lukke denne kløft må der derfor enten skrues ned for visionerne udadtil, eller de må indføres i dagligdagen.

De selv samme visioner virker dog også motiverende for medarbejderne. Flere beskriver Tegnestue A/S som en visionær organisation og er stolte af Videnregnskab 2004-2005. Derfor er der som før nævnt to sider af visionerne, og dette kan eventuelt tilskrives den proces, Tegnestue A/S befinder sig midt i. De har påbegyndt diskussionen af situationen i byggebranchen og venter nu på, at situationen skal ændre sig. Således kan Tegnestue A/S med visionerne i ryggen iværksætte de initiativer, der er nødvendige for at visionerne bliver til dagligdag, og dermed styrke deres interne employer brand.

## Del 4

### 10 Konklusion

Formålet med dette speciale har været at diskutere og afklare begrebet employer branding og på baggrund heraf udvikle en model til vurdering af et employer brand. I specialets del 2 diskuterede jeg begrebet på baggrund af de eksisterende teorier og inddrog endvidere teori om motivation og værdier på arbejdspladsen. Med udgangspunkt i disse teorier udviklede jeg Cirkelmodellen, der i casen Tegnestue A/S viste sin anvendelighed.

Diskussionen af teorien i del 2 viste, at virksomhederne med fordel kan inddrage og levendegøre deres værdigrundlag som en del af arbejdet med employer branding. Det værdigrundlag, stort set alle virksomheder i dag har fået udarbejdet (ofte af eksterne konsulentfirmaer), kan gøres nyttigt og værdifuldt i sig selv. Det forudsætter dog, at dette udtrykker virksomhedskulturens reelle værdier, og at der er plads til at gøre dette værdigrundlag levende gennem jævnlig revision. Hvis medarbejderne får mulighed for at deltage i denne proces, vil de føle en større tilknytning til virksomheden og dermed være mere loyale over for denne.

Mit speciale har vist, at arbejdet med employer branding ikke nødvendigvis kræver nye udtryksformer. I stedet kan virksomhederne benytte sig af det værdigrundlag, de allerede har, ved at gøre det til et realistisk værdigrundlag, der afspejler virksomhedens reelle værdier. Således kan jobkandidaten, når han læser virksomhedens værdigrundlag, danne sig et indtryk af, hvilken kultur virksomheden besidder. Herigennem får virksomheden et mere kvalificeret ansøgerudvalg og kan lettere vælge den rette kandidat til jobbet. Dermed vil arbejdet med værdigrundlaget eksternt optimere rekrutteringsprocessen og internt medvirke til at fastholde og motivere nuværende medarbejdere.

Cirkelmodellen har til hensigt at gøre det let at vurdere en virksomheds employer brand. På baggrund af modellen kan virksomheden udarbejde konkrete kommunikationsstrategier, hvor værdierne kan få en mere fremtrædende plads, hvis dette ikke allerede var tilfældet inden vurderingen. Modellen er velegnet til at få overblik over virksomhedens employer brand, så man derefter kan iværksætte de nødvendige ændringer.

I del 3 blev denne model anvendt til at analysere virksomheden Tegnestue A/S' employer brand. På grundlag af en analyse af Tegnestue A/S' kultur og dernæst en analyse af Tegnestue A/S' medarbejderlivscyklus, blev Tegnestue A/S' employer brand vurderet til niveau 3 ud fra Cirkelmodellen. Tegnestue A/S kan stadig forbedre sig, bl.a. ved at skabe konsistens imellem de forskellige faser i medarbejderlivscyklen. Derudover kan de gøre medarbejderne bevidste om, hvilke værdier Tegnestue A/S står for – ikke kun de nedfældede værdier, som nogle medarbejdere har mistet respekten for, men de reelle værdier.

Jeg har således gennem den illustrative case vist, hvorledes Cirkelmodellen kan benyttes til at vurdere en virksomheds employer brand.

Med dette speciale har jeg ønsket at sætte fokus på employer branding i dagens Danmark og påvist, at dette bl.a. kan gøres ved at sætte virksomhedens værdigrundlag i spil. Ved at ibrugtage det kommunikationsredskab, der allerede foreligger i form af værdigrundlaget, kan virksomhederne optimere deres rekruttering og fastholde de medarbejdere, der allerede er en del af kulturen. Dermed bliver værdigrundlaget et brugbart signal om virksomhedens kultur i modsætning til den pyntegenstand, det mest af alt ligner i dag.

### **Perspektivering**

Mit speciale præsenterer de indledende overvejelser til en forskning, der kan række længere. Af mulige forskningsområder kunne man blandt andet tænke sig en udforskning af, hvordan det eksterne employer brand kan vurderes. Et andet interessant aspekt kunne være uddybende undersøgelser af, hvor stor betydning værdier på arbejdspladsen har for medarbejdere generelt. Dette kunne f.eks. udforskes gennem kvantitative undersøgelser på en række virksomheder, små såvel som store. Sidst men ikke mindst kunne man forestille sig, at Cirkelmodellen blev uddybet og efterprøvet i andre sammenhænge, ikke mindst for at validere metoden.

Således har jeg med dette speciale sat fokus på værdiernes rolle i employer branding, og det er mit håb, at virksomheder i fremtiden vil levendegøre og bruge deres værdigrundlag mere aktivt i arbejdet med at tiltrække og fastholde medarbejdere.

## 11 Bibliografi

Aaker, David: *Building Strong Brands*. London, Simon & Schuster UK, 1996

Andersen, Eva: *Jobkandidater vil have "det hele"*. In Jyllandsposten, Job og Karriere, onsdag den 24. november 2004.

Andersen, Ib: *Den skinbarlige virkelighed*. København: Samfundslitteratur, 1997.

Andersen, Sophie Esmann: *Mærkekommunikation*. In X-COM nr. 4, November 2004, udgives af Forbundet for Kommunikation og Sprog, København.

Andersen, Thomas Hestbæk & Flemming Smedegaard: *Den 9. metafor: Organisationer som sprog*. Odense Working Papers in Language and Communication, No 26, February 2005. Odense.

Andersen, Thomas Hestbæk, Flemming Smedegaard, Uwe Helm Petersen: *Hvad er meningen?*, Odense, Syddansk Universitetsforlag, 2005 (under udgivelse).

Andersen, Thomas Lund & Morten Vestergaard-Lund: *Symbolistisk Kulturanalyse*. In Merino nr. 24. Odense: Center for Erhvervsproglige studier, 1998.

Askegaard, Søren: *Nye udfordringer til branding i teori og praksis*. In Civiløkonomen nr. 1-2, Januar 2004.

Backhaus, Kristin: *Importance of person-organization fit to job seeker*. In Career development international, vol. 8/1, 2003, p. 21-26. MCB UP Limited.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder: *Conceptualizing and researching employer branding*. In Career Development International, Vol. 9, No 5, 2004, pp. 501-517. Emerald Group Publishing Limited.

Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal. *Organisationsteori*. København, Handelshøjskolens Forlag. 1998.

Christensen, Lars Thøger & Morsing, Mette: *Bagom corporate communication*. Frederiksberg, Samfundslitteratur, 2005.

Christensen, Lars Thøger: *Images and identities of products and organizations: A semiotic exercise*. Working Papers in Marketing no. 14/December 1997, Odense University.

Christensen, Lars Thøger: *Når virksomheden taler med sig selv – autokommunikativ ledelse*. In *Ledelse i dag*, Nr. 20/ Vinter 1995, 5. årgang, nr. 4

Collin, Finn & Køppe, Simo (red.): *Humanistisk videnskabsteori*. København, DR Multimedie 2003.

Conolly, Kathleen Groll: *Competing for employees: proven marketing strategies for hiring and keeping exceptional people*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1991.

Deal, Terrence E. & Allan Kennedy: *Virksomhedskultur – virksomhedslivets ceremonier og ritualer*. Schultz Forlag, 1984

Fish, Stanley: *Why no one's afraid of Wolfgang Iser*. In *The Communication Theory Reader* edited by Paul Cobley. London, Routledge, 1996.

Frandsen, Finn; Johansen, Winni y Nielsen, Anne Ellerup: *International Markedskommunikation i en postmoderne verden*. Århus: Systime, 2002.

Hatch, Mary Jo: *The Dynamics of Organizational Culture*. Papers in Organization, no. 4, Institute of Organization and Industrial Sociology, Copenhagen Business School, 1991.

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken: *Bringing the corporation into corporate branding*. In *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No 7/8, 2003, MCB University Press.

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken: *Relations between organizational culture, identity and image*. In *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No 5/6, 1997, MCB University Press.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara Bloch: *The motivation to work*. New Brunswick, Transaction Publishers, 2. udgave 1993, 7. oplag, 2004.

Holm, Lis: *Grundbog i tekstlingvistik*. København: Systime, 1998.

Hundevadt, Kim: *Succes, tragedie og nederlag*. In Jyllandsposten, Kulturweekend, fredag den 8. april 2005.

Iser, Wolfgang: *The act of reading*. London, The Johns Hopkins University Press, 1978.

Jørgensen, Keld Gall: *Stilistik – Håndbog i tekstanalyse*. København, Gyldendal, 1999.

Kjørup, Søren: *Menneskevidenskaberne*. Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 1996.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary: *Marketing: An introduction*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, 1987.

Kvale, Steinar: *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København, Hans Reitzels Forlag, 1994.

*Kærligheden til jobbet stresser os*. Ukendt forfatter, Ritzau, bragt i URBAN, tirsdag den 15. marts, 2005

Maslow, Abraham H.: *På vej mod en eksistenspsykologi*. Nyt Nordisk Forlag – Arnold Busck, 1968.

Morgan, Gareth: *Images of Organization*, 2. udgave, New York, SAGE Publications, 1997.

Olsen, Finn: *Arkitekter skovler opgaver hjem til Århus*. Århus Stiftstidende, tirsdag den 29. marts 2005.

Olsen, Finn: *Århus tegner sig på verdenskortet*. Århus Stiftstidende, tirsdag den 29. marts 2005.

Peirce, Charles Sanders: *Collected Papers*. Bind 2. Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1960.

Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter: *Den gode opgave*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2000.

Sandstrøm, Lars: *Corporate Branding*. Frederiksberg, Forlaget Samfundslitteratur, 2003.

Schein, Edgar H.: *Organisationskultur og ledelse*. København, Valmuen, 1994.

Schultz, Majken: *Kultur i organisationer*. København: Valmuen, 1990

Senge, Peter: *The Fifth Discipline*. London: Century Business, 1990.

Stranne, Fredrik: *Employee Relationship Marketing, Personnel Management Abroad by University Studies and Experience*, © 2002 Fredrik Stranne

*Talenter tænder på et godt omdømme*, rapport udgivet af Moment Studenterhjælpen A/S, Jøp, Ove & Myrthu A/S samt Netværk Danmark A/S, juni 2004.

Van Hauen, Finn, Kastberg, Bjarne & Neergaard, Claus: *Den lærende organisation i praksis*. København K, Peter Asschenfeldts Nye Forlag A/S, 1998.

Van Hauen, Finn et al.: *Værdier på jobbet*. København, Peter Asschenfeldts nye forlag, 1997.

Vincenz, Helle: *Socialt sindelag ser godt ud på CV'et*. Ingeniøren.net, ing.dk, fredag den 11. marts, 2005 <http://www.ing.dk/article/20050311/JOB/103110093>