

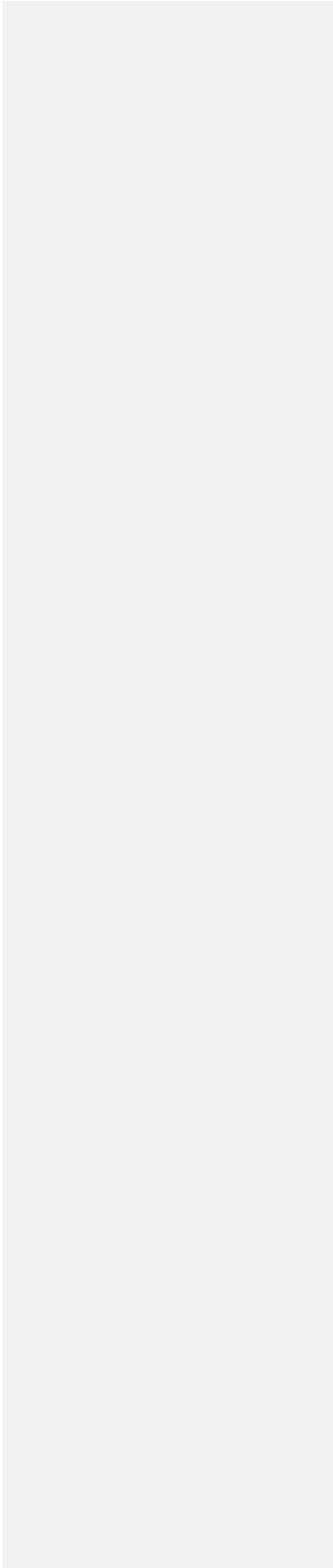
# INDHOLD

<b>DEL 1   INDLEDNING</b>	<b>3</b>
1.1 Problemformulering	4
1.2 Metode og opbygning af speciale	5
<b>DEL 2   OM BRANDING OG BRANDINGENS RATIONALE</b>	<b>8</b>
2.1 Brandhistorie	9
2.1.1 Fem tilgange til branding	10
2.1.2 Klassisk branding versus Corporate branding	12
2.2 Corporate branding	13
2.2.1 På vej mod den anden bølge af corporate branding	13
2.2.2 Krydsdisciplinær corporate branding	14
2.2.3 Identitet, vision, kultur og image	15
2.2.4 Kløfter mellem vision, kultur og image	16
2.2.5 De fem cyklusser	17
2.3 Employer Branding	19
2.3.1 En definition på et nyt begreb	19
2.3.2 Employer brand equity	21
2.3.3 Brand associationer & brand loyalitet	21
2.3.4 Virksomhedskultur	23
2.3.4.1 En funktionalistisk tilgang til virksomhedskultur	24
2.3.4.2 En symbolsk tilgang til virksomhedskultur	25
2.3.4.3 Teoretiske forskelle imellem det funktionalistiske og det symbolske perspektiv	27
2.3.4.4 Karakteristika ved en fungerende virksomhedskultur	27
2.3.5 Værdier	28
2.3.6 Motivation	30
2.3.6.1 Maslows behovspyramide	31
2.3.7 Samspil mellem kultur, værdier og motivation	32
2.4 Opsamling	34
2.5 Delkonklusion	34
<b>DEL 3   SOCIOLOGISKE TEORIKOMPLEKSER, DER KAN UNDERSTØTTE IDÉEN OM EMPLOYER BRANDING</b>	<b>36</b>
3.1 Organisation, medarbejder-virksomhedsrelation og motivation	37
3.2 Anthony Giddens: Samfundet og individet under senmoderniteten	39
3.2.1 Senmodernitet	39
3.2.1.1 Adskillelse af tid og rum	39
3.2.1.2 Udlejring af sociale institutioner	40
3.2.1.3 Det moderne samfunds refleksivitet	41
3.2.2 Senmodernitet og refleksivitet	41
3.2.3 Selvidentitet og det moderne individs livsstil	42
3.2 Niklas Luhmann & Ole Thyssen: Organisationer og arbejdets betydning	43
3.2.1 Luhmanns systemteori	44
3.2.1.1 Psykiske og sociale systemer	44
3.2.2 Thyssen: Organisationer – beslutninger og medlemmer	46

3.3 Opsamling	49
<b>DEL 4   SOCIOLOGISKE TEORIKOMPLEKSER, DER SVÆKKER IDÉEN OM EMPLOYER BRANDING</b>	<b>52</b>
4.1 Risikosamfundet	54
4.1.1 Risikoregimets dimensioner	55
4.2 Det fleksible menneske og forbrugersamfundet	57
4.3 Opsamling	61
4.4 Delkonklusion	62
<b>DEL 5   BRANDING-DEBATTEN I DAG</b>	<b>64</b>
5.1 Om <a href="http://www.kommunikationsforum.dk">www.kommunikationsforum.dk</a>	65
5.2 Artikler og indlæg om branding	67
5.3 Opsamling- hvor tager debatten os hen?	75
5.4 Delkonklusion	78
<b>DEL 6   KONKLUSION</b>	<b>79</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>83</b>
<b>LITTERATUR</b>	<b>85</b>
<b>BILAG</b>	<b>89</b>

**Del 1 | Indledning**

---



Employer branding er et af tidens hotteste buzz words indenfor såvel kommunikation som HR, og disciplinen er blevet udnævnt til at være en af løsningerne til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i en tid hvor ledigheden er historisk lav. Begrebet employer branding dækker over de aktiviteter, der siger noget om, hvad virksomheden kan tilbyde nuværende og fremtidige medarbejdere. Igennem employer branding kan virksomheden differentiere sig fra konkurrenterne og brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads.

Nå det er sagt, er debatten om employer branding dog ikke til at tage fejl af. På blandt andet [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk) går debatten, og sitet fungerer som fagligt forum for mange kommunikationsinteresserede. Employer branding er et af de faglige emner, der diskuteres, og når talen falder herpå går debatten hovedsageligt på, hvorvidt employer branding er et buzz word eller blot gammel vin på nye flasker. Om det så skal kaldes employer branding, eller det er et spørgsmål om at benytte common sense, giver vel i virkeligheden det samme resultat i sidste ende, og der stilles ikke nogen dybere spørgsmål til branding. Og det undrer mig! For, når man som virksomhed skal arbejde med employer branding skal man gøre sig det klart, at arbejdet med branding hviler på nogle bestemte sociologiske præmisser og antagelser. Men, hvad vil der ske hvis disse præmisser ikke opfyldes - er employer branding da stadig et fornuftigt redskab til rekruttering og fastholdelse?

Employer branding og debatten herom er omdrejningspunktet for dette speciale.

## 1.1 Problemformulering

Burde employer branding debatten skifte fokus og i stedet have karakter af en mere reflekterende ”for og imod” branding debat?

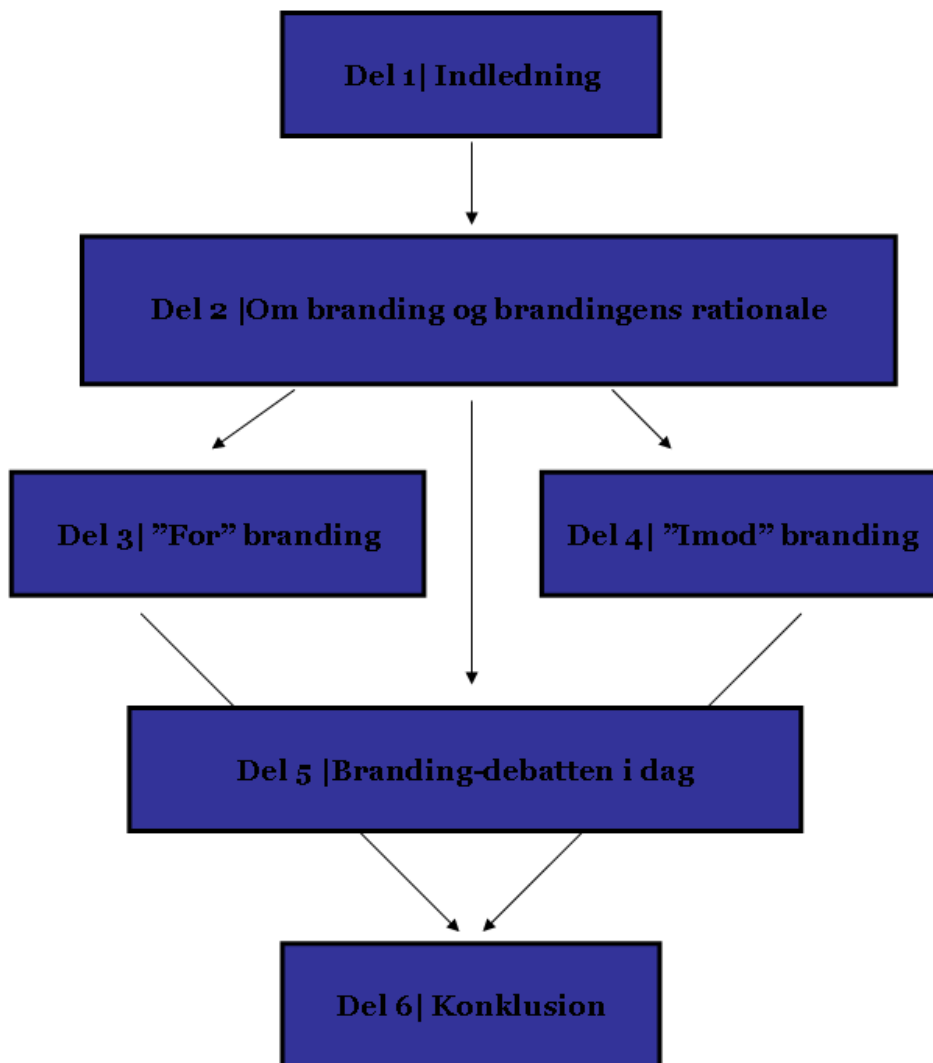
For at besvare ovenstående problemformulering vil jeg besvare tre undersøgelsesområder:

- 1) *Bestemmelse af employer branding- hvad er employer branding og hvilke argumenter fremføres herfor?*
- 2) *Identifikation af sociologiske teorikomplekser, der kan støtte og problematisere employer branding.*
- 3) *Analyse af branding debatten blandt potentielle medarbejdere i HR- og kommunikationsfunktioner.*

Min fremgangsmåde hertil vil jeg beskrive i det følgende afsnit.

## 1.2 Metode og opbygning af speciale

Specialets opbygning er illustreret i nedenstående figur:



Figur 1: Specialets opbygning (egen tilvirkning)

Specialet er inddelt i seks afsnit med respektive underinddelinger, hvor det første og sidste afsnit udgør indledning og konklusion. De 4 mellemliggende afsnit udgør således specialets kerne.

## Del 2 | Om branding og brandingens rationale

Mit formål med dette afsnit er at undersøge begreberne corporate branding og employer branding med det formål at beskrive de tanker og idéer, der ligger til grund herfor. Indledningsvist vil jeg dog redegøre for branding optikkens udvikling igennem tiden for få en bredere indsigt i den udvikling, der er sket på området.

Jeg vil i dette afsnit anvende følgende teoretikere:

**Branding optikkens udvikling:** Claus Buhl, Lars Sandstrøm, Tilde Heding og Charlotte Knudtzen.

**Corporate branding:** Litteraturen som danner rammeværket for dette afsnit er bogen *"Corporate Branding – purpose/people/process"* som blandt andet er redigeret af den danske professor Majken Schultz.

**Employer branding:** Employer branding trækker på mange forskellige elementer fra såvel HR, marketing og kommunikation. Den litteratur jeg anvender som rammeværk for dette afsnit bærer derfor præg heraf og er en kombination af ovenstående. Jeg anvender følgende: *"The employer brand"* af Barrow & Mosley, artiklen *"Conceptualizing and researching employer branding"* af Backhaus & Tikoo samt information fra det danske kommunikations- og reklamebureau CORE:WORKERS hjemmeside.

*I del 2 besvares undersøgelsesområde 1.*

## Del 3 | Sociologiske teorikomplekser, der kan understøtte idéen om employer branding

Jeg vil i dette afsnit identificere og redegøre for nogle af de sociologiske teorikomplekser, der kan fremføres som støtte for idéen om employer branding. Jeg vil indledningsvist, med udgangspunkt i *del 2 | Om branding og brandingens rationale*, præcisere hvilke antagelser om organisation, medarbejder-virksomhedsrelation samt motivation af individet i forhold til arbejde man må underlægge sig, når man arbejder med employer branding. Jeg har samlet disse præmisser i tre teser:

- 1. Forholdet mellem medarbejder og virksomhed kan betragtes som en frivilligt indgået og gensidig tilbydende relation.**
- 2. Individet motiveres ved tilfredsstillelse af behovene for selvaktualisering og meningsfuldhed, herunder indgåelse i identitetsskabende fællesskaber.**
- 3. Organisationer kan være de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted.**

Med udgangspunkt i Anthony Giddens og Niklas Luhmanns formidlet via Ole Thyssens sociologiske teorikomplekser vil jeg forsøge at underbygge ovenstående teser.

#### **Del 4 | Sociologiske teorikomplekser, der svækker idéen om employer branding**

I dette afsnit vil jeg redegøre for de argumenter og sociologiske teorikomplekser, der kan problematisere idéen om employer branding. Jeg tager udgangspunkt i nedenstående anti-teser:

- 1. Arbejde er ikke en frivillig og gensidig relation.**
- 2. Virksomheden er ikke længere en arena for selvrealisering.**
- 3. behovet for mening og selvrealisering i arbejdet er nok til stede, men er fordi behovene ikke kan tilgodeses, erstattet af en instrumentel attitude til arbejdet og arbejdspladsen. Hvilket medfører loyalitet mod selvet snarere end arbejdspladsen.**

Med udgangspunkt i Ulrich Becks, Richard Sennetts og Zygmunt Baumans sociologiske teorikomplekser vil jeg i dette afsnit redegøre for ovenstående anti-teser.

*Del 3 og del 4 har til formål at besvare undersøgelsesområde 2.*

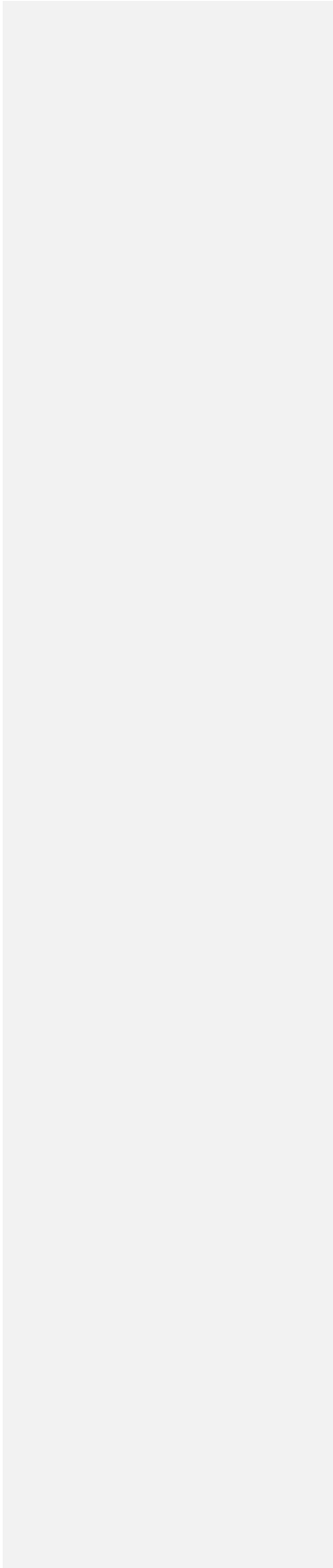
#### **Del 5 | Branding-debatten i dag**

I dette afsnit vil jeg foretage en analyse af indlæggene på Kommunikationsforum med det formål at belyse, hvorledes der tales om employer branding blandt kommunikationsinteresserede eller potentielle HR folk. Hvor er fokus i debatten i dag og hvilke holdninger til employer branding fremføres der, og hvad ligger til grund herfor? Derudover ønsker jeg at undersøge hvilke problemer i forhold til employer branding, der tages op i debatten. Kommunikationsforum er udvalgt som eksempel som herpå.

*Del 5 har til formål at besvare undersøgelsesområde 3.*

**Del 2 | Om branding og brandingens rationale**

---





Der er sket meget indenfor feltet branding, siden de første produkter kom på hylderne hos lokale købmand, og reklamefolkene skulle argumentere for at forbrugeren skulle købe ét stykke sæbe frem for et andet. Branding er en disciplin, der går mange år tilbage i tiden og som stadig ændrer sig. I dag handler det ikke længere udelukkende om at sælge et produkt af høj kvalitet til billige penge. Det handler også om at differentiere sig og sælge ”hele pakken” igennem en samlet og monolistisk strategi, hvor virksomheden og dens medarbejdere arbejder ud fra et fælles sæt af værdier og holdninger, og hvor branding også er kommet i centrum for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i virksomheden.

Mit formål med dette afsnit er at undersøge begreberne corporate branding og employer branding med det formål at beskrive de tanker og idéer, der ligger til grund herfor. Da branding er det yderst bredt begreb finder jeg det nødvendigt indledningsvist at redegøre for branding optikkens udvikling igennem tiden for at få en bredere indsigt i den udvikling, der er sket på området.

## **2.1 Brandhistorie**

Branding er en markedsføringsdisciplin, der går mange år tilbage i tiden. Der er dog delte meninger om, hvor begrebet stammer fra. Nogle mener at, betydningen af ordet brand, som anvendes indenfor marketing, stammer fra det amerikanske ”at brændemærke”- en praksis som blev udøvet af de amerikanske cowboys. Man brandmærkede sine køer, for at man kunne kende sit kreatur fra naboens (Buhl, 2005:25). Andre mener, at det var stenalderens smede, der havde særlige kendetegn på deres våben og vikingerne, der lavede specielle kendetegn på deres skibe (Sandstrøm, 2006:12). Dog er der enighed om, at branding oprindeligt fungerede som et tegn på ejerforhold.

Man skal frem til 1760 for at stifte bekendtskab med det moderne brand. Josiah Wedgwood, kendt som det moderne brands fader, satte sit navn på produktionen af keramik og porcelæn for at indikere dets oprindelse fra hans state-of-art fabrikker. Brandet skulle derfor såvel differentiere produktet fra andre på markedet, men brandet var også et tegn på produkternes kvalitet (Sandstrøm, 2006:12).

Traditionelt har branding været forbundet med virksomhedernes bedrifter på produktniveau. Udviklingen indenfor den oprindelige form for produktranding startede for alvor med industrialiseringen. I takt med at industrialiseringen tog fart, blev det muligt at producere store mængder af det samme produkt. Tidligere var mange produkter nye opfindelser, som udelukkende solgte sig selv på grund af produktets unikke egenskaber. En ændring af markedet, produktionen og distributionskanalerne gav dog trængsel på købmandens hylder, og kampen om kundernes/forbrugernes opmærksomhed var begyndt. Producenterne gav deres produkter navn og

logo for at kunderne kunne differentiere produkterne fra hinanden (Sandstrøm, 2006:18). Branding har især efter 2. verdenskrig ændret sig meget i forhold til de markedsføringsmetoder, man tidligere anvendte, for at forbrugerne kunne differentiere produkterne fra hinanden.

### 2.1.1 Fem tilgange til branding

Til at illustrere den udvikling, der i nyere tid er sket indenfor feltet, har jeg valgt at tage udgangspunkt i Tilde Heding og Charlotte Knudtzens fem teoretiske tilgange, som belyser, hvordan branding har udviklet sig gennem tiden (Hejlskov, 2006). Teorien udspringer af Heding og Knudtzens speciale, ”*Det meningsbærende brand*”, fra CBS (Copenhagen Business School) 2005. Udover at indbringe dem et 13-tal vandt de Danmarks største markedsføringspris HBH Prisen for bedste speciale. De to forfattere udgiver endvidere deres første lærebog i løbet af foråret 2008 i samarbejde med lektor Mogens Bjerre.

På baggrund af analyse af 250 akademiske artikler fra perioden 1985 til 2005 identificerede de, at udviklingen indenfor feltet kan inddeles i fem forskellige epoker med hver sin tilgang til branding. Først, når man har afklaret, hvilken tilgang man bekender sig til, kan man definere, hvad branding er (Hejlskov, 2006). Hver af de fem tilgange har forskelligt menneskesyn samt afsender- og modtagerperspektiv. De fem tilgange er:

- Produkttilgangen
- Den projektive tilgang
- Den adaptive tilgang
- Den relationelle tilgang
- Community tilgangen

Den første tilgang, *produkttilgangen*, har ifølge forfatterne været dominerende fra 1985 til midten af 1990'erne. I denne periode tages der udgangspunkt i marketingguruen Philip Kotlers traditionelle marketing mix, altså de 4 p'er (product, price, place og promotion). Her er begrebet *awareness* (opmærksomhed) et vigtigt parameter til at vurdere, om et brand er succesfuldt. Derudover betragtes forbrugeren som en passiv modtager og antages at være et rationelt, forudsigeligt og kognitivt tænkende menneske, mens afsenderes betragtes som værende aktiv.

I starten af 1990'erne opstår så den *projektive tilgang*- den tilgang, der ligger bag corporate branding. Man begynder for alvor at få øjnene op for brandingens potentiale. Forbrugeren ses som et socialt og meningsskabende menneske, og produkter brandes derfor ud fra emotionelle værdier.

Afsenderen betragtes som den aktive i branding-processen, hvor forbrugeren hovedsageligt anskues som en passiv modtager af kommunikation. Under denne tilgang er der fokus på identitetsbegrebet.

I 1993 skabes den *adaptive tilgang* af professor i marketing, Kevin Lane Keller, idet han fokuserer på brandets værdi som noget, der kun kan aflæses i forbrugernes associationer. Fokus flyttes dermed fra afsender til modtager. Modtageren bliver en aktiv spiller i branding-processen og betragtes som socialt og meningsskabende.

I 1997 præsenteres begreberne *brand personality* og *brand relationship*, som kommer til at danne fundament for *den relationelle tilgang*, hvor branding udforskes ud fra menneskelige synsvinkler. Det vil sige, at forbrugerne tillægger brands menneskelignende egenskaber og oplever at have relationer med disse. I denne tilgang forenes afsender og modtagerperspektivet, og forbrugeren opfattes som værende subjektivistisk, psykologisk baseret. Det vil sige, at produkter tillægges værdier og holdninger, som forbrugeren kan bruge til at signalere et billede af sig selv til omverdenen (Jacobsen, 2003: 26). Derudover fokuseres der på at opbygge langsigtede relationer til eksisterende kunder, og kundeloyalitet og kundeservice betragtes som værende betydningsfulde elementer. Den relationelle tilgang, *brand relationship*, er stadig i dag dominerende i det akademiske marketingmiljø.

Sidst men ikke mindst, nævner Knudtzen og Heding *community tilgangen*, som efter år 2000 supplerer den relationelle tilgangs forbrugersyn med ny forskning. Forbrugeren betragtes her som et sociokulturelt væsen, der deltager i aktiviteter med brands som omdrejningspunkt. Forbrugeren er aktivt med til at fortolke og udvikle brandet og bliver dermed en slags aktiv medskaber. Afsender og modtager interagerer, og der skabes et stærkt tilhørsforhold til brandet.

Overordnet er udviklingen gået fra en grundlæggende antagelse om, at kommunikation er lineær, og forbrugeren er en passiv modtager, til antagelser om at forbrugeren er en aktiv medskaber af brandet. Som en kommentar til de fem tilgange, mener jeg dog, at det ikke er tilstrækkeligt at lægge sig op af blot en enkelt af de fem tilgange, idet definitionen derved bliver for snæver. Desuden mener jeg, at de fem tilgange fortrinsvist egner sig som en gennemgang af branding-konceptets udvikling igennem tiden, frem for at være en måde at definere ens egen forståelse af branding på. For mig er branding-begrebet et bredt emne, og jeg anser mig selv som værende et sted imellem den relationelle tilgang og community tilgangen. Det vil sige, at udover at forstå branding som opbygning af relationer til forbrugerne, mener jeg også, at man bør inkludere, at forbrugeren bliver en aktiv deltager i udviklingen af et givent brand, som dermed kommer til at repræsentere værdier og holdninger, som forbrugeren både lever efter og har relationer til.

### 2.1.2 Klassisk branding versus Corporate branding

I og med branding har sin oprindelse i produkt branding, og man først i nyere tid for alvor har fået øjnene op for corporate branding, finder jeg det nødvendigt at klarlægge forskellene på disse to begreber. De væsentligste forskelle illustreres i nedenstående skema:

	Classic branding	Corporate branding
Foundation	Individual products are the foundation for most brands	The company or organization is the foundation for the brand
Conceptualization	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• Outside-and-in-thinking</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cross-disciplinary</li><li>• Combines inside-out with outside-in thinking</li></ul>
Stakeholders	Consumers and customers	All stakeholders
Responsible for branding	Marketing and communication functions	All functions driven by top management
Time perspective	Short: product lifecycle	Long: organization lifecycle
Core process	Marketing and communication decide brand promises and marketing/communication mix.	Managerial and organizational processes align the company behind brand identity.
Key issues	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brand-architecture</li><li>• Brand-positioning</li><li>• Brand-identity</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brand as a strategic force</li><li>• Relations between strategic vision, organization culture and stakeholder image</li><li>• Brand-alignment</li></ul>
Difficulties	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficult to build and sustain product differentiation</li><li>• Restricted involvement of employees and use of cultural heritage</li><li>• Limited involvement of stakeholders in communication efforts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficult to align internal and external stakeholders</li><li>• Difficult to create credible and authentic identity</li><li>• Difficult to involve different subcultures and shifting stakeholders</li></ul>

Figur 2: Forskelle mellem klassisk branding og corporate branding (Schultz, 2005:27)

Som det fremstår af ovenstående skema, bygger den klassiske branding på det enkelte produkt og betragtes udelukkende ud fra et marketingsperspektiv. Når virksomhederne vælger at brande hele virksomheden frem for deres produkt, vælger de en monolistisk branding-strategi, hvor virksomheden bliver selve brandet. De vælger at corporate brande. Ved corporate branding er der fokus på hele virksomheden og alle dens aktiviteter. Dermed bliver det ikke kun et marketings- og kommunikationsanliggende, men derimod noget, som styres af ledelsen og har indvirkning på hele virksomheden. Man bevæger sig fra udelukkende at have fokus på forbrugerne til at involvere samtlige interessentgrupper. Ud fra et tidsperspektiv skal corporate branding ses som en langsigtet strategi for virksomheden, hvor den klassiske branding er kortsigtet og afhænger af det enkelte produkts livscyklus. I skemaet angives desuden nogle af de problemstillinger, som de to branding-typer medfører. Ved den klassiske branding peges især på, at det her er svært at differentiere sig fra konkurrenterne, og at medarbejdere og andre interessenter kun involveres i begrænset omfang i

branding-processen. Ved corporate branding er den største udfordring at skabe en fælles identitet og samtidig tilgodese alle interessentgrupper.

Selvom jeg nu er kommet nærmere en forståelse af corporate branding, må jeg erkende, at for at komme mere i dybden med denne er det nødvendigt at gennemgå de aspekter, som corporate branding består og påvirkes af.

## **2.2 Corporate branding**

I dette afsnit vil jeg, som supplement til det forrige, redegøre for begrebet corporate branding med det formål at få klargjort, hvor begrebet stammer fra, og for formålet med og principperne for corporate branding.

Litteraturen, som danner rammeværket for dette afsnit, er bogen ”*Corporate Branding – purpose/people/process*” (2005), som blandt andet er redigeret af den danske professor Majken Schultz. Bogen er skrevet som en del af forskningsprojektet Corporate Branding – An Organizational Perspective on the Creation and Implementation of Global Corporate Brands. Projektet foregik i årene 2002-2005 med aktiviteter i såvel Danmark som internationalt (Schultz, 2005:5).

### **2.2.1 På vej mod den anden bølge af corporate branding**

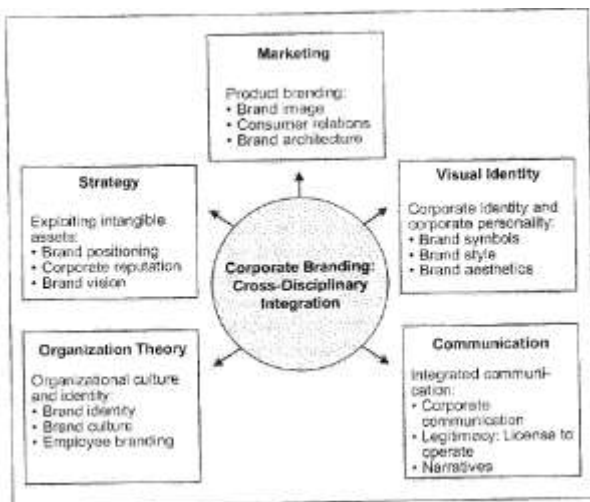
Den første corporate branding bølge startede i midten af 1990’erne med afsæt i markedsføringen af produkter. Teoretikere såsom Olins (1988), Aaker (1991), Balmer (1995,2001), Hatch & Schultz (2001) samt Kapferer (2000) spillede en afgørende rolle i udviklingen af tankerne omkring feltet (Schultz, 2005:10)- et felt som hurtigt blev opdelt i to overordnede felter. Den ene lejr betragtede corporate branding som *strategi og integration*. Her hentede man det teoretiske fundament i *organizational identity* teorier, og man arbejdede med kulturelt funderede bottom-up processer. I denne lejr fandt man teoretikere som Schultz, Hatch, Whetten og Albert. I den anden lejr betragtede man corporate branding som *taktik og visuel design*. Man hentede det teoretiske fundament i *corporate identity* skolen, og det teoretiske fundament blev inspireret af design og kommerciel kommunikation. Man arbejdede ud fra en visuel, top-down og inside-out tilgang til corporate branding. I denne lejr fandt man teoretikere som Olins, Aaker og Sandstrøm (Schultz, 2005:161).

Det taktisk-visuelle felt blev det, der dominerede såvel teori som praksis. Med en forståelse af virksomheden som ét stort produkt, blev corporate branding en integreret del af virksomhedernes marketing- og kommunikations-afdelinger, og det var blandt andet grafiske elementer såsom udarbejdelse af logoer, der blev associeret med corporate branding. Det betød at corporate branding

kom til at handle mere om at udtrykke virksomheden her og nu end om at etablere langsigtede relationer med interne og eksterne stakeholders (Schultz, 2005:12). Der blev ikke tænkt i dybden, og den første bølge er derfor karakteriseret ved, at man ikke tog virksomhedernes kultur og identitet med ind i branding-overvejelserne. Dette har midlertidigt ændret sig og man er nu nået til en skillevej indenfor feltet. En skillevej, der placerer corporate branding på vej mod anden bølge.

### 2.2.2 Krydsdisciplinær corporate branding

Den anden bølge af corporate branding adskiller sig fra første bølge på en række punkter. For det første er fokus blevet udvidet. Fra hovedsageligt at være set i et marketing perspektiv skal corporate branding nu ses som et krydsfelt mellem flere akademiske discipliner. Et corporate brand bliver herved skabt på tværs af organisationen og trækker på mange forskellige organisatoriske funktioner. Ifølge Schultz er der fem akademiske discipliner, der har bidraget til forståelsen af corporate branding: *Marketing, visuel identitet, kommunikation, organisationsteori og strategi*. Nedenstående figur illustrerer corporate branding som et krydsfelt mellem fem discipliner:



Figur 3: Krydsdisciplinær corporate branding (Schultz, 2005:30)

Jeg vil kort redegøre for det indhold, som hver af de fem discipliner har bidraget med til forståelsen af corporate branding.

- **Marketing** har bidraget til forståelsen af forholdet og de mange relationer mellem brandet og forbrugerne.

Formateret: Engelsk (USA)

Feltkode ændret

Formateret: Engelsk (USA)

- **Visuel identitet** handler om at visualisere og symbolisere hvem og hvad virksomheden står for og derved skabe en unik identitet.
- **Kommunikation** har bidraget til forståelsen af kodning og afkodning af meddelelsen mellem afsender og modtager i enhver kommunikationssituation. Herunder krisekommunikation, storytelling etc.
- **Organisationsteori** har bidraget med forståelsen for virksomhedskultur og opfattelsen af alle virksomhedens medlemmer som ”vi”, der danner fundament for virksomhedens corporate brand.
- **Strategi** har bidraget med blandt andet analyser af konkurrenceforhold og vigtigheden af virksomhedens omdømme.

Schultz pointerer, at det er samspillet mellem disciplinerne, der skaber et stærkt corporate brand og hun advarer dermed imod at tillægge sig en ensidig optik indenfor en eller flere af de fem discipliner.

Hun opsummerer sin beskrivelse af corporate branding således:

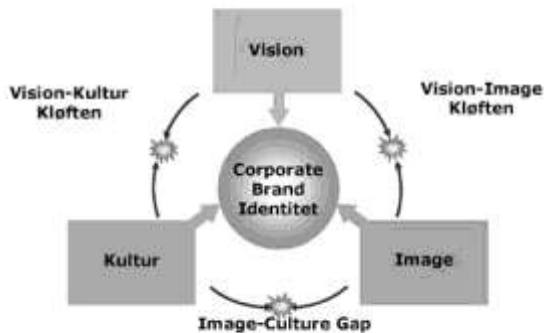
*”Corporate branding can best be described as the process of creating, nurturing, and sustaining a mutually rewarding relationship between a company, its employees, and external stakeholders. With such a broadly based conceptualization, corporate branding requires a more stable foundation that all organizational members and stakeholders recognize and participate in.”*

*(Schultz, 2005:48).*

Der er ifølge Schultz altså tale om et gensidigt givende forhold mellem organisationen, dens medarbejdere og de eksterne interessenter. Et dynamisk forhold der skabes og plejes igennem samspillet mellem de fem discipliner. Dette kræver et stærkt fundament – et stærkt corporate brand.

### **2.2.3 Identitet, vision, kultur og image**

Udover at fokus er blevet udvidet til flere akademiske discipliner, adskiller den anden bølge sig også ved, at det ofte kortsigtede og taktiske produkt-fokus forlades til fordel for fokus på samspillet mellem virksomhedens vision, kultur og image med udgangspunkt i virksomhedens identitet. Tilsammen udgør disse fire elementer virksomhedens corporate brand. Nedenstående figur illustrerer det dynamiske samspil mellem de fire elementer:



Figur 4: The corporate branding tool kit (Schultz, 2005:52)

Omdrejningspunktet for Schultz' teoriapparat kalder hun *the corporate branding tool kit*. Det består, som tidligere nævnt, af fire konstituerede elementer. **Organisationskulturen** er de interne værdier og grundlæggende antagelser, der findes i virksomheden og er manifesteret i forholdet mellem medarbejderne og arbejdspladsen. **Stakeholder image** er det syn på virksomheden, der udvikles af eksterne stakeholders såsom kunder, stakeholders, medier etc. Det vil med andre ord sige omverdenens opfattelse og billede af virksomheden. **Den strategiske vision** er et udpræget ledelsesredskab og repræsenterer topledelsens aspiration for virksomheden. **Corporate brand identiteten** skabes i et krydsfelt, hvor vision, kultur og image mødes og definerer, hvordan det organisatoriske vi opfatter sig selv som organisation. Et corporate brand bliver således en dynamisk instans, der ikke alene kan defineres ud fra et af de tre elementer. Man er nødt til at betragte elementerne i samspil med hinanden for at kunne forstå, hvad der driver et corporate brand. Ved at stille nogle diagnostiske spørgsmål angiver *the corporate brand tool kit* de potentielle strategiske kløfter indenfor corporate branding (Schultz, 2005:49-50).

#### 2.2.4 Kløfter mellem vision, kultur og image

Som det fremgår af figur 4 er der tre mulige kløfter, der kan optræde mellem vision, kultur og image. Hvis ikke der er sammenhæng imellem de tre elementer, kan der opstå kløfter, som på sigt kan medføre mindsket troværdighed, et blakket omdømme etc. (Schultz, 2005:51).

Kløften mellem **vision** og **kultur** kan optræde, når medarbejderne ikke forstår eller kan stå inde for virksomhedens strategiske retningslinier. Imellem **vision** og **image** kan kløften opstå, når for eksempel interessenter har en markant anderledes opfattelse af, hvad virksomheden er, skal eller kan, end virksomheden selv. Det vil sige når eksterne stakeholders image er i konflikt med ledelsens strategiske vision.



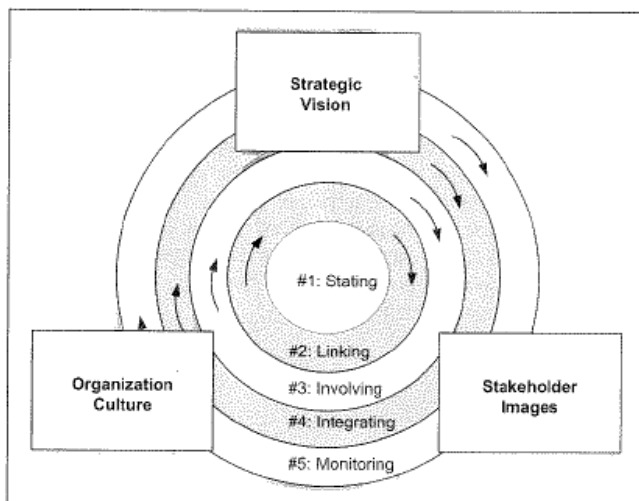
**Kultur** og **image** kløften optræder, hvis der er uoverensstemmelse imellem, hvad virksomheden faktisk gør og siger, at den gør, og virksomheden dermed ikke lever op til sine forpligtelser.

### 2.2.5 De fem cyklusser

Når man beskæftiger sig med den anden bølge af corporate communication vil det for mange virksomheder handle om forandringsledelse, fordi der simpelthen skal laves en masse om i virksomheden (Due, 2005).

Derfor er forandringsprocessen, ifølge Schultz, præget af teorier og metoder fra feltet "*Forandringsledelse*". Set ud fra dette perspektiv har Schultz (sammen med professor Mary Jo Hatch) opstillet en cyklisk model, der opererer med fem faser. At modellen netop opererer i cirkler sker ud fra rationalet om forandringsledelse, der, ifølge Schultz, typisk arbejder i cykliske bevægelsesmønstre.

Som en del af implementeringen af et corporate brand går de fleste virksomheder igennem fem overordnede cykler: *Stating, Organizing, Involving, Integrating* samt *Monitoring*.



**Figur 5: Corporate brandings fem cykler (Schultz, 2005:185)**

Cyklerne skal ikke ses som en tidslinie, men som en dynamisk proces, hvor de forskellige cykler gennemføres simultant i forhold til hinanden. De fem cykler påvirkes konstant af hinanden - sker der en ændring i den ene cyklus, påvirkes de fire andre. Da modellen er baseret på *the corporate branding tool kit*, vil arbejdet med en corporate branding proces omhandle arbejdet med kultur, image, vision og identitet i et dynamisk samspil (Schultz, 2005:185).

Første cyklus, **stating**, har til formål at definere, hvad virksomheden er, og hvor den er på vej hen og hvad visionerne skal bestå i. Det kan enten være et nyt corporate brand, som skal udvikles, men i

de fleste tilfælde vil det være en definition eller re-definition af virksomhedens værdier og visioner. Formålet er at skabe en platform for arbejdet med organisationens corporate brand. Denne platform skal komme som resultat af undersøgelse af både image og kultur, idet virksomheden på denne måde kan få et indtryk af både medarbejdernes og eksterne interessenters opfattelse af virksomheden. Samtidigt kan sådanne undersøgelser klarlægge eventuelle kløfter imellem vision, kultur og image, hvilket igen kan være med til at understøtte arbejdet med at finde en solid platform (Schultz, 2005: 189). Det er værd at bemærke, at denne platform ofte vil blive en balancegang imellem interne og eksterne kræfter, men at en spænding imellem disse to ikke skal forsøges undgået, men kan indgå som en del af virksomhedens corporate brand (Schultz, 2005: 190-91).

Den anden cyklus, **organizing**, sigter mod at reorganisere organisatoriske strukturer og processer for at støtte brandets nye vision og identitet. Ledelsen skal, i en top-down proces, sikre at medarbejderne er i stand til at udføre brandet i praksis - medarbejderne skal "*walk the talk*" (Schultz, 2005:194).

Den tredje cyklus, **involving**, er dedikeret til at involvere alle relevante stakeholders i den videre realisering af corporate brandet. Involving har som primær opgave at udligne eventuelle kløfter imellem kultur og image i forhold til vision. I en bottom-up proces skal hele virksomheden involveres i videreudviklingen af brandet så både medarbejdere og eksterne interessenter forstår og bidrager til det samlede budskab.

Den fjerde cyklus, **integrating**, har til formål at komme et globalt udtryk nærmere ved at reducere kløften mellem vision, kultur og image og deres forhold til brand identiteten (Schultz, 2005:205). Det handler om at tilpasse sit brand til de forskellige markeder, som et givent firma måtte have. Det handler derfor bl.a. om, at en lokal afdeling eksempelvis skal gå i dialog med netop dennes interessenter i området og arbejde med at skabe et tilpasset udtryk, baseret på det globale corporate brand.

Femte og sidste cyklus, **monitoring**, har til formål, at give virksomheden de redskaber den behøver for at kunne måle og på anden vis holde øje med, hvorledes virksomhedens corporate brand udfolder sig over tid. Det er især vigtigt at måle og holde øje med de kløfter, der kan opstå imellem vision, kultur og image. Især kultur og image, da begge er under en langt større indflydelse end vision, og at virksomhedens corporate brand i høj grad har mulighed for at udvikle sig og nærmest få sit eget liv imellem de interne og eksterne interessenter (Schultz, 2005:209-212).

Generelt for de fem cykler er, at de skal køre simultant for at opnå den fulde dynamik i corporate branding processen. Er alle faktorer ikke implementeret korrekt og i samspil med hinanden, vil brandet fremstå som utroværdigt, overfladisk og utilpasset til virksomhedskulturen. Cyklusserne retter på forskellig vis fokus mod de mange stakeholders, der over tid involveres i

skabelsen og udviklingen af et corporate brand, og overordnet skal cyklusserne forstås som en analytisk ramme (Due, 2005).

Når virksomhederne vælger at brande hele virksomheden frem for deres produkt, vælger de en monolistisk branding-strategi, hvor virksomheden bliver selve brandet. De vælger at corporate brande. Ved corporate branding er der fokus på hele virksomheden og alle dens aktiviteter. Man bevæger sig fra udelukkende at have fokus på forbrugerne til at involvere samtlige interessentgrupper. Ud fra et tidsperspektiv skal corporate branding ses som en langsigtet strategi for virksomheden. Fokus er blevet udvidet. Fra hovedsageligt at være set i et marketing perspektiv skal corporate branding nu ses som et krydsfelt mellem flere akademiske discipliner. Et corporate brand bliver herved skabt på tværs af organisationen og trækker på mange forskellige organisatoriske funktioner.

## 2.3 Employer Branding

På trods af, at employer branding er et buzz word, der fylder meget og tales meget om i mange virksomheder, er begrebet stadig forholdsvis nyt. Der er derfor endnu kun skrevet meget lidt om emnet. De fleste bøger er amerikanske management bøger opbygget omkring case studier. Fænomenet employer branding er dog noget mere kompliceret, end managementbøgerne giver udtryk for og det trækker på mange forskellige elementer fra såvel HR, marketing og kommunikation. Den litteratur jeg anvender som rammeværk for dette afsnit bærer derfor præg heraf og er en kombination af ovenstående. Med udgangspunkt i managementbogen *"The employer brand"* (2005) af Barrow & Mosley, artiklen *"Conceptualizing and researching employer branding"* (2004) af Backhaus & Tikoo samt det danske kommunikations- og reklamebureau CORE:WORKERS tilgang til disciplinen, vil jeg i det følgende redegøre for feltet med det formål at få klargjort, hvor begrebet stammer fra, hvad formålet med employer branding er samt principperne herfor.

### 2.3.1 En definition på et nyt begreb

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

Inden for feltet eksisterer der flere definitioner af begrebet. Eksempelvis definerer Backhaus og Tikoo begrebet således:

Formateret: Dansk

*“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.”*

*(Backhaus, 2004:502)*

I følge Backhaus & Tikoo handler employer branding dermed om at opbygge en arbejdsgiveridentitet, der adskiller sig fra konkurrenternes og derved brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads.

Henrik Engelund fra CORE:WORKERS definerer begrebet således:

*”Employer branding = at påvirke den reelle opfattelse i retning af den ønskede gennem strategisk og sammenhængende kommunikation. -For at styrke tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere.”*

*(Henrik Engelunde CORE:WORKERS, Bilag 1)*

Det drejer sig altså om, ifølge Engelund, igennem en strategisk og sammenhængende kommunikation at ændre den reelle opfattelse af virksomheden som arbejdsgiver blandt nuværende og potentielle medarbejdere hen imod den måde, hvorpå virksomheden ideelt set ønsker at blive opfattet som arbejdsgiver. Her er det igen virksomheden som arbejdsplads og arbejdsgiver, der er det centrale. Det er de nuværende, nye og fremtidige medarbejdere, der er fokus på.

Jeg vil på baggrund af ovenstående definere begrebet employer branding:

*Begrebet employer branding dækker over de aktiviteter, der siger noget om, hvad virksomheden kan tilbyde nuværende og fremtidige medarbejdere. Igennem employer branding kan virksomheden differentiere sig fra konkurrenterne og brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads.*

Employer branding er hermed et begreb, der strækker sig vidt og som indeholder elementer fra flere felter såsom HR, marketing og kommunikation. Ét fællestræk er antagelsen om, at menneskelig kapital tilføjer værdi til arbejdspladsen og vice versa. Jeg vil redegøre yderligere for dette i del 3, hvor jeg vil gennemgå forskellige sociologiske teorikomplekser, der understøtter idéen om employer branding. Hovedpointen er dog, at mennesket definerer sig selv og sin identitet ud fra dets medlemskab af sociale grupper, og gennem den kulturelle kontekst. Det vil med andre ord sige, at medarbejderen sammenligner en virksomheds employer brand med sin egen personlighed og værdier. Medarbejderen vil definere sig i forhold til denne. Det handler for virksomheden om at

skabe et employer brand, der indeholder symbolske fordele, som skaber mening i medarbejderens sociale verden og som denne ønsker at identificere sig med (Backhaus, 2004:506). For at tiltrække nye medarbejdere skal ansøgeren kunne genkende sine egne værdier i virksomhedens, og brandet skal udvise karakteristika, som medarbejderen finder attraktive og interessante. Backhaus & Tikoo omtaler dette som ”*person-organization-fit*”. Der skal være et match mellem virksomheden og medarbejderens værdier.

### 2.3.2 Employer brand equity

Formålet med employer branding er, ifølge Backhaus & Tikoo, *employer brand equity*. Begrebet udspringer af Aakers definition af brand equity, som bygger på de associationer, forbrugeren forbinder med et givent brand samt den værdi brandet tilskrives af forbrugeren. Inspireret af Aaker definerer Backhaus og Tikoo employer brand equity som den ønskede effekt af employer branding aktiviteterne:

*“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.”*

*(Backhaus, 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. Der fremhæves specielt to elementer, der udgør begrebet brand equity i forbindelse med employer branding. Disse er *brand associationer* og *brand loyalitet*. Brand associationer skaber et arbejdsgiverimage med især en ekstern effekt, mens brand loyalitet påvirker virksomhedskulturen og medvirker til medarbejderens loyalitet.

### 2.3.3 Brand associationer & brand loyalitet

Brand associationer defineres af Backhaus & Tikoo som det, der skaber virksomhedens image som arbejdsplads (Backhaus, 2004:504). Det vil altså sige, at der, ved omtale af en arbejdsplads, naturligt vil opstå tanker, følelser, minder, ideer og forestillinger om den pågældende arbejdsplads. Brand associationer 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 (Barrow, 2005:58-62). De funktionelle fordele er f.eks. løn, arbejdsforhold, firmapolitik og administration. Symbolske fordele relaterer til

virksomhedens omdømme og dækker endvidere over medarbejderens forventninger til, hvad det vil tilføre denne at arbejde i virksomheden (Backhaus, 2004:505). Det handler om at identificere og eksplicite, hvilke unikke værdier virksomheden som arbejdsplads kan tilbyde medarbejderne. Dette kan være en vanskelig proces, da mange virksomheder umiddelbart har enslydende værdier (Barrow, 2005:58-62).

Backhaus & Tikoo mener, at de symbolske fordele skal fremhæves i en employer branding kampagne, 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, 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 desuden 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.

Employer brand loyalitet er ifølge Backhaus & Tikoo den anden effekt af arbejdet med employer branding (Backhaus, 2004:504) Brand loyalitet 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"*

*(I Backhaus, 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).

CORE:WORKERS har samlet elementerne fra employer branding i nedenstående model, der illustrerer hvorledes employer branding er opbygget af elementer fra flere forskellige felter samt den effekt, der ønskes opnået.



Figur 6: Employer branding (CORE:WORKERS)

Som det fremgår af modellen, og som jeg har gennemgået ovenfor udspringer employer branding primært af corporate branding-teorien. Den indeholder elementer fra HR, marketing, organisationsteori og virksomhedskultur. Begrebet employer branding dækker over de aktiviteter, der siger noget om, hvad virksomheden kan tilbyde nuværende og fremtidige medarbejdere. Igennem employer branding kan virksomheden differentiere sig fra konkurrenterne og brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads. Man ønsker at opnå employer brand equity. Gennem brand associationer ønskes et stærkt image eksternt, mens der gennem brand loyalitet opnås engagement internt.

Arbejdet med employer branding internt har dels til formål at fastholde nuværende medarbejdere og dels at skabe nogle gode ambassadører udadtil. Employer branding kan ses som en inside-out branding strategi. Virksomheden skal være tro mod sig selv og afspejle kulturen og værdierne bedst muligt i sit employer brand. Når man arbejder med employer branding, er der derfor tre begreber, der er vigtige at redegøre for: *virksomhedskultur, værdier og motivation*.

#### 2.3.4 Virksomhedskultur

Når man arbejder med corporate branding og employer branding, er kultur et centralt begreb, der spiller en vigtig rolle i skabelsen af et stærk brand internt og eksternt. Kulturen er grundstenen i opbygningen af et employer brand. Det kræver en stærk kultur indadtil at få et stærkt employer brand udadtil. Jeg vil i det følgende afsnit redegøre yderligere for kultur-begrebet i virksomhedssammenhæng. Jeg vil gennemgå to forskellige tilgange hertil og undersøge, hvorledes kulturen spiller en rolle i employer branding set ud fra såvel et funktionalistisk som et symbolsk

perspektiv. Til sidst vil jeg definere en fungerende virksomhedskultur, som danner grundlag for brand loyalitet og derved engagement internt.

#### **2.3.4.1 En funktionalistisk tilgang til virksomhedskultur**

Funktionalismen har sine rødder inden for den organisationsteoretiske systemteori. Organisationen opfattes som kollektive systemer, der først og fremmest søger overlevelse igennem varetagelse af nødvendige funktioner. Ifølge Schein er det funktionalistiske perspektivs teoretiske udgangspunkt, at en enhver virksomhed/gruppe skal løse to grundlæggende problemer for at overleve. Disse er:

1. Overlevelse i og tilpasning til eksterne problemer
2. Integration af sine interne processer for at sikre evnen til fortsat overlevelse og tilpasning

(Schein, 1994:55)

Kulturen anskues ud fra de funktioner, den varetager i organisationen, og den bliver derved produktet af virksomhedens måde at løse den interne integration og den eksterne tilpasning på. Schein definerer kultur således:

*”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 kan læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.”*

(Schein, 1994:20)

Ifølge Schein er kultur og ledelse to sider af samme sag, og ingen af dem kan forstås alene eller adskilt fra den anden. Det skal forstås på den måde, at lederen/ledelsen er med til at opbygge og skabe virksomheden og dens kultur. Herefter er kulturen med til at afgøre, hvad det lokalt vil sige at være en god leder, og hvilke egenskaber og karakteristika denne skal besidde (Schein, 1994:27). En virksomheds kultur kan, i Scheins funktionalistiske tilgang, analyseres på tre niveauer, der er opstillet ud fra deres håndgribelighed og synlighed for observatøren. Disse tre niveauer er illustreret i nedenstående model:





**Figur 7: Kulturniveauer (Schein, 1994:24)**

Artefakterne udgør kulturens overflade. De er alt det, man ser, hører og føler, når man møder en ny gruppe med en ukendt kultur. Artefakterne udgør alt fra stil og påklædning til de fysiske omgivelser (Schein, 1994:25). Skueværdierne udgør et bevidst niveau. De er gruppens opfattelse af, hvordan tingene burde være i forhold til, hvordan de i virkeligheden er. De grundlæggende antagelser er derimod usynlige og implicite. Det er dem, der styrer medarbejdernes adfærd, følelser og måder at reagere på (Schultz, 2004:28). De grundlæggende antagelser udgør kulturens kerne.

Modellens tanke er, at kulturanalysen påbegyndes på de to øverste niveauer: artefakter og værdier. Ved at fortolke og undersøge disse kommer man dybere ind i kulturen, og derved kan man analysere og udlede de grundlæggende antagelser.

#### 2.3.4.2 En symbolsk tilgang til virksomhedskultur

Symbolismen har sine rødder inden for flere forskellige teoretiske og videnskabelige discipliner. Den tilgang, Schultz beskæftiger sig med, trækker dog først og fremmest på symbolsk organisationsteori, antropologi og semiotik (Schultz, 2004:69). Det antages her, at mennesket er en aktiv skaber af sin egen virkelighed, og organisationer opfattes som menneskelige systemer. Modsat det funktionalistiske perspektiv defineres kulturen som et selvstændigt system, der er sammenvævet med, men forskelligt fra, det sociale system (Schultz, 2004:71-72).

Schultz definerer virksomhedskultur således:

*"Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbillede og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde."*

(Schultz, 2004:73)

Kulturen er her beskrevet som en lokal meningsdannelse, der bliver udtrykt igennem forskellige symboler og nøglebegreber. Disse illustreres i nedenstående figur:



**Figur 8: Symbolismens nøglebegreber (Schultz, 2004:81)**

Som ovenstående figur illustrerer, skelner det symbolske perspektiv imellem forskellige typer af symboler. De fysiske symboler svarer til funktionalismens artefakter, handlingssymbolerne er de handlinger i virkeligheden, der tillægges betydning, og de verbale symboler er sprogformer med et symbolsk indhold (Schultz, 2004:74-75).

Sammenhængen imellem symbolerne indfanges igennem begreberne om verdensbillede og etos. Verdensbillede og etos er begreber for virkelighedens billeder af kulturen, hvor de i et lige forhold giver forskellige billeder af kulturens indhold. Dette varierer fra funktionalismen, hvor værdier og grundlæggende antagelser udledes af hinanden (Schultz, 2004:78).

Den symbolske kulturfortolkningsmodel, *spiralen*, afviger også fra den funktionalistiske kulturanalyse. En forståelse af kulturen kræver en indlevelse i medlemmernes fortolkningsprocesser, hvor kæder af associationer sammenbinder de forskellige symboler. Sammenhængen mellem disse skabes af medlemmernes/medarbejdernes associationer, når de fortolker forskellige handlinger og situationer i virksomheden. Hvis nøglebegreberne er associeret med hinanden, dannes der en række af relationer mellem dem. De griber ind i hinanden, men kan også være hæftet sammen i midten i de symbolske billeder af kulturen (Schultz, 2004:82). Det skaber spiralen, hvor kulturbilledet fremstår som kernen/midten. Fortolkeren tager, modsat den funktionalistiske kulturanalyse, en aktiv rolle gennem inddragelse af personlige oplevelser i tolkningen af nøglebegreberne.

### 2.3.4.3 Teoretiske forskelle imellem det funktionalistiske og det symbolske perspektiv

Jeg vil i dette afsnit kort præcisere teoretiske forskelle imellem det funktionalistiske og det symbolske perspektiv. Der er fire grundlæggende forskelle mellem de to perspektiver. Disse forskelle fremgår af nedenstående figur:

DIMENSION	FUNKTIONALISME	SYMBOLISME
”TÆNKNING”	Kategorisk	Associerende
FREMGANGSMÅDE	Analysefelt: Kortlægning af elementer og relationer imellem elementer	Begrebskæder: Indholdsfyldning af nøglebegreber
”HJÆLPEREDSKAB”	Modelbygning	Billeddannelse
”FASER I FREMGANGSMÅDE”	Sekventiel	Holistisk

Figur 9: Grundlæggende forskelle imellem det funktionalistiske og det symbolske perspektiv (Schultz, 2004:118)

Den mest principielle forskel mellem de to perspektiver er deres måde at ”tænke” på. Forskellen imellem kategorisering og associationer influerer både på definitionen af virksomhedskultur og den fremgangsmåde, der benyttes empirisk.

Forskellen kommer endvidere til udtryk i den måde, hvorpå de to perspektiver anvender deres centralbegreber. Funktionalismen oplister og kortlægger relationer mellem elementer, mens symbolismen associerer indholdsfyldning af nøglebegreber.

I analyse og fortolkning af konkrete virksomhedskulturer benytter de to perspektiver henholdsvis modelopbygning og billeddannelse. Den funktionalistiske tilgang er præget af en top-down proces mens den symbolske tilgang er mere holistisk uden et bestemt forløb.

### 2.3.4.4 Karakteristika ved en fungerende virksomhedskultur

Der er mange faktorer, der karakteriserer en fungerende virksomhedskultur. Dette er ud fra såvel et teoretisk som et ikke teoretisk synspunkt. De fleste kan formodentlig snakke med om, hvad de mener, der kendetegner en god virksomhedskultur og dermed en god virksomhed, hvor både den formelle og den uformelle struktur fungerer. Faktorer som arbejdstilfredshed, den måde hvorpå arbejdet udføres, et godt grin og snak i kantinen er blot nogle af de elementer, der er med til at afgøre, om en given organisation har en god virksomhedskultur.

Ud fra ovenstående gennemgang af både det funktionalistiske og det symbolske perspektiv vil jeg opridse hvilke karakteristika, jeg vurderer, kendetegner en god virksomhedskultur:

En god virksomhedskultur skal først og fremmest dække de menneskelige behov for social kontakt og anerkendelse, som virksomhedens formelle struktur ikke kan dække. Dette skal medføre en følelse af, at man er del af en større enhed og arbejder hen imod de samme mål. Kulturen skal bidrage til, at den enkelte medarbejder har grund og lyst til at gå på arbejde hver dag. Virksomhedskulturen skal begynde der hvor den formelle struktur ophører.

### 2.3.5 Værdier

Et andet centralt begreb det er nødvendigt at redegøre for, når man arbejder med corporate og employer branding, er *værdier*. Værdierne er et element af kulturen.

For at forstå dette begreb nærmere i forhold til virksomhedens kultur og skabelsen af et stærkt employer brand, vil jeg i det følgende redegøre for værdier i organisationer.

Litteraturen som danner rammeværket for dette afsnit er bogen ”*Værdiledelse – om organisationer og etik*” (2005) af professor i filosofi, Ole Thyssen. Thyssen bygger på Luhmanns samfundsteori, hvor organisation forstås som et netværk af kommunikation med beslutninger som et centralt element og hvor værdier forstås som krav til en løsning. Jeg vil i dette afsnit udelukkende koncentrere mig om Thyssens fortolkning af begrebet værdier<sup>1</sup>.

Thyssen definerer værdier som begrundelser for at vælge (Thyssen, 2005:128). Værdier danner således præmisser for de handlinger der finder sted i en organisation. Værdier er ofte skjult til stede og aktiveres spontant som trumf. Ifølge Thyssen er det at sige værdi det samme som at sige konflikt. Dels fordi værdier altid strider mod hinanden dels fordi de ikke har et klart omfang. Det drejer sig derfor om at finde en balance, et kompromis som er logisk umuligt, men socialt muligt.

Værdier er normative, som regler der skal følges. Det betyder, at selvom et produkt eller en proces befinder sig på den uacceptable side, så går vi ikke på kompromis. Vi tilpasser ikke værdien til virkeligheden, men omvendt forsøger vi at tilpasse virkeligheden til værdien (Thyssen, 2005:129). Selvom vi nogle gange må acceptere, at værdier er umulige og urealistiske og kun skaber overflødige konflikter, afviser vi som regel at lære heraf. Dette kan skyldes, at værdi markerer en ”blind plet”. Vi ser med værdien og ikke værdien selv. I opdragelsen er vi blevet ”programmeret” og bestemte måder at iagttage på aktiveres spontant. Værdier har ofte den karakter, at man slutter

---

<sup>1</sup> I del 3 | *Sociologiske teorikomplekser, der kan understøtte ideen om employer branding* vil jeg yderligere benytte Thyssen i en redegørelse for organisationer i et moderne samfund, relationen mellem medarbejder og virksomhed og for arbejdets betydning.

sig til dem, ud fra det man iagttager, at man gør. Man giver først ord til sine værdier, når de krænkes. Ifølge Thyssen er det derfor umuligt at sige, hvor mange værdier der er i verden, eller hvor mange værdier en beslutning omfatter. Hvad der har værdi, afhænger ikke af, hvordan verden er, men hvordan personer vælger at iagttage (Thyssen, 2005:130). Værdier er derfor et personligt anliggende, som usynligt er til stede i de ting, vi gør, og de historier vi fortæller. Der er identitet i værdier, både i de værdier vi har tilegnet os blindt, og i de værdier vi aktiverer åbenlyst. Der er også identitet i de værdier, vi ikke har både direkte og indirekte.

Når organisationer vælger at arbejde med værdier, gør de sig mere sensible. Ved at markere hvilke værdier den er sensibel over for, og hvordan den vægter forskellige beslutninger, viser organisationen, hvem den er. I organisationer kan man skelne mellem seks typer af værdier, som på forskellige måder kombinerer forskellen mellem (Thyssen, 2005:151):

- empirisk og normativ
- individuel og kollektiv
- begrundet og ubegrundet.

De seks typer af værdier er:

1. Når en værdi er empirisk, individuel og ubegrundet, taler man om **smag**, som har at gøre med ens udvendige præsentation såsom tøj, frisure, ens måde at indrette sit hjem på etc. Smag er en individuel sag, som de fleste organisationer giver frit spillerum, for at hver enkel person kan udtrykke. Men individuel smag kan samtidig stride imod det image, organisationen vil skabe (Thyssen, 2005:152).

2. Når en værdi er empirisk, kollektiv og ubegrundet taler man om **stil**. Her nærmer man sig næsten det moralske, eftersom stil kan være påkrævet også selv om kravet næsten er udtalt. Stilkraav er krav om tilpasning. Det kan være vigtigt for organisationer. Stil kan bruges til at udtrykke identitet, så virksomhedens medlemmer og dens ting hurtigt kan genkendes. Med et stærkt image kan organisationer gøre sig synlige i hverdagens strøm af symboler og signaler (Thyssen, 2005:153).

3. Når en værdi er normativ, individuel og ubegrundet, befinder man sig på området for moralsk **intuition**. De fleste mennesker aktiverer ikke deres moral efter logiske overvejelser. Moralen er programmeret og aktiveres spontant.

4. Når en værdi er normativ, kollektiv og ubegrundet, taler man om en **moralsk** værdi. Moral er et fælles foretagende og har en vigtig funktion. Moral bruges til at markere en person eller gruppes

betingelser for at vise agtelse. Moral gælder respekt for sig selv og andre. Med moral viser man, hvem man gerne vil respekteres af og hvilke krav man vil leve op til (Thyssen, 2005:155-156). I organisationer opstår der i stedet for moral ofte stiltiende rutiner for, hvordan man agerer og ikke agerer i konkrete situationer. En sådan moral er ikke opstået som et bevidst produkt, men har ofte noget at gøre med organisationens grundlæggende fædre, de grundlæggende antagelser, der finder sted i kulturen. Organisationens værdier bliver sædvaner.

5. Når en værdi er normativ, individuel og begrundet har man at gøre med **personlig overbevisning**. Det er værdier, som vi gerne vil diskutere, udbrede og gøre fælles (Thyssen, 2005:157).

6. Når en værdi er normativ, kollektiv og begrundet taler vi om **etik**. Mens moral er en gruppes regler for rigtigt og forkert, er etik, ifølge Thyssen, en moral af anden orden. Etik er fælles regler for grupper eller personer, som har hver deres moral, men som samtidig befinder sig inden for en fælles ramme. Typisk en arbejdsplads, men også en familie, et nabolag eller en fritidsforening (Thyssen, 2005:159). Etik opstår i sammenstødet mellem forskellige moralske krav.

Værdier kommer i mange former. De er individuelle, kollektive, empiriske, normative, begrundede og ubegrundede. De spiller en stor rolle på såvel et individuelt som et organisatorisk plan. De ligger ubevidst i os og udgør en stor del af personligheden, hvad end den er individets eller organisationens. Værdier får dermed en vigtig rolle for virksomhedens kultur samt for employer branding processen internt og eksternt i virksomheden. Virksomheden skal være tro mod sig selv og afspejle kulturen og værdierne bedst muligt i sit employer brand. Værdier er uhåndgribelige og uforudsigelig og de er derfor en svær størrelse at arbejde med. Når virksomhedens employer brand skabes er det vigtigt at være bevidst om, at det er umuligt at forudsætte, at værdier er de samme hos forskellige mennesker, og at man, i skabelsen af et employer brand, ved at vælge nogle værdier til, automatisk vælger andre fra.

### 2.3.6 Motivation

Det sidste centrale begreb i arbejdet med corporate branding og employer branding, som jeg vil redegøre for, er *motivation*. Motivation spiller en stor rolle i forhold til virksomhedens kultur og værdier. Jeg vil redegøre for dette i det følgende afsnit. Med udgangspunkt i en klassisk motivationsteori vil jeg redegøre for feltet samt for samspillet imellem kultur, værdier og motivation i forhold til skabelsen af et stærk employer brand.

### 2.3.6.1 Maslows behovspyramide

Jeg vil se på Abraham Maslows<sup>2</sup> behovspyramide og med udgangspunkt i denne se på menneskets basale behov. Hvilke faktorer skal opfyldes, for at vi som mennesker tilfredsstilles fysisk såvel som mentalt? Kan en opfyldelse af disse føre til motivation på arbejdspladsen?

Teoretisk og videnskabeligt har behovspyramiden været udsat for en del kritik (Paludan-Müller, 2004:104). På trods af dette vil jeg alligevel tage udgangspunkt i modellen, da den kommer omkring flere vigtige aspekter, som for eksempel de fysiske og sociale behov, som også er vigtige elementer i teorien omkring virksomhedskultur. Som tidligere nævnt dækker kulturen netop de menneskelige behov for social kontakt og anerkendelse, som virksomhedens formelle struktur ikke kan dække. På baggrund af dette mener jeg, at behovspyramiden danner et godt udgangspunkt for videre undersøgelse af forholdet imellem kultur og motivation.

Behovspyramiden blev udarbejdet allerede i 1940'erne og 1950'erne på baggrund af en undersøgelse af menneskers behov. Formålet med undersøgelsen var at finde frem til, på hvilken måde forskellige behov influerer på menneskets tanker og adfærd (Christiansen, 2002:129)(Larsen, 2006:169). Maslow definerede fem hovedgrupper af behov, som tilsammen dannede behovspyramiden. Pyramiden er illustreret nedenfor:



Figur 10: Maslows behovspyramide (Bakka, 1998:171)

Som det fremgår af pyramiden har mennesket fem behov, der skal dækkes. Disse behov er: de fysiologiske behov, tryghedsbehov, kærlighedsbehov, selvhævdelsesbehov og selvaktualisering. De fysiologiske behov er menneskets basale behov. Når disse er dækket, vil mennesket forsøge at få dækket behovet for tryghed. Der er tale om et hierarki, hvor de fem behovskategorier melder sig i en bestemt rækkefølge. Mennesket starter fra bunden af pyramiden og motiveres af at få dækket de basale behov først. Et behov længere oppe i behovshierarkiet vil derfor ikke melde sig, før et behov på et lavere niveau er blevet dækket. Når behovet er blevet opfyldt, er de ikke længere motiverende,

<sup>2</sup> Abraham Maslow (1908-1970): Uddannet psykolog. På baggrund af teoretiske og empiriske undersøgelser udarbejdede han behovspyramiden i 1950'erne (Christiansen, 2002:129-131)

og mennesket søger derfor at få dækket et nyt behov, hvilket medfører motivationskraft. (Christiansen, 2002:131)(Larsen, 2006:169). Den motivationsmæssige kraft opstår, med andre ord, når mennesket stræber efter at få opfyldt sine behov. Kun et udækket behov motiverer.

Ud fra ovenstående kan jeg udlede, at enhver virksomhed vil være i stand til at øge medarbejdermotivationen ved hjælp af dækning af nogle af menneskets fem behov. Dette kan gøres ved at skabe bevægelse i menneskets behov og derved fremme motivationen. Så snart de basale behov er dækket, vil medarbejderne forsøge at få dækket behov højere oppe i hierarkiet. Selvhævdelsesbehovet er et af de behov, der er meget vigtige set i et virksomhedsperspektiv. Det er her, man ønsker at få succes – og dette kan netop skabe motivation og få medarbejderen til at yde og udføre sit job langt over forventning. For at opfylde dette skal kærlighedsbehovet/det sociale behov være dækket. Her spiller kulturen en vigtig rolle, da det jo netop er behovet for kontakt, gruppetilhørsforhold og accept, der skal dækkes her (Christiansen, 2002:130-135). Hvis virksomhedskulturen ikke fungerer, vil det derfor være svært for medarbejderen at finde motivation for selvhævdelse. Medarbejderen vil i stedet have et ønske om at få dækket det sociale behov og være motiveret for at opnå dette. Når gruppetilhørsforholdet fungerer optimalt og er tilfredsstillende, vil medarbejderne søge at få dækket behovet for succes. Som Maslow pointerer, er det altid vigtigt at have in mente, at mennesker har individuelle behov, og at de derfor skal motiveres på forskellige måder.

En del af motivationsteoriene, er som Maslows behovsteori, udsprunget af forestillinger omkring forskellige menneskelige behov. Det er primært de fysiske behov, der har været udgangspunkt for mange teoretikere. Dette skyldes blandt andet, at disse behov har været lettere at studere (Paludan-Müller, 2004:103). Med tiden er der dog opstået et behov for flere psykologiske behovsteorier. Her har blandt andet behaviorismen og psykoanalysen haft stor betydning for undersøgelser af menneskelige motiver.

### **2.3.7 Samspil mellem kultur, værdier og motivation**

Der er et tydeligt samspil imellem begreberne kultur, værdier og motivation og samspillet herimellem har en stor betydning for virksomhedens employer brand. Kulturen er et centralt begreb, som spiller en vigtig rolle i skabelsen af et stærkt brand- den fungerer som grundsten i opbygningen af et employer brand. Det kræver dermed en stærk kultur indadtil for at få et stærkt employer brand udadtil. Jeg definerede tidligere en stærk kultur således:



En god virksomhedskultur skal først og fremmest dække de menneskelige behov for social kontakt og anerkendelse, som virksomhedens formelle struktur ikke kan dække. Dette skal medføre en følelse af, at man er del af en større enhed og arbejder hen imod de samme mål. Kulturen skal bidrage til, at den enkelte medarbejder har grund og lyst til at gå på arbejde hver dag. Virksomhedskulturen skal begynde der hvor den formelle struktur ophører.

Kulturen udgør altså virksomhedens uformelle struktur og den skal først og fremmest dække de menneskelige behov for social kontakt og anerkendelse som den formelle struktur ikke kan dække. Herved danner den grundlag for loyalitet og engagement i virksomheden.

Værdierne er et element af kulturen. Værdier kommer i mange former. De er individuelle, kollektive, empiriske, normative, begrundede og ubegrundede. De spiller en stor rolle på såvel et individuelt som et organisatorisk plan. De ligger ubevidst i os og udgør en stor del af personligheden hvad end den er individets eller organisationens. Værdier får dermed en vigtig rolle for virksomhedens kultur samt for employer branding processen internt og eksternt i virksomheden. Virksomheden skal være tro mod sig selv og afspejle kulturen og værdierne bedst muligt i sit employer brand.

Motivation er resultatet af forholdet imellem individ og omgivelser. Derved er motivation også et resultat af forholdet imellem medarbejder og kultur. De to begreber, motivation og virksomhedskultur, hænger altså sammen. Det kræver en fungerende virksomhedskultur at motivere medarbejderne, og det kræver ligeledes tilfredse og motiverede medarbejdere at skabe en god og velfungerende kultur. Uden motivation og jobtilfredshed vil det være svært at få kulturen til at fungere optimalt, da den manglende motivation kan medføre ligegyldighed og mangel på lyst til socialt samvær. En god kultur kan derved være ensbetydende med medarbejdermotivation og vice versa.

Employer branding er et kompliceret begreb som trækker på elementer fra flere forskellige områder såsom HR, marketing og kommunikation. Det drejer sig i bund og grund om at tiltrække og fastholde nuværende og potentielle medarbejdere igennem et stærkt employer brand. Virksomhederne skal differentiere sig fra konkurrenterne og brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads.

## 2.4 Opsamling

Branding er en markedsføringsdisciplin, der går mange år tilbage i tiden, og der er sket meget indenfor feltet siden de amerikanske cowboys begyndte ”at brændemærke” deres køer, for at kunne kende sit kreatur fra naboens. Traditionelt har branding været forbundet med virksomhedernes bedrifter på produktniveau. Dette har dog ændret sig markant. Inden for nyere tid er udviklingen overordnet gået fra en grundlæggende antagelse om, at kommunikation er lineær, og forbrugeren er en passiv modtager, til antagelser om at forbrugeren er en aktiv medskabere af brandet.

Når virksomhederne vælger at brande hele virksomheden frem for deres produkt, vælger de en monolistisk branding-strategi, hvor virksomheden bliver selve brandet. De vælger at corporate brande. Ved corporate branding er der fokus på hele virksomheden og alle dens aktiviteter. Dermed bliver det ikke kun et marketings- og kommunikationsanliggende, men derimod noget, som styres af ledelsen og har indvirkning på hele virksomheden. Man bevæger sig fra udelukkende at have fokus på forbrugerne til at involvere samtlige interessentgrupper. Ud fra et tidsperspektiv skal corporate branding ses som en langsigtet strategi for virksomheden. Fokus er blevet udvidet. Fra hovedsageligt at være set i et marketing perspektiv skal corporate branding nu ses som et krydsfelt mellem flere akademiske discipliner. Et corporate brand bliver herved skabt på tværs af organisationen og trækker på mange forskellige organisatoriske funktioner.

Employer branding udspringer primært fra teorierne om corporate branding og kendetegnes som et centralt begreb, som virksomheder i dag må forholde sig til. Der er, på grund af den lave ledighed, kommet fokus på at brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads for bedre at kunne tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Arbejdet med employer branding internt har dels til formål at fastholde nuværende medarbejdere og dels at skabe nogle gode ambassadører udadtil. Employer branding kan ses som en inside-out branding strategi. Virksomheden skal være tro mod sig selv og afspejle kulturen og værdierne bedst muligt i sit employer brand.

## 2.5 Delkonklusion

Formålet med del 2 var at besvare undersøgelsesområde 1:

- *bestemmelse af employer branding- hvad er employer branding og hvilke argumenter fremføres herfor?*

Jeg definerede employer branding:

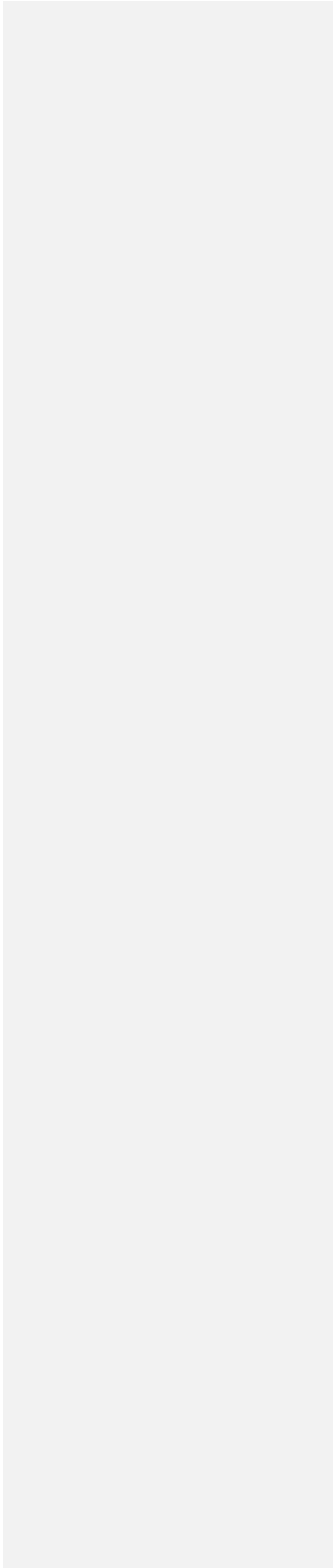
*Begrebet employer branding dækker over de aktiviteter, der siger noget om, hvad virksomheden kan tilbyde nuværende og fremtidige medarbejdere. Igennem employer branding kan virksomheden differentiere sig fra konkurrenterne og brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads.*

Employer branding er et begreb, der strækker sig vidt og som indeholder elementer fra flere felter såsom HR, marketing og kommunikation. Ét fællestræk er antagelsen om, at menneskelig kapital tilføjer værdi til arbejdspladsen og vice versa. Hovedpointen er, at mennesket definerer sig selv og sin identitet ud fra dets medlemskab af sociale grupper, og gennem den kulturelle kontekst. Det vil med andre ord sige, at medarbejderen sammenligner en virksomheds employer brand med sin egen personlighed og værdier. Medarbejderen vil definere sig i forhold til denne. Det handler for virksomheden om at skabe et employer brand, der indeholder symbolske fordele, som skaber mening i medarbejderens sociale verden og som denne ønsker at identificere sig med. For at tiltrække nye medarbejdere skal ansøgeren kunne genkende sine egne værdier i virksomhedens, og brandet skal udvise karakteristika, som medarbejderen finder attraktive og interessante. Der skal være et match mellem virksomheden og medarbejderens værdier. Man ønsker at opnå employer brand equity. Gennem brand associationer ønskes et stærkt image eksternt, mens der gennem brand loyalitet opnås engagement internt.

Arbejdet med employer branding hviler derved på nogle bestemte præmisser og antagelser om individet og dennes forhold til arbejdspladsen. Det antages at individet igennem arbejde motiveres og herigennem definerer sig selv og sin identitet. I det følgende afsnit vil jeg redegøre for nogle af de sociologiske teorikomplekser, der understøtter disse grundlæggende præmisser.

**Del 3 | Sociologiske teorikomplekser, der kan understøtte  
idéen om employer branding**

---



Vælger man som virksomhed at arbejde med corporate branding og employer branding, som det er beskrevet i de foregående afsnit, skal man gøre sig det klart, at arbejdet med branding hviler på nogle bestemte præmisser om individet, det samfund individet indgår i og den relation, der er imellem individ og organisation.

Jeg vil i det følgende afsnit redegøre for nogle af disse antagelser, og dermed også for de argumenter og sociologiske teorikomplekser, der kan fremføres som støtte for idéen om employer branding. Jeg vil indledningsvist, med udgangspunkt i *del 2 | Om branding og brandingens rationale*, præcisere hvilke antagelser om organisationen, medarbejder-virksomhedsrelation samt motivation af individet i forhold til arbejde, man må underlægge sig, når man arbejder med employer branding. Derefter vil jeg gennemgå nogle af de sociologiske teorikomplekser, der understøtter disse antagelser.

### **3.1 Organisation, medarbejder-virksomhedsrelation og motivation**

Når man som virksomhed skal arbejde med employer branding, skal man gøre sig det klart, at arbejdet med branding hviler på nogle bestemte præmisser om individet, det samfund individet indgår i og den relation, der er imellem individ og organisation. Disse præmisser har jeg, ud fra *del 2 | Om branding og brandingens rationale*, samlet i tre teser nedenfor:

#### **1. Forholdet mellem medarbejder og virksomhed kan betragtes som en frivilligt indgået og gensidigt tilbydende relation.**

Den første tese er fundamentet for employer brandings berettigelse. Det må antages, at såvel medarbejder som organisation indgår i en frivillig relation, hvor samarbejdet eller kontrakten imellem dem til enhver tid kan opsiges af begge parter. Employer branding bliver derved relevant idet organisationen konstant skal forsøge at opretholde den positive relation for at fastholde medarbejderen i virksomheden. Da relationen ligeledes er frivillig for medarbejderen, vil der i samfundet konstant være individer, der ønsker at opsige deres nuværende kontrakter og derfor søger en ny relation til en anden virksomhed. Disse medarbejdere skal tiltrækkes/fastholdes gennem employer branding. Dette leder os hen til tese nr. 2 og 3.

#### **2. Individet motiveres ved tilfredsstillelse af behovene for selvaktualisering og meningsfuldhed, herunder indgåelse i identitetsskabende fællesskaber.**

#### **3. Organisationer kan være de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted.**

Tese nr. 2 og 3 lægger sig tæt op af den første og de hænger unægteligt sammen. Idet mennesket motiveres ved behovene for selvaktualisering og meningsfuldhed, herunder indgåelse i identitetsskabende fællesskaber, er virksomhedens vigtigste "våben" til tiltrækning af medarbejdere den relation der kan tilbydes samt virksomhedens kultur og værdier. Såvel eksisterende som potentielle medarbejdere sammenligner virksomhedens employer brand med egen personlighed og værdier. Individet vil forsøge at definere sig i forhold til virksomheden. Det handler derfor for virksomheden om at skabe et employer brand, der indeholder symbolske fordele, som skaber mening i medarbejderens sociale verden og som denne ønsker at identificere sig med. For at tiltrække nye medarbejdere skal ansøgeren genkende sine egne værdier i virksomhedens, og brandet skal udvise karakteristika som medarbejderen finder attraktive og interessante. Der skal være et match mellem virksomheden og medarbejderens værdier. Det antages grundlæggende, at medarbejderen, ud fra arbejde og arbejdsplads, definerer sig selv og sin identitet heraf.

Det antages endvidere, at mennesket motiveres gennem arbejde og det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Motivation er resultatet af forholdet mellem individ og omgivelser. Ved at skabe bevægelse i menneskets behov fremmes motivationen. Så snart de basale behov er dækket, vil medarbejderne forsøge at få dækket behov højere oppe i hierarkiet. Selvhævdelsesbehovet er et af de behov, der er meget vigtige set i et virksomhedsperspektiv. Det er her, man ønsker at få succes – og dette kan netop skabe motivation og få medarbejderen til at yde og udføre sit job langt over forventning. For at opfylde dette skal kærlighedsbehovet/det sociale behov være dækket. Her spiller kulturen en vigtig rolle, da det jo netop er behovet for kontakt, gruppetilhørsforhold og accept, der skal dækkes her. Hvis virksomhedskulturen ikke fungerer, vil det derfor være svært for medarbejderen at finde motivation for selvhævdelse. Medarbejderen vil i stedet have et ønske om at få dækket det sociale behov og være motiveret for at opnå dette. Når gruppetilhørsforholdet fungerer optimalt og er tilfredsstillende, vil medarbejderne søge at få dækket behovet for succes. Employer branding skal hjælpe med at sikre dette gennem et stærkt socialt tilhørsforhold med virksomhedens værdier i centrum.

Organisationen kan derved være en af de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted. Virksomheden ønsker dygtige og kompetente medarbejdere, og medarbejderne, ønsker igennem arbejde og arbejdsplads, at få dækket de sociale behov og behovet for selvaktualisering. Igennem en frivillig og gensidig relation opnås der derved et interessefællesskab, hvis virksomheden og medarbejderens værdier kan kobles. Employer branding er værktøjet hertil.

I det følgende vil jeg ud fra Giddens og Luhmann formidlet via Thyssens sociologiske teorikomplekser forsøge at underbygge ovenstående teser.

## 3.2 Anthony Giddens: Samfundet og individet under senmoderniteten

I det følgende vil jeg ud fra to af Anthony Giddens (1938) værker; ”*Modernitetens konsekvenser*” (1994) og ”*Modernitet og selvidentitet*” (1996) redegøre for Giddens syn på samfundet og individet, og herigennem få en forståelse for de vilkår, det moderne individ i dag agerer under. Giddens arbejder med en makrodiagnose, hvor samfundets forhold søges indfanget og en mikrodiagnose, hvor individet sættes i centrum. Jeg finder Giddens’ syn på senmoderniteten relevant for nærværende speciale, idet det bidrager med en forståelse for de sociale relationer, der udspiller sig individerne imellem samt mellem organisationer og individer.

### 3.2.1 Senmodernitet

Ifølge Giddens befinder vi os stadig i moderniteten, som dog er under udvikling og derfor nu er høj- eller senmoderne (Giddens, 1994:51). Overordnet beskriver Giddens senmoderniteten som en radikaliserende og globaliserende af modernitetens grundlæggende træk (Giddens, 1996:278), hvor moderniteten kan forstås som nogenlunde ensbetydende med den industrialiserede og kapitaliserede verden (Giddens, 1996:26). Senmoderniteten bygger således videre på de sociale relationer, der er udviklet i industrialismens anvendelse af materielle energikilder og maskineri i produktionsprocesserne samt kapitalismens system af vareproduktion.

Ifølge Giddens forandrer den moderne verden sig ustandseligt og med stor hastighed, dybde og intensitet. Giddens beskæftiger sig med senmodernitetens indhold og konsekvenser, samt hvordan den ekstreme udviklingshastighed, som samfundet gennemgår, har betydning for de forandringer, der opstår i samfundets institutioner. Som en del af sin makrodiagnose identificerer Giddens tre grundlæggende udviklingstræk, som han benytter til beskrivelsen af senmodernitetens dynamiske karakter: *adskillelse af tid og rum, udlejring af sociale institutioner og det moderne samfunds refleksivitet*.

#### 3.2.1.1 Adskillelse af tid og rum

Hvor tid og rum i den præmoderne verden var forbundet med *hvornår og hvor* er den senmoderne tid præget af at den sociale interaktion er uafhængig af tid og sted (Giddens, 1996:28). Individet er ikke i samme grad bundet af geografiske afstande som tidligere, og afstandenes betydning nedbrydes. I dag kommunikerer vi uafhængigt af tid og rum via eksempelvis e-mails, mobiltelefon og internet, og vi kan derved indgå i og opretholde relationer til andre uden fysisk at møde dem. Kommunikationen er ikke længere afhængig af, at modtager og afsender kommunikerer på samme tid. Adskillelse af tid og rum giver således mulighed for at reorganisere sociale aktiviteter uden en nødvendig reference til et bestemt sted, hvilket får konsekvenser for rammerne for de sociale

interaktioner (Giddens, 1994:24). En anden konsekvens af adskillelsen af tid og rum er *udlejring af sociale institutioner*.

### 3.2.1.2 Udlejring af sociale institutioner

Adskillelsen af tid og rum har stor betydning for det andet hovedelement af modernitetens dynamik – *udlejringen af sociale institutioner*. Med dette mener Giddens at sociale institutioner, der før var forankret i lokalsamfundet, løftes ud af disse lokale sammenhænge og reartikuleres på tværs af uafgrænsede tid-rum-områder (Giddens, 1996: 30). Det lokale og det globale rykker på den måde tættere på hinanden. Giddens opererer med to slags udlejningsmekanismer: *symbolske tegn* og *ekspertsystemer*.

*Symbolske tegn* er et udvekslingsmedie, som har en standardværdi og som kan ombyttes med hinanden på tværs af forskellige kontekster. Giddens bruger penge som eksempel. Ved udvekslingen af penge behøver individerne ikke fysisk at møde hinanden. Penge sætter parentes om tid og rum idet det er et kreditmiddel, og fordi standardiseret værdi skaber mulighed for transaktion mellem mennesker, der aldrig mødes (Giddens, 1996:30).

*Ekspertsystemer* er teknisk eller faglig ekspertise. Ekspertsystemer sætter ifølge Giddens parentes om tid og rum, idet de bygger på en teknisk viden, der er gyldig uafhængigt af de brugere, der benytter dem (Giddens, 1996:30). Ekspertsystemerne gennemtrænger næsten alle sociale sammenhænge, vi indgår i. Dette være sig i forhold til hvilken mad vi spiser, hvilke bygninger vi bor i, den medicin vi tager etc. Ekspertsystemerne er derved ikke begrænset til områder af teknologisk ekspertise. De dækker endvidere over sociale relationer, hvor også psykologer, coaches og andre bidrager til ekspertsystemerne.

Fælles for ekspertsystemerne er, at de alle er afhængige af tillid. En tillid til at informationerne er korrekte. At ekspertsystemerne er afhængige af tillid skyldes deres abstrakte karakter.

*”Når det drejer sig om ekspertsystemer, sætter tillid parentes om den begrænsede tekniske viden, som de fleste mennesker har om de kodede informationer, der rutinemæssigt påvirker deres liv”.*

*(Giddens, 1996:31)*

Det enkelte menneske har ikke mulighed for at kende ekspertsystemernes bagvedliggende viden. Alligevel påvirker systemerne det enkelte menneske og dets beslutninger, da tilliden som nævnt sætter parentes om den begrænsede viden. Det er tilliden til samfundet, som får den enkelte til at kunne leve med denne situation. Vi har tillid til, at lægen giver os en korrekt recept og tillid til, at apotekeren udleverer den rigtige medicin. En sådan tillid er direkte forbundet med individers eller



grupper psykologiske sikkerhed (Giddens, 1996:31). Vi er nødt til at have tillid til, at ekspertsystemerne eksempelvis holder madvarer med giftige tilsætningsstoffer ude af landet – ellers ville vi ikke kunne leve i sikkerhed. På den måde hænger tillid og sikkerhed sammen. Ifølge Giddens er tillid ikke et spørgsmål om valg, men snarere en mental indstilling. Den moderne verden rummer stor usikkerhed og en mangfoldighed af muligheder. Tilliden til personer og systemer bliver derfor afgørende for de valg vi træffer.

### **3.2.1.3 Det moderne samfunds refleksivitet**

Refleksiviteten har sammenhæng til de to foregående træk, idet de handlinger, der før var funderet i traditioner, i dag udelukkende realiseres, såfremt individet legitimerer handlingerne i sig selv. Der vil altid eksistere flere valgmuligheder, hvorfor individet må forholde sig refleksivt til personlige valg og handlinger. Her er det, ifølge Giddens, vigtigt at skelne mellem modernitetens refleksivitet og den refleksive handlingsregulering, som er en del af al menneskelig aktivitet (Giddens, 1996:32). Modernitetens refleksivitet indebærer konstant revision af muligheder og valg på baggrund af ny information eller viden. Denne opfattelse af videns foranderlighed og af sandhedsbegrebet kan sammenlignes med den socialkonstruktivistiske opfattelse af, at vores verdensbillede skabes og forstås gennem sociale processer. Hvor det hos Giddens i højere grad er en proces, der foregår i individets indre, er det imidlertid i socialkonstruktivistisk forstand en social proces.

### **3.2.2 Senmodernitet og refleksivitet**

Giddens beskriver den moderne verden som værende *løbsk* grundet hastigheden i de sociale forandringer samt det faktum, at omfanget af disse forandringer i høj grad influerer på vores sociale adfærd (Giddens, 1996:27).

Et centralt træk ved moderniteten er såvel organisationernes fremvækst samt organisering og kontrol over sociale situationer. Der er således tale om en institutionel koordineret kontrol, der bruges til at frembringe informationer til koordinering af den sociale orden. Ifølge Giddens er denne sociale orden baggrunden for forøgelsen af den organisatoriske magt, der sættes i relation til udviklingen af det moderne sociale liv. De moderne organisationer kan således primært karakteriseres ved en voldsom dynamik, der bunder i den refleksivitet, der er grundlæggende for hele det moderne samfund, såvel i overordnede sociale praksiser som på individniveau.

Senmodernitetens refleksivitet giver anledning til en konstant revurdering af viden og information, der som præsenteret i ovenstående afsnit ligger til grund for de handlinger og personlige valg, individet må træffe. Denne gennemtrængende refleksivitet spiller en fundamental rolle for modernitetens individ, idet relationen mellem modernitet og tvivl åbner for uendelige individuelle

muligheder for at tilrettelægge sit eget liv, samtidig med at denne frihed eller frisættelse kan virke foruroligende og ligefrem angstfremkaldende for individet.

Således kan man argumentere for, at senmodernitetens refleksive karakteristika giver individerne mulighed for at sammenføje fragmenter og dermed skabe én samlet livshistorie. På den anden side betyder det at leve i moderniteten en obligatorisk stillingtagen til de mange divergerende aspekter i individets liv, hvilket kan betragtes som et vedvarende projekt, der konstant skal vurderes og revurderes. Dette har stor betydning for individets selvidentitet, idet denne nu kræver refleksive overvejelser af individet.

### **3.2.3 Selvidentitet og det moderne individs livsstil**

I det præmoderne samfund agerede individet efter normative traditioner og vaner, som dannede ramme for dets handlevis. Men det senmoderne samfund er karakteriseret ved, at de normative traditioner og vaner er underminerede. Ved adfærdstraditionernes opløsning forsvinder dermed også den toneangivende moral (Giddens, 1996:172). Individet må derfor nøje overveje og vælge sine handlinger, hvilket har konsekvenser for skabelsen af selvidentitet.

Selvidentiteten er ikke længere blot passivt determineret af udefra kommende påvirkninger, men noget individet selv konstruerer i en fortløbende proces af valg, hvorfor selvidentiteten hele tiden er under forandring (Giddens, 1996:46). Denne proces udfolder sig for individet som en indre fortælling, hvor både fortid, og ønsket om hvordan fremtiden skal være, forbindes i et sammenhængende billede. I dag må enhver spørge sig selv om; hvem er jeg? Og hvordan vil jeg gerne være? (Giddens, 1996:70-71). Selvidentiteten er derfor ikke en konstant størrelse eller noget arveligt, men en proces, som tager udgangspunkt i individets selvtælling, og som kræver, at det enkelte individ har en reflekteret forestilling om sig selv og sin personlighed. Derfor bruger Giddens også begrebet *selv*-identitet og ikke blot identitet (Giddens, 1996:68).

Den konstante konstruktion af selvidentitet foregår derfor gennem refleksive aktiviteter og handlinger, og således kommer den refleksivitet, som er så karakteristisk for senmoderniteten til at have stor betydning for identitetsskabelsen. Selvidentiteten er et refleksivt projekt, som individet konstant arbejder på gennem en række tilsyneladende individuelle og frie valg. Dette skal ses i sammenhæng med et samfund, som åbner op for mange valg. Moderniteten konfronterer individet med en kompleks mangfoldighed af valgmuligheder, og da moderniteten ikke hviler på et entydigt fundament, er der samtidig meget lidt hjælp at hente i den, med hensyn til hvilke muligheder der bør vælges (Giddens, 1996:100). Da senmoderniteten ikke hviler på et fast fundament, foreligger der også en stor beslutning for individet i henhold til at foretage et aktivt valg af livsstil. Livsstil er i dag noget, der ”adopteret” frem for noget, der ”går i arv” (Giddens, 1996:100). Livsstil er ”et mere eller mindre integreret sæt af praksiser, der følges af individet, ikke alene fordi sådanne praksiser

opfylder nyttemæssige behov, men også fordi de giver en materiel form til en særlig fortælling om selvidentiteten” (Giddens, 1996:100). Individets livsstil er så at sige inkorporeret i dagligdagens valg og kommer til udtryk i bl.a. tøjvaner, spisevaner og handlemåder. Disse vaner er dog reflektivt åbne for forandring, eftersom selvidentiteten har en mobil karakter (Giddens, 1996:101). I denne forbindelse påpeger Giddens, at valget af arbejde og arbejdsrammer også udgør et grundlæggende element i livsstilsorienteringen (Giddens, 1996:101). Dette er vigtigt i understøttelsen af de præmisser employer branding hviler på. Et employer brand skal derfor tilføre merværdi i identitetsskabelsen. Igennem valg af arbejdsplads kan individet udtrykke sig. Det er derfor vigtigt at virksomheden igennem sit employer brand kan match sine værdier med individets.

Opsamlende kan man sige, at Giddens argumenterer for, at refleksivitet er et centralt og gennemgående træk ved senmoderniteten, der har indflydelse på såvel organisationer, institutioner og individer. De traditionelle mønstre for, hvilken rolle det enkelte individ indtager i samfundet, er ændret, hvilket har konsekvenser for identitetsskabelsen. Det faktum, at individet selv er medbestemmende for sin identitet, medfører en høj grad af refleksivitet ud fra en mangfoldighed af information og viden. Giddens konkluderer ikke, hvorvidt senmodernitetens refleksivitet er negativ eller positiv, men det er nærliggende at konkludere, at det moderne individ har en stor udfordring i selektivt at tage stilling til og udnytte de mange muligheder, der forekommer. I et i øvrigt aftraditionaliseret og refleksionsfremmende samfund arbejder individet på at opnå en ontologisk sikkerhed igennem for eksempel arbejdet. Tilliden til personer og systemer er afgørende for de valg individet træffer. Dette understøtter idéen om employer branding og tillægger arbejdet værdi for individet i det senmoderne samfund. Tillid til en virksomhed kan derved for betydning for valg af arbejdsplads og individet skal kunne identificere sig heraf. Employer branding skal differentiere en arbejdsplads i forhold til en anden, og skabe merværdi for potentielle og eksisterende medarbejdere. Det skal fremgå af virksomhedens employer brand, at individet igennem en relation til virksomheden, kan opnå ontologisk sikkerhed og opbygge sin identitet.

### **3.2 Niklas Luhmann & Ole Thyssen: Organisationer og arbejdets betydning**

Efter redegørelsen for Giddens syn på samfund og individ vil jeg i dette afsnit redegøre for begrebet organisation og for arbejdets betydning for individet. Litteraturen som danner rammeværk for dette afsnit er *”Værdiledelse- om organisationer og etik”* samt *”Æstetisk Ledelse- om organisationer og brugskunst”* af Ole Thyssen. Thyssens teoretiske overvejelser er inspireret af Niklas Luhmanns systemiske betragtninger. Thyssen forsøger ikke at foretage en direkte gengivelse af teorien, men anvender i stedet Luhmanns systemteori i samspil med andre.

For at få en forståelse af Thyssens fortolkninger finder jeg det derfor nødvendigt, indledningsvist, kort at redegøre for Luhmanns systemteori.

### **3.2.1 Luhmanns systemteori**

Med mere end 50 bøger og over 400 artikler er Luhmanns forfatterskab et af de mest omsiggribende indenfor sociologien, og Luhmann betragtes som en af de mest indflydelsesrige sociologer i det 20. århundrede (Luhmann, 2007:7).

Kerneelementet i Luhmanns teori er kommunikation. Ifølge Luhmann består samfundet således ikke af mennesker, men af kommunikationer, og kun kommunikation kan kommunikere- ikke mennesker. Kommunikation danner et selvreferentielt eller autopoietisk<sup>3</sup> system som frembringer sine egne elementer og strukturer og udelukkende følger egne regler (Schuldt, 2006:16). Dette betyder dog ikke, at mennesket skulle leve mindre. Luhmann leverer tværtimod en differentieret beskrivelse af mennesket, idet han definerer det som en slags grænseflade, hvor forskellige systemtyper mødes (Schuldt, 2006:16). Luhmann opererer med tre systemtyper: psykiske(bevidsthed), biologiske(organisk liv) og sociale systemer(kommunikation).

Luhmann beskæftiger sig i sin systemteori hovedsageligt med psykiske og sociale systemer, idet disse konstitueres på basis af mening. Han erkender, at der er flere former for systemer, men det er altså disse to systemer, der baserer sig på henholdsvis bevidsthed (psykisk system) og kommunikation (socialt system), der er Luhmanns primære interesseobjekter.

#### **3.2.1.1 Psykiske og sociale systemer**

Luhmanns betegnelse for det menneskelige subjekt er psykiske systemer. Han tager afstand fra de mere gængse formuleringer, fordi han mener, at disse består af en række systemtyper. Et menneske har for eksempel, som nævnt ovenfor, også et organisk system og er derfor sammensat af flere systemtyper. Et psykisk system er derfor betegnelsen for et system, som har en bevidsthed som base. De sociale systemer er systemer, som består af kommunikation. Luhmann beskriver sociale systemer som kommunikationssystemer, hvor de enkelte elementer er kommunikation, som hele tiden evner at tilslutte sig hinanden og dermed holder systemet i gang (Schuldt, 2006:32). Et socialt system er Luhmanns betegnelse for sammenhængen mellem sociale handlinger, der henviser til hinanden. Når to eller flere personers handlinger mødes, opstår der et socialt system – et handlingssystem. De handlinger, som giver mening i forhold til hinanden, tilhører systemet, mens de handlinger, som ikke henviser meningsfuldt til hinanden, tilhører systemets omverden.

---

<sup>3</sup> Ordet autopoiesis er en sammensætning af de græske begreber autos(selv) og poiesis(skabelse). Et autopoietisk system frembringer og opretholder sig selv, idet de selv producerer og fremstiller de komponenter, som de består af (Schuldt, 2006:33-34).

Luhmann skelner mellem tre former for sociale systemer: Interaktionssystemer, organisationssystemer og samfundssystemer.

**Interaktionssystemer** er ikke-differentierede socialsystemer. De opstår, når personer gensidigt iagttager hinanden. Interaktionssystemer er derfor afhængige af at være etablerede i samme tid og sted. Hvad enten der er tale om en jobsamtale, en forelæsning eller en samtale hos lægen, så opstår interaktionssystemet så snart, der eksisterer gensidig iagttagelse. Her dannes et socialt interaktionssystem gennem alle handlinger fra deltagerne, mens det der foregår udenfor lokalet er en del af systemets omverden. Systemet eksisterer så længe iagttagelse står på og opløses ved dennes afslutning. Når for eksempel deltagerne forlader lokalet, ophører systemet også med at eksistere (Schuldt, 2006:32).

**Organisationssystemer** er kendetegnet ved medlemskab, som der knytter sig særlige betingelser til. Således bliver man for eksempel først ansat i en virksomhed, når man har underskrevet en kontrakt, som indeholder bestemte forpligtelser. På grund af denne form for vedvarende medlemskab og de dertilhørende regler er det i en vis udtrækning muligt for et organisationssystem at bibeholde handlemønstre, selvom der forekommer en vis udskiftning af medlemmer i systemet. Det er altså vigtigt for opretholdelsen af et organisationssystem, at dette formår at fastlægge specielle handlingsforløb, som adskiller sig fra omverdenen, da dette gør organisationen beregnelig for både systemets medlemmer og omverdenen (Schuldt, 2006:32).

**Samfundssystemer** dækker over den største form for socialt system, som indeholder samtlige interaktions- og organisationssystemer. Dette er dog ikke ensbetydende med, at samfundet er summen af samtlige interaktions- og organisationssystemer: Et samfundssystem er hverken afhængigt af, at alle medlemmer er til stede på samme tid og sted og heller ikke af regler for medlemskab som et organisationssystem og er derfor mere end summen af førnævnte (Schuldt, 2006:32-33).

De psykiske og sociale systemer er tæt forbundne, og det ene kan ikke eksistere uden det andet (Schuldt, 2006:38-40). Som systemer er de afhængige af hinanden, og Luhmann betegner interaktionen mellem systemerne som strukturelt koblede, hvilket vil sige, at interaktionen har form af gensidigt tilpassede forstyrrelser af hinanden (Schuldt, 2006:40).

Hvis vi bevæger os uden for systemerne, havner vi i omverdenen, som også i høj grad er med til at konstituere de forskellige systemer. Luhmanns skelnen mellem system og omverden er helt basalt en forståelse af grænsen mellem det indre og ydre. Et system eksisterer kun i forhold til sin omverden, eller det kan betegnes som den kontekst, systemet består i kraft af. Det er den primære forskelssættelse som organisationer opererer i forhold til. Omverdenen er den, som kommunikationen internt i systemet definerer som værende sin relevante omgivelse. Systemet er

kun system i forhold til denne interne konstruktion af omverdenen. Systemet er derfor, hvad omverdenen ikke er.

### 3.2.2 Thyssen: Organisationer – beslutninger og medlemmer

Med udgangspunkt i Luhmanns systemteori beskriver Thyssen organisationer som autopoietiske systemer af kommunikation, som skelner mellem, hvem der er *medlemmer*, og hvem der ikke er, og som bruger *beslutninger* som knudepunkter for at drive sig selv videre ved løbende at åbne og lukke for usikkerhed (Thyssen, 2003:113). Organisationen har beslutninger som et centralt element og er organiseret herom.

**Beslutninger** er komplekse elementer, som indeholder mange forskellige aspekter. En beslutning er et fikspunkt eller et skæringspunkt i et netværk af kommunikation. I ordet beslutning ligger ordet ”slut” altså at gøre en ende på. Det der gøres en ende på, er en usikkerhed, også når beslutningen lader valgmuligheder stå åben. På latin hedder beslutte *decidere*, som i sig rummer stammen ”de”, som betyder *bort*, og ”caedere” som betyder *skære*. Det vil således sige, at en beslutning også er et fravalg af muligheder. Hvis ikke muligheder skæres bort, er der ikke truffet en beslutning. Skønt en beslutning træffes på et bestemt tidspunkt, handler denne som oftest om fremtiden og er af denne grund altid truet. Selve organisationen må sikre, at den enkelte beslutning og kæden af beslutninger holdes ved lige, så organisationen ikke går i stå (Thyssen, 2005:72-75).

Beslutninger kædes sammen med andre beslutninger i *tid*, når en beslutning forbindes med en tidligere beslutning enten for at bekræfte eller at ophæve den. Og beslutninger kædes sammen i *rum*, når en beslutning ét sted i organisationen lægges til grund for beslutninger andre steder i organisationen (Thyssen, 2005:76).

At betragte en organisation som et system af beslutninger giver svaret på, hvorledes man kan forstå en organisations grænser. En organisation anvender beslutninger til deres selvskabelse eller autopoiesis. Grænsen for organisationen går dér, hvor dens beslutninger ophører med at være gældende (Thyssen, 2005:76).

For at kunne træffe beslutninger, må der indenfor organisationen være en person eller en gruppe af personer, som kan optræde, som om de står uden for organisationen og kan repræsentere hele organisationen.

*”At lede en organisation er at træffe beslutninger på dens vegne.”*

*(Thyssen, 2005: 77)*

Hvad en organisation er, og hvilket formål den har, kan stå på et stykke papir. Men skal det gøres operativt, må det indføres i organisationen i form af beslutninger, som træffes på hele organisationens vegne.

*”Når ledelsen iagttager og beskriver organisationen er det organisationen, som iagttager sig selv på det niveau, som skaber helhed. Selviagttagelsen kræver et selv med en vis stabilitet. Ligesom et psykisk system taler om et ”jeg”, må en organisation operere med et ”vi”. Den må koordinere sine beslutninger i lyset af sig selv for ikke at blokerer eller opløse sig selv.”*

*(Thyssen, 2005:78)*

Ledelsen skal repræsentere systemet i systemet, og den skal træffe beslutninger som forpligter hele systemet. Det er dog vigtigt, at de beslutninger, som ledelsen træffer, stemmer overens med organisationens selvbillede. Tager en ledelse beslutninger som ikke stemmer overens med organisationens selvbillede, vil der i værste fald ske det, at organisationen går til grunde, idet den ikke længere kan sætte sine egne grænser og vil flyde sammen med omverdenen.

Det er en vigtig pointe, at ledelsen ikke kan overskue det system, som den er en del af. Organisationen er uigennemsigtig, fordi al iagttagelse, også ledelsens, sker fra en blind plet. Når en ledelse vælger, hvordan den vil iagttage, vælger den også, hvad den vil gøre sig blind for. Dette sker ofte usynligt, fordi det er gemt i rutiner og selvfølgeligheder. Ledelsen har sin blindhed, fordi blindhed er en betingelse for at se: at se er også at se bort fra.

Der vil i en organisation altid være en række forskellige udlægninger af organisationen, hvilket er medvirkende til, at en organisation aldrig kan være identisk med sig selv. Grunden til dette er, at der i en organisation ofte forefindes et utal af delorganisationer, som alle beskriver organisationen på forskellig måde. Del-organisationer har også forskellige kriterier for, hvad en relevant omverden er. Dette faktum er medvirkende til, at ledelsens beslutningstagning bliver yderst kompleks, idet den skal medtænke alle delsystemers interesser, og i kraft af beslutningerne skal den søge at skabe helhed (Thyssen, 2005:78-79).

Ved eller på baggrund af en beslutningstagning bliver mennesker og ting en del af organisationen. En ting bliver organisationens ting gennem en beslutning om at købe. Et menneske bliver medlem af en organisation gennem en beslutning om ansættelse. Organisationer skelner skarpt mellem *medlemmer* og *ikke-medlemmer*, og medlemskab knyttes sammen med særlige betingelser, som gør indtrædelse og fratrædelse betinget (Thyssen, 2005:69).

**Et medlem** af en organisation er ikke et menneske. Fra at være menneske med hud og hår bliver man, i organisationen, en person, som må spille en rolle. Dette skal ikke forstås således, at man er spærret inde i et *jernbur* uden muligheder. Man har som individ mulighed for at markere sig på forskellig vis. Man kan underspille eller overspille, tilpasse eller mistilpasse sig. Det er altså ikke ”hele mennesker”, som ansættes, der er kun tale om et udsnit af ham/hende. Den ansatte skal leve op til en art medlemskabsbetingelser, det være sig for eksempel pligt til at møde op, udfolde sine kompetencer, løse problemer af en særlig type og være loyal overfor ledelsens beslutninger.

*”Kun loyalitet ikke oprigtighed kan kræves. At være ansat betyder at lade organisationen overtage sine motiver og at acceptere, at man for et tidsrum må se sin egen vilje sat ud af kraft: man gør som man skal og påtager sig den maske, som rollen kræver.”*

*(Thyssen, 2005:69)*

En organisation gør altså mennesker til masker, men masker er ikke mennesker, men en struktur i organisationens kommunikation. Hermed menes, at det er ligegyldigt for organisationen, hvad der forgår bag maskerne. Selv hvis organisationen ville fange sjæl og krop, så kunne dette ikke lade sig gøre, eftersom mennesket er gjort af et andet stof end organisationen – hvad der gemmer sig bag personen vedkommer ikke organisationen.

En organisation søger at forstærke sin koordinering af de ansattes handlinger. Den vil begrænse usikkerhed og overkomme modstand, så alle kan spille deres rolle uden støj og uden tidskrævende forhandlinger. En organisation må orkestrere sin strøm af kommunikation, så den kan operere uden store transaktionsomkostninger.

En vigtig pointe er dog, at ingen er tvunget til at spille, og rollen som medarbejder kan frit opsiges. Der er derved en frivillig, indforstået og gensidig kontrakt mellem medarbejder og organisation (Thyssen, 2005: 69-79), hvilket netop er en af de præmisser, som arbejdet med employer branding hviler på.

Dette kan forklares yderligere ved Thyssen og Luhmanns syn på samfund og individ og derved på medarbejdere og deres plads i organisationen og omverden. Thyssen beskriver, ud fra Luhmanns systemteori, moderne samfund som utrolige netværk af livsformer eller subkulturer, som ofte er flygtige, dels som følge af trangen til fornyelse og individualitet, dels fordi der regelmæssigt opstår situationer, som ikke kan afklares med moralske rutiner. En moderne identitet er ikke givet. Den er universel, individuel og reflektiv. Et moderne menneske iagttager sin egen iagttagelse. Selv om vi



som oftest bindes til vores egen livshistorie og lever op til selvskabte forventninger, er der altid et åndehul for forandring. Moderne individer er ikke fastholdere og døres lades stå på klem for nye muligheder. Der eksperimenteres med mange livsformer og usammenhængende sammenhænge. Det sker som regel ikke solo. Mennesker har brug for hinanden og bliver til i hinandens øjne. Der er subkulturer, man gerne vedkender sig, men også subkulturer som man afviser at tilhøre. Moderne samfund bliver derved et netværk af subkulturer, og man er gået fra klasse til subkultur (Thyssen, 2005:138-139).

Individet vælger dermed selv, hvilke subkulturer det ønsker at tilhøre og hvornår. Forholdet mellem medarbejder og organisation afspejles af dette og gennem en gensidig interesse for organisationens formål, indgås der en frivillig kontrakt, der til enhver tid kan opsiges af begge parter. Der stilles krav til begge instanser, og såvel organisation som medarbejder skal konstant leve op til de forventninger og aftaler, man har indgået ved indtrædelsen i organisationen. For organisationen betyder det, at den hele tiden skal leve op til sin vision og mission og de værdier, den har fremsagt som værende vigtige. For medarbejderen betyder det, at denne hele tiden skal være loyal over for de beslutninger, der træffes i organisationen, og at denne må overholde de regler, der blev indgået ved indtrædelse i organisationen. Der er tale om en gensidig og tilbydende relation, som skal plejes og opretholdes af organisationen og dens medlemmer.

### **3.3 Opsamling**

Formålet med dette afsnit var at redegøre for sociologiske teorikomplekser, der understøtter de præmisser, som arbejdet med branding hviler på.

nemlig at:

- 1. Forholdet mellem medarbejder og virksomhed kan betragtes som en frivilligt indgået og gensidigt tilbydende relation.**
- 2. Individet motiveres ved tilfredsstillelse af behovene for selvaktualisering og meningsfuldhed, herunder indgåelse i identitetsskabende fællesskaber.**
- 3. Organisationer kan være de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted.**

Giddens og Luhmann formidlet via Thyssen understøtter disse og der redegøres for hvorledes individet skaber sin identitet igennem blandt andet arbejdet og den sociale kontekst, der er

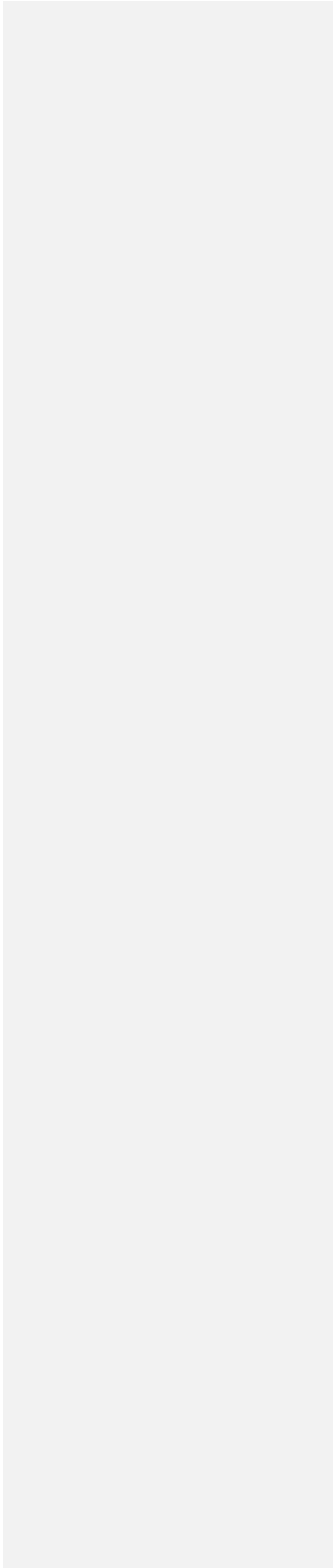
forbundet hermed. Med udgangspunkt i Luhmann beskriver Thyssen hvorledes det moderne menneske iagttager sin egen iagttagelse. Selv om vi som oftest bindes til vores egen livshistorie og lever op til selvskabte forventninger, er der altid et åndehul for forandring. Moderne individer er ikke fastholdere og dørene lades stå på klem for nye muligheder. Der eksperimenteres med mange livsformer og usammenhængende sammenhænge. Det sker som regel ikke solo. Mennesker har brug for hinanden og bliver til i hinandens øjne. Der er subkulturer, man gerne vedkender sig, men også subkulturer som man afviser at tilhøre. Moderne samfund bliver derved et netværk af subkulturer, og man er gået fra klasse til subkultur. Individet vælger dermed selv, hvilke subkulturer denne ønsker at tilhøre og hvornår. Forholdet mellem medarbejder og organisation afspejles af dette og gennem en gensidig interesse for organisationens formål, indgås der en frivillig kontrakt, der til en hver tid kan opsiges af begge parter. Der stilles krav til begge instanser, og såvel organisation som medarbejder skal konstant leve op til de forventninger og aftaler, man har indgået ved indtrædelsen i organisationen. For organisationen betyder det, at den hele tiden skal leve op til sin vision og mission og de værdier den har fremsagt som værende vigtige. For medarbejderen betyder det, at denne hele tiden skal være loyal over for de beslutninger, der træffes i organisationen, og at denne må overholde de regler, der blev indgået ved indtrædelse i organisationen. Der er tale om en gensidig og tilbydende relation, som skal plejes og opretholdes af organisationen og dens medlemmer. Forholdet mellem medarbejder og virksomhed må derfor være en frivilligt indgået og gensidigt tilbydende relation. Employer branding bliver derved relevant, idet organisationen konstant skal forsøge at opretholde den positive relation for at fastholde medarbejderen i virksomheden. Giddens påpeger, at valget af arbejde og arbejdsrammer også udgør et grundlæggende element i livsstilsorienteringen (Giddens, 1996:101). Dette er vigtigt i understøttelsen af de præmisser employer branding hviler på. Et employer brand skal derfor tilføre merværdi i identitetsskabelsen. Igennem valg af arbejdsplads kan individet udtrykke sig. Det er derfor vigtigt at virksomheden igennem sit employer brand kan matche sine værdier med individets. I et i øvrigt aftraditionaliseret og refleksionsfremmende samfund arbejder individet, ifølge Giddens, på at opnå en ontologisk sikkerhed igennem for eksempel arbejdet. Tilliden til personer og systemer er afgørende for de valg individet træffer. Dette understøtter idéen om employer branding og tillægger arbejdet værdi for individet i det senmoderne samfund. Tillid til en virksomhed kan derved for betydning for valg af arbejdsplads og individet skal kunne identificere sig heraf. Employer branding skal differentiere en arbejdsplads i forhold til en anden, og skabe merværdi for potentielle og eksisterende medarbejdere. Det skal fremgå af virksomhedens employer brand, at individet igennem en relation til virksomheden, kan opnå ontologisk sikkerhed og opbygge sin identitet. Det handler derfor for virksomheden om at skabe et employer brand, der indeholder

symbolske fordele, som skaber mening i medarbejderens sociale verden og som denne ønsker at identificere sig med.

Opsamlende kan man sige, at organisationen derved er en af de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted. Virksomheden ønsker dygtige og kompetente medarbejdere, og medarbejderne, ønsker igennem arbejde og arbejdsplads, at få dækket de sociale behov og behovet for selvaktualisering. Individet motiveres heraf. Igennem en frivillig og gensidig relation opnås der derved et interessefællesskab hvor virksomheden og medarbejderens værdier kan kobles.

**Del 4 | Sociologiske teorikomplekser, der svækker idéen om employer branding**

---



I det foregående afsnit redegjorde jeg for nogle af de sociologiske teorikomplekser, som understøtter de præmisser og antagelser, som arbejdet med employer branding hviler på.

Men, da det ikke er alle teoretikere og sociologer, der opfatter mennesket og samfundet, sådan som det er redegjort for i det ovenstående, føler jeg det nødvendigt også at undersøge de argumenter og sociologiske teorikomplekser, der kan fremføres imod idéen om employer branding. Hvad sker der, hvis de præmisser, man hviler sine antagelser på, ikke eksisterer længere?

I *"The working life – the promises and betrayal of modern work"* fra 2000 tegner den amerikanske professor og forsker i ledelse og etik, Joanne B. Ciulla, et nuanceret billede af, hvordan arbejdet bestemmer vores status og former vore sociale vekselvirkninger.

Med en personlig arbejdsbaggrund rækkende fra ni år med bar- og restaurationsarbejde til dagens professortitel ved University of Richmond, diskuterer Ciulla vores forhold til arbejde op igennem historien. Fra tiden før Kristus hvor de gamle grækere betragtede den ledige tid som tilværelsens meningsbærende essens og arbejdet som en forbandelse og straf fra guderne- til i dag hvor arbejdet i praksis tilbedes og dyrkes som selve livets mening - selvom vi i ord jævnlige hævder noget andet.

Ciulla påpeger, at den gensidige og frivillige kontrakt mellem arbejdsgiver og medarbejder er blevet brudt som følge af svigt. I midten af 1990'erne skete der en massiv forandring på det amerikanske arbejdsmarked. Mænd og kvinder blev afskediget i hobetal. Og ikke på grund af økonomisk krise eller fordi de havde svigtet virksomhederne. For at kunne konkurrere på det globale marked skulle virksomhederne være i stand til at *"do more with less"* (Ciulla, 2000:151). Ingen job var sikre. Selv de hvide loyale mænd i jakkesæt stod for skud.

*"When they lost their jobs, they lost everything – income, benefits, friends, reputation and sometimes even family."*

( Ciulla, 2000:150-151)

Den gensidige og uskrevne kontrakt var blevet opsagt. De havde gjort deres arbejde grundigt og godt, men mistede alligevel deres job og den sikkerhed, der tidligere fulgte med. Det var samtidig et farvel til engagement, loyalitet og tiltro til arbejdspladsen. Faktorer, der umuligt kunne være til stede, når virksomhederne til en hver tid kunne fyre sine medarbejdere uden at blinke (Ciulla, 2000:152-153).

*"When **commitment** is reduced to time at work, **loyalty** to something one pays for, and **trust** to a legal contract, these terms are emptied of moral meaning and the workplace becomes morally*

*bankrupt .....Downsizing changes the unwritten social contract of work that had existed since World War II"*

(Ciulla, 2000:154-155)

Mest skræmmende er det dog, at afskedigelserne kun var toppen af isbjerget, når det kom til virksomhedernes svigt af medarbejderne.

Virksomheder omorganiserer, fusionerer eller downsizer i hastig takt, og budskabet om at virksomheden er et fællesskab, en stor tryk familie, holder ikke. Den sociale kontrakt er brudt i det moderne erhvervsliv, arbejdsgivere og ansatte bruger hinanden uden illusioner, det handler om "get it while you can" - for begge parter. Usikkerhed er et nyt vilkår.

Der fremføres altså antagelser, som langt fra støtter idéen om employer branding og de præmisser, som arbejdet med employer branding hviler på. Med udgangspunkt i nedenstående anti-teser, til de fremførte i del 3, vil jeg i dette afsnit undersøge og redegøre for de sociologiske teorikomplekser, der understøtter Ciullas billede af det nye arbejdsliv og derved svækker idéen om employer branding.

- 1. Arbejde er ikke en frivillig og gensidig relation.**
- 2. Virksomheden er ikke længere en arena for selvrealisering.**
- 3. Behovet for mening og selvrealisering i arbejdet er nok til stede, men er fordi behovene ikke kan tilgodeses, er de erstattet af en instrumentel attitude til arbejdet og arbejdspladsen. Hvilket medfører loyalitet mod selvet snarere end arbejdspladsen.**

#### **4.1 Risikosamfundet**

Med udgangspunkt i Ulrich Bechs to værker, "*Fagre nye arbejdsverden*" og "*Risikosamfundet*" vil jeg i dette afsnit redegøre for Bechs samfundsdiagnose af det senmoderne samfund.

Ifølge Beck kan moderniteten deles op i det første og det andet moderne. Risikosamfundet er en del af det andet moderne (Beck, 2001: 15). Samfundet har udviklet sig fra at være et industrisamfund, til at være et risikosamfund. Denne udvikling er sket, fordi det klassiske industrisamfund har gennemgået en modernisering. I industrisamfundet var målet at beherske og udnytte naturen, mens det i risikosamfundet er at beherske og styre det menneskeskabte, herunder teknologien og økonomien, og ikke mindst de utilsigtede konsekvenser af dette samfund, såsom giftige affaldsstoffer, spildevand og forurening (Beck, 2001: 28). Beck påpeger, at der i kølvandet på

industriamfundet, er opstået en masse utilsigtede konsekvenser på grund af industriens produktionsformer. Dette har skabt en masse nye farer, især miljømæssige, såsom pesticider i drikkevandet, skovdød og huller i ozonlaget (Beck, 2001:30-31). Samfundets risici er dog ikke kun knyttet til miljøfarer, men er også stærkt påvirket af det senmoderne samfunds aftraditionalisering og individualisering. Dette skaber nye former for risici i form af øget sårbarhed, da man står alene med frygten.

I kraft af, at de traditionelle fællesskaber mennesket indgik i, såsom klasse, familie og kollegiale bånd, er i opløsning i det senmoderne samfund, står mennesket alene overfor de nye farer. Dette har fremkaldt et behov for at indgå i andre former for fællesskaber. Her introducerer Beck betegnelsen risikofællesskaber, da mennesket kan indgå i sociale relationer på baggrund af dets frygt (Beck, 2001:66).

I det Beck betegner som den nye, anden eller refleksive modernitet, er de primære kendetegn risiko, globalisering, individualisering og refleksivitet. Arbejdet er en naturlig del af undersøgelsen omkring den ny modernitet. Beck omtaler arbejdet i den ny modernitet som værende karakteriseret ved en "*brasilianisering*", som blandt andet illustreres ved forekomsten af det prekære, diskontinuerte, flygtige, flossede, uformelle, mangfoldige, uoverskuelige og usikre i såvel de strukturelle vilkår som for livsbiografiske løsninger på arbejdslivet i Vesten (Beck, 2002:7-16). Altså grundlæggende en ændring af arbejdets form og indhold, samt i dets påvirkning af mennesket.

#### **4.1.1 Risikoregimets dimensioner**

Beck karakteriserer arbejdet i det senmoderne samfund via fem dimensioner, der alle spiller afgørende ind på arbejdets ændrede karakter: *globalisering*, *økologisering*, *digitalisering*, *individualisering* og *politisering*. Globaliseringen skaber en markant ændring, idet arbejde og produktion er blevet frigjort fra stedets og rummets dimension. Der skabes latente risici for det, ifølge Beck, kulturelt-stedbundne arbejde. Hvis arbejderen er bundet til et sted, men produktionen er blevet frigjort, ender vi i en situation, hvor hele samfundet kan være truet. Hvis produktionen skifter lokalitet, ender arbejderen uden brød på bordet og staten uden skatteindtægter (Beck, 2002:85). Økologiseringen omhandler, hvorledes globaliseringen har spredt produktionen til alle steder på jorden og dermed spredt dens påvirkning af miljøet. Der skabes i denne forbindelse hele industrier, der samler op på globaliseringens utilsigtede, miljømæssige konsekvenser. Digitaliseringen har muliggjort globaliseringen og samtidig muliggjort en ny (an)alfabetisering. Den digitale kommunikation er et krav for at kunne blive en spiller i en globaliseret verden. Karakteren af arbejdet ændres samtidig drastisk i takt med, at digitaliseringen gør det muligt at frigøre en del af produktionen fra den rumlige dimension.

Individualiseringen skabes af tre sammenfaldende fænomener:

*”Den livsverdensmæssige aftraditionaliseringsproces, det vil sige at normalbiografien bliver til en valg- eller gør-det-selvbiografi. Endvidere bliver arbejdet tidsligt og kontraktmæssigt ”hugget itu”, og forbruget bliver individualiseret. Der opstår individualiserede produkter og markeder”*

(Beck, 2002:87)

De individualiserende træk ved det andet moderne karakteriserer Beck som det måske mest afgørende træk. Politikken har i takt med arbejdets forandring ændret sig. Fordismens arbejdsborger, der med opnåelsen af materiel velstand blev afpolitiseret, bliver genpolitiseret af individualiseringen og prekariseringen. Beck lægger vægt på den ændrede tilgang til arbejdet med hensyn til tidligere tiders arbejdsetik og fremhæver det paradoks, et krav om arbejde sætter den enkelte i. Produktiviteten var ifølge Beck på sit højeste i moderniteten og skabte en forestilling om, at der kunne komme arbejde til alle. Via denne forestilling blev der kreeret en blindhed for det paradoks, at en stigende produktivitet på grund af teknologisk udvikling og effektivisering fører til arbejdsløshed. Maskiner og effektivisering overtager simpelthen det manuelle arbejde. De prekære arbejdsbetingelser fremmer en instrumentalitet hos medarbejderen. Loyaliteten flyttes og bliver mod selvet frem for arbejdspladsen.

Det er derfor en farlig vej at lade arbejdsetikken være ledestjerne for det senmoderne menneske og samfund, da det er den ufejlbarlige vej mod fiaskoen for det ufuldendte, arbejdsløse individ i den reflektive modernitet. Den øgede individualisering gør os ifølge Beck ikke mere frie. Jo mere vi løsriver fra de kollektive fællesskaber, desto mere bliver vi afhængige af forbrug, det sociale sikringssystem og forskellige former for eksperter og terapeuter. Der skabes dermed en form for institutionel afhængighed.

Bekendtskaber, venner og andre relationer kommer og går, men selvet består hele livet igennem for individet. Individet står i en situation, hvor det er så individualiseret, da det er tvunget til at tage stilling til så mange valg, at det må skabe sin egen kollektivitet og blive bevidst om denne (Beck, 2002: 18). Derved bliver kollektivet afhængigt af individets definition af fællesskabet.

Da fællesskabernes bånd ikke er tykkere, end de let kan skæres over i forbindelse med individets stadige konstruktion af selvet, bliver fællesskaberne ikke altafgørende for individet. Individet er kun i et fællesskab, så længe det passer ind i individets konstruktion af selvet. Derfor står individet før fællesskabet.



## 4.2 Det fleksible menneske og forbrugersamfundet

Et middel til at opnå frihed kan være fleksibilitet. Et begreb mange virksomheder i dag benytter. Man tilbyder og forventer en fleksibel hverdag og fleksible medarbejdere. I ordet fleksibel ligger to betydninger i relation til arbejde. Medarbejdere skal være fleksible i den forstand, at de hurtigt skal være i stand til at omstille eller tilpasse sig omstændighederne. For organisationen betyder det, at medarbejderen under frihed selv kan tilrettelægge arbejdstid efter dennes ønske. Flexibilitet i organisationen er dermed en udveksling af interesser. Medarbejderen får den ønskede frihed, mens virksomheden får omstillingsparate medarbejdere. Frihed og fleksibilitet er nogle af de værdier og begreber, virksomhederne ofte benytter som associeret med deres employer brand. Med udgangspunkt i Richard Sennetts ”*Det fleksible menneske*” vil jeg redegøre for, hvorledes individet påvirkes af fleksibilitet. Giver fleksibilitet frihed, og er det en værdi, man ønsker associeret med organisationens employer brand? Derudover vil jeg med udgangspunkt i Baumanns ”*Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige*”(2002) redegøre for, hvorledes kravet om fleksibilitet afspejler sig i menneskets sind og menneskets relationer til samfundet

Ordet fleksibilitet er et udtryk for træets evne til både at give efter og komme igen, tåle belastning og rette sig igen. Ideelt set skal fleksibel menneskelig adfærd være præget af den samme robusthed-være omstillingsparat uden at lade sig nedbryde heraf. Ved at skabe flere fleksible organisationer forsøger man i dag at fjerne rutinens onder. Flexibiliteten bruges derved i dag som en måde at befri kapitalismen for undertrykkende konnotationer på. Afsky for bureaukratisk rutine og ønsket om fleksibilitet har skabt nye magt- og kontrolstrukturer (Sennett, 1999:8, 47-48).

Ifølge Sennett består de magtstrukturer, der skjuler sig bag den moderne fleksibilitets former af tre elementer: *Traditionsnedbrydende genopfindelse af institutioner og virksomheder, fleksibel specialisering af produktionen og magtkoncentration uden centralisering.*

Første aspekt er et brud med gamle og stive, hierarkiske og bureaukratiske traditioner. Det bliver for den moderne virksomhed et mantra at gennemføre netværksstyring, da det i teorien burde være muligt at fjerne enkelte led i produktionen, grundet den flade struktur og dermed være omstillingsparat og dynamisk. I en hierarkisk pyramideformet struktur vil fjernelsen af et enkelt element få hele strukturen til at styrte sammen, og dette ønsker man et opgør med. *Reorganisering* er et kernebegreb i den traditionsnedbrydende proces. Det vil sige at gøre mere med mindre, at forsøge at omstille sin organisation til øget produktion uden at udvide den fysiske. Det bliver påpeget af Sennett, at reorganisering ikke er ensbetydende med en stigning i produktivitet, men nærmere en stigning i firmaets aktiekurs, da den fleksible kapitalismes mantra bliver at være omstillingsparat og omskiftelig. Derfor afføder reorganisering en ikke altid begrundet tro på, at der vil kunne observeres en stigning i produktiviteten (Sennett, 1999:49-52).

Det andet aspekt, behovet for fleksibel specialisering af produktionen, omhandler det senmoderne samfunds krav om større omstillingsparathed i produktionen. Det er dette aspekt, der er den grundlæggende årsag til reorganisering. Produktionen skal i højere grad følge kundens individuelle behov. Den senmoderne forbruger kan ikke længere spises af med standardiserede og masseproducerede konsumvarer. Dette medfører krav om et langt højere udbud af produkter og services. Omstillingen i produktionen fra samlebandsvarer og ensartede services til individuelle løsninger er i langt højere grad blevet muligt i den senmoderne produktion med fremkomsten af moderne teknologi. Primært kommunikationsteknologien har gjort det muligt at ændre produktionen til at efterkomme specifikke behov langt hurtigere og mere effektivt end tidligere. Udviklingen af teknologiske produktionsapparater, der kan omstilles til at varetage mange forskellige opgaver, har ligeledes ændret produktionsformerne. Det er blevet muligt at indføre ”just-in-time”-produktion. En produktionsform hvor der så vidt muligt produceres fuldstændig i overensstemmelse med efterspørgslen. Dermed mindskes behovet for store lagre (Sennett, 1999:52-57). Virksomhederne er som resultat heraf ikke længere i stand til at være arena for individets selvrealisering når de samtidig skal agere på den globale markedsøkonomis præmisser.

Det tredje aspekt, der kendetegner den fleksible kapitalisme, er at magten koncentrerer uden et decideret center. Produktionen organiseres i langt højere grad i teams end tidligere og der er ikke længere en synlig hierarkisk ledelsesstruktur. Medarbejderne er i teamstrukturen blevet stillet fri, men ikke mere fri end at det er nødvendigt at overvåge dem og holde styr på hvor produktion foregår. Dette sker via teknologiens nye muligheder for kontrol og efterlader derfor tilskueren og den ansatte med et indtryk af ”udfladning” og ”afbureaukratisering”, da virksomhedsledelsen ikke længere kan ses på kontorgangen over fabrikshallen (Sennett, 1999:57-59).

Ifølge Sennett er tilgangen til arbejdet og arbejdspladsen, samt forholdet kollegaer imellem samt relationen mellem arbejdsgiver og medarbejder og dermed arbejdsmoralen blevet ændret under de fleksible produktionsformer. En konsulent, der har stået for en indskrænkning af medarbejderstaben hos IBM siger at, når først de ansatte forstår, at de ikke kan regne med firmaets støtte, er de til salg. Distance og overfladisk samarbejdsvilje er et bedre skjold mod nutidens virkelighed end en adfærd, der er baseret på loyalitet og tjenstvillighed (Sennett, 1999:23). Dette stemmer godt overens med såvel Ciulla og Bechs antagelser om, at loyalitet til virksomheden er erstattet af loyalitet til selvet. Kontrakten mellem virksomhed og medarbejder er i den forstand blevet opsagt eller annulleret.

Sennetts teorier omhandler ikke udelukkende de ændrede strukturer under den fleksible kapitalisme. De nye strukturers påvirkning af den enkelte arbejder er omdrejningspunktet for mange af Sennetts tanker. Her er det specielt interessant at se på den påvirkning, den evige risiko for fiasko spiller for

den enkelte, og de forudsætninger denne risiko stiller for fællesskabsdannelse. Fiasko for den enkelte bunder ikke nødvendigvis i økonomisk usikkerhed. Det er ikke i så høj grad faren for fjernelse af medarbejderens økonomiske grundlag, der er i vente, hvis medarbejderen fejler. Begrebet fiasko skal derimod forstås som den generelle risiko for at miste sine sociale bånd, når man fejler. Det er det omskiftelige arbejdes konstante fare for at blive overflødiggjort eller ikke at leve op til kravene, som fleksibiliteten stiller den enkelte overfor. Forudsætningen for at danne fællesskaber gennem sit arbejde undergraves af fleksibilitetens teamstruktur, og dermed udfordres den sociale ballast, der kan modsvare fiaskoen. Strukturen skaber en overfladisk tilgang til arbejdet, da næste arbejdsdag kan bringe helt nye opgaver, udskiftning af kollegaer eller afskedigelse. Dermed bryder teamstrukturen med tidligere tiders grundlæggende målsætning om at skabe sig en karriere, forstået som muligheden for at følge en velordnet vej gennem livet. Denne mulighed er ikke til stede i de omskiftelige situationer, arbejderen står overfor i fleksibilitetens æra. Den fleksible kapitalismes indtrængen i muligheden for et velordnet livsforløb skaber et afsavn og en længsel efter et fællesskab:

*"Alle de emotionelle betingelser, vi har iagttaget på arbejdspladsen, fremmer denne længsel: fleksibilitetens usikkerhed, fraværet af rodfæstet tillid og gensidige forpligtigelser, teamworkets overfladiskhed, og først og fremmest angsten for ikke at blive til noget i verden, ikke "få et liv" i kraft af sit arbejde. Alle disse betingelser driver folk ud i jagten på andre muligheder for følelsesmæssig tilknytning og dybde"*

(Sennett, 1999:155)

Arbejdets overfladiske, omskiftelige form gør det umuligt at opnå trygheden i arbejdet og social tryghed søges i andre former for fællesskaber, de lokale og de nære.

Zygmunt Baumanns nyere teorier kredser om, hvordan kravet om fleksibilitet afspejler sig i menneskets sind og menneskets relationer til samfundet. Han siger, at menneskets tilknytning til arbejdsmarkedet ikke længere er kontinuerlig og at den individuelle såvel som den kollektive identifikation ikke længere er forbundet til ens jobfunktion, men til ens forbrugsvaner. Baumanns betegnelse for det senmoderne samfund er "det moderne flydende forbrugersamfund", da han mener, mennesket er gået fra en producent- til en forbrugerrolle (Bauman, 2002:42-43).

Identiteten i forbrugersamfundet bygger på forbruget, og dermed er identiteten ikke en homogen størrelse, men foranderlig ligesom forbruget. Identiteten forandres nemlig i takt med, at forbruget ændrer sig. Dermed bliver identiteten også fleksibel og omstillingsdygtig. Industrisamfundets arbejde og tilhørende arbejdetik lagde vægt på menneskets indtræden i kollektive processer.

Forbrugersamfundet lægger primært vægt på den enkelte med fokus på det individuelle forbrug eller mere overordnet med fokus på den enkeltes mulighed for selvrealisering (Bauman, 2002:46-50).

For en sammenligning af disse to overordnede former for samfund er det interessant at kigge på det, som Bauman beskriver som skiftet fra arbejdsetikens vold til forbrugsæstetikens svøbe. Det grundlæggende i dette er et skift i formen af krav. Fra et kollektivt krav om at alle skulle arbejde og yde deres del til samfundet, til et krav fra den enkelte, der er mere forbrugerorienteret. Kravet er nu rettet fra den enkelte mod samfundet med et fokus, der siger, *"hvad kan jeg som individ få ud af samfundet?"*. Det centrale for mennesket i det flydende moderne forbrugersamfund bliver altså nyttemaksimeringen af ens eget livsprojekt. Dette skift, fra fokus på arbejdsetik og det kollektive til det individuelle forbrug, er selvskrevet til også at ændre synet på arbejdsløshed. Fra at være et kollektivt problem er arbejdsløshed, ifølge Bauman, blevet et individuelt problem og dermed en individuel fiasko.

Ligesom Sennett skriver Bauman om risiko; nemlig risikoen for fiasko. Bauman siger, at hvis man betragter sit arbejde som varigt og sikkert, er man på det fleksible arbejdsmarked sikret skuffelse og dermed følelsesmæssig katastrofe (Bauman, 2002:58). Han hævder videre, at det fleksible arbejdsmarked dermed ikke tillader begejstring og engagement, da det ikke kan betale sig, fordi man har en lav grad af jobsikring og bare ender med skuffelse og fiasko, hvis man engagerer sig. Baumans konklusion lægger sig meget op ad Sennetts, nemlig at i og med vi er gået fra et rutinepræget og kollektivt arbejdsmarked til et foranderligt og individfokuseret arbejdsmarked, har arbejdsmarkedet udviklet sig til en daglig kamp med vindere og tabere. I industrisamfundet var det nok at bevise sit værd en gang for alle, men i dag, hvor ens arbejdsfunktioner er i konstant skift, må man dagligt yde mere og hævde sig selv. Dette skaber en usikkerhed, der er et af kernebegreberne hos Bauman. I industrisamfundet var der en stor jobsikkerhed, da man som oftest havde sit job "på livstid" (Bauman, 2002:47). Bauman mener, at de nye stillinger som regel er tidsbegrænsede eller deltidsansættelser, og dermed har mennesket i dag fået en større mængde frihed, men på bekostning af sikkerheden. Bauman mener, at friheden ikke er noget selvvalgt, men en tvungen løsrivelse fra arbejdsmarkedet, og at fleksibiliteten i sidste ende kun kommer virksomhederne til gavn. Arbejdsgiveren har ret til at lave reglerne om, imens spillet er i gang (Bauman, 2002:47). Mennesket kan føle en vis frihed forbundet med fleksibiliteten, men i sidste ende underminerer fleksibiliteten kollektivet, og stiller mennesket alene mod systemet og er derfor på ingen måde en gevinst for mennesket. Han mener at "viljen" til fleksibiliteten og dermed frihed udspringer af frygt. I industrisamfundet var der frygt for ikke at kunne mætte sin familie. Dette mener Bauman ikke længere er et problem i det rige vesten. Frygten bunder nu i, om samfundet har brug for en, da de

fleste ikke har en vigtig producentrolle. I forbrugersamfundet er der en konstant frygt for overflødighed. Menneskets rolle er nu defineret som forbruger, men det ikke er alle, der er i stand til at forbruge, hvis de er udenfor arbejdsmarkedet og ikke tjener penge til forbrug. I forbrugersamfundet er man derfor fattig, hvis man ikke kan tage del i forbruget, da forbrug er målestokken for et vellykket liv. For at være forbruger skal man være i arbejde for at tjene penge nok til at dække både det fundamentale behov og forbruget. Hvis man ikke er i stand til det, er man ifølge Baumans optik en ufuldstændig forbruger (Bauman, 2002:62).

### 4.3 Opsamling

Sennett, Beck og Bauman tegner alle et billede af, at forholdene på arbejdsmarkedet er i forandring, da fleksibilitet bliver et grundvilkår. Dette er sket i forbindelse med, at virksomhederne, for at kunne bibeholde deres konkurrenceevne på det globale marked, er nødt til at kunne omstille deres produktion, og dermed er den senmoderne arbejder også nødt til at kunne omstille sig i forhold til sin arbejdsfunktion. Kravet om fleksibilitet ændrer forholdene for det enkelte menneske, da fleksibiliteten sætter større fokus på individet. Der stilles i højere grad krav til det enkelte individ frem for kollektivet. Denne individualisering ændrer menneskets forhold til arbejdet, dets sociale relationer og identitetsdannelse. I det moderne samfund var ens karriere mere eller mindre fastlagt, nu skal man selv sammenstykke den gennem konstant refleksion. Dermed er der ikke længere kontinuitet i ens arbejdsliv, og dette kan få følger for ens identitetsdannelse, da der, som Bauman udtrykker det, skabes en fleksibel identitet. Det moderne samfunds sikkerhed i form af fast arbejde er blevet en illusion, da arbejderen skal kunne omstilles i takt med skiftende krav til funktion. Dermed bliver det et grundvilkår for den senmoderne arbejder at kunne håndtere risiko og fiasko. Alle tre teoretikere påviser, at arbejdslivet undergår forandringer, der ikke er til det bedre for mennesket og dermed ikke til samfundet som hele. Det grundlæggende element, der truer mennesket, er, at solidariteten er i skred. I og med at der på arbejdspladsen foregår en kamp om succes, hvor ens konkurrenter er ens kollegaer, bliver hovedformålet for det enkelte menneske at maksimere nytten af ens eget livsprojekt. Medarbejderne overlades i højere grad til sig selv, og fleksibiliteten giver virksomhederne en stigende grad af usynlig kontrol og øger virksomhedens mulighed for at maksimere medarbejdernes produktivitet. Flexibiliteten er, i sin nuværende form, et krav fra markedet til virksomhederne og fra virksomhederne til den enkelte. Hvis fleksibiliteten kan vendes i et perspektiv, der tager udgangspunkt i medarbejderens behov, vil man kunne se fleksibiliteten som en faktor, der kan nedsætte risikoen for stress, udstødelse og fiasko.

Under alle omstændigheder kan man forestille sig, at et samfund, der fortsætter i den retning Sennett, Beck og Bauman har udstukket, vil skabe splittede individer. Hvis en af grundpillerne for produktivitet, under en teamworkstruktur, bliver menneskets evne til at indgå i sociale relationer,

bliver det interessant at observere denne påvirkning af individerne i og med at et af de mest basale menneskelige behov, social kontakt, bliver genstand for profit.

At være arbejder i det senmoderne samfund kræver ikke blot gode faglige kompetencer, men også sociale. Det afgørende bliver om alle får udviklet disse kompetencer, det bliver ikke længere nok at tage en uddannelse, man skal også kunne indgå i en udviklet teamstruktur. Det interessante er, hvad der vil ske med de mennesker, som på den ene eller anden måde ikke formår at arbejde under denne struktur. Vil de blive skubbet ud fra arbejdsmarkedet og dermed ikke kunne forbruge og med Baumans ord blive de nye fattige?

Ifølge Bauman ses arbejdet ikke længere som det grundlæggende for menneskeligt værd. Det afgørende for mennesket bliver i stedet forbrug. Dette er også med til at skabe "en ny" fattigdomsgruppe, da de mennesker, der står udenfor arbejdsmarkedet eller er usikre i deres arbejde eller indkomst, og derfor ikke er i stand til at forbruge, bliver defekte forbrugere. Dette får endvidere stor betydning for menneskets selvværd og selvtillid.

Et vigtigt aspekt heraf, er at forholdet mellem arbejdsgiver og medarbejder har ændret sig markant. Fra at være frivilligt og gensidigt til i ovenstående redegørelser, at være uligevægtigt. Arbejdsgiveren har fået en ny magt- denne kan opsiges kontrakten til enhver tid- også mens "spillet" stadig er i gang. Arbejdsgiveren sidder inde med en magt. Virksomheder omorganiserer, fusionerer eller downsizer i hastig takt og budskabet om, at virksomheden er et fællesskab, en stor tryk familie, holder ikke. Virksomhederne er ikke længere i stand til at være arena for individets selvrealisering når de samtidig skal agere på den globale markedsøkonomis præmisser. Den sociale kontrakt er brudt i det moderne erhvervsliv. En udvikling, som kan gøre employer branding til et utilstrækkeligt værktøj til at rekruttere og fastholde medarbejdere idet arbejdet mister sin betydning i skabelsen af individets identitet. Desuden er loyalitet mod virksomheden erstattet af loyalitet mod selvet. Dette betyder at individet udelukkende handler på egne vegne og derved med et egoistisk foretagende. De bløder værdier og derved employer branding mister betydning.

#### **4.4 Delkonklusion**

Formålet med del 3 og 4 var at besvare undersøgelsesområde 2:

- *identifikation af sociologiske teorikomplekser, der kan støtte og problematisere employer branding.*

I del 3 redegjorde jeg for Giddens sociologiske teorikompleks samt for Luhmanns antagelser formidlet via Thyssen, der understøtter idéen om employer branding. I del 4 redegjorde jeg modsat

for de sociologiske teorikomplekser, der svækker idéen om employer branding. Her redegjorde jeg for Ciulla, Beck, Sennett og Bauman.

Giddens, Luhmann og Thyssen på den ene side og Ciulla, Beck, Sennett og Baumann på den anden, tegner to vidt forskellige billeder af samfundet og individet heri. Hvor Giddens, Luhmann og Thyssens antagelser understøtter de præmisser som arbejdet med branding hviler på, fremstiller Ciulla, Beck, Sennett og Bauman et helt andet billede af samfundet og den relation, der er mellem individ og arbejde.

Forskellene mellem de to repræsenterede synspunkter har jeg samlet i nedenstående skema:

	<b>Giddens, Luhmann og Thyssen ”understøtter”</b>	<b>Ciulla, Beck, Sennett og Baumann ”svækker”</b>
<b>Relation mellem individ og arbejde</b>	Forholdet mellem individ og virksomhed kan betragtes som en frivilligt indgået og gensidigt tilbydende relation.  Interessefællesskab hvor virksomheden og medarbejderens værdier kan kobles	Arbejdsgiveren har fået en ny magt- denne kan opsige kontrakten til enhver tid- også mens ”spillet” stadig er i gang.  Arbejde er ikke en frivillig og gensidig relation.
<b>Arbejdets betydning</b>	Individet motiveres ved tilfredsstillelse af behovene for selvaktualisering og meningsfuldhed.	Forbrug er målestokken for et vellykket liv. For at være forbruger skal man være i arbejde for at tjene penge nok til at dække både det fundamentale behov og forbruget.
<b>Selvrealisering og identitet</b>	Organisationer kan være de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted.  Identitetsskabelse igennem arbejde og den sociale kontekst heraf.	Virksomheden er ikke længere en arena for selvrealisering.  Behovet for mening og selvrealisering i arbejdet er nok til stede, men er fordi behovene ikke kan tilgodeses, er de erstattet af en instrumentel attitude til arbejdet og arbejdspladsen.  Arbejdet mister sin betydning i skabelsen af individets identitet.
<b>Resultat</b>	Employer branding kan benyttes som redskab til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere ved at koble individet og virksomhedens værdier i et employer brand.	Individet handler udelukkende på egne vegne og derved med et egoistisk foretagende. De bløder værdier og derved employer branding mister betydning.

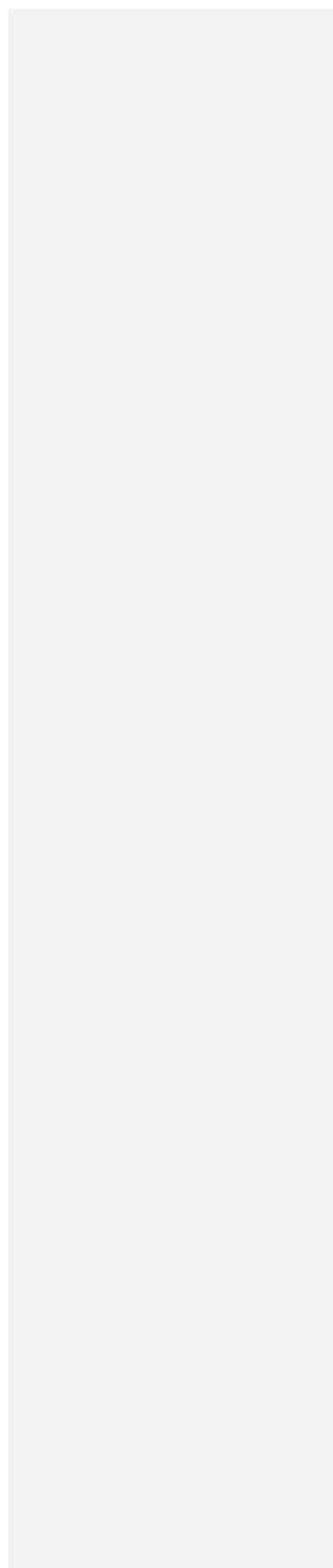
**Figur 11: Sociologiske teorikomplekser, der understøtter og svækker idéen om employer branding (egen tilvirkning)**

Nu hvor jeg har redegjort for de sociologiske teorikomplekser, der henholdsvis kan støtte og problematisere idéen om employer branding, bliver det i det efterfølgende afsnit interessant at se på hvorledes, der tænkes og, tales for og imod branding blandt HR- og kommunikations-interesserede.

## **Del 5 | Branding-debatten i dag**

**Analyse af debat-indlæggene på [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)**

---





Jeg vil i det følgende afsnit foretage en analyse af indlæggene på Kommunikationsforum med det formål at belyse, hvorledes der tales om employer branding blandt kommunikationsinteresserede. Hvor er fokus i debatten i dag, og hvilke holdninger til employer branding fremføres der, og hvad anføres som grund herfor? Derudover ønsker jeg at undersøge hvilke problemer i forhold til employer branding, der tages op i debatten.

### **5.1 Om [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)**

Kommunikationsforum blev skabt i 1999. Det udspringer historisk af kommunikationsbureauet Advice A/S. I dag er det et selvstændigt aktieselskab. Kommunikationsforum er et branchesite, der henvender sig til alle med interesse for kommunikation. Det er Kommunikationforums formål at oplyse om nye tiltag, tendenser og trends indenfor kommunikations- og medieverdenen samt skabe en aktiv debat, hvor alle med kvalificerede meninger og holdninger kan komme til orde. Der læses dagligt ca. 2.000 artikler på Kommunikationsforum, sitet har månedligt op mod 50.000 besøgende, og nyhedsbrevet sendes ugentligt ud til over 18.000 modtagere. Kommunikationsforum er den hurtigst voksende danske kommunikationsfaglige portal på internettet - sitet vokser med omkring 500 nye tilmeldte om måneden.

Kommunikationsforum finder sine kernelæsere blandt de toneangivende medier, interne og eksterne kommunikations/pr-bureauer og -afdelinger samt undervisere og studerende på de højere læreanstalter.

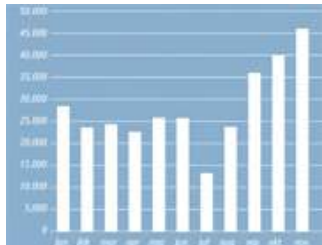
Nyhedsbrevet sendes ud til virksomheder som Novo Nordisk, Navision, Lundbeck, DR, Politiken, Lego, Danske Bank, DSB, DA, Miljøministeriet, DI, LO, Pricewaterhouse Coopers, Grey, Carlsberg, Berlingske Tidende, BRF Kredit, Velux, Udenrigsministeriet, TDC, FDB, DJØF, TV2 etc.

I 2004 vandt Kommunikationsforum Dansk Kommunikationsforenings Kommunikationspris i kategorien "Fremtidens Kommunikatører". Det skete på Kommunikatørernes Dag hos Dansk Industri. Her fik Kommunikationsforum branchens anerkendelse af sit store arbejde med at oplyse om tendenser og trends indenfor kommunikations- og medieverdenen. Ved prisoverrækkelsen hed det blandt andet, at virksomheden er "en daglig inspirator" og "enkelt, dybt intelligent og med en vis portion selvironi".

## Fakta om Kommunikationsforum:

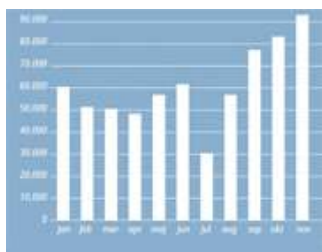
### Unikke brugere

Kommunikationsforum har omkring 20.000 til 40.000 unikke brugere om måneden.



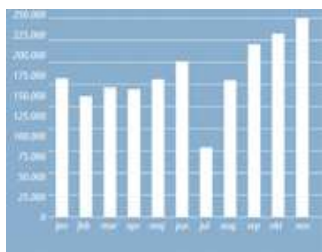
### Antal besøg

Antallet af besøg er nu mellem 50.000 til 90.000 om måneden.



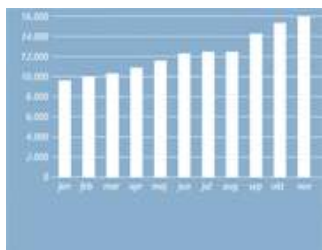
### Sidevisninger

Antallet af sidevisninger er vokset til mellem 175.000 til 250.000 om måneden.



### Abonnenter

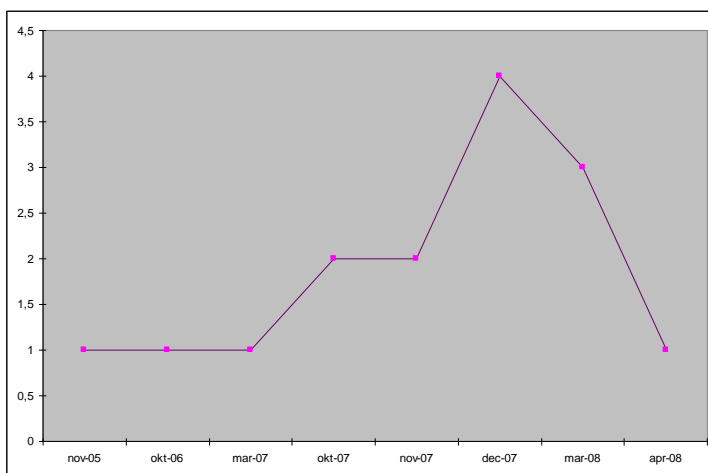
I dag har over 18.000 mennesker tilmeldt sig kforums ugentlige nyhedsbrev, og der kommer hele tiden flere til. 500 til 600 kommunikationsfolk tilmelder sig hver måned.



(Taget fra [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk))

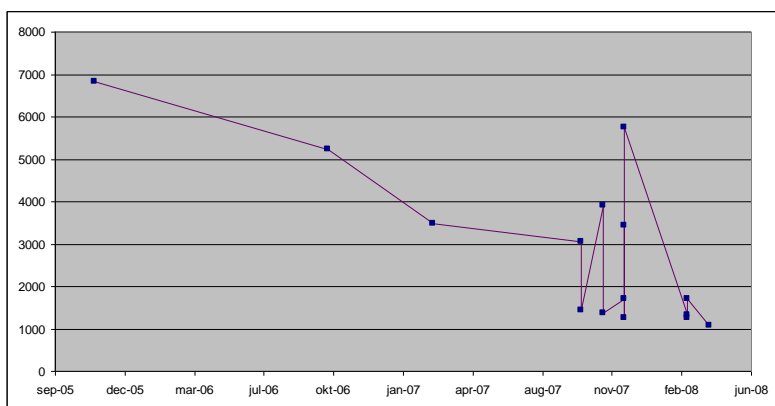
## 5.2 Artikler og indlæg om branding

Foretager man en søgning i Kommunikationsforums arkiv, får man 15 resultater på *employer branding*. En tilsvarende søgning på *corporate branding* eller blot *branding* giver derimod over 300 resultater. Employer branding må derfor kunne beskrives som et stadig nyt og ikke fuldt ud udforsket og diskuteret emne. Jeg vil i det følgende præsentere de 15 artikler og deres indhold. De er lagt på Kommunikationsforum i perioden fra november 2005 til april 2008.



Figur 12: Periodisk spredning (egen tilvirkning)

Som det fremgår af ovenstående graf toppede antallet af indlæg i december 2007. Dette kan blandt andet skyldes, at begrebet employer branding har været i fokus i løbet af hele 2007. Indlæggene sidst på året beskriver således dette, og begrebet nævnes i flere opsamlende beskrivelser. Jeg mener derfor ikke, at debatten har toppet, men at antallet af indlæg igen vil stige i løbet af 2008, hvor der allerede er skrevet 5 indlæg svarende til omkring 30 % procent af det samlede antal.



Figur 13: Antal visninger (egen tilvirkning)

Ovenstående graf illustrerer, hvor mange gange de forskellige artikler er blevet læst, varierende mellem 1071 og 6831 gange. Sammenligner man med figur 10, kunne det tyde på at interessen for employer branding fra 2005 til 2007 var faldende. Dog ses det af begge grafer, at interessen er steget igen i december 2007. At det så er faldende igen i begyndelsen af 2008 kan skyldes, at artiklerne stadig er meget nye og derfor, sammenlignet med tidligere, artikler ikke har ligget på Kommunikationsforum i særlig lang tid. Det er derfor ikke muligt ud fra de to ovenstående grafer at konkludere, om interessen for employer branding er faldende eller stigende.

#### ▣ **Employer branding: Det perfekte match?**

”Employer branding: Det perfekte match” er lagt på Kommunikationsforum i november 2005 af Tina Richard Christensen, Cand. Mag. i virksomhedskommunikation. Artiklen er læst 6830 gange. I artiklen beskriver Tina Christensen baggrunden for og indholdet af sit speciale samt de konklusioner, hun har foretaget på baggrund heraf. Artiklen får betydning af *appetizer* med henvisning og link til specialet.

Christensen ønsker med sit speciale at sætte fokus på employer branding i dagens Danmark og påvise, 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.

Christensen er meget positiv overfor anvendelsen af employer branding som rekrutteringsværktøj. Gennem en teoretisk diskussion argumenterer hun for, at det perfekte match mellem virksomhed og ansøger er et match i ansøgerens personlige værdier og virksomhedens. Virksomhederne kan benytte sig af det værdigrundlag, de allerede har, ved at gøre det til et realistisk værdigrundlag, der afspejler virksomhedens reelle værdier. Således kan ansøgeren, når denne læser virksomhedens værdigrundlag, danne sig et reelt indtryk af, hvilken kultur virksomheden besidder. Herigennem får virksomheden et mere kvalificeret ansøgerudvalg og kan lettere vælge den rette kandidat til jobbet. Arbejdet med værdigrundlaget eksternt vil optimere rekrutteringsprocessen og internt medvirke til at fastholde og motivere nuværende medarbejdere.

Der er ingen kommentarer til artiklen.

#### ▣ **At rekruttere i demografisk modvind**

”At rekruttere i demografisk modvind” er lagt på Kommunikationsforum i oktober 2006 af Ralf Lodberg, chefrådgiver i Advice A/S. Artiklen er læst 5233 gange. Lodberg beskriver indledningsvist, hvorledes situationen på arbejdsmarkedet har ændret sig og kun vil forværres de kommende år. I kraft af små årgange øges manglen på arbejdskraft. Lodberg ser strategisk employer

branding som en løsning hertil- rekruttering skal være hele virksomhedens ansvar. Lodberg er meget positiv overfor anvendelsen af employer branding og finder det yderst nødvendigt for virksomhederne at beskæftige sig strategisk med dette. Strategisk employer branding handler om, hvordan man planlægger hele virksomhedens kort- og langsigtede sourcing af medarbejdere og etablerer virksomheden som en attraktiv arbejdsplads. Det sker igennem alt fra ekstern rekruttering, interne talentprogrammer og alliancer med universiteter og opinionsdannere til ambassadør- og referenceprogrammer, incitamentsstrukturer og ledelses-kommunikation. Der er mange underdiscipliner, som kan udfoldes hver for sig, men hvis man skal have direktøren ansvarliggjort, må man tale i et mere konkret sprog – man må tale målingssprog for at komme ind i kampen. Han afslutter artiklen med at inddrage en undersøgelse foretaget blandt 487 HR-ansvarlige i 25 lande. Og virksomhederne synes generelt at være bemærkelsesværdigt dårligt rustet til den kommende krig om talenter. Selvom employer branding er i vækst som fokusområde, sker det slet ikke i det tempo, som emnets vigtighed burde forudsætte.

Artiklen er kommenteret 4 gange af: Anni Løndal de Lichtenberg, indehaver af BrainGain.dk, Henrik Englund, administrerende direktør, core:workers samt Lise Holt Olesen, adm. dir., UNIK Human Resources A/S. De er alle tre enige i Lodbergs artikel og mener, at der i fremtiden yderligere skal fokuseres strategisk på employer branding.

#### ■ Kampen om talenterne

”Kampen om talenterne” er lagt på Kommunikationsforum i marts 2007 af Louise Kramer og Line Juul Christensen. De er begge cand. comm. i virksomhedsstudier og kommunikation fra Roskilde Universitetscenter. Artiklen er læst 3474 gange. Artiklen er på samme måde som ”Employer branding: Det perfekte match?” en appetizer med henvisning og link til Kramer og Christensens speciale om employer branding. Christensen og Kramer beskriver det, de kalder en ny jobvirkelighed. Antallet af ledige jobs slår alle rekorder. Den skrigende mangel på arbejdskraft bevirker, at virksomhederne lider, mens den nye generation af medarbejdere kan vælge og vrage. Dermed er det er ikke længere et spørgsmål om, hvem virksomhederne skal vælge, men hvem der vælger dem. Kramer og Christensen lægger vægt på, at employer branding er redskabet til at nå målet.

*”Ved at kombinere virksomhedens identitet med de potentielle medarbejders ønsker opbygges et stærkt employer brand, der både tilgodeser virksomhed og medarbejder. Med et ekstra øje for en ny og krævende generation af medarbejdere er det integrerede employer brand vejen frem for at vinde kampen om talenterne.”*

(Kramer & Christensen, [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk))

Der er ingen kommentarer til artiklen.

### ▣ Trends i talentkrigen

”Trends i talentkrigen” er lagt på Kommunikationsforum i oktober 2007 af Ralf Lodberg, chefrådgiver i Advice A/S. Artiklen er læst 3062 gange. Den internationale HR- og employer branding kæde Bernard Hodes Group havde inviteret et netværk af virksomheder fra 20 lande til New York for at diskutere og dele udfordringer og ”best practices”.

Lodberg beskriver i denne artikel de 10 vigtigste trends indenfor employer branding som blev defineret på topmødet.

1. Topledelse og business case
2. Netværk er sagen, men hvordan?
3. Mystery-shopping
4. Fra HR-kanaler til marketingkanaler
5. CRM – fra *Customer* til *Candidate* Relationship Management
6. HR skal selv på skolebænken
7. Sælg de næste tre jobs
8. Rekrutter din ex
9. Vær ikke bange for generation Y
10. Google

De 10 trends indenfor employer branding beskriver metoder til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Virksomhederne mister vækst grundet mangel på de rigtige medarbejdere. Dette har flyttet magtskiftet, og virksomhederne skal komme med flere og flere forskellige tiltag, for at tiltrække og fastholde de eftertragtede medarbejdere. Trendene går fra alt såsom *speeddating med kandidater* til *candidate relationship management*.

Artiklen er kommenteret fire gange af: Gunnar Langemark, Lotte Birkmose, Cand.it og emailkonsulent, Lars Wiedemann, Grafiker, Advice Digital ApS samt Mikkel Holm Sørensen, Kommunikationsrådgiver, Advice A/S.

I dette tilfælde går kommentarerne først og fremmest på magtskiftet mellem virksomhed og medarbejdere. Derudover er der en interesse for generation Y.

### ▣ Præmie til presseplejere

”Præmie til presseplejere” er lagt på Kommunikationsforum i oktober 2007 af Esben Norrbom, Tekstforfatter, Redaktør & freelancer Intertekst, RetorikMagsinet & Kommunikationsforum. Artiklen er læst 1434 gange. I artiklen gennemgår Norrbom en undersøgelse foretaget af Aalund Kommunikation. Med deres PR barometer har virksomheden undersøgt hvilke virksomheder, der er erhvervsjournalisternes favoritter. Det pointeres, at tendenserne i denne barometermåling viser journalisternes krav om synlighed, åbenhed og tilgængelighed. Alle virksomheder på listen er klar over, at de skal være gode til PR for at eksponere sig selv og pleje deres image. Men ifølge John Aalund, Aalunds direktør, tjener et godt forhold til erhvervsjournalisterne også andre væsentlige formål end blot brand value og image building. For de danske erhvervsjournalisters læsere kan nemlig ofte være den fremtidige arbejdskraft, som de danske top-virksomheder efterspørger. Derfor kan positiv omtale i erhvervssektionen styrke virksomhedernes employer branding. Og i jagten på kvalificeret arbejdskraft i dagens jobmarked, er det derfor et vigtigt indsatsområde.

Artiklen er kommenteret af Søren Skovbo Nielsen, Kommunikations- og presserådgiver, Danske Regioner

### ▣ Employer branding overkill

”Employer branding overkill” er lagt på Kommunikationsforum i november 2007 af Mikkel Jørnvil Nielsen, kommunikationschef, CFJE. Artiklen er læst 3919 gange. Nielsen argumenterer i sin artikel for, at employer branding blot er et management buzz word, og at virksomhederne ved, at bruge deres common sense og praktiske erfaring, ville kunne rekruttere medarbejdere uden at kalde det employer branding.

Artiklen er kommenteret otte gange af: Allan Andreasen, Kommunikationschef, Danmarks Lærerforening, Camilla Schütt Petersen, stud.merc.kom, CBS, Henrik Constantin Obel, Medarbejder, Grundfos, Jens Langergaard, pressechef, SAS, Viktor Harder, Mads Læsø Christensen, HR-konsulent, Bloom, Jens Fink-Jensen, Kommunikationsmedarbejder, Københavns Universitet og Helena Spliid Christiansen, Projektleder, Kommunikation, TDC Mobil Norden.

Generelt er de alle enige i Nielsens argumenter. Employer branding beskrives blandt andet som ”*kejserens nye klæder*”. Dog påpeger de alle, at essensen i employer branding er vigtigt og arbejdet hermed nødvendigt- men employer branding er ikke noget nyt!

### ▣ Employer Branding læselisten

”Employer branding læselisten” er lagt på Kommunikationsforum i november 2007 af Brian Due, Kandidat i socialvidenskab og filosofi, medredaktør K-forum. Artiklen er læst 1361 gange. Den beskriver den litteratur, der er relevant at læse, hvis man ønsker at blive klogere på employer branding.

Artiklen er ikke kommenteret.

### ▣ De seks fælder i employer branding

”De seks fælder i employer branding” er lagt på Kommunikationsforum i december 2007 af Brian Due, Kandidat i socialvidenskab og filosofi, Medredaktør K-forum. Artiklen er læst 1709 gange. I samarbejde med chefrådgiver fra Advice Ralf Lodberg har Kforum opsummeret de farligste fælder, man skal undgå, når der arbejdes med employer branding. Undgår man fælderne, undgår man folkeflugt.

1. Når-mor-rapper-fælden.
2. Lyvefælden
3. Gavebods-fælden
4. Sig-det-samme-fælden
5. Løsrevet-branding-fælden
6. Dårlig-leder-fælden

De syv fælder beskriver, hvorledes man i kampen om at fastholde og rekruttere nye medarbejdere kan komme galt af sted, hvis dette ikke gøres strategisk og langsigtet. Virksomhederne skal ikke ændre sig for at "*please*" ansøgerne, men på baggrund af grundige analyser lægge langsigtede planer for fremtiden, så der ikke tilbydes noget, der ikke kan holdes.

Artiklen er kommenteret af Kai Poulsen- med et eksempel på dårlig rekruttering.

### ▣ Årets Kommunikatører

”Årets Kommunikatører” er lagt på Kommunikationsforum i december 2007 af Timme Bisgaard Munk. Artiklen er læst 3448 gange. Artiklen beskriver Kforums uforbeholdne, ufuldstændige og uforudsigelige, uvidenskabelige vurdering af årets kommunikatører. Fra Søren Ryges Round Up til Kolinds kamikaze-blog.



## Årets mest forslidte buzz: Employer branding

Når denne artikel er medtaget, er det fordi, employer branding i artiklen kåres som årets mest forslidte buzz. Der argumenteres ikke for kåringen, men den må siges at være udtryk for, at employer branding bestemt har været på dagsordenen i 2007.

Artiklen er kommenteret seks gange, men da kommentarerne ikke berører employer branding, vil jeg ikke kommentere dem her.

### ▣ New School medietræning

”New School medietræning” er lagt på Kommunikationsforum i december 2007 af Esben Norrbom, Tekstforfatter, Redaktør & freelancer, Intertekst, RetorikMagsinet & Kommunikationsforum. Artiklen er læst 1259 gange. Medietræning er en af kommunikationsbranchens bedst sælgende ydelser. Det sælger, men den klassiske medietræning er et produkt, som færre og færre har brug for. Det, de har brug for at lære, er at formidle ikke at forsvare sig. Nu handler det om at kunne formidle på tværs af målgrupper og platforme. Nøgleperson i denne formidling bliver ledelsen, som skal være super kommunikatorer. Den skal fremstå naturlig og troværdig – ikke mindst for at kunne tiltrække den rigtige arbejdskraft. En anden årsag til, at det er vigtigt at være New School ifølge artiklen, er, at lederne i dag bedømmes ud fra deres evne til at kommunikere til både nuværende og kommende medarbejdere. Hvad der ikke mindst er vigtigt, når det gælder employer branding. Derfor bliver der tænkt i nye baner i dagens medietræning. Kommunikation fremføres som værende særdeles vigtig i forhold til anvendelse af employer branding til rekruttering og fastholdelse.

Artiklen er kommenteret en enkelt gang af Ulrik Kristiansen, Freelance journalist, konsulent, illustrator.

### ▣ Årets top 5 specialer

”Årets top 5 specialer” er lagt på Kommunikationsforum i december 2007 af redaktionen på Kommunikationsforum. Artiklen er læst 5747 gange.

Specialet ”Kampen om talenterne” omhandlende employer branding ligger nummer to på listen.

Artiklen er ikke kommenteret.

### ▣ Vinder Vestas?

”Vinder Vestas?” er lagt på Kommunikationsforum i marts 2008 af Ulla Danielsen, journalist. Artiklen er læst 1336 gange. Danielsen beskriver i sin artikel, hvorledes Vestas med succes anvender employer branding som redskab til rekruttering.

I 2007 ansatte virksomheden 4500 nye medarbejdere globalt. I 2008 skal de ansætte yderligere 2500. Birgitte Brix, Employer brand manager i Vestas forklarer, at nøgleordet for fremtiden er employer branding:

*Den taktik, at en virksomhed både gør sig kendt og eftertragtet i forhold til de potentielle ansøgere i et land og indadtil – at man har den viden, som skal til for at holde på de gode medarbejdere, man allerede har fået ind i folden.*

*(Brix, [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk))*

Personaledirektør i Vestas, Roald Steen Jakobsen, der står for virksomhedens globale rekruttering af personale, sammenfatter kvintessensen af Vestas behov for at markedsføre sig over for sine nuværende og potentielle medarbejdere:

– Slaget om kompetencerne er i gang! Derfor er det nødvendigt, at vi brander os selv som arbejdsgiver, siger han.

Artiklen er ikke kommenteret.

### ▣ Employer Branding - DIY

”Employer branding – DIY” er lagt på Kommunikationsforum i marts 2008 af Birgitte Seldorf, erhvervspsykolog, ansat som managing consultant i Summit Consulting A/S. Artiklen er læst 1259 gange. Seldorf beskriver i artiklen, hvorledes employer branding ikke er et buzz word, men en helt nødvendig disciplin, for at virksomheden kan overleve og blive en succes. Employer branding drejer sig om, hvordan virksomheden skaber sig en unik position som attraktiv arbejdsplads. Hvis den rette position opnås, tiltrækker og fastholder man de rigtige medarbejdere. De rigtige medarbejdere kan løfte forretningsstrategien.

Seldorf har udarbejdet en “Do It Yourself-guide” til employer branding.

Artiklen er ikke kommenteret.

#### ■ **K-TV: John fra COWI**

”K-TV: John fra COWI” er lagt på Kommunikationsforum i marts 2008 af Brian Due, Kandidat i socialvidenskab og filosofi, Medredaktør K-forum og Kræsten Kusk Cand. mag. i Filmvidenskab. Artiklen er læst 1698 gange. Artiklen indeholder video-klip med John Jørgensen, kommunikationschef, COWI. Han beskriver, hvorledes virksomheden har benyttet employer branding til rekruttering af nye medarbejdere.

Artiklen er kommenteret fem gange af: Nikolaj S. Nielsen, Ulrik Kristiansen, Freelance journalist og kommunikationskonsulent, John Jørgensen, Kommunikationschef, COWI samt Niels Møller, Pressechef, NCC. Diskussionen i indlæggene har ikke noget med employer branding at gøre, og jeg vil derfor ikke kommentere dem.

#### ■ **Et PR-håndværkertilbud til håndværkere**

”Et PR-håndværkertilbud til håndværkere” er lagt på Kommunikations-forum i april 2008 af Katja Dahlberg, Kommunikationsrådgiver, Advice A/S. Artiklen er læst 1071 gange.

Artiklen er en anmeldelse af bogen ”Bliv synlig i medierne” af Julie Lindegaard.

Artiklen er ikke kommenteret.

### **5.3 Opsamling- hvor tager debatten os hen?**

På Kommunikationsforum går debatten, og sitet fungerer som fagligt forum for mange kommunikationsinteresserede. Og ordet er frit! Alle, fra studerende til direktører, kan ytre deres mening om emner indenfor kommunikationsfeltet. Jeg undrer mig derfor over, at debatten ikke går mere ”ud af boksen” end den gør. Debatten går således på, hvorvidt employer branding er et buzz word eller blot gammel vin på nye flasker. Der hersker en generel enighed om, at employer branding er redskabet til at sikre nye medarbejdere i fremtiden. Om det så skal kaldes employer branding eller er et spørgsmål om at benytte common sense giver vel i virkeligheden det samme resultat i sidste ende, og der stilles ikke spørgsmål ved hvorvidt branding overhovedet er løsningen på problemet. Den skepsis, der er overfor branding, tager altså ikke samme afsæt som jeg. Derudover undrer jeg mig over antallet af indlæg- 15 stk. er ikke ligefrem et prangende antal set i lyset af, hvor stor interessen er herfor. Googler man i stedet employer branding, får man 388.000 resultater. Heraf er de 32.400 sider på dansk. Om dette skyldes, at debatten ikke helt har nået Kommunikationsforum endnu, eller om antallet af indlæg blot er et udtryk for enighed blandt kommunikationsinteresserede vides ikke med sikkerhed. Dog må det tolkes sådan, da alle indlæg,

der er på Kommunikationsforum, er udtryk for de samme holdninger om branding. Holdningerne er overvejende positive overfor employer branding, og deres syn herpå og nødvendigheden af employer branding er funderet på et omvendt magtforhold, hvor medarbejderne frit kan vælge mellem arbejdspladserne. Det antages, at mennesket motiveres ved mulighed for realisering gennem arbejde og arbejdsplads.

Om det så skal kaldes employer branding eller er et spørgsmål om at benytte common sense giver vel i virkeligheden det samme resultat i sidste ende, og der stilles ikke spørgsmål til hvorvidt branding overhovedet er løsningen på problemet. Og det undrer mig! Burde debatten måske ikke skifte fokus og have karakter af en ”for og imod” branding debat? Lad mig først opridse hvorfor:

Når man som virksomhed skal arbejde med employer branding, skal man gøre sig det klart, at arbejdet med branding hviler på nogle bestemte sociologiske præmisser og antagelser. Der er således tre teser om individet, der skal opfyldes, for at arbejdet med employer branding kan lade sig gøre og dermed bliver relevant for virksomheden at beskæftige sig med:

- 1. Forholdet mellem medarbejder og virksomhed er en frivillig og gensidigt tilbydende relation.**
- 2. Organisationer kan være de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted.**
- 3. Mennesket definerer sig selv og sin identitet ud fra dets medlemmer i sociale grupper og identitet skabes gennem den kulturelle kontekst.**

Idet mennesket definerer sig selv og sin identitet ud fra dets medlemmer i sociale grupper er virksomhedens vigtigste ”våben” til tiltrækning af medarbejdere den relation, der kan tilbydes samt virksomhedens kultur og værdier. Organisationen skal konstant forsøge at opretholde den positive relation for at fastholde medarbejderen i virksomheden. Da relationen ligeledes er frivillig for medarbejderen, vil der i samfundet konstant være individer, der ønsker at opsigte deres nuværende kontrakter og derved søger en ny relation til en anden virksomhed. Disse skal tiltrækkes gennem employer branding. Såvel eksisterende som potentielle medarbejdere sammenligner virksomhedens employer brand med egen personlighed og værdier. Individet vil forsøge at definere sig i forhold til virksomheden. For virksomhederne handler det derfor om at skabe et employer brand, der indeholder symbolske fordele, som skaber mening i medarbejderens sociale verden, og som denne ønsker at identificere sig med. For at tiltrække nye medarbejdere skal ansøgeren genkende sine egne

værdier i virksomhedens, og brandet skal udvise karakteristika, som medarbejderen finder attraktive og interessante. Der skal være et match mellem virksomheden og medarbejderens værdier. Organisationen betragtes som et interessefællesskab. Virksomheden ønsker dygtige og kompetente medarbejdere, og medarbejderen ønsker, gennem arbejde og arbejdsplads, at få dækket de sociale behov og behovet for selvaktualisering. Igennem arbejdet definerer mennesket sig selv og sin identitet igennem dets medlemmer og den sociale kontekst. Gennem en frivillig og gensidig relation opnås der derved et interessefællesskab, hvis virksomheden og medarbejderens værdier kan kobles.

Hvis de tre teser derimod ikke opfyldes, tegner der sig et helt andet billede af individet og relationen mellem arbejdsgiver og medarbejder. En situation hvor employer branding måske ikke er løsningen, når virksomhederne skal rekruttere. Sennett, Beck og Bauman tegner alle et billede af, at forholdene på arbejdsmarkedet er i forandring. Dette er sket i forbindelse med, at virksomhederne, for at kunne bibeholde deres konkurrenceevne på det globale marked, er nødt til at kunne omstille deres produktion, og dermed er den senmoderne arbejder også nødt til at kunne omstille sig i forhold til sin arbejdsfunktion. Kravet om fleksibilitet ændrer forholdene for det enkelte menneske, da fleksibiliteten sætter større fokus på individet. Der stilles i højere grad krav til det enkelte individ frem for kollektivet. Denne individualisering ændrer menneskets forhold til arbejdet, dets sociale relationer og identitetsdannelse. I det moderne samfund var ens karriere mere eller mindre fastlagt - nu skal man selv sammenstykke den gennem konstant refleksion. Dermed er der ikke længere kontinuitet i ens arbejdsliv, og dette kan få følger for ens identitetsdannelse.

Ifølge Bauman ses arbejdet ikke længere som det grundlæggende for menneskeligt værd. Det afgørende for mennesket bliver i stedet forbrug. Dette er også med til at skabe en "ny" fattigdomsgruppe, da de mennesker, der står udenfor arbejdsmarkedet eller er usikre i deres arbejde eller indkomst og derfor ikke er i stand til at forbruge, bliver defekte forbrugere. Dette får også stor betydning for menneskets selvværd og selvtillid.

Et skift af forholdene på arbejdsmarkedet vil medføre, eller har allerede medført, at forholdet mellem arbejdsgiver og medarbejder vil ændre sig markant. Fra at være frivilligt og gensidigt til at være uligevægtigt. Arbejdsgiveren har fået en ny magt - idet denne kan opsige kontrakten til enhver tid også mens "spillet" stadig er i gang. Arbejdsgiveren sidder inde med en magt. Virksomheder omorganisere, fusionerer eller downsizer i hastig takt, og budskabet, om at virksomheden er et fællesskab, en stor tryk familie, holder ikke. Den sociale kontrakt er brudt i det moderne erhvervsliv. Som resultat heraf er loyalitet overfor virksomheden erstattet af loyalitet mod selvet. En udvikling som kan gøre employer branding til et utilstrækkeligt værktøj i rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Hvilke sociologiske antagelser og teorikomplekser der er korrekte, vil jeg ikke afgøre, men det er vigtigt at bemærke, at der er tale om et skift i tid. De antagelser, der understøtter idéen om branding, er således antagelser foretaget tidligere end de, der taler imod idéen om branding. Måske går vi i øjeblikket fra et arbejdsmarked til et andet? Og et sådant skift vil unægteligt have indflydelse på idéen om branding og de præmisser, der ligger herfor. At debatten på Kommunikationsforum har det fokus, det har, undrer mig derfor i høj grad. I stedet for at diskutere hvorvidt employer branding er et buzz word eller blot gammel vin på nye flasker, burde debatten skifte fokus til at dreje sig om employer branding overhovedet er et redskab til rekruttering, når eller hvis de præmisser, om individet samt relationen mellem individ og arbejdsplads, som branding bygger på, ændres. Men hvorfor er det så svært at skifte fokus? Når vi nu har bedre forudsætninger end nogensinde før for at leve og udfylde og selv beslutte tilværelsen, hvorfor kan vi så ikke slippe optagetheden af arbejdet som mål og centrum for det hele? For det er vel derfor at employer branding finder sin berettigelse - man antager, at individet finder realisering, motivation, glæde og et ønsket fællesskab i arbejdet - i stedet for, som det fremføres i de sociologiske teorikomplekser, der taler imod, at arbejdet ikke længere ses som det grundlæggende for menneskeligt værd.

*Det er vidst på tide at debatten skifter fokus.*

## **5.4 Delkonklusion**

Formålet med del 5 var at besvare undersøgelsesområde 3:

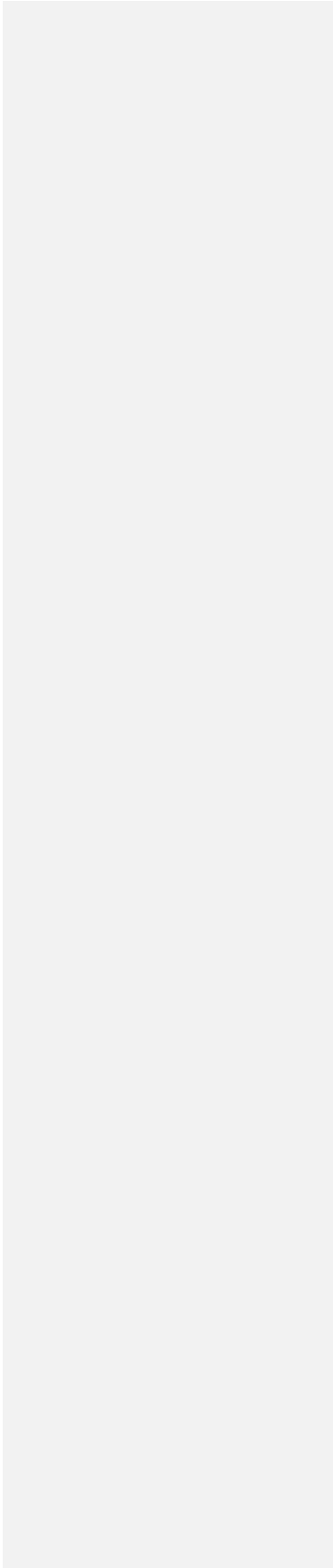
- *analyse af branding debatten blandt potentielle medarbejdere i HR- og kommunikationsfunktioner*

Jeg analyserede de debat-indlæg på Kommunikationsforum, der omhandler employer branding. Alle indlæg giver udtryk for de samme holdninger om branding. Holdningerne er overvejende positive og deres syn herpå og nødvendigheden af employer branding er funderet på et omvendt magtforhold, hvor medarbejderne frit kan vælge mellem arbejdspladserne. Det antages, at mennesket motiveres ved mulighed for realisering gennem arbejde og arbejdsplads.

Det diskuteres dog hvorvidt employer branding er et buzz word eller blot gammel vin på nye flasker. Men om det kaldes employer branding eller blot er et spørgsmål om at benytte common sense giver det samme resultat i sidste ende, og der stilles ikke spørgsmål til hvorvidt branding overhovedet er løsningen på problemet.

**Del 6 | Konklusion**

---



Mit formål med nærværende speciale var at undersøge hvorvidt employer branding debatten burde skifte fokus og i stedet have karakter af en mere reflekterende ”for og imod” branding debat?

Jeg besvarede de tre nedenstående undersøgelsesområder:

- 1. bestemmelse af employer branding- hvad er employer branding og hvilke argumenter fremføres herfor?*
- 2. identifikation af sociologiske teorikomplekser, der kan støtte og problematisere employer branding*
- 3. analyse af branding debatten blandt potentielle medarbejdere i HR- og kommunikationsfunktioner*

Begrebet employer branding dækker over de aktiviteter, der siger noget om, hvad virksomheden kan tilbyde nuværende og fremtidige medarbejdere. Igennem employer branding kan virksomheden differentiere sig fra konkurrenterne og brande sig som værende en attraktiv arbejdsplads. Employer branding er et begreb, der strækker sig vidt og som indeholder elementer fra flere felter såsom HR, marketing og kommunikation. Ét fællestræk er antagelsen om, at menneskelig kapital tilføjer værdi til arbejdspladsen og vice versa. Hovedpointen er, at mennesket definerer sig selv og sin identitet ud fra dets medlemskab af sociale grupper, og gennem den kulturelle kontekst. Det vil med andre ord sige, at medarbejderen sammenligner en virksomheds employer brand med sin egen personlighed og værdier. Medarbejderen vil definere sig i forhold til denne. Det handler for virksomheden om at skabe et employer brand, der indeholder symbolske fordele, som skaber mening i medarbejderens sociale verden og som denne ønsker at identificere sig med. For at tiltrække nye medarbejdere skal ansøgeren kunne genkende sine egne værdier i virksomhedens, og brandet skal udvise karakteristika, som medarbejderen finder attraktive og interessante. Der skal være et match mellem virksomheden og medarbejderens værdier. Man ønsker at opnå employer brand equity. Gennem brand associationer ønskes et stærkt image eksternt, mens der gennem brand loyalitet opnås engagement internt.

Arbejdet med employer branding hviler derved på nogle bestemte præmisser og antagelser om individet og dennes forhold til arbejdspladsen. Det antages at individet gennem arbejde motiveres og herigennem definerer sig selv og sin identitet.

Giddens, Luhmann og Thyssen på den ene side og Ciulla, Beck, Sennett og Baumann på den anden, tegner to vidt forskellige billeder af samfundet og individet. Hvor Giddens, Luhmann og Thyssens sociologiske teorikomplekser understøtter de præmisser som arbejdet med branding hviler på,



fremstiller Ciulla, Beck, Sennett og Bauman et helt andet billede af samfundet og den relation, der er mellem individ og arbejde.

Forskellene mellem de to repræsenterede synspunkter har jeg samlet i nedenstående skema:

	<b>Giddens, Luhmann og Thyssen ”understøtter”</b>	<b>Ciulla, Beck, Sennett og Baumann ”svækker”</b>
<b>Relation mellem individ og arbejde</b>	Forholdet mellem individ og virksomhed kan betragtes som en frivilligt indgået og gensidigt tilbydende relation.  Interessefællesskab hvor virksomheden og medarbejderens værdier kan kobles	Arbejdsgiveren har fået en ny magt- denne kan opsige kontrakten til enhver tid- også mens ”spillet” stadig er i gang.  Arbejde er ikke en frivillig og gensidig relation.
<b>Arbejdets betydning</b>	Individet motiveres ved tilfredsstillelse af behovene for selvaktualisering og meningsfuldhed.	Forbrug er målestokken for et vellykket liv. For at være forbruger skal man være i arbejde for at tjene penge nok til at dække både det fundamentale behov og forbruget.
<b>Selvrealisering og identitet</b>	Organisationer kan være de arenaer hvor meningsfyldt selvrealisering kan finde sted.  Identitetsskabelse igennem arbejde og den sociale kontekst heraf.	Virksomheden er ikke længere en arena for selvrealisering.  Behovet for mening og selvrealisering i arbejdet er nok til stede, men er fordi behovene ikke kan tilgodeses, er de erstattet af en instrumentel attitude til arbejdet og arbejdspladsen.  Arbejdet mister sin betydning i skabelsen af individets identitet.
<b>Resultat</b>	Employer branding kan benyttes som redskab til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere ved at koble individet og virksomhedens værdier i et employer brand.	Individet handler udelukkende på egne vegne og derved med et egoistisk foretagende. De bløder værdier og derved employer branding mister betydning.

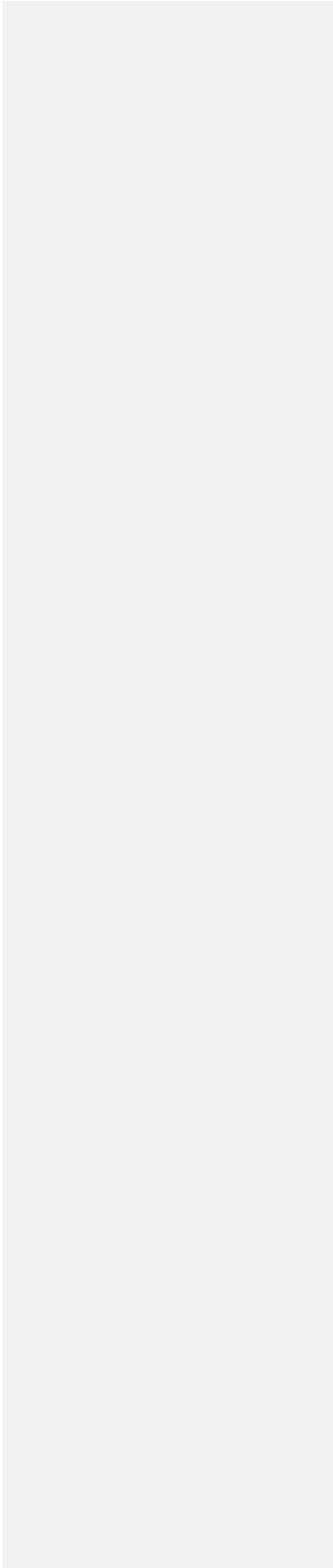
Hvilke sociologiske antagelser og teorikomplekser der er korrekte, vil jeg ikke afgøre, men det er vigtigt at bemærke, at der er tale om et skift i tid. De antagelser, der understøtter idéen om branding, er således antagelser foretaget tidligere end de, der taler imod idéen om branding. Måske går vi i øjeblikket fra et arbejdsmarked til et andet? Og et sådant skift vil unægteligt have indflydelse på idéen om branding og de præmisser, der ligger herfor.

Debatten på Kommunikationsforum har imidlertid fokus på hvorvidt employer branding er et buzz word eller blot gammel vin på nye flasker. Holdningerne er overvejende positive og deres syn herpå og nødvendigheden af employer branding er funderet på et omvendt magtforhold, hvor

medarbejderne frit kan vælge mellem arbejdspladserne. Det antages, at mennesket motiveres ved mulighed for realisering gennem arbejde og arbejdsplads. At debatten på Kommunikationsforum har det fokus, det har, undrer mig derfor i høj grad. I stedet for at diskutere hvorvidt employer branding er et buzz word eller blot gammel vin på nye flasker, burde debatten skifte fokus til at dreje sig om employer branding overhovedet er et redskab til rekruttering, når eller hvis de præmisser, om individet samt relationen mellem individ og arbejdsplads, som branding bygger på, ændres. Jeg håber med dette speciale at have bidraget til en i fremtiden bredere og mere nuanceret debat om employer branding.

**Abstract**

---



Employer branding has become one of the most popular buzz words in human resources, marketing and communication. It has been called the future solution for companies to retain and attract employees in a time where unemployment is historically low. But employer branding builds its assumptions on certain premises regarding the individual and the relationship between the employee and employer. What will happen if these premises are not fulfilled?

The term is discussed. The debate on [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk) is an example of this. It is discussed whether or not employer branding is a buzz word or simply common sense, and not whether or not employer branding is possible if the premises mentioned above is changed.

The focus in this thesis is on employer branding and the employer branding debate, and the goal is to contribute to the ongoing discussion of the future of employer branding.

On the basis of theoretical discussion, analysis and examination I will answer the following problem statement:

Should the employer branding debate change its focus and instead have character of a more reflecting "for and against" branding discussion?

Formateret: Engelsk (USA)

To answer the above problem statement, I have stated three examination areas to be answered:

1. *What is employer branding and which arguments are stated as support?*
2. *Identification of sociological theories which support and query employer branding?*
3. *Analysis of the employer branding debate on [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)*

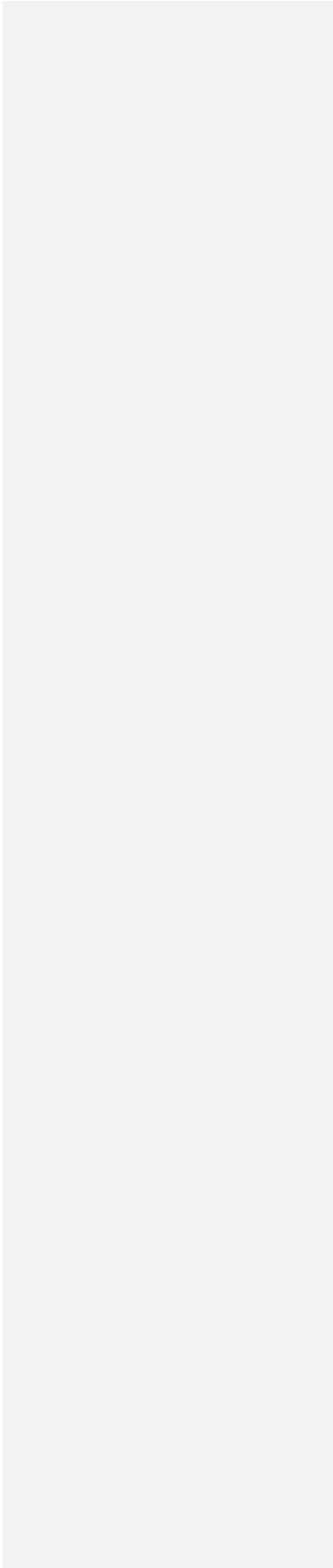
I came to the following conclusion:

Sociological theories can be stated as both supportive and against the premises on which employer branding lies. This creates a new discussion focus and it is possible and should be discussed whether or not employer branding is a relevant tool for companies to retain and attract employees if the society changes.

I will however not be the one that condemns employer branding, but the debate needs to change its focus for the debate to continue in the future.

# Litteratur

---



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, Frode Jørgensen; Fivelsdal, Egil (1998): *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*. 3. udgave. København Ø, Handelshøjskolens Forlag.

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005): *The employer brand – bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Bauman, Zygmunt (2002): *Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige*. København, Hans Reitzels Forlag

Beck, Ulrich (2002): *Fagre nye arbejdsverden*. København, Hans Reitzels Forlag.

Beck, Ulrich (2001): *Risiko samfundet – på vej mod en ny modernitet*. København, Hans Reitzels Forlag.

Buhl, Claus (2005): *Det lærende brand: iderig branding til idésultne forbrugere*. København, Børsen.

Christiansen, Poul Erik m.fl. (2002): *Organisation*. 3. udgave. Nykøbing F., Trojka a/s.

Ciulla, Joanne B. (2000). *The working life. The promises and betrayal of modern work*. New York, Three Rivers Press.

Drejer, Anders; Printz, Louis (2004): *Luk op – nye strategier i en brydningstid*. Viby J, Jyllands-Postens Erhvervsbogklub.

Giddens, Anthony (1994): *Modernitetens konsekvenser*. København, Hans Reitzels Forlag.

Giddens, Anthony (1996): *Modernitet og selvidentitet*. København, Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, Glenn (2003): *Branding i et nyt perspektiv – mere og andet end mærkevarer*. Frederiksberg, Handelshøjskolens Forlag.

Kunde, Jesper (1999): *Corporate Religion – vejen til en stærk virksomhed*. København, Børsen.

Larsen, Henrik Holt (2006): *Human Ressource Management: License to work*. København, Forlaget Valmuen.

Luhmann, Niklas (2007): *Indføring i systemteorien*. København, Unge pædagoger.

Paludan-Müller, Lars (2004): *Arbejds-, organisations- og ledelsespsykologi*. København K, Frydenlund grafisk.

Sandstrøm, Lars (2006): *Corporate branding – et værktøj til strategisk kommunikation*. Frederiksberg, Forlaget Samfundslitteratur.

Sennett, Richard (1999): *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Højbjerg, Forlaget Hovedland.

Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. 2. udgave. København, Forlaget Valmuen.

Schuldt, Christian (2006): *Luhmann for begyndere*. København, Unge pædagoger.

Schultz, Majken (2004): *Kultur i organisation. Funktion eller symbol*. København, Handelshøjskolens Forlag.

Schultz, Majken; Antorini, Yun Mi; Csaba, Fabian F. (2005): *Corporate branding-purpose/people/process*. Narayana Press, Gylling.

Thyssen, Ole (2005): *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal, København.

Thyssen, Ole (2003): *Æstetisk Ledelse – om organisationer og brugskunst*. Gyldendal, København.

#### **Artikler:**

Due, Brian (2005): *De syv paradokser i corporate branding*

<http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12143>

Hejlskov, Kirsten (2006): *Brandingens Biografi*.

<http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12326>



**Bilag**

---

