

Titelblad

Virksomhedens X-factor?!

- en rekrutteringsanalyse set i et retorisk og employer branding perspektiv

Aalborg Universitet - Institut for Kommunikation, Organisationskommunikation - Sommer 2009

Vejleder: Søren Frimann Trads

speciale af Luise Jespersen

Typeenheder: 149.463

Normalsider: 62,3

Abstract

The title of this master's thesis is *The Company X-factor?! – a Recruitment Analysis with a Rhetoric and Employer Branding Perspective*. The thesis statement is that the recruitment process can be optimized. To investigate this statement, two groups have been studied – the companies and their prospective applicants, respectively. The chosen groups adhere to the following criteria: The companies must be private corporations and they must have either their head office or a branch office in Northern Jutland, Denmark. The prospective applicants must be near to finishing a tertiary education and must be students in Northern Jutland. Specifically, this thesis wants to investigate how these two groups relate to each other in the recruitment process, and how companies can optimize their recruitment process with help from the two theoretical perspectives.

The reason why this issue remains relevant, despite the present financial crisis and recession, is that the group in focus (the highly educated) has not been as affected by the increasing unemployment rate as other groups in society. Within the group of highly educated, we still find very sought-after people some of whom will even be employed before they have finished their education.

The present thesis will look at its research area from various perspectives. The empirical findings laying the foundation for the investigation are partly the results from questionnaires given to the two target groups, and partly an analysis of a selection of 5 job advertisements. The two entities will be analytically compared and contrasted to each other, thereby forming the overall analytical framework.

To further critically illuminate the different communication strategies in the recruitment process, two main theoretical directions have been chosen: rhetoric and employer branding. The former elucidates some of the effects that may be rhetorically used to influence the other in a given situation, and the latter exemplifies what a company can best do to brand itself as an attractive workplace.

The five job advertisements will be presented as five different types, more specifically as 'classroom stereotypes', i.e. the good student, the lazy student, etc. All advertisements will be worked with on three levels: first an investigation will be conducted of whether the offers in the job advertisements confer with the results from the questionnaires. This will be followed by a rhetorical analysis of how the companies are representing themselves from an outside perspective. This, then, will end in an examination of whether the companies are making use of employer branding,

and if so what this tells us about the company. If the company is not using employer branding, suggestions of how it could be beneficial to them will be offered. Finally, in light of all three perspectives, each job advertisement will be evaluated in terms of how successful it has been in attracting prospective employees.

The concluding chapter will sum up on the main thoughts and ideas presented throughout the present thesis and will highlight what strategies a company may emphasize in order to strengthen their recruitment process. It is however important to note that the chosen strategies have been exclusively selected from the views held in this thesis. It is therefore not necessarily a given that the companies themselves feel that their existing recruitment processes would benefit from nor need changes. Nevertheless, the investigations of the present thesis are substantiated alternative suggestions to the existing processes and are well-founded in modern theoretical frameworks. It is therefore hoped that the findings of this paper will prove a useful contribution to an already significant area of research within rhetoric and employer branding.

Indholdsfortegnelse

Forord.....	8
1. Indledning.....	9
Problemfelt.....	11
Hovedspørgsmål.....	11
Arbejdsspørgsmål.....	11
Specialets struktur.....	12
Undersøgesdesign.....	14
2. Videnskabsteori og metode.....	16
Videnskabsteoretisk tilgang.....	16
Den hermeneutiske cirkel.....	17
Forståelse og forforståelse.....	20
Metodisk tilgang.....	21
Praktisk metode.....	23
Hvilken type viden?.....	23
Metoden.....	24
Spørgsmåls- og indholdstyper.....	25
Udarbejdelsen.....	26
Den praktiske empiri indsamling.....	27
Fejlkilder.....	28

Udvælgelse af jobannoncer	28
Opsamling.....	29
3. Kontekstafklaring.....	30
Arbejdsmarkedet.....	30
Den danske model.....	30
Arbejdsmoral i Danmark.....	33
Demografi og arbejdsmarkedet.....	33
Virksomhedernes udvikling.....	36
Udvikling af målgruppen.....	36
Resultater fra spørgeskemaundersøgelse	37
De jobsøgende (bilag B).....	37
Virksomhederne (bilag D)	37
Sammenligning (bilag C)	38
4. Teori	39
Retorik	39
Grundbegreber og discipliner	40
Inventio.....	41
Dispositio	42
Elocutio.....	43
Retorik i en nyere kontekst.....	45
Retorik er lig manipulation?	46

Sprogets sandhedsværdi	46
Forvandlingen.....	47
Employer Branding.....	48
Definitioner	49
Struktur og effekterne af employer branding.....	50
Implementering af employer branding.....	52
Forhåndsregler.....	52
Individualisering og selvrealisering.....	53
Det praktiske perspektiv.....	53
5. Klassens 5 repræsentanter	56
Det gode eksempel.....	57
Det de unge vil ha'	57
Set med retorikkens øjne	58
Tydelig employer branding.....	59
Bedømmelsen	60
Den generte	60
Sammenligning med det de jobsøgende efterspørger	60
Dårlig retorik.....	61
Employer branding, hvor er du?	62
Bedømmelsen	63
Egoisten.....	63
Hvad tilbydes der egentlig?.....	64

Udmærket retorik	64
Corporate branding i stedet for employer branding	65
Bedømmelsen	66
Den dovne.....	67
Flere krav end tilbud.....	67
Uinteressant retorik.....	67
Virksomhedens udvikling vigtigere end medarbejdernes	69
Bedømmelsen	69
Den fremadskuende.....	70
Opfylder alle ønskerne	70
Retorisk fængende	70
Meget stærk employer branding.....	72
Bedømmelsen	72
Opsamling.....	73
6. Konklusion	744
Perspektivering.....	75
Litteraturliste	77

Forord

Som snart uddannet humanist føler jeg ofte, at mit liv næsten med sikkerhed ikke bliver som jeg forventer. I bund og grund er det nok de færreste, der egentlig får det liv de forventer, men ikke desto mindre findes der nok andre grupper i samfundet, hvis skæbne er nøjere planlagt end min. Som højtuddannet kan man måske tro, at man kan se bort fra finanskrisen og lavkonjunkturer, men som uddannet humanist, bør man også være realist nok til at vide, at dette langt fra er tilfældet. Som medlem af denne gruppe af højtuddannede med den højeste ledighed, ved jeg, at jeg går en fremtid i møde, hvor der ikke er megen plads til mine forventninger til mit fremtidige arbejdsliv. Men disse forventninger vil unægtelig opstå alligevel. Nogle af dem vil blive knust og andre vil heraf spire på ny. Samtidig går jeg ud fra, at man som ny på arbejdsmarkedet også vil blive mødt med en masse tilsvarende forventninger. Og det er særligt spændingsfeltet mellem disse forventninger, jeg har bemærket og finder interessant at undersøge. Blandt andet gennem mit tidligere arbejde, hos et konsulentfirma, der primært havde opgaver på beskæftigelsesområdet.

Som kommunikationsstuderende tror jeg, det er meget svært ikke at lægge mærke til de kommunikative processer, der foregår mennesker imellem. Både i en almindelig hverdagssituation, men også mellem større instanser, som f.eks. virksomheder og jobsøgende. Det er spændingen og kommunikationen mellem disse, jeg finder interessant, og følgelig er det også, hvad mit speciale vil tage udgangspunkt i.

1. Indledning

Årgang 1983 er den mindste i Danmarkshistorien.¹ Personerne i denne årgang, såvel som de omkringliggende, der ikke er meget større, nærmer sig alle 26-årsalderen. De i denne aldersgruppe, der har valgt at tage en universitetsuddannelse, begynder nu at udklækkes som nye kandidater og bliver spredt ud i erhvervslivet. Alt efter hvilken titel der står efter cand. på eksamensbeviset, er det så og så let, eller svært at finde et job. Nogle er blevet headhunted, før de overhovedet er færdige. Andre kommer til at gå i flere måneder før en jobmulighed åbner sig. Fælles for dem alle er dog, at inden dagen kommer hvor de skal starte i deres nye job, har de været gennem en eller flere rekrutteringsprocesser. Dette speciale søger at undersøge en del af denne rekrutteringsproces.

Det særligt interessante ved rekrutteringsprocessen opstår i den dynamik som kommunikationen mellem ansøger og arbejdsgiver fordrer. Denne dynamik vil blive betragtet fra to humanistiske synsvinkler: en klassisk retorisk og analytisk samt via employer branding perspektivet. Førstnævnte bruges til at kigge på, hvilke signaler den rent tekstlige dimension af denne kommunikation sender. Her tænkes på den kommunikation, hvor virksomhederne er afsendere og som formidles til de jobsøgende. Samtidig inddrages information om perspektivet employer branding, for rent praktisk at kunne belyse, hvilke konsekvenser det kan have for en virksomhed, hvis denne ikke opretholder en klar og realistisk kommunikation eksternt såvel som internt.

Den tekstlige kommunikation, der her omtales og senere vil tages udgangspunkt i, er primært jobannoncer. Som jobsøgende er det ofte det første møde man får med en mulig kommende arbejdsplads. Til trods for der bliver tænkt i nye baner, når det kommer til rekruttering, da er der stadig megen fokus på jobannoncer. Med de to udvalgte teorier, vil jeg netop gå ind og belyse kommunikationen i disse.

Den teoretiske belysning vil primært fokusere på, hvor de to jobparter befinder sig i forhold til hinanden. Her er tale om henholdsvis virksomheder og jobsøgende. Som parterne her er opstillet, dækker de begge over en meget bred gruppe, der står i gensidigt målgruppeforhold, da den jobsøgende har virksomhederne som målgruppe for sin jobsøgning, og virksomhederne har den (potentielt) jobsøgende som målgruppe for sine rekrutteringstiltag. Blot at tale om to målgrupper inden for dette komplekse arbejdsrum uden at komme nærmere ind på deres natur, synes dog en smule bredpenslet. Så lad os derfor kort definere de to målgrupper, som også er dette speciales undersøgelsesobjekter, før det egentlige problemfelt opridses.

¹ Siden der er blevet lavet optegnelser over dette.

Virksomhederne som undersøgelsesobjekt for dette speciale er defineret ved, at de er bosiddende enten med afdelings- eller hovedkontor i Nordjylland. Jeg har ydermere valgt at fokusere på, at de skal være privatejede, da rekrutteringsprocessen i offentligt regi er underlagt helt andre retningslinjer end i det private. De private virksomheder er, for specialets fokus, de mest interessante at undersøge, eftersom der i den private sektor er mere frihed og flere muligheder i rekrutteringsprocesserne.

Det andet af specialets undersøgelsesobjekter, nemlig de *jobsøgende*, er defineret ved at være højtuddannede fra Nordjylland. Det vil sige personer med en videregående uddannelse på 3 år eller mere. Der er ikke skelnet mellem retning af uddannelse, da tidligere undersøgelser har vist, der ikke er den store forskel på, hvad de højtuddannede rent fagligt efterspørger hos en virksomhed. (Mandag Morgen, 2007: 10). Målgruppen er udvalgt med udgangspunkt i, at de for nylig har færdiggjort, eller snart færdiggør, deres uddannelse og dermed er begyndt at spekulere i jobsøgning.² Et vigtigt aspekt i forhold til denne målgruppe er også, at de i medierne bliver portrætteret som forkælede, selvcentrerede unge, der vægter sig selv og deres karrierer højt, og dermed efterspørger mere i deres job. (Seldorf, 2008: 64)

Som læser kan man måske undre sig over relevansen af denne undersøgelse. Og man kan måske særligt undre sig over, hvordan det kan være relevant at beskæftige sig med optimal employer branding og rekrutteringstiltag i en tid med global finanskrisen og stigende lavkonjunkturer, og dermed stigende arbejdsløshed. Når det så er sagt og tænkt, da vil man opdage, at går man ind på forskellige jobdatabaser og kigger nogle opslag gennem, vil det hurtigt komme til udtryk, at det ikke er de højtuddannede, der bliver afskediget. I hvert fald ikke i lige så stort omfang som de ufaglærte. I nogle faggrupper er der stadig et stigende behov for arbejdskraft. Hver uge kan man i nyhederne høre om mangel på læger og sygeplejersker i hele landet. Hertil kommer samtidig de evigt eftertragtede ingeniør- og it-specialister. (Madsen, 2005: 27) Finanskrisen og lavkonjunkturen har ramt blandt andet produktionsmedarbejderne. Selvfølgelig bliver de højtuddannede også ramt i et vist omfang, men det er intet sammenlignet med mange andre faggrupper i samfundet. Fordi rekruttering altid vil være en del af samfundet, uanset om der bliver lagt megen eller lidt vægt på det i den enkelte virksomhed, synes denne undersøgelse til stadighed at være relevant, og ligeledes vil den være det fremover.

² Eftersom en del af empirien tager udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse, har jeg af praktiske årsager valgt at indskrænke målgrupperne til Nordjylland. Hermed sikre jeg også at feltet ikke bliver for bredt og uoverskueligt.

Det eneste der med sikkerhed vil ændre sig i fremtiden, er de virkemidler, der bruges i en sådan proces, hvilket er med til at understrege væsentligheden.

Så hvad er, det der sker mellem de to undersøgelsesobjekter – de jobsøgende og virksomhederne? Tidligere undersøgelser har vist, at virksomhederne begynder at have sværere ved at tiltrække tilstrækkeligt med brugbar arbejdskraft. (Seldorf, 2008). Der er flere svar på hvorfor dette er tilfældet. I sammenhæng med specialet antages det, at rekrutteringsprocessen kan optimere. Primært fordi man kan argumentere for, at alt mere eller mindre altid vil kunne optimeres, alt efter i hvilket syn det bliver betragtet.

Problemfelt

Med udgangspunkt i de to gensidige målgrupper søger specialet at undersøge dynamikken og kommunikationsprocessen imellem de to i en tidlig rekrutteringsproces.

Hovedspørgsmål

Hvordan kan perspektiver fra retorik og employer branding berige udvalgte virksomheders jobannoncer med henblik på at optimere denne del af rekrutteringsprocessen?

Arbejdsspørgsmål

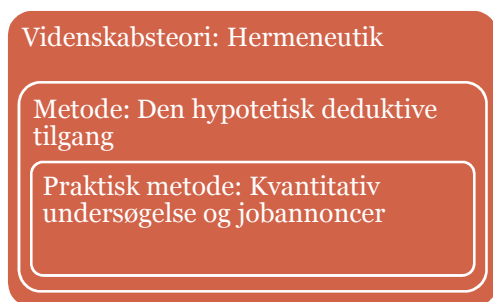
- Hvordan opstilles en succesfuld jobannonce set i lyset af teorierne?
- Ifølge undersøgelser stemmer Nordjyske virksomhederne og jobsøgendes forventninger da overens med hinanden?
- Hvilket employer image udsender udvalgte virksomheder igennem deres jobopslag?
- Hvilken betydning har dette employer image for de jobsøgende i en rekruttering?

Specialets struktur

En læsevejledning til specialets indhold og opbygning.

Første afsnit i specialet har titlen videnskabsteori og metode. Det dækker over tre aspekter. I model 1.1. nedenfor er det illustreret, hvordan dette afsnit er opbygget. Som det ses er det opdelt i tre afsnit. Det starter overordnet og indsnævres løbende til at bliver mere konkret i forhold til dette speciale og dets empiriske undersøgelse. Første del af de tre, vil omhandle, hvilket videnskabsteoretisk syn, der arbejdes indenfor. I dette tilfælde hermeneutik. Efterfølgende vil der være en redegørelse af, hvilken metode der arbejdes ud fra. I dette tilfælde er det den hypotetisk deduktive tilgang. Slutteligt vil der være et afsnit om den praktisk anvendte metode. I dette speciale består empirien til dels af en spørgeskemaundersøgelse, og i dette afsnit, vil min metode forklares ud fra Kruuses (2005) bog om emnet. Ligeledes vil der være en forklaring på, hvordan den resterende empiri, jobannoncerne, er udvalgt.

Model 1.1.



Næstfølgende afsnit er en kontekstafklaring i forhold til det samfund og den arbejdsmarkedshistoriske ramme specialet bevæger sig indenfor. Fokus vil være på arbejdsmarkedets udvikling de seneste år med øje for det, der synes relevant at inddrage i forhold til specialets problemstilling. Denne kontekstafklaring er ligeledes med til at redegøre for, at min undren er opstået indenfor området tidligere, men ikke undersøgt på den måde som jeg ønsker at belyse gennem specialet.³ Ligeledes vil der med udgangspunkt i den indsamlede spørgeskemaundersøgelse være et afsnit, hvor resul-

³ I hvert fald ikke som jeg er stødt på i min research til emnet.

taterne fra denne gennemgås, med henblik på at skabe et overblik over, hvordan de gensidige målgrupper stemmer overens med hinanden. Dette aspekt af kontekstafklaringen vil senere hen blive brugt i analysen til sammenligning med jobannoncerne. Alle bilag med resultater og kopi af spørgeskema er vedlagt i plastlommer bagerst i specialet, og kan tages ud.

Herefter vil der være et afsnit om de teorier, der synes relevant at inddrage i forhold til analysen og gennemarbejdelsen af empirien og belysningen af problemstillingen. I dette tilfælde er der udvalgt to teorier: klassisk retorik og employer branding perspektivet. Disse vil senere blive brugt i analysen til at vise, at disse metoder kan bruges til blandt andet at optimere dele af en rekrutteringsproces, og samtidig gøre en arbejdsplads mere attraktiv. Der vil være en gennemgang af retorikkens teori og dens virkemidler indenfor området. Det skal søge at forklare, hvilke udtryk det er, virksomhederne sender gennem deres jobopslag, og hvordan de portrætterer sig selv herigennem. Retorikken og dens virkemidler skal i analysen hjælpe til at belyse, hvordan de udvalgte jobopslag får virksomhederne til at fremstå rent retorisk. Employer branding inddrages til at lægge fokus på vigtigheden af medarbejderen. Med henblik på at vise, hvor vigtigt det er at målrette sine jobannoncer til kommende medarbejdere, frem for at der blot bliver tale om en reklame for virksomheden. Teorien søger at vise, at ved stærk employer branding, da øges tiltrækningen til virksomheden. I analysen vil employer branding blive brugt til at vise, hvordan en jobannonce virker mere tiltrækkende ved brug af employer branding, end uden.

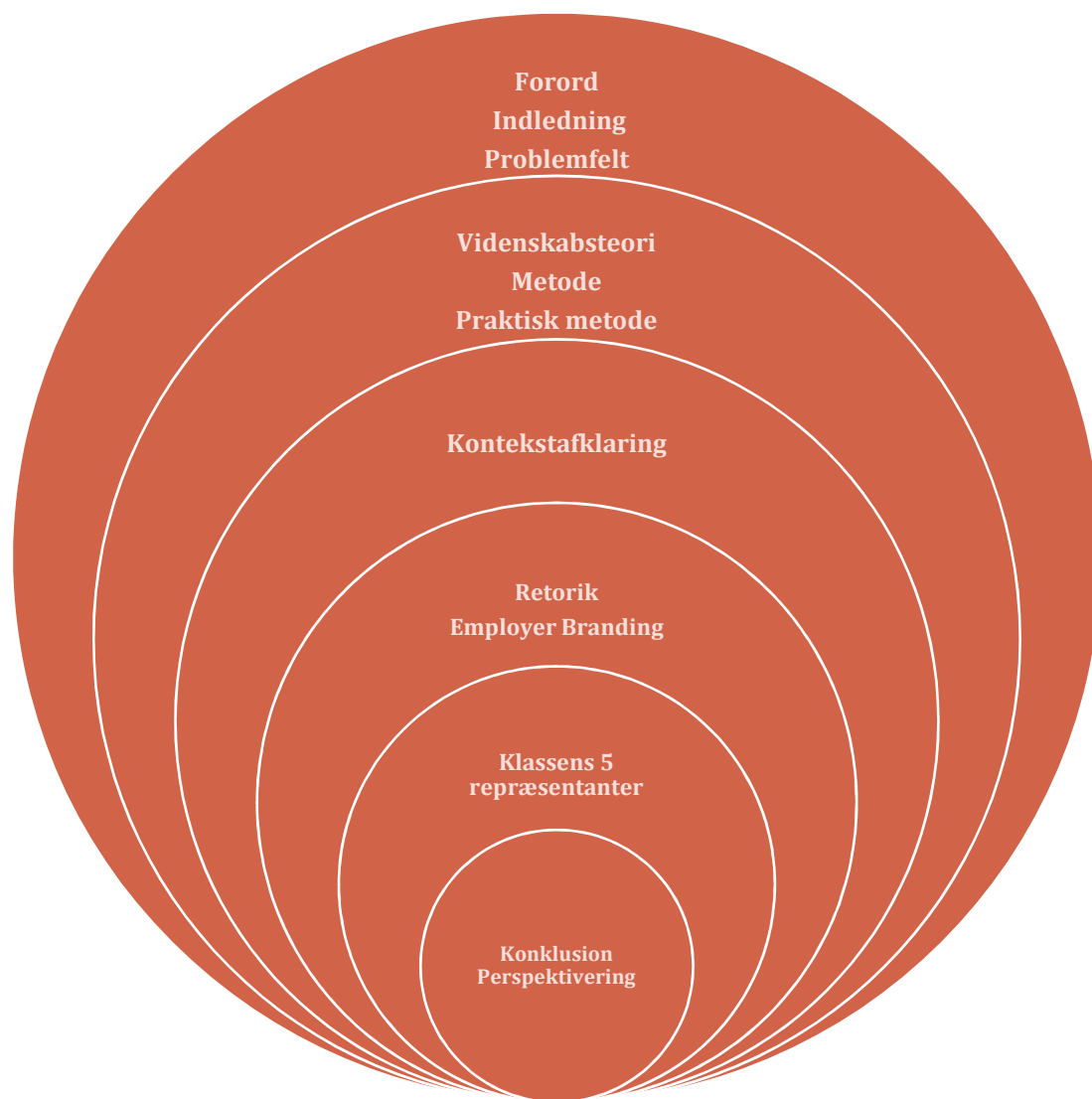
Efterfølgende vil de nævnte teorier samt delen af kontekstafklaringen, der omhandler resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, blive anvendt på føromtalt udvalgte jobannoncer, i en analyse og diskussion af problemstillingen. I analysen vil teorierne og deres virkemidler blive anvendt til at søge en mulig forklaring på - og eventuelle løsningsforslag til - hvad især virksomhederne skal fokusere på, når det drejer sig om besættelse af stillinger. Analysen bliver opdelt i fem kategorier. De fem repræsenterer de 5 udvalgte jobannoncer. De bliver betragtet som 5 medlemmer af en klasse. Heraf titlen 'Klassens 5 repræsentanter'. Det vil sige, der præsenteres f.eks. 'klassens gode eksempel' og 'den dovne'. Hvert klassemedlem bliver analyseret på tre niveauer. Først drages der sammenligninger til de resultater der er opnået i spørgeskemaundersøgelsen. Dernæst kigges på de retoriske virkemidler. Til slut betragtes det om virksomheden arbejder med employer branding, og hvordan dette kan ses. Og i de tilfælde hvor den ikke er tilstede, hvordan det kunne gavne at inddrage den. Hvert klassemedlem får til sidst en bedømmelse af hvordan deres jobannonce har klaret sig i kunsten at udforme en sådan succesfuldt.

Slutteligt en konklusion, der samler op på de vigtigste pointer fra analysen, for dermed at konkludere hvilke svar og muligheder, der er kommet frem i forhold til problemstillingen og de arbejdsspørgsmål, der blev fremsat først i specialet. Endelig vil der skues i nye retninger og kort inddrages nye perspektiver, der kan være med til at belyse problemstillingen omkring rekruttering med vinkler, der ikke nødvendigvis ligger indenfor det tekst-kommunikative område. Hertil vil inddrages en kort præsentation af Richard Florida (2002) der taler meget om vigtigheden af stedets betydning i forhold til at tiltrække brugbar arbejdskraft.

Undersøgellesdesign

Nedenfor kan specialets undersøgelsesdesign ses. Modellen skal læses oppefra og ned. For at forstå næste del, må man som læser nødvendigvis læse foranstående afsnit før det næstkommende – som vist i modellen.

Model 1.2.



2. Videnskabsteori og metode

Følgende afsnit vil omhandle de tre tidligere omtalte niveauer, bestående af først et afsnit om specialets valgte videnskabsteori: Hermeneutik. Litteraturen der tages udgangspunkt i vil være Kjørup (2003). Herefter et afsnit om specialets metode: den hypotetisk deduktive tilgang. Hvor der vil være en kort forklaring på, hvilke videnskabelige metodiske overvejelser, der er gjort i forbindelse med specialet. Slutteligt et afsnit om den praktiske metode, der er anvendt i forbindelse med indsamlingen af empiri med udgangspunkt i Kruuse (2005) om kvantitative forskningsmetoder. Her til en beskrivelse af den praktiske empiri indsamling i forbindelse med den udførte spørgeskemaundersøgelse, og et afsnit om hvordan de 5 jobannoncer er udvalgt.

Videnskabsteoretisk tilgang

Som studerende under den humanistiske tilgang med kommunikation som undergren, kan man i sit projektarbejde ikke undgå at komme til at arbejde med mennesker. Modsat naturvidenskaben arbejdes der her ikke med endegyldige facts. Det svar man som studerende eller forsker når frem til, vil være situationsbestemt. Det vil sige, i forhold til kommunikationen mennesker imellem, gør det sig gældende at *"Et udsagn om verden er i en vis forstand altid et svar på et bestemt spørgsmål som er stillet af bestemte grunde, ud fra bestemte forudsætninger – og naturligvis af mennesker til mennesker."* (Kjørup, 2003: 26) I denne sammenhæng er det derfor vigtigt at have for øje, at når man arbejder med mennesker indenfor en humanistisk tilgang, vil der aldrig kun være én almengyldig sandhed eller ét svar til et givent spørgsmål. (Ibid: 27) Som citatet ovenfor forklarer, vil svaret på en problemstilling altid være situationsbestemt. Det afhænger af hvilket perspektiv man som studerende eller forsker, vælger at betragte problemstillingen ud fra.

Det er blandt andet en af grundene til, der i dette speciale er medtaget en kontekstafklaring, eftersom dette gerne skulle lette læserens fortolkningsproces. Her bliver forklaret hvilken viden, der ligger til grund for udarbejdelsen af specialets problemstilling. Dermed håbes det, at denne viden kan være med til at højne forståelsen for problemstillingen.

Som tidligere nævnt har jeg valgt at benytte hermeneutik som videnskabsteori. Herunder følger en indføring i, hvordan det reflekteres i specialet.

"(...) hermeneutik i bred forstand indskrænker sig ikke til forståelse eller analyse af verbalsproglige tekster."
(Ibid: 265)

Grundlæggende kan man sige, at hermeneutik er fortolkning og læren om denne. Som citatet siger, begrænser det sig ikke kun til tolkning af tekst eller billeder. Hermeneutik dækker bredt og handler også om, hvordan man tolker blandt andet menneskets sind og handlinger. Grundlæggende handler det om, at man ser de hermeneutiske problemstillinger i mange af hverdagens situationer, hvor en interaktion mellem mennesker finder sted. Det værende sig gennem skrift eller tale. (Ibid: 265+271) De mest kendte bag denne videnskabsteori i både ældre og nyere tid er blandt andet: Schleiermacher, Heidegger og Gadamer.

Fordi hermeneutik dækker bredt, kan dette speciale indskrive sig i dette videnskabsteoretiske syn. Da fokus ligger i at analysere tekst og undersøgelsesobjekternes holdning til kommunikationen mellem hinanden, kan problemstillingen siges at være solidt placeret indenfor dette videnskabsteoretiske paradigme. Der har tidligere været opfattelser af hermeneutik, hvor der mentes, at det kun var begrænset til analyse af tekst. Eftersom specialet ikke kun har dette i fokus, synes det naturlige valg at falde på en af de nyere betragtninger af hermeneutik, der netop åbner op for, det ikke kun er tekstlig kommunikation mellem mennesker, men at det dækker over al kommunikation mennesker imellem, samt forståelse og fortolkning. (Ibid: 270)

Den hermeneutiske cirkel

Et af de nok mest kendte og brugte aspekter ved hermeneutikken er den hermeneutiske cirkel. Denne forklarer de grundlæggende sammenhænge mellem del og helhed indenfor denne tilgang. Den søger at forklare, at før man kan forstå helheden, skal man forstå de enkelte dele, men samtidig må man også forstå helheden, før man fuldt ud forstår de enkelte dele. Som Kjørup beskriver:

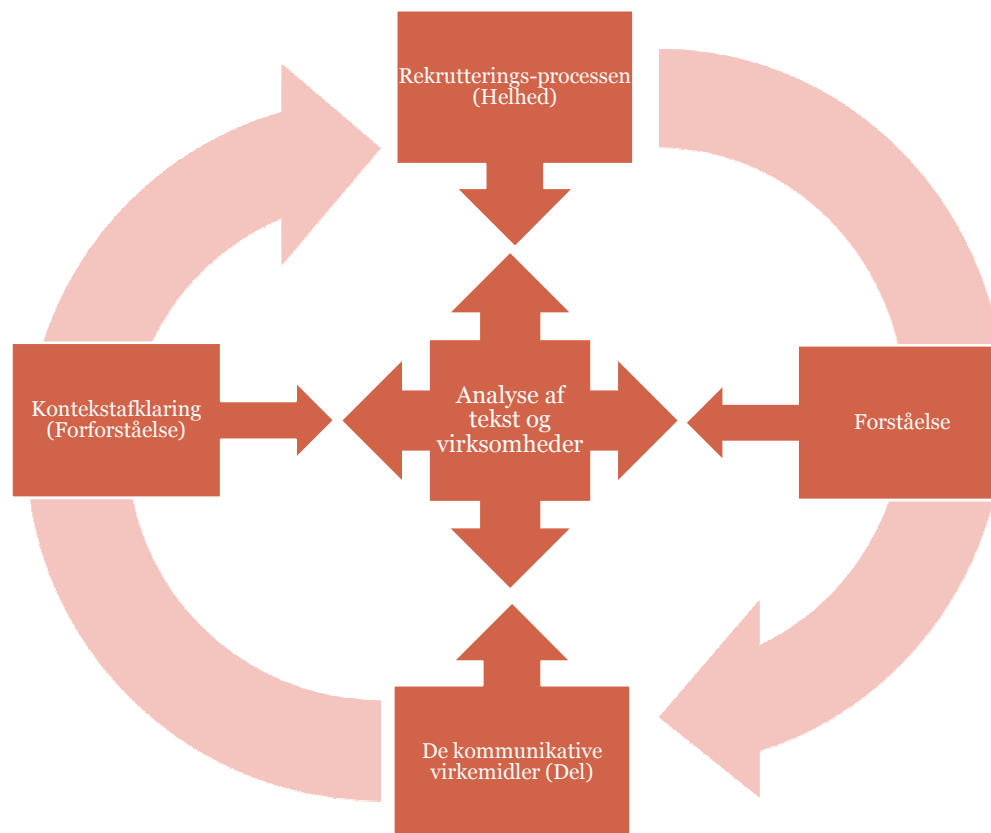
"(...) at del og helhed ikke blot står over for hinanden som gensidige betingelser og forudsætninger, men at de også udgør en (...) organisk helhed, hvor ikke blot alle enkeltheder er indeholdt i helheden, men hvor også helheden er indeholdt i hver enkelthed." (Ibid: 270)

Det vil sige, hvis man f.eks. har et udsagn (del) må man også have indblik i den person (helhed), der kommer med udsagnet (del) før man kan forstå både udsagnet (del), og dermed får en større forståelse af den person (helhed), der

kommer med udsagnet (del). Hvis denne proces fungerer optimalt, kan det resultere i, at fortolkeren af udsagnet (del) og personen (helhed), kan ende med at kende personen bedre, end han/hun selv gør. Det vil sige, ved at bevæge sig indenfor den hermeneutiske cirkel er målet at 'genskabe det skabte', som samtidig ligger indenfor spektret, at man skal 'erkende det erkendte.'(Ibid: 272)

Denne vekslevirkning mellem del og helhed synes at være en naturlig proces i det meste arbejde med en problemstilling. I hvert fald en problemstilling der ligger indenfor det humanistiske felt. I arbejdet med forståelsen af kommunikation mellem mennesker, synes det som en naturlig del, at man som forsker eller studerende bliver nødt til at gøre sig overvejelser og lave research om de forskellige aspekter af denne. I dette tilfælde betragtes rekrutteringsprocessen ud fra forskellige kommunikative virkemidler. Disse bliver herefter analyseret med hjælp fra forskellige teorier, der kan belyse netop disse virkemidler og deres funktion i praksis. De er alle små dele i søgen efter at forstå den generelle helhed, der i dette tilfælde består af hele rekrutteringsprocessen med et nordjysk perspektiv. Forklaringen mellem del og helhed i specialet er illustreret i nedenstående figur.

Model 2.1. – Specialets hermeneutiske cirkel



Forståelse og forforståelse

Udover helhed og del, som er en stor del af den hermeneutiske cirkel, optræder begrebet forforståelse også som en vital del. Ifølge Gadamer bruges: *"udtrykket forforståelse for det fænomen at enhver forståelse har udgangspunkt i en tidligere forståelse."* Kjörup tilføjer, at i samtale kan det omsættes til at forståelse i første omgang drejer sig om, at *"Man forstår ikke hvad der siges, før man indser at der er noget om snakken."* (Ibid: 277) Hvortil *"Schleiermacher understreger at forståelse slet og ret er noget alment og dybt menneskeligt; forståelse er selve forudsætningen for menneskeligt fællesskab."* (Ibid: 271) Det vil sige den hermeneutiske vekselvirkning gøres gældende for menneskelig forståelse og fortolkning i hverdagen, hver gang man forholder sig til noget nyt.

Gadamer mener, at forforståelser kan betragtes som en art af fordomme, men dog ikke i den negative betydning, som ordet ofte opfattes. Dermed kan man groft sige, at har man ingen fordomme, vil forståelsen heller ikke kunne opnås. Kjörup forklarer: *"Fordommene udtrykker vores forankring i familie, samfund og stat, vores kulturelle ballast, og den må vi naturligvis medtænke når vi skal forstå noget nyt."* Dog skal disse 'fordomme' også kunne ændres, netop for at opnå forståelsen er det vigtigt med åbenhed. (Ibid:277)

Sagt på en anden måde, verden omkring os består af meningsrelationer, som vi møder med en forforståelse, der bestemmer vores tolkning af den. Denne forforståelse rummer dels hvad vi i forvejen ved, hensigten vi har med vores adfærd og dels rummer den begrebsstrukturen. (Ibid: 176)

Betydningen af dette i forhold til specialet ligger selvfølgelig i, at jeg som forfatter af dette, naturligvis har en portion forforståelse af mange af de aspekter, der løbende vil blive beskrevet. Nogle af de forforståelser vil blive beskrevet, og andre vil synes så naturlige, at det ikke synes nødvendigt. Eksempelvis synes det ikke nødvendigt at redegøre for hele min forforståelse for at skrive indenfor en humanistisk tilgang, hvorfor det forudsættes, at læserne af dette har kendskab til den humanistiske ramme, og dermed har en nogenlunde lignende forforståelse for dette emne. Dog synes det f.eks. relevant at inddrage en kontekstafklaring, så læseren får indblik i, hvor nogle af forforståelserne for emnet er opstået. En almen interesse for de gældende samfundsforhold i Danmark synes også oftest at være en naturlig del af at eksistere i sit eget land. Derfor synes en uddybelse af denne forforståelse heller ikke relevant for dette speciale.

Hermed afsluttes indføringen i, hvordan specialet benytter sig af den hermeneutiske tilgang, og vil i forlængelse af dette bevæge sig videre til at kigge mere uddybende på de metodiske overvejelser.

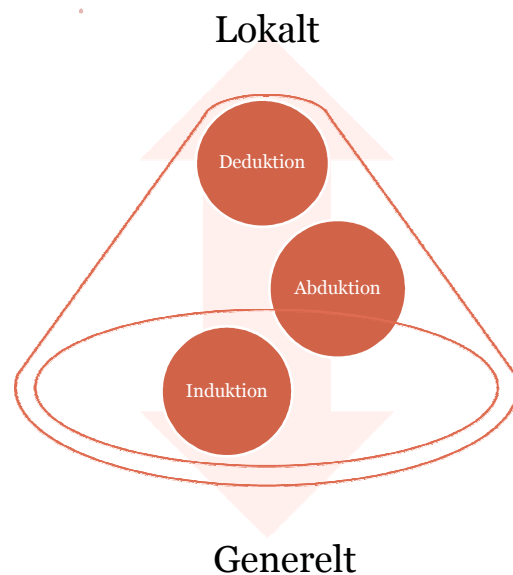
Metodisk tilgang

Som redegjort for arbejdes der hermeneutisk. I denne forbindelse er det ekspliciteret, at der arbejdes med et særligt epistemologisk syn. I dette tilfælde gør dette syn sig gældende ved, at hermeneutik blandt andet omhandler en erkendelsesproces for fortolkeren. Det synes hermed at ligge indenfor det særlige epistemologiske syn, der netop også arbejder med erkendelsesprocesser. Som det nævnes i Kjølrup:

"(...) al forståelse [er] et resultat af fortolkning (...)" (Ibid: 266)

Det vil sige, den forståelse der opnås, sker igennem en fortolkning, og dermed en erkendelse af hvordan det, man fortolker, hænger sammen.

Model 2.2. – De forskellige metodiske tilgange



Ovenstående model søger at tydeliggøre, hvordan induktion, abduction⁴ og deduktion skal opfattes. Modellen skal læses ud fra hver enkelt metode med fokus på endt undersøgelse. Den søger at vise, hvordan de forskellige metoder benyttes. Hvis man eksempelvis arbejder induktivt, tager man et lokalt fænomen, hvorefter man undersøger det generelt, derfor er induktion placeret tættest på 'generelt' da det er her undersøgelsen ender. Det omvendte gør sig gældende, hvis man arbejder deduktivt. Eftersom dette speciale søger at arbejde hypotetisk deduktivt⁵, forklares den deduktive metode mere uddybende. Modellen søger at belyse, at når man arbejder deduktivt, så tager man en generel problemstilling og undersøger den lokalt. I dette tilfælde ligger fokus generelt på en rekrutteringsproces, som undersøges lokalt med fokus på det nordjyske aspekt.

Fremgangsmåden for det *hypotetisk deduktive* arbejde kan opdeles i 3 faser: (Lübeck, 1996: 133-135)

- 1) Først opstilles en hypotese som en eventuel forklaring på et givent problem. Hypotesen i min problemstilling ligger i, at det antages, at der er et skel mellem de to gensidige målgrupper i forhold til en rekrutteringsproces.
- 2) Herefter søger man logiske slutninger. Praktisk i specialet kommer dette til udtryk ved, at hypotesens ståsted bliver forklaret ud fra den kontekst, hvori den er opstået. Der søges også viden i de valgte teorier der kan hjælpe med at støtte og dermed muliggøre de logiske slutninger.
- 3) Sluttelig foretages undersøgelser, f.eks. i form af observationer, der kan være med til at understøtte eller afvise hypotesen. I specialet er der lavet empiriske undersøgelser, der er med til at understøtte hypotesen. Senere i specialet bliver disse empiriske undersøgelser underlagt en bearbejdelse, der kan være med til at uddybe og forklare hypotesen.

Arbejdet med den hypotetisk deduktive metode i specialet gør, at mine konklusioner/tolkninger/forståelse er videnskabeligt velbegrundede frem for at være hverdagstolkninger. Hermed kort redegjort for det mere videnskabelige metodiske perspektiv. I det følgende beskrives den praktiske metode, der anvendes i forhold til den indsamlede empiri.

⁴ Charles S. Peirce (1839-1914) er forfatteren bag denne metode

⁵ Inspiration til dette begreb er fundet i Poul Lübecks værk *'Vor Tids Filosofi II'* fra 1996

Praktisk metode

Den indsamlede empiri til specialet består dels af 5 udvalgte jobannoncer og en spørgeskemaundersøgelse.⁶ Spørgeskemaundersøgelsen er lavet og efterfølgende bearbejdet med udgangspunkt og retningslinjer fra Kruuse (2005): *'Kvantitative forskningsmetoder – i psykologi og tilgrænsende fag'*.

Hvilken type viden?

Kruuse starter i sin bog med at redegøre for, hvad viden egentlig er. For at forstå hvilket synspunkt han arbejder ud fra, og dermed også dette speciale, vil der først være en kort redegørelse for, hvilken type viden jeg kan producere ud fra spørgeskemaundersøgelsen. Kruuse snakker om viden fra tre forskellige vinkler: Viden som bevidstgørelse, viden som lærdom og viden som forskningsresultater. (Kruuse, 2005: 11) Viden i sammenhæng med udarbejdelsen af spørgeskemaet til denne undersøgelse, betragtes som sidstnævnte mulighed, dvs. som forskningsresultater. Denne viden defineres som:

Piaget (1980) hævdede, at viden er resultater af fortolkninger. Det er derfor forkert at betragte viden som en repræsentation af virkeligheden. Viden er noget, der opstår som resultat af en aktiv, målrettet proces. (Ibid: 12)

Piagets definition stemmer godt overens med specialets måde at arbejde med den viden jeg gennem spørgeskemaundersøgelserne har opdaget, og herefter bearbejdet. Bearbejdelsen af denne ses i kontekstafklaringens sidste afsnit. Men uanset hvilket vidensparadigme specialet ligger sig op af i forhold til den praktiske metode, kan det ikke undgås at blive subjektivt for den enkelte. I slutningen af afsnittet redegøre Kruuse for, at selve begrebet 'viden' stadig ikke er defineret på en sådan måde, at alle forskere kan tilslutte sig det. (Ibid: 12) I denne sammenhæng kan man kort dvæle ved spørgsmålet, om det overhovedet er nødvendigt med en fælles definition af 'viden'? Selvfølgelig vil det gøre en forskningsproces lettere, hvis man har en klar definition af, hvad det er man skal opnå. I samme omgang kan man forestille sig, at man som forsker skal i gang med en del argumenter for undtagelser til reglen. Derfor synes det måske også mere fordelagtigt, at hver forsker selv kan redegøre for sit syn på begrebet 'viden', eftersom det ikke kan forventes, at alle har samme betragtning når det kommer til menneske- og verdenssyn.

⁶ Se begge spørgeskemaer på bilag A der ligger i plastiklomme og kan tages ud.

Metoden

"Der er mange metoder, som bruges i videnskabelige undersøgelser, men det er ikke undersøgelsesmetoden, der er afgørende for, at et arbejde kan karakteriseres som videnskabeligt; men måden, hvorpå metoden bruges." (Ibid: 14)

Som nævnt tidligere arbejdes der i specialet med hypoteser. Det gør sig også gældende i forhold til empirien. Ifølge Kruuse kan de empiriske hypoteser opdeles i flere kategorier. I dette speciale arbejdes med empirisk eksplanatoriske nomotetiske hypoteser i spørgeskemaet. (Ibid: 109) Disse ord dækker over:

" (...) den [spørgeskemaet] indeholder antagelser om relationer mellem uafhængige og afhængige variable. (...) hvis forskeren ønsker at forklare eller delvis forklare et fænomen. Jo flere personer, forklaringen gælder, des større siges forklaringsværdien at være. (...) nomotetisk hypotese drejer sig om generelle sammenhænge, f.eks. en større gruppe menneskers adfærd, holdning eller særlig karakteristika." (Ibid:109)

Med disse definitioner vil jeg kigge nærmere på, hvordan man videnskabeligt udvikler og anvender spørgeskemaer. Spørgeskemametoden defineres af Kruuse som:

"(...) en systematisk udspørgen af et større antal personer, som normalt udgør et repræsentativt udsnit af den relevante population. Dette interview foregår på grundlag af spørgeskemaer med spørgsmål, der er formuleret i forvejen, og ofte er det muligt at have faste svarkategorier. (Ibid: 261)

Før beslutningen om at lave en spørgeskemaundersøgelse bør man, ifølge Kruuse, overveje om emnet overhovedet egner sig til en sådan undersøgelse. Dette gøres ved at opfylde følgende forudsætninger: (Ibid: 263)

- 1) At emnet ikke er eksploratorisk eller første led i en udforskning af emnet
- 2) At emnet er fokuseret
- 3) At spørgsmålene drejer sig om noget, der foregår her og nu mere end om noget fremtidigt eller fortidigt
- 4) Kan respondenterne læse og skrive det sprog, spørgeskemaet er udformet i, så alle spørgsmålene kan besvares
- 5) At respondenterne må formodes at være motiverede til at deltage i undersøgelsen, enten fordi de gerne vil have kendskab til resultaterne, eller de føler sig som en del af en gruppe, der har grund til at ønske de aktuelle informationer.

I forhold til det udformede spørgeskema, blev disse overvejelser gjort og menes efterlevet.

Spørgsmåls- og indholdstyper

Når det kommer til selve udarbejdelsen af skemaet, bliver der ifølge Kruuse skelnet mellem 4 forskellige indholdsdimensioner: (Ibid: 269)

- 1) Faktuelle spørgsmål
- 2) Kognitive spørgsmål
- 3) Holdnings- eller attitudespørgsmål
- 4) Vurderingspørgsmål

De brugte spørgeskemaer, til denne undersøgelse, indeholder en blanding af faktuelle spørgsmål og holdnings-/attitudespørgsmål. De faktuelle spørgsmål består på det ene skema af oplysninger omkring henholdsvis alder, studieretning og om de er blevet headhuntet. De faktuelle spørgsmål på det andet spørgeskema drejer sig om de er privat eller offentlig ejet og spørgsmål om deres HR afdeling. Holdningsspørgsmålene kommer i begge skemaer til udtryk ved det multiple-choice spørgsmål begge skemaer indeholder, hvor respondenterne skal angive prioriteringer. (se bilag A)

Til udarbejdelsen af de to brugte spørgeskemaer blev disse indholdstyper valgt med tanke på, at det for respondenterne skulle være lettest muligt at besvare. Som Kruuse også uddyber i forhold til disse typer kunne resultatet have været et helt andet, havde der været brugt f.eks. vurderingspørgsmål eftersom denne type spørgsmål stiller større krav til respondenterne. Dermed kan man ende med at have halvt udfyldte eller ikke udfyldte svarkategorier. Endvidere tager disse spørgsmål meget længere tid at besvare.

De brugte spørgsmål, er alle lukkede spørgsmål. Det vil sige, der på forhånd er givet en række svarmuligheder. (Ibid: 270) Disse valgmuligheder er i dette tilfælde udvalgt med baggrund i grundig research af forskellige ordvalg. Her er spørgeskemaernes hovedfokus en henholdsvis prioritering af tilbud og efterspørgsel af ydelser i forhold til nye medarbejdere eller ønsker i et (nyt) job. Ordene er taget fra en gennemlæsning af adskillige jobannoncer, og dermed udledt hvilke der bruges mest.

Valget af lukkede spørgsmålstyper er truffet på baggrund af brugervenlighed for respondenterne. Endvidere gør det resultaterne lettere at arbejde med i bearbejdelsen af svarene. De på forhånd givne svarkategorier gør, at man rent praktisk kan opstille sine resultater i statistiske diagrammer, der gør forståelsen af resultaterne mere overskuelige og lettere at forstå.⁷ Bearbejdelsen af disse er ekspliciteret i kontekstafklaringens sidste afsnit.

Kruise nævner, at man i udarbejdelsen skal have for øje om formuleringen af ens spørgsmål er forståelige. For at dette opnås opstiller han, endnu engang, en række kriterier. Blandt andet skal man holde sine spørgsmål så korte så mulige. Man skal være opmærksom på, ordene ikke har dobbelt betydning og derfor kan misforstås. Ydermere lægges der stor vægt på, at det sprog der bruges i skemaerne er så konventionelt som muligt. (Ibid: 272)

I udarbejdelsen af de anvendte skemaer, blev der lagt megen vægt på et konventionelt sprog. Der blev gjort meget for at udforme spørgsmålene så enkle som muligt, uden brug af unødvendige ord. Det viste sig dog, at et enkelt af spørgsmålene stillet til virksomhederne voldte problemer, da ordstillingen var formuleret forkert. Til trods for dette blev der i udarbejdelsen brugt væsentlig tid på, at layoutet var overskueligt og letforståeligt. Særlig med hensyn til brug af svar-bokse i stedet for linjer, der oftest synes at forvirre mere end at gavne.

Udarbejdelsen

I forhold til de overvejelser man skal gøre i selve udarbejdelsesfasen, nævner Kruise slutteligt spørgsmålenes rækkefølge. (Ibid: 273) Det der blev overvejet mest i forbindelse med de to skemaer, var især rækkefølgen af valgmuligheder der blev brugt i forhold til valg af henholdsvis tilbud og efterspørgsel i forbindelse med et (nyt) job.

Rækkefølgen endte med at blive inddelt med fokus på først det faglige, dernæst det personlige og til sidst goderne. Rækkefølgen har utvivlsomt haft en eller anden form for effekt i forhold til hvad respondenterne valgte, men samtidig også en umålbart effekt. Det blev overvejet at opstille svarmulighederne i to rækker ved siden af hinanden, i stedet for en lang række, men det virkede ikke overskueligt. Samtidig kan man forestille sig, at en opstilling på denne måde også vil resultere i, at respondenterne ikke havde bemærket de andre svarmuligheder.

⁷ Se bilag med figurer og statistikker af resultaterne på bilag B, C og D

Slutteligt kan det nævnes, at valget at placere de demografiske spørgsmål i begyndelsen af skemaet, var med tanke på, at de var lette at besvare, og derved – forhåbentlig – gav respondenterne mod og lyst til at besvare af resten af skemaet. (Ibid: 274)

Den praktiske empiri indsamling

Selve indsamlingen af empirien foregik tirsdag d. 24. februar 2009 til Karrieremessen⁸ i Gigantium i Aalborg. Det vil sige, undersøgelsen blev lavet med direkte kontakt til respondenterne. Dette er netop modsat af hvad Kruuse beskriver i sin bog, hvor alle eksempler tager udgangspunkt i, at spørgeskemaundersøgelserne laves ved at sende skemaerne ud til respondenterne per post.⁹ Den direkte fremgangsmåde føltes naturligt, da skemaerne ikke indeholdt personfølsomme oplysninger. Derfor forudsatte jeg, at respondenterne ikke ville have indvendinger mod at udfylde skemaerne, til trods for jeg ville være i nærheden. Endnu et aspekt i valget af Karrieremessen var ligeledes, at her var begge undersøgelsesobjekter præsenteret på et sted. Ved direkte at opsøge de gensidige målgrupper ville svarprocenten muligvis være højere, end hvis skemaerne var sendt ud til respondenterne.

I forhold til virksomhederne havde jeg inden undersøgelsesdagen undersøgt hvilke af de repræsenterede virksomheder, der havde base i Nordjylland og om de var privat ejede. Hermed gik jeg målrettet efter deres stande og fik dem til at udfylde skemaerne. På denne måde undgik jeg at få ubrugbare svar.

Overvejelserne i forhold til de jobsøgende, var, at de alle højest sandsynligt ville være i den sidste fase af deres uddannelse og dermed muligvis også jobsøgende. At alle havde en eller anden form for videregående uddannelse. Dermed ville de alle falde ind under mine kriterier.

Da denne messe kun varer en enkelt dag, allierede jeg mig med en uvildig tredjepart der hjalp med indsamlingen. Denne tredjepart stod for indsamling af skemaerne til de jobsøgende. Fordelen i dette var, at det lettede mit arbejde, men også, at tredjeparten ikke kendte nogen i området, og derfor heller ikke kendte respondenterne. Hvorimod jeg som studerende på AAU måske ville have mødt nogle som jeg kender. Derfor kunne svarene eventuelt blive påvirket

⁸ En messe der gentages hvert år, hvor de studerende kan komme og møde (især nordjyske) firmaer og indgå i dialog med dem om blandt andet jobmuligheder.

⁹ Denne fremgangsmåde er sandsynligvis beskrevet, fordi det nok oftest er denne metode der benyttes indenfor undersøgelser med et mere psykologisk perspektiv på grund af personfølsomme spørgsmål.

ved min tilstedeværelse. Alt mens tredjepart tog sig af den ene indsamling tog jeg mig af spørgeskemaerne til virksomhederne.

Fejlkilder

Til trods for man som udvikler af et spørgeskema ihærdigt prøver på at gøre det overskueligt og let forståeligt, så hænder det alligevel, at når undersøgelsen foretages, opstår der forståelsesproblemer. I dette tilfælde viste det største problem sig ved, når respondenterne skulle udfylde multiple-choice spørgsmålet. Til trods for der på skemaet stod, de højst måtte sætte 3 krydser, var der en mindre gruppe, der satte flere. I sidste ende kom det til at påvirke resultaterne.

Der viste sig også at være problemer med at forstå multiple-choice spørgsmålet på skemaet til virksomhederne. Dette forståelsesproblem blev dog løst ved forklaring fra min side. I dette tilfælde var det heldigt, at jeg var tilstede, frem for jeg havde sendt skemaerne ud, da forståelsesproblemet da ikke ville være så let at løse.

Som nævnt kan resultaterne af undersøgelserne ses sidst i kontekstafklaringen, da de her er med til at tydeliggøre forholdet mellem de to valgte undersøgelsesobjekter, virksomhederne og de jobsøgende i Nordjylland.

Udvælgelse af jobannoncer

Det der ligger til grund for selve analysen, er eksempler på jobopslag, der alle opfylder kravene til undersøgelsesobjektet som er beskrevet omkring virksomhederne. Det vil sige, stillingerne er at finde i Nordjylland hos privatejede virksomheder. (se opslagene på bilag E, F, G og H – ligger i plastiklomme og kan tages ud). Alle jobopslag er fundet via job-søgemaskinen www.jobindex.dk og der er fokuseret på stillinger, der kræver en mellemlang eller lang videregående uddannelse. I udvælgelsen af jobannoncer blev der endvidere fokuseret på at finde forskellige typer. Til sidst blev fem forskellige annoncer valgt. Alle signalerer de noget forskelligt i forhold til hvad de tilbyder, og ligeledes med hensyn til hvordan de rent sprogligt præsenterer sig. Disse 5 typer bliver som nævnt præsenteret i analysen som fem forskellige klassetyper. Dvs. f.eks. 'klassens gode eksempel', 'den dovne' etc.

Opsamling

I det ovenstående har der været en gennemgang af specialets videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser. Disse er beskrevet med specialet i fokus, og dermed er der lavet de til- og fravalg, der syntes relevant for specialet. Efter endt redegørelse for dette, bevæger vi os nu videre til at kigge på hvilken kontekst dette speciale befinder sig i.

3. Kontekstafklaring

Som det er blevet tydeliggjort arbejdes der i specialet med hypoteser. Disse kan nødvendigvis ikke opstå ud af ingenting. Derfor findes det her vigtigt at redegøre for, hvilken kontekst dette speciale skrives i.

Først præsenteres en redegørelse for hvordan arbejdsmarkedet har udviklet sig de senere år, og hvilke udfordringer det danske arbejdsmarked står overfor i fremtiden. Herefter en redegørelse for resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, der er med til at tydeliggøre forholdet mellem de to gensidige målgrupper. Sidstnævnte bruges senere i analysen til at belyse om de udvalgt jobannoncer, og dermed virksomheder, lever op til de forventninger de jobsøgende har.

Arbejdsmarkedet

Da fokusområdet ligger på arbejdsmarkedet, synes det naturligt at kigge bagud, og se hvordan arbejdsmarkedet har udviklet sig de senere år, og dermed finde et standpunkt i forhold til hvilket samfund vi nu befinder os i. Til denne beskrivelse vil der primært tages udgangspunkt i en artikel skrevet af Per Kongshøj Madsen¹⁰ for arbejdstilsynet fra 2005. Den har titlen: *"Udredning om udviklingstendenser på det danske arbejdsmarked."* Som titlen antyder, er dette et bredt emne. Madsen redegør da også for dette i sit forord til artiklen, og eftersom denne kontekstafklaring tager udgangspunkt i hans artikel, læner specialet sig op af de begrænsninger, han sætter fra start.

Den danske model

Til trods for, at det er gået ned af bakke siden 2005 for det danske arbejdsmarked, er der stadig nyttig information at hente fra denne artikel. Indtil for cirka et år siden er det gået godt på det danske arbejdsmarked. Danmark har endda fået en del international opmærksomhed, hvor debatten om "den danske model" er opstået. Denne opmærksomhed kommer især fra de andre EU medlemmer, der betragter Danmark som værende 'skoleeksempel' på den beskæftigelsesstrategi EUs medlemslande søger at efterleve. (Madsen, 2004: 4-5) Det Danmark blandt andet anses for at være god til er netop at *"kombinere økonomisk dynamik, høj beskæftigelse og social tryghed."* (Ibid: 5)

¹⁰ Cand. Polit. Per Kongshøj Madsen er professor ved AAU under afd. Økonomi, Politik og Forvaltning. Ligeledes er han en del af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning), og han fokuserer i sin forskning på arbejde og arbejdsmarked.

Trods det har den nuværende situation i samfundet vist, at de forskere der betvivlede dette danske 'jobmirakel' havde ret i deres bange anelser om, at det ikke var holdbart. En global finanskrisen har bestemt ikke hjulpet på situationen, men en naturlig vekselvirkning mellem høj- og lavkonjunkturer måtte have været forventet. Det der fremhæves i denne artikel er, at den arbejdsmarkedspolitik der blev vedtaget i 90'erne *"ikke løste det grundlæggende problem med at sikre en arbejdskapacitet i form af en tilstrækkelig stor og velkvalificeret arbejdsstyrke."* (Ibid: 5) Med udgangspunkt i dette står det danske arbejdsmarked overfor en række udfordringer, der blandt andet tæller (Ibid: 5-6):

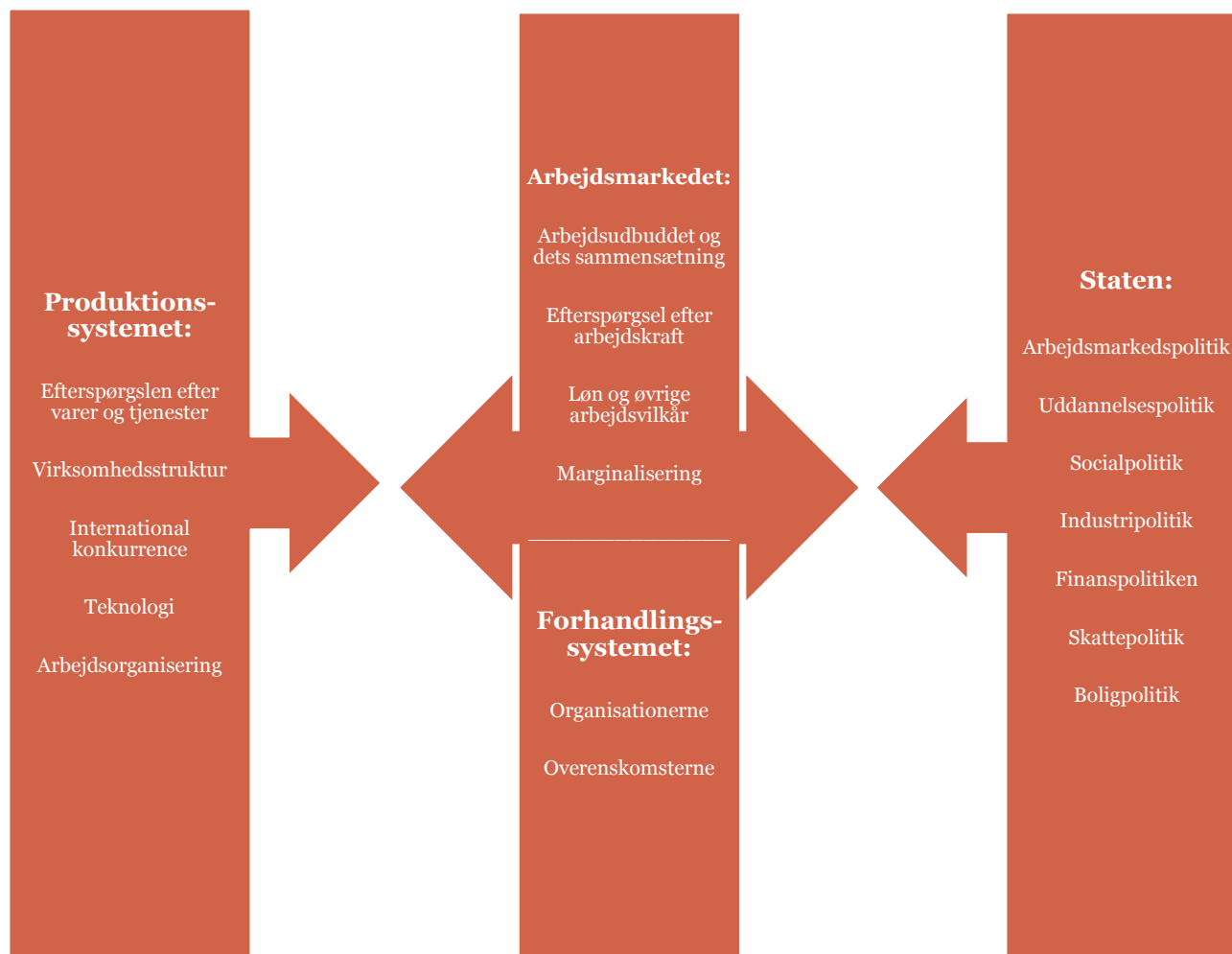
- Ændringer i befolkningssammensætning. Bl.a. med en stigende ældrebyrde.
- Udvikling af 'fritidssamfundet', hvor der prioriteres lavere arbejdstid og ønske om tidlig pensionering. Dette står i direkte kontrast til et varigt ønske om et godt velfærdssamfund.
- Globalisering og den teknologiske udvikling stiller krav til arbejdsmarkedets fleksibilitet og omstillingsparathed.

Disse udfordringer fremhæves her, da det er dem der synes væsentligst for den foreliggende undersøgelse. De fremsatte problemstillinger belyser alle en udfordring i forhold til rekruttering på den ene eller anden måde. Det fremhæves her for at dokumentere, at den undren specialet tager udgangspunkt i er udsprunget af tidligere betragtninger.

Madsen opstiller en model for 'det danske beskæftigelsessystem', der i kontekstafklaringen synes relevant at inddrage. Her tydeliggøres det hvilke aspekter af denne debat, der fokuseres på, og ligeledes hvilke perspektiver der vil blive nedprioriteret. Modellen nedenfor er en gengivelse af den model Madsen præsenterer i sin artikel. Det der i specialet vil blive fokuseret på, er mekanismerne mellem det han kalder 'produktionssystemet' og 'arbejdsmarkedet'. Som det er nævnt flere gange i modellens kolonner, drejer det sig her om udbud og efterspørgsel. Det samme gør sig gældende for specialets fokus. De to må nødvendigvis være repræsenteret før en rekrutteringsproces opstår.

Delelementerne i de to udvalgte kolonner som specialet vil have særlig fokus på er 'produktionssystemet': Efterspørgslen efter varer og tjenester, virksomhedsstrukturen og international konkurrence. Under afsnittet 'arbejdsmarkedet': Arbejdsudbuddet og dets sammensætning, efterspørgsel efter arbejdskraft og løn og øvrige arbejdsvilkår.

Model 3.1.



Specialet udelader fokus på de politikker, der ligger til grund for det beskæftigelsessystem, vi har i Danmark. Det er blandt andet derfor, at rekrutteringsprocessen i offentlig regi er fravalgt, eftersom de er underlagt regler fra disse politikker. Ved dette fravalg kan specialet udelukkende koncentrere sig om de mekanismer, der foregår mellem før-omtalte undersøgelsesobjekter, uden at skulle inddrage endnu et perspektiv i forhold til det politiske område.

Arbejdsmoral i Danmark

For at forstå hvordan arbejdsmoralen er i Danmark, inddrager Madsen tal fra en undersøgelse lavet af Goul Andersen, der tydeliggør, at danskerne sætter arbejdet højt. Han skriver:

”Flertallet af befolkningen ønsker at arbejde, fordi arbejdslivet giver en række sociale og psykiske gevinster, eller fordi det at arbejde simpelthen opfattes som en norm, der bør efterleves. Faktisk er 81 procent af danskerne enige i, at de ville være glade for at arbejde selvom de ikke havde brug for pengene.” (Ibid: 15)

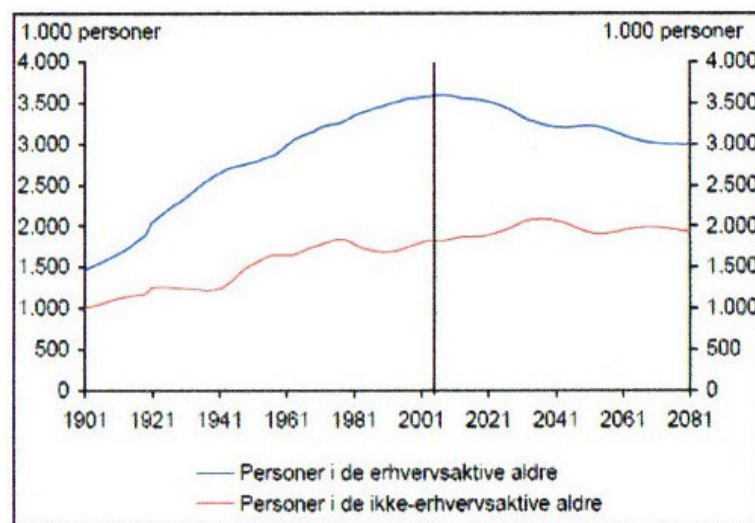
I forhold til en rekrutteringsproces, må dette aspekt betragtes som væsentligt. Ud af denne undersøgelse, kan man udlede, at efterspørgslen på arbejde formodes at være gældende, også selvom de jobsøgende ikke nødvendigvis har brug for et job på grund af deres økonomiske situation. Simpelthen fordi arbejdsmoralen i Danmark er så høj, at de færreste ikke kan forestille sig et liv uden. Samtidig kan man spekulere over, om denne høje procentsats ikke medfører, at det at være ledig bliver set ned på i vores samfund? Og om det er en fordelagtig kontrast i forhold til ønsket om arbejde?

Demografi og arbejdsmarkedet

Et andet centralt aspekt finder man i de demografiske forhold. Ældrebyrden stiger samtidig med de små årgange bliver en del af erhvervslivet. Madsen beskriver i sit afsnit om dette, at en af de største udfordringer er, at der bliver flere og flere pensionister. Det bliver dermed en større gruppe, der skal forsørges af en meget mindre gruppe på arbejdsmarkedet. (Ibid: 21) Den indvirkning det kan have på rekrutteringsprocessen ligger i, at virksomhederne muligvis bliver mere aggressive i deres rekruttering, eftersom udbuddet af de jobsøgende vil indskrænkes, samtidig med de ældste medarbejdere bliver pensioneret.

I denne sammenhæng er det værd at knytte en kommentar i forhold til den offentlige sektor, til trods for det ikke er her specialets fokus ligger. Skellet mellem ung og gammel er størst i offentlig regi, og det er især her de står overfor store udfordringer forbundet med rekruttering af ny arbejdskraft. (Ibid: 38) Dog vil denne problemstilling om en stignende ældrebyrde unægtelig også have en indvirkning i den private sektor, men dog i mindre omfang.

Madsen gengiver en figur¹¹ i sit afsnit om demografi og arbejdsudbud, hvor der er lavet en fremskrivning af, hvordan forholdet mellem de erhvervsaktive og ikke-erhvervsaktive har været fra 1901 til 2081. Figuren er indsat herunder. (figur fra side 22)



Kilde: Danmarks Statistik og Velfærdskommissionens befolkningsfremskrivning.

Figur 3: Erhvervsaktive og ikke-erhvervsaktive frem til 2081 (Kilde: Velfærdskommissionens Analyserapport, maj 2004, figur 10.2)

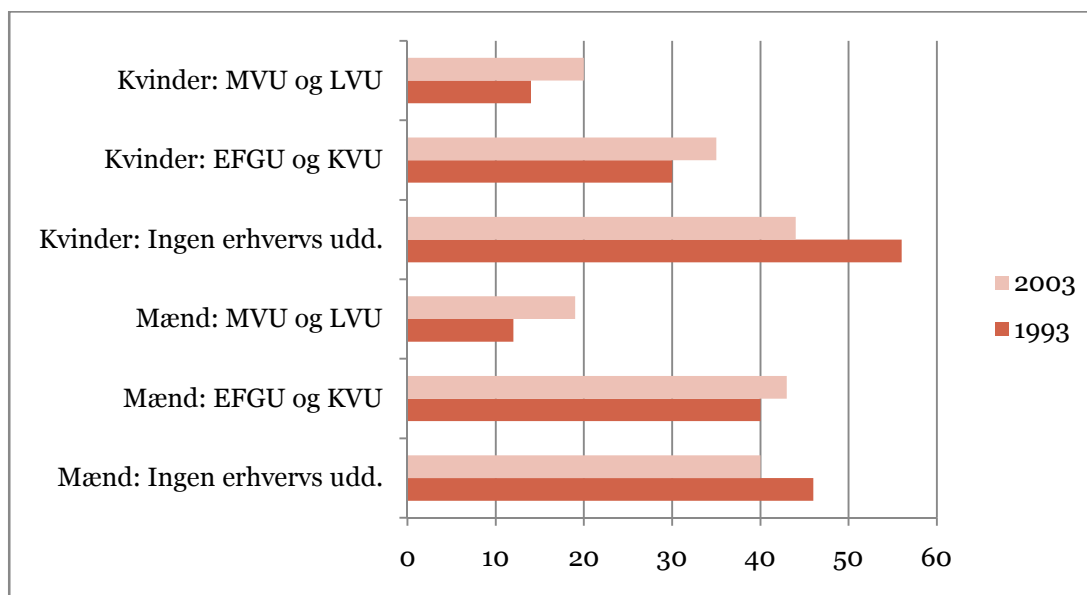
I forhold til figuren forklarer Madsen, at antallet af indvandrere og deres efterkommere forventes at stige markant. De vil dermed også være at finde som en del af den erhvervsaktive gruppe. Således forudses det, at andelen af denne gruppe i 2040 forventes at udgøre 16,8 procent og i 2080 anses for at være oppe på 24 procent. (Ibid: 22) I forhold til

¹¹ Den er udarbejdet af Danmarks Statistik og Velfærdskommissionens befolkningsfremskrivning i 2004.

rekrutteringen kommer dette til at betyde, at der nok vil være andre aspekter i forhold til implementeringen af denne gruppe på arbejdsmarkedet, som man som virksomhed skal være bevidst om.

For at belyse hvor stor en procentdel den omtalte jobsøger undersøgelsesobjekt udgør, er nedenstående figur medtaget netop for at illustrere dette. Her ses, at i forhold til de andre grupper, indenfor de 16-69årige, er dem med mellem-lang videregående uddannelse (MVU) og lang videregående uddannelse (LVU) den mindste af de tre grupper. Dette gør sig både gældende for mænd og kvinder. Det ses også, at gruppen af både mænd og kvinder med MVU og LVU er steget siden 1993. Denne stigning kommer af, at flere uddanner sig efter grundskoleuddannelsen. Dette ses også ved, at både procentdelen for mænd og kvinder er faldet, i forhold til dem der ingen erhvervsuddannelse har. (Ibid: 26) Fordi procentdelen af personer med MVU og LVU er blandt den mindste procentdel arbejdsløse, er det ikke utænkeligt, at netop denne gruppe er særlig eftertragtet. Dermed skal virksomhederne muligvis tilpasse en anden rekrutteringsstrategi. Igennem specialet er det i hvert fald vigtigt at have for øje, at min jobsøger gruppe er en lille del af de mennesker der står til rådighed for arbejdsmarkedet

Model 3.2. (Tal angiver procent. Målingen omfatter de 15-69årige, der er målt på deres højest fuldførte uddannelse)



Virksomhedernes udvikling

Med udviklingen i samfundet og integrering af fleksible og lærende organisationer, står mange virksomheder overfor nye valg og nye muligheder. De skal forholde sig til den stadige udvikling af virksomhederne. Blandt andet har der de senere år været meget fokus på virksomhedernes sociale ansvar. Især overfor deres medarbejdere og kunder. Dette har ligeledes en effekt på deres rekrutteringsproces, der kommer til udtryk ved, at de i stedet for at rekruttere nye medarbejdere omroterer de nuværende og får dermed fyldt de ledige pladser. I samme omgang sparer de en masse omkostninger forbundet med at rekruttere ny arbejdskraft. (Ibid: 32-33) Dette aspekt kunne forestilles at have en påvirkning, i forhold til de stillinger som de nyuddannede skal kæmpe om. Det er i hvert fald med til at beskrive, hvilket erhvervsliv de jobsøgende møder efter endt uddannelse.

Udvikling af målgruppen

I forhold til akademikernes udviklingstendenser på arbejdsmarkedet forklarer Madsen, at det forventes, at antallet af akademikere vil stige fra 160.000 i 2003 til 250.000 i 2020. De grupper der vil opleve størst vækst er indenfor de humanistiske og samfundsvidenskabelige uddannelser. Fremskrivningsprognoserne beskriver også, at der fremover vil være et stigende behov for uddannet arbejdskraft og et faldende behov for ufaglært arbejdskraft. (Ibid: 34)

Sluttelig kan nævnes en stigende tendens til stress blandt den nuværende arbejdsstyrke. Der er opstået en gruppe, som består af 'frie agenter' som Madsen klassificere dem. De tæller folk i stillinger som konsulenter, rådgivere og IT-konsulenter. De er som oftest projektansatte eller selvstændige. Det vil sige, at de ikke har en decideret jobsikkerhed, eftersom de går fra den ene kortvarige stilling til den næste. Denne gruppe er repræsenteret af en stor del højtuddannede. (Ibid: 41). Det synes relevant at inddrage dette aspekt om de 'frie agenter', da de kunne have en indvirkning på hvilken rekrutteringsproces virksomhederne skal benytte overfor dem.

Hermed redegjort for hvilket arbejdsmarkeds syn specialet bevæger sig indenfor. For at gøre konteksten mere lokal vendes blikket nu imod resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. Denne skal gerne belyse hvor de to undersøgelsesobjekter befinder sig i forhold til hinanden.

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

Andet aspekt af kontekstafklaringen handler som nævnt om resultaterne¹² af den spørgeskemaundersøgelse der er lavet specielt med fokus på specialets emne. Undersøgelsen er lavet med det formål at belyse de to udvalgte undersøgelsesobjekter, henholdsvis de jobsøgende og virksomheder. Først redegøres kort for de svar muligheder der er opstillet separat for de to parter, herefter laves en sammenligning af spørgsmålet vedrørende prioritering, af henholdsvis hvad der efterspørges og tilbydes i forbindelse med et (nyt) job.

De jobsøgende (bilag B)

De første tre spørgsmål på dette skema blev stillet for at sikre, at de lå indenfor de kriterier jeg opstillede for dem først i dette speciale. Som det kan ses i resultaterne har svarede fordelt sig ligeligt over mænd og kvinder, det vil sige der er 30 besvarelser fra hver. Endvidere er størstedelen af dem stadig studerende, og den resterende del er alle færdiguddannet med en universitetsuddannelse på 3 år eller mere. Spørgsmålet vedrørende om de har prøvet at blive headhuntet eller ej, blev stillet for at finde ud af om det var et aspekt der var så udpræget, at det skulle inddrages som et særligt område. Men eftersom der kun var en minimal del af respondenterne der havde det, anser jeg det ikke som noget der har præget dem i deres prioritering af hvad de efterspørger i et job.

Virksomhederne (bilag D)

Som med skemaet til de jobsøgende, er der hos virksomhederne også stillet spørgsmål for at sikre de lå indenfor kriterierne. Det kan ses, at de alle er privat ejede. Hertil blev spurgt til deres størrelse, for at afgøre om det havde betydning i forhold til deres prioritering, hvilket jeg afgjorde det ikke havde, derfor er mellemregningerne her ikke medtaget. Grunden til der blev spurgt ind til deres HR område, var for at finde ud af hvor mange der kendte til blandt andet den employer strategi jeg ville beskæftige mig med i specialet, samt for at redegøre for, at det var virksomheder, der alle havde en eller anden form for fokus på deres HR. Som det ses arbejder over halvdelen af de adspurgte med employer branding, og er derfor med til at støtte teorien om, at dette er et brugbart og anvendt rekrutteringsværktøj.

¹² Se resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne på vedlagte bilag B, C og D som kan tages ud af plastiklommerne

Sammenligning (bilag C)

Som nævnt under fejlkilder, blev der i nogle få tilfælde sat flere kryds end der var angivet, at man skulle. Eftersom denne undersøgelse skal bruges til at belyse, frem for direkte at redegøre for et emne, har jeg valgt at se bort fra dette aspekt, og medtaget dem i resultaterne på lige fod med de andre besvarelser.

På bilag C kan man se, at forskellen mellem kvinder og mænds prioritering ikke har de store udsving, med undtagelse af deres prioritering af 'gode kollegaer' og 'samarbejde'. Det er her de største forskelle ligger. Forklaringen på dette kunne være, fordi kvinderne har 18 afkrydsninger mere end mændene. Grunden til der er lavet en oversigt over hvad de både mænd og kvinder har besvaret, var for at finde ud af om der var en tydelig forskel mellem dem. Som det ses er den ikke markant, og derfor vil den resterende sammenligning tage udgangspunkt i deres samlede resultat.

Det der i denne undersøgelse er væsentlig at bemærke er, at ingen af virksomhederne har prioriteret 'god løn' og 'gode arbejdstider' højt, hvorimod der er en væsentlig gruppe af de jobsøgende der efterspørger dette. Man kunne forestille sig, at især aspektet med 'god løn' kunne være påvirket af den samfundstid vi befinder os i, med stigende lavkonjunkturer og finanskriser.

Der hvor de jobsøgende og virksomhederne synes at matche hinanden bedst er under afsnittet 'faglig-' og 'personlig udvikling'. Dette stemmer godt overens med undersøgelser der tidligere er lavet på området, der netop har vist at især faglige udfordringer er eftertragtet. (Mandag Morgen, 2007). Netop dette resultat kan betragtes som en tendens der har været på arbejdsmarkedet de senere år, hvor det ikke kun er virksomhederne der kræver faglighed, men hvor de jobsøgende ligeså forventer en faglig udvikling i deres job. Man kan spekulere i om dette ønske især gør sig gældende hos de højtuddannede, eller om det også er en tendens man finder i andre fag?

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen vil som nævnt blive brugt i analysen, til at sammenligne om de udvalgte jobannoncer lever op til de forventninger, som min undersøgelse har vist, at de jobsøgende har i Nordjylland.

Hermed afsluttes kontekstafklaringen, der har søgt at skabe et overblik over, hvad det er for et arbejdsmarkedsområde specialet bevæger sig indenfor. Især med fokus på hvilke udfordringer de to gensidige målgrupper står overfor. Samt at belyse undersøgelsesobjekternes forventninger til hinanden i en fremtidig jobfunktion.

4. Teori

I det følgende vil to primære teorier blive udfoldet. Henholdsvis retorik og employer branding. Begge skal senere bruges til at analysere den indsamlede empiri, og være med til at belyse og søge svar på problemstillingen vedrørende specialet.

Retorik

Grundlæggende kan man antage, at det der ligger til grund for brug af retorikken, er det som mennesker kan tage stilling til, fordi det kan ændres. Det vil sige, det der er uforanderligt, det bliver ikke diskuteret, og herfor er der ikke brug for nogen retorik. (Aristoteles: 23)¹³ Men egentlig er retorik nok mere kendt for at handle om kunsten at tale 'smukt'. Smukt i denne sammenhæng dækker over langt mere, end vi på dansk måske tillægger ordet. Da retorik blev defineret i antikkens tid, tillagde de ordet 'smukt' betydningen, at det var "*det æstetisk behagelige, sandfærdige, moralsk rigtige og virkningsfulde.*" (Lindhardt, 1975: 7)

Ligeledes udtrykte Aristoteles det på følgende måde: "*Lad da retorik være bestemt som en kunnen, der sætter os i stand til at mønstre de mulige overbevisende momenter i ethvert givet stof.*" (Aristoteles: 33)

Hermed forstås at retorik kan benyttes i alle henseender, og dermed til formål netop at overbevise og belære i forhold til det stof/område, der vælges som fokus for den enkelte (taleren/teksten). (Aristoteles: 33) Fordi retorik netop har denne egenskab, synes den ikke at være forbundet til en enkelt videnskab. Den er brugbar indenfor alle retninger, også den humanistiske.

Retorikkens grundbegreber stammer fra Aristoteles bog af det oplagte navn "Retorik", og virker måske antikke, men er stadig de samme begreber, der arbejdes ud fra i moderne kommunikation, selvom måden at anskue og bruge retorikken på har ændret sig væsentligt siden Aristoteles tid. Aristoteles' Retorik er stadig allestedsnærværende, og måske også derfor, kaldes denne retning inden for kommunikationsteori for *klassisk* retorik.

¹³ Her henvises til den danske oversættelse af Aristoteles (384-322 f.kr.) tekst om retorik,

Grundbegreber og discipliner

Før en tale/tekst overhovedet kan finde sted, er der tre meget simple, dog vigtige præmisser, der skal være opfyldt. Der skal være (1) en taler/tekst, der skal være (2) indhold i det han/hun/teksten taler om, og (3) der skal være modtagere, enten tilskuere/læsere eller en afgørende instans, f.eks. en retssag, hvor der eksempelvis er en dommer tilstede som den afgørende instans. (Aristoteles:24)

"Dens opgave er ikke (som hævdet) 'at overbevise', men 'at finde de overbevisende momenter i enhver sag'".
(Aristoteles, 2002: 23)

Disse momenter er meget forskellige, alt efter hvilken tale eller tekst, der betragtes. Retorik er baseret på en række forskellige begreber under forskellige discipliner. Før de forskellige discipliner forklares, er det i første omgang vigtigt at skelne mellem de tre former for taler/tekst i en retorisk analyse: (Aristoteles: 23-26)

- 1) Den politisk rådgivende (fremtid)
 - a. Der rådgives/frarådes om fremtiden
 - b. Angår kun det mulige
 - c. De ting man rådgiver om, må man kende grundigt
 - d. Giver råd om hvordan lykke opnås, ikke om målet, men om midlerne til at nå det
- 2) Fest- eller lejlighedstalen (nutid)
 - a. Tildeler ris/ros for primært nutidige handlinger
 - b. Må have situationsfornemmelse, dvs. vide hvad der er velset og ikke velset at sige
 - c. Fortolke de gode sider, lovprise
- 3) Retstalen (fortid)
 - a. Forsvare eller anklage fortidige handlinger
 - b. Taleren må vide hvilken motivation der lå bag, de psykologiske forhold og hvilke mennesker det gik ud over
 - c. Spørgsmålet retfærdighed/uretfærdighed må ses i forhold til de love der gjorde sig gældende på det pågældende sted, samt de generelle uskrevne love som alle bærer i sig.
 - d. Forbrydelsens grad afhænger af det der lå bag

For at beherske enhver af disse former skal man nødvendigvis opfylde 5 grundlæggende discipliner. De 5 discipliner består af:

- 1) Inventio – metoden, dvs. den måde man indsamler sin viden til selve talen/teksten
- 2) Dispositio – opsætningen af selve talen
- 3) Elocutio – stilen. Hvordan talen/teksten præsenteres. Herunder benyttes de tre appel former: logos, ethos og pathos
- 4) Memoria – hvordan man husker sin tale
- 5) Pronuntia/actio – hvordan selve fremførelsen er, rent praktisk. F.eks., tales der højt/lavt.

Alle fem discipliner er vigtige, dog bliver de tre mere praktiske discipliner (dispositio, memoria og actio) forklaret sammen, da disse – som det vil vise sig – er tæt forbundne. (Aristoteles: 197)

Inventio

I sin søgen efter sandheden skal man gøre sig klart, hvilken sandhed man arbejder ud fra. Indenfor retorikkens verden skelnes der mellem former, der begge ligger indenfor *”den type af argumenter, som hverken er logisk tvingende eller helt tilfældige.”* Der skelnes mellem dem, der er empirisk eller logisk sande, og dem der er sandsynlige. *Sandsynlig* kan betragtes på to måder. Enten som noget banalt man ikke er helt sikker på, eller som det man selv finder sandt. Da der arbejdes med sandsynligheder er det ikke usandsynligt, at der opstår forskellige meninger og uenigheder da sandsynlighed, hvori der ligger både en erkendelses- og afgørelsesproces, bygger på de forskellige standpunkter og holdninger, man måtte have. Det er ikke nødvendigvis dem, man tager udgangspunkt i, men de vil sandsynligvis påvirke synet på ens eget emne. (Lindhardt: 58-59)

I sin søgen efter materiale til at understøtte tale/tekst, kommer denne sandheds skelnen til udtryk. Det er klart, at den person, der ønsker at udforme talen/teksten ikke kan undgå at søge efter fakta, der understøtter den holdning han/hun har til det givne emne. Derfor kan en indsamlingsproces ende med at blive mere subjektiv end man ønsker. Denne indsamling skal ikke undervurderes i forhold til, hvilken metode man bruger. Der vil altid være en del for forståelse tilstede man bliver påvirket af i sin søgen. (Lindhardt: 60)

Under denne disciplin er det ligeledes vigtigt at være bevidst om hvilke spørgsmål (topoi) der stilles, og hvad det er 'tilladt' at spørge om. Dette er igen meget situationsbestemt, hvorfor der er en forforståelse eller forviden, der skal tages i betragtning. Dette er en proces, der kan forekomme meget ubevidst for ham eller hende, der udarbejder talen/teksten, da der i *"ethvert samfund [rummer] en vis konsensus om, hvad det er fornuftigt at spørge om."* Det vil sige, at ethvert samfund arbejder ud fra en norm om gældende antagelser af, hvad størstedelen af dette samfund anser for at være fornuftigt. Hermed ikke sagt, at denne konsensus gør sig gældende altid. Et samfund ændrer sig, og gør hvad der er fornuftigt at spørge om. Den 'sunde fornuft' er relativ og historisk betinget. (Lindhardt: 65-66)

I forhold til selve argumentationsformen opstiller Aristoteles det på følgende måde (Aristoteles: 23-24):¹⁴

- 1) Eksemplet (paradeigma): den retoriske induktion. Har ikke direkte beviskraft, men sandsynliggør noget ved henvisning til kendte tilfælde af samme art.
- 2) Ræsonnementet (enthymeme): den retoriske deduktion. Dets præmisser består i, at de kan være nødvendige, men oftest er de blot mulige eller sandsynlige. De bygger på tegn (semeia, indicier), hvoraf nogle er nødvendige tegn (tekmeria, bevisligheder) De forskellige ethymemer: (a) Bygger på almene synspunkter, som er gyldige for flere emner (topoi). (b) Bygger på specifikke synspunkter, hvis anvendelighed er begrænset til de enkelte særfag (eide)

Det kan tilføjes, at det først og fremmest gælder, at det der tales/skrives om skal interessere afsenderen. Hvis budskabet/indholdet ikke interesserer afsenderen, vil det heller ikke interessere dennes modtager(e). (Lindhardt: 73)

Dispositio

Som nævnt er dispositio den rent praktiske opsætning af selve talen/rækkefølgen i teksten. Denne opdeles i 5 punkter. (Lindhardt: 51)

- a. Exordium – indledning. Det er det første indtryk, og skal tilskuerne/læserne overbevises fra start, må der skabes en sympati for taleren/forfatteren af teksten.
- b. Narratio – standpunkt. Her fremlægges kort det syn, som taleren selv har på sagen.

¹⁴ Se model på side 22 for indføring i induktion og deduktionens vekselvirkninger.

- c. Partitio – struktur. Her opridses hvad tilskuerne/læserne vil blive præsenteret for, og evt. begrundelse for hvilken kontekst, talen/teksten tager udgangspunkt i.
- d. Confirmatio – argumentation for standpunkt. Her redegøres for det man gerne vil 'bevise'. Der tilbagevises eventuelle indvendinger og tvivl omkring det valgte emne, og man kommer med argumenter der styrker ens eget standpunkt.
- e. Conclusio – afslutning. Her redegøres kort for det man er nået frem til gennem talen/teksten. Formålet med afslutningen er, at tilskuerne/læserne skal have forstået budskabet inden de går videre/forlader teksten.

Man kan sige, at en god og forståelig dispositio ikke ville kunne gøre sig gældende, hvis ikke ens inventio har været succesfuld. Hvis man som taler/forfatter af tekst ikke har forstået sit emne, vil det være svært at lave en succesfuld disposition over, hvordan og med hvilke argumenter man skal fremføre denne tale/tekst. Hermed er både inventio og dispositio tæt forbundne. I sammenhæng med dette kobler både memoria og actio sig på dispositio, da man hverken kan lærer sin tale udenad eller fremføre den, uden tydelig dispositio. I denne forbindelse kan man sige at *"Dispositio har til formål at tilvejebringe klarhed, mens memoria forudsætter den"*. I sammenhæng med dette, kan denne klarhed ikke fremføres (actio), hvis den ikke er tilstede. Denne klarhed defineres ved at *"Klarheden er betinget af, at budskabet faktisk trænger ind hos modtagerne."* Grundlæggende er pointen, at hvis man som taler/forfatter af en tekst laver en fejl i en af disciplinerne, vil de alle mislykkes, da de er tæt forbundne og formålet med at 'overbevise' sin modtager ikke vil lykkes. (Lindhardt: 93+98)

Elocutio

"retorikken lever af, at form og indhold ikke adskilles." (Lindhardt: 74)

Et eksempel på dette er, at hvis man f.eks. tager et digt og vil forsøge at omskrive dette, vil det miste sin identitet. Vist kan man tolke og fremlægge det, så det fremstår forståeligt, men man kan ikke erstatte selve digtet med en omskrivning. Indenfor retorikkens verden bliver der i stilen sigtet mod at ramme modtagerens følelser. Fordi der netop tales til følelserne, balancerer man som afsender på en meget hårfin grænse, mellem hvad der er sagligt, og hvad der vil blive betragtet som manipulerende. Her er det vigtigt at holde sagligheden for øje og forsøge at udtrykke sig så klart som muligt, og undgå alt for mange følelsesladede udtryk. (Lindhardt: 75)

I antikken beskæftigede man sig med tre begreber i forhold til elocutio: *puritas*, *perspicuitas* og *ornatus* (renhed, klarhed og udsmykning) (Aristoteles: 203) Sidstnævnte har desværre også været med til at skabe et negativt ry om retorikken. *Ornatus* primære funktion er at gøre talen/teksten interessant, så modtageren ikke finder den uinteressant. Det er især dennes evne til at overdrive som retorikken har lidt under. Til trods for at læren egentlig går ud på, at man som afsender, forsøger at gøre sin tekst så farverig og indholdsrig som mulig. (Lindhardt: 76)

Om selve stilen og hvorfor den er vigtig at gøre noget ud af siger Lindhardt:

"Mennesket er som et legeme, der bevæger sig i en bane, og af sig selv skifter det ikke retning. Der må en påvirkning til. Opmærksomheden må vækkes." (Lindhardt: 77)

Ovenstående opnås ved, at man som afsender f.eks. benytter sig af andre ordspil. Det gælder om at komme væk fra det banale og det gængse for at påvirke sine modtagere. Man skal dog sikre sig, at modtagergruppen der tales til, er inde i de ordspil bruger. Selve metoden er defineret ved brug af tre forskellige talefigurer. (Lindhardt: 78-80)

- 1) Lydmæssige figurer. I tale kan man evt. benytte sig af allitteration (samme begyndelses bogstav), eller man kan i forhold til teksten gå ind og bruge geometriske figurer til at forklare med, i stedet for almindelige ord og bogstaver. Selv de forskellige former for skrifttyper (font) kan have en indvirkning.
- 2) Syntaktiske figurer. Her gentages det samme ord, eller der byttes om på ordstillingen af ord.
- 3) Semantiske figurer. Her tænkes ikke i tekst, men mere i metaforer og billeder. Dette er med til opnå en erkendelse i forhold til det sagte. Det vises i en anden kontekst, og dermed kan modtageren måske bedre fortolke, og hermed opnå erkendelse.

Som nævnt er denne disciplin ofte blevet beskyldt for at handle for meget om følelser. Selvom der til tider kan opstå overdrivelser, er det stadig følelser der ligger til grund for udarbejdelsen af elocutio. Pointen ligger i at undgå at vise, at det er følelserne der tales til. I denne sammenhæng er det ligeledes vigtigt at forstå, at der for hvert menneske findes en skelnen mellem følelserne. De kan betragtes fra to synsvinkler. Den ene som verdensbillede som alle er fælles om. Og den anden betragtning er vores egen livsanskuelse. Den vi selv har valgt. Det er muligt, vores livsanskuelse er meget lig andres, men ikke desto mindre er den valgt af os selv. (Lindhardt: 82)

Når det kommer til følelserne, har der siden antikken været to betegnelser for disse: *ethos* og *pathos*. Disse to er under kategorien af de forskellige appelformer der benyttes indenfor retorikkens verden. Den sidste appelform *logos* vil

blive forklaret i sammenhæng med de andre selvom den taler til fornuften frem for følelserne. De tre appelformer er ligeledes defineret ved at have tre forskellige stilhøjder (*belære, behage, bevæge*) der angiver graden af den følelsesmæssige vigtighed i talen. (Lindhardt: 85+88)

Pathos: Betyder på græsk følelse, og er den højeste af de tre stilhøjder. Det vil sige formålet er at *bevæge*. Følelserne spiller en stor rolle i talen/teksten. I forhold til de tre former for taler/tekster nævnt i begyndelsen af dette afsnit, falder pathos ind under den *politiske* tale. Det vil sige denne appelform bruges, når man ønsker at opnå en handling fra sin modtager. Pathos appellen er derfor meget tilknyttet sin *modtager*. (Lindhardt: 90)

Ethos: Betyder på græsk moral eller etik. Her er tale om den midterste af de tre stilhøjder: *behage*. Modsat pathos er her tale om brug af mere afdæmpede følelser. Denne appelform ville passe ind under kategorien *lejlighedstale*. Det vil sige her tales til de tilhørendes tiltro til et givet emne. Taleren/teksten skal selv stå inde for, det der tales om, derfor er *afsenderen* meget knyttet til ethos appellen. (Lindhardt: 89)

Logos: Modsat de andre to appelformer tales der her til logikken. Da logos på græsk betyder logik. Det er netop logikken og fornuften der er i centrum så denne appelform benyttes oftest i *retstalen*. Den repræsenterer den laveste af de tre stilhøjder og er til for at *belære*. Både modtager og afsender i denne appelform spiller ikke den store rolle, da det er selve *budskabet*, der er tilknyttet logos appellen. (Aristoteles: 35)

Ovenstående har til formål at forklare hvilke grundpræmisser der gør sig gældende indenfor retorikken. Meget af det Aristoteles koncentrerer sig om ligger i en egentlig tale, og det han udlægger i forhold til bevisførelsen, kommer primært til at handle om en tale, hvor kommunikationen foregår direkte mellem mennesker. Dog synes disse grundpræmisser og discipliner også at kunne benyttes i forhold til tekst. Med indføringen i de antikke begreber og discipliner, synes det nu naturligt at skue fremad og se, hvordan retorikken sidenhen har udviklet sig.

Retorik i en nyere kontekst

Når begrebet 'retorik' bliver brugt i nyere tid, er det oftest i sammenhæng med politik eller i reklamebranchen. En overgang udviklede det sig til at være et skældsord i stedet for et forklarende begreb til, hvordan man kan tolke f.eks.

en politikers tale. Siden er retorik blevet et fag på flere universitetsuddannelser, og den bliver flittigt brugt som analyse redskab på både politiske taler og reklametekster. (Lindhardt: 11)

Retorik er lig manipulation?

Især reklamefolk er blevet beskyldt for at være løgnere i forbindelse med deres brug af retorik. De bruger de retoriske virkemidler for at tale til kundernes følelse og fornuft. I denne sammenhæng forsøger de at påvirke dem til at købe et specifikt produkt. Det vil sige, de bruger de retoriske virkemidler som en form for manipulation. (Lindhardt: 11) Det der er sket i forhold til retorikken er, at der med et stigende kendskab til begrebet, samtidig har udviklet sig en vis skepsis. Lindhardt beskriver denne skepsis på følgende måde:

"Denne skepsis, som i større eller mindre grad kommer til orde mod de fleste former for formidling har en fællesnævner: frygten for at blive manipuleret." (Lindhardt: 13)

Denne skepsis er netop opstået fordi synet på retorikken er skiftet fra at betragte det som overbevisende, til at se det mere som et virkemiddel til overtalelse. Fordi det har ændret sig er retorik blevet et stort magtinstrument. Det er dem der er dygtigst til at udnytte de retoriske virkemidler, der sejrer. Pointen er ikke magten som sådan, men netop specifik sprogets magt. Det i sig selv er uhæderligt. *"Den lever af fortielser og fordrejelser, af suggestion og åndelig voldførelse. Retorikken, af hvad art den end måtte være, vil altid være under mistanke for at spille med fordækte kort."* (Lindhardt: 13+14) Det er denne mistillid, der er væsentligt at bemærke i forhold til det nyere syn på retorikken.

Sprogets sandhedsværdi

Den oprindelige definition er, at sproget skal tale sandt. Det kan lyde simpelt, men er det ikke i praksis. Sandheden består i, at den skal kunne gengive virkeligheden som den virkelig er. Det vil igen sige, at virkeligheden kommer før sproget. Sproget bliver en rapport om virkeligheden. Ordene bruges til at forklare ting og deres egenskaber. Sprogets egenskab gør, at man med ordene kan skabe sit eget billede. Nogle gange kan man glemme det korrekte ord og dermed ubevidst skabe et nyt. Andre gange kan ordene og sproget bevidst bruges til at manipulere. Sagt på en anden måde *"I virkeligheden er der sjældent tale om direkte løgne, men man kan med små forskydninger i ordenes betydning ændre konteksten ganske betydeligt."* (Lindhardt: 15)

Disse forskydninger kan have enorm effekt i en tale eller i en overbevisende reklame (både som tekst og visuelt). Lindhardt skriver meget rammende:

"Følelser kan jo transporteres fra det ene menneske til det andet ved hjælp af ord. Og det gælder ikke bare ordenes indholdsside, men denne kan forstærkes af en klanglig, næsten musikalsk udtryksside, som kan have samme sindsbevægende effekt som et musikstykke. Her nærmer vi os poesien." (Lindhardt: 15)

Fordi følelserne kan påvirkes i en sådan grad, resulterer det i, det gør ens erkendelsesproces upålidelig. Som modtager og fortolker skal man derfor hele tiden være på vagt. Sproget påvirker en, og derfor må man hele tiden have for øje, at ens følelser er med til at fortrylle og sløre synet for sandheden. Dette kan blandt andet afhjælpes ved at opbygge en kritisk sans. (Lindhardt: 15)

"Sprog og virkelighed er ikke identiske, men identiteten er noget, der må skabes stadig forfra under stadig vagtsomhed og omhu." (Lindhardt: 17)

Forvandlingen

"Omverdenen er altså en del af mennesket selv, og derfor gælder det omvendte også: mennesker er på forhånd en del af omverdenen og er integreret i den helt ind i sit inderste." (Lindhardt. 21)

Til forståelse af ovenstående citat forklarer Lindhardt et eksempel ud fra Gadamers teorier om spil. Pointen ligger i at hvis spillets regler ikke overholdes da bliver talen/teksten uinteressant, og i denne sammenhæng nok også utroværdigt. Selvom det spil der spilles, eksempelvis fodbold, ikke er noget der normalvis optræder i den pågældendes hverdag, da skal spillet stadig tages alvorligt for at fungere. Spillet regler er netop med til at skabe spændingen da reglerne er med til, at de deltagende kan vælge rigtigt, men også begå fejl. Essensen ligger i, at denne spænding kommer fra selve spillet og ikke fra deltagerne selv. Konkluderende kan man sige, at når man *"træder ind i et spil, bliver man forvandlet til spiller. Hvem og hvad man i øvrigt er bliver ligegyldigt i forhold til ens funktion som deltager."* (Lindhardt: 21-22)

"Et gennemarbejdet, bevidst fremsat udsagn, hvortil kunsten (og retorik) hører, har ifølge Gadamer karakter af forvandling." (Lindhardt: 23)

Forvandlingen består i dette tilfælde af, at man som fortolker af det nye udsagn genkender noget heri. Denne genkendelse, kan blandt andet komme til udtryk som erkendelsesglæde. Det der måske tidligere har været diffust og uforståeligt, er blevet sat i nogle rammer og gjort tilgængelig og genkendelige. Det vigtige her er dog at bemærke, at til trods for, man som modtager føler genkendelse, da er det stadig skabt på spillets præmisser. (Lindhardt: 24)

Afslutningsvis kan man sige, at retorik i nyere tid er meget påvirket af den mistro, der kan være fra modtagerens side. Den lider under at være blevet forvandlet til et virkemiddel, der benyttes i reklamebranchen til at manipulere mennesker med. Som Kant siger: *"retorikken som kunsten at overtale bliver stadig fordærvet af sit formål. Den benytter den 'smukke fremtræden', med hvilken poesien kun leger, til at indvirke på menneskers dom."* (Lindhardt:47)

Employer Branding

I det følgende vil læseren blive præsenteret for en introduktion til employer branding. Eftersom dette er et forholdsvis nyt område, er det svært at sige, hvem 'opfinderer' er. På sin vis er der vel heller ingen, der kan tillade sig at tage æren for det, eftersom det er et underområde udsprunget af branding og corporate branding¹⁵. Grundlæggende er det en ny praksis, der kan indbygges i virksomhedernes og organisationernes HR afdelinger. Af ordet employer kommer selvfølgelig, at det er med medarbejderen i fokus, både de nuværende og kommende. Employer branding dækker over flere aspekter. Bl.a. hvordan den indlemmes i virksomhedens interne organisationsstruktur, som i denne opgave ikke synes væsentlig. Der vil i stedet blive fokuseret på, hvilken indvirkning employer branding har på selve rekrutteringsprocessen. Denne proces er en stor og bærende del af hele employer branding konceptet. Yderligere viden om, hvordan selve employer branding integreres i en virksomhed, kan findes i den anvendte litteratur indenfor dette afsnit. Den litteratur der tages udgangspunkt i er artiklen *"Conceptualizing and researching employer branding"* af K. Backhaus og S. Tikoo fra 2004 og Birgitte Seldorfs bog *"Employer Branding"* fra 2008. Sidstnævntes bog er praktisk

¹⁵ Det forventes læseren har et forudgående alment kendskab til begreberne branding og corporate branding, da disse ikke vil blive gennemgået her.

orienteret og inddrages netop for at give eksempler, og hermed forståelse for, hvilken effekt employer branding har på rekrutteringsprocessen.

Definitioner

Før der tydeliggøres hvordan employer branding bliver brugt i praksis, synes det væsentligt at definere hvad denne disciplin indebærer.

"Employer branding is defined as a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm." (Backhaus & Tikoo: 501)

Det employer branding gør for en virksomhed er at skabe et image for virksomheden, der er målrettet til nuværende og kommende medarbejdere. Dette image skal selvfølgelig være positivt og vise en arbejdsplads, hvor man som medarbejder har lyst til at arbejde. Man kan spørge sig selv, er branding af/til medarbejdere overhovedet væsentlig? Svaret er ja. Især med henblik på at rekruttere uddannet arbejdskraft. Det vigtigste aspekt i brug af branding af medarbejdere er at adskille (differentiate) sig fra andre virksomheder/brands indenfor samme område. Det væsentlige i forhold til medarbejderne er som nævnt under kontekstafklaringen, at der bliver mindre uddannet arbejdskraft indenfor særlige områder. Det er netop her, det er vigtigt at fokusere på de nuværende, såvel som kommende medarbejdere, hvis en virksomhed skal have en chance for at overleve. (Backhaus & Tikoo: 502)

For at udvikle et employer brand skal virksomheden følge tre tiltag: (Backhaus & Tikoo: 502-3)

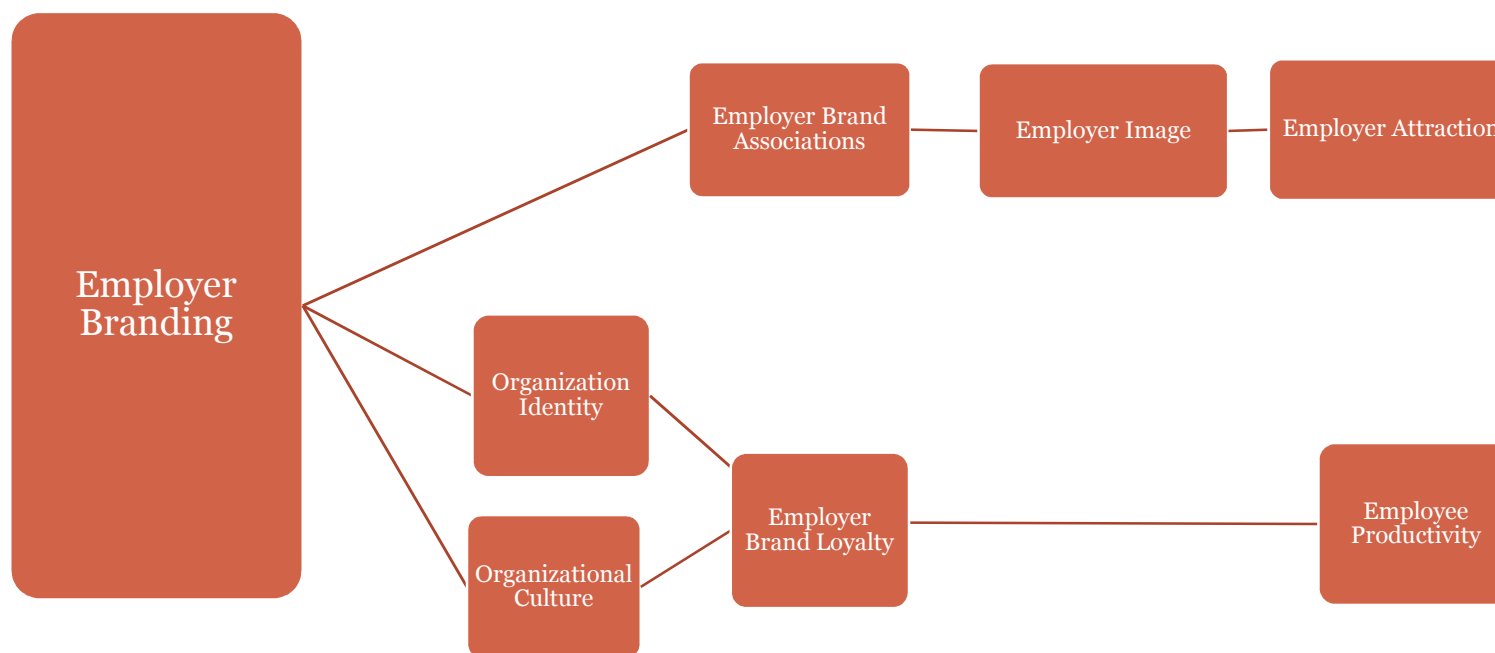
- 1) Værdisætning, der skal indarbejdes i employer brandet.
- 2) Sende/sælge det til de grupper de søger at påvirke. F.eks. fremtidige medarbejdere, rekrutteringsbureauer etc.
- 3) Intern marketing af employer brandet. Det er væsentligt, at de nye medarbejdere føler, at det de blev 'lovet' igennem brandet også eksisterer i virksomheden.

Når de kommende medarbejdere bliver tiltrukket af virksomheden på grund af deres employer brand, er det væsentligt, som nævnt i punkt 3, at virksomheden også lever op til brandet internt i virksomheden. Grunden til man som job-søgende bliver tiltrukket af en virksomhed er, at man identificerer sig med brandet. Dermed føles det som et godt sted

at søge hen. Employer brandet ender med at være succesfuldt, hvis man får tiltrukket disse nye kommende medarbejdere. De hjælper herved internt med at styrke brandet, da de fra start har identificeret sig med det. Hermed sikrer virksomheden sig den mulighed, at de nye medarbejdere bliver i jobbet i længere tid, da de identificerer sig med brandet, og dermed binder sig til virksomheden. (Backhaus & Tikoo: 503)

Struktur og effekterne af employer branding

Model 4.1. (Backhaus & Tikoo: 505)



Ovenstående model søger at tydeliggøre employer brandings struktur/ramme. Modellen skal læses fra venstre til højre som en form for kædereaktion. Som det ses resulterer den ene kæde i *employer attraction*, og som nævnt i in-

troduktionen til dette afsnit er det her fokus for specialet ligger, og derfor den eneste der vil blive uddybet.¹⁶ Som det ses i figuren, skal nedenstående forklaring læses som den kædereaktion, der opstår og som man skal holde øje med hvis man som virksomhed vælger at iværksætte employer branding.

Employer Brand Associations. Er defineret ved de tanker man som forbruger forbinder med et bestemt produkt. I dette tilfælde gør det sig i stedet gældende i forhold virksomheden, og hvordan de er overfor deres medarbejdere. Det er derfor de associationer man forbinder med arbejdspladsen. De relaterer sig til medarbejderne på en sådan måde, at det de skal få ud af denne brand association er, at det skal styrke deres standpunkt i forhold til, hvem de er på den sociale scene, samt styrke dem i deres udtryk/brand. Hvem de er som personer, og hvad deres arbejdsplads siger om dem som personer. (Backhaus & Tikoo: 505)

Employer Image. Den symbolske værdi i at være medarbejder på en arbejdsplads går igen under denne kategori. Her er det de mere konkrete goder ved at være ansat der bliver fremhævet. Såsom god løn og personalegoder. Samtidig skal de kommende medarbejdere også føle, at de som personer opnår en vis prestige ved at arbejde i det pågældende firma, og se frem til, at de måske kommer til at indgå i en særlig form for social kontakt grundet det sted de er ansat. Det væsentlige er her, at med et ordentligt *image branding* af virksomheden som arbejdsplads, kan det ende med, at lønnen ikke spiller en så stor, fordi selve det at arbejde hos firmaet giver tilstrækkelig prestige i de sociale grupper man færdes i. (Backhaus & Tikoo: 505+507) Et eksempel på dette i Danmark kunne være Mærsk eller Novo Nordisk. På verdensplan ville et eksempel være Google.

Employer Attraction. For at opnå dette, som et led af employer branding, gælder det om at have fokus på, hvilken type medarbejdere man søger. Under brand associations og image gælder det om at tydeliggøre hvilken type medarbejdere der findes på arbejdspladsen. Fremhæve de gode aspekter der er ved firmaet, set med medarbejdernes øjne. Resultatet af at være målrettet mod modtagerne er at procentsatsen for ansøgninger fra kvalificeret arbejdskraft stiger. Ved at brande de værdier virksomheden sætter højt i forhold til deres medarbejdere vil de naturligvis tiltrække mulige kommende medarbejdere, der netop indeholder de værdier. De jobsøgende bliver tiltrukket af virksomheden, fordi de kan identificere sig med den. Det sværeste for en virksomhed kan være at adskille sig fra sine konkurrenter. Det er her arbejdet ligger i forsøg på at gøre virksomheden unik – også i forhold til medarbejderoplevelsen. Væsentlig pointe i forhold til denne tiltrækning er, at virksomhederne i deres jobopslag skal være realistiske. De skal kun love hvad de

¹⁶ Ønskes uddybelse af den anden kæde, da henvises til artiklen af Backhaus og Tikoo pp. 508-511

kan holde. Undersøgelser har vist at sætter en virksomhed realistiske muligheder op, indfries de hos de nye medarbejdere med det resultat, at udskiftningen af medarbejdere bliver mindre. (Backhaus & Tikoo: 506-507)

Implementering af employer branding

Som med så mange andre nye tiltag i en virksomhed, er det selvfølgelig vigtigt, at hvis employer branding søges implementeret i virksomheden, skal der løbende laves evalueringer og udvikles på denne. Det nytter ikke at tro, at man kan implementere et employer brand i løbet af en uge, og det så kører af sig selv. Lige som med al anden branding kræver det tid og grundige overvejelser, før man sætter en sådan i værk. Især når det kommer til employer branding er det vigtigt at have for øje, at det ikke kun er målrettet nye medarbejdere, men også de nuværende. Det man som virksomhed kommunikerer ud til nye og kommende medarbejdere, skal gøre sig gældende i virksomheden. Hvis ikke dette er tilfældet vil employer branding ikke have den ønskede effekt og udskiftning af medarbejdere må forventes. (Backhaus & Tikoo: 512)

Forhåndsregler

Årgangene er som nævnt blevet mindre. Det er 'købers' marked, og køberne forventer mere end en god løn. Kort fortalt kan man også vælge at betragte employer branding som en sammensmeltning af to allerede kendte tilgang: HR (employer) og marketing (branding). (Seldorf: 10-11)

Grunden til employer branding er blevet relevant, er simpelthen fordi virksomhederne før i tiden ikke har haft brug for at brande sin arbejdsplads, da der altid har været nye ressourcer nok at trække på. Dvs. rekrutterings og fastholdelses opgaverne i virksomheden har udelukkende ligget i HR-afdelingen, der som sådan ikke har arbejdet sammen med marketingsafdelingen. Grundlæggende er der ikke de store forskelle i at bruge employer branding i forhold til almindelig branding. Forskellen ligger i, at virksomhederne skal til at brande deres arbejdsplads, og betragte de nye medarbejdere som kunder. (Seldorf: 12)

I analyseprocessen kan det være fordelagtigt at inddrage medarbejderne. De ved bedst, hvad der fungerer og ikke fungerer i virksomheden. Det kan give dem en følelse af, at de medvirker til at hjælpe virksomheden og dermed skabe et stærkere brand, fordi de engagerer sig. Dette engagement vil vise sig på arbejdspladsen, men også at de taler positivt

om arbejdspladsen udenfor arbejdstid. For at lave denne analyse er det vigtigt, at virksomheden indhenter en ekstern konsulent til at varetage opgaven. Objektiviteten vil hermed være i højsædet. (Seldorf: 43-45)

Individualisering og selvrealisering

De jobsøgende er tidligere beskrevet som forkælede, selvcentrerede unge der vægter deres individuelle karriere og udvikling højt. Denne opfattelse bringer Seldorf i spil, men fremhæver, at ønsket om karrieremuligheder ikke kun gælder de unge nyuddannede, men også er en stigende tendens hos de nuværende medarbejdere. De vil udvikles og kan finde på at søge nye muligheder hos konkurrenterne, hvis de ikke opfyldes i virksomheden. (Seldorf: 64)

Ifølge Seldorf er det i forhold til denne selvrealisering og individualisering det vigtigste at ligge mærke til, at der er stigende efterspørgsel på arbejde med mening. Hun mener, at der vil være en stigende efterspørgsel fra de kommende og nuværende medarbejdere. I forhold til employer branding betyder det, at virksomhederne bliver nødt til at kommunikere ud, at deres arbejdsplads ikke blot er betydelig for medarbejderne, men at deres produkter har betydning for samfundet. Seldorf hentyder hertil, at det nok er derfor mange medicinalvirksomheder ligger i toppen over virksomheder med et godt employer brand. (Seldorf: 65) Et eksempel på hvordan et employer brand kan virke er Microsoft "Dit potentiale – Vores passion". Her får nuværende og kommende medarbejdere et indtryk af, at de kan udnytte og udvikle deres eget potentiale, og samtidig hjælpe andre i befolkningen med det produkt de udvikler. (Seldorf: 66)

Fordi mange virksomheder tilbyder det samme i jobannoncerne kan det nogle gange være svært for de jobsøgende at gennemskue, hvad det egentlig er de kan forvente af virksomheden. Derfor foreslås det, at virksomheden skal adskille sig fra sine konkurrenter. De bør derfor komme med konkrete bud på, *hvordan* alt det de lover tager form i praksis. Det er vigtigt at hæfte sig ved, at det virksomheden lover, også skal kunne realiseres når den nye medarbejder bliver ansat. Hvis det ikke er tilfældet, har virksomheden ikke et realistisk employer brand. (Seldorf: 73)

Det praktiske perspektiv

Hvordan får man som virksomhed udbredt sit employer brand og gjort det stærkere? Ifølge Seldorf findes der adskillige virkemidler man kan benytte. Det være sig jobannoncer, hjemmesider, direkte kontakt (eksempelvis gennem kar-

rieremesser), pressen og man kan bruge sine egne medarbejdere til ambassadører for egen virksomhed.¹⁷ (Seldorf: 93)

Til trods for netværk som metode bliver mere udbredt at rekruttere nye medarbejdere på, da er jobannoncer stadig et vigtigt aspekt i rekrutteringsprocessen. For at disse jobannoncer kan virke optimalt, er det vigtigt, at virksomhederne medtænker deres employer brand i annoncerne. Dvs. i stedet for at bruge den minimale plads en jobannonce råder over, på trivielle fakta, skal virksomhederne udtrykke sig klart og præcist. Gerne med konkrete eksempler på hvordan f.eks. deres forventninger tager form i praksis. På denne måde får de oftest kun svar fra de jobansøgere, der passer ind i virksomheden. (Seldorf: 95-96)

Problemet med jobannoncer, som Seldorf udtrykker det er, at de ofte signalere: *"for meget image og for lidt job"*. Det resulterer i, at det kan ende med at blive opfattet som en reklame i stedet for det jobopslag det stiledede mod at være. Igen kan det ikke fremhæves nok, at det gælder om at være konkret. Annoncen skulle gerne tydeligt signalere hvilken type medarbejder der søges. Så vil alle irrelevante ansøgninger også undgås. (Seldorf: 99)

Forhåbentlig har man f.eks. gennem en jobannonce, gjort en mulig kommende medarbejder interesseret. Herefter er det virksomhedens hjemmeside det drejer sig om. Her gælder det ligesom i annoncen at være præcis og konkret. Den nysgerrige ansøger skal få et realistisk billede af, hvad det vil sige at være ansat i den pågældende virksomhed, set fra nuværendes medarbejders perspektiv. (Seldorf: 103)

I søgningen på en snæver målgruppe, kan en direkte kontakt ofte være givende og ikke så ressourcekrævende. Denne direkte kontakt er især anvendt i forhold til studerende på videregående uddannelser. Hvor det er let at komme i kontakt med en stor gruppe indenfor samme område. Fordelen ved dette er endvidere, at de studerende typisk vil være lettere at gå til, da de vil være mere åbne og interesserede. Denne kontakt kan skabes i form af f.eks. in-house arrangementer, karrieremesser og i samarbejde om opgaveskrivning. (Seldorf: 105)

Et andet væsentligt aspekt i måden at fremme sit employer brand på er i form af ambassadører. Det kan som nævnt være i form af nuværende medarbejdere, men kan ligeledes være samarbejdspartnere, de studerende man arbejder sammen med og nogle der tidligere har været til samtale hos virksomheden, men ikke fik jobbet. I alle henseender er

¹⁷ Ved et stærkt employer brand, skulle sidstnævnte gerne opstå naturligt.

det væsentligt, at hvis man har et stærkt employer brand, vil disse ambassadører ofte gå ud og føre en positiv viral¹⁸ markedsføring omkring virksomheden. Det er nok et af de aspekter, hvor employer branding har sin største udfoldelsesmulighed. Med positiv effekt. (Seldorf: 113)

Et væsentligt aspekt er som nævnt, at før employer branding fungerer i en virksomhed, skal den fungere internt. Hvis ikke kan hele employer branding falde til jorden og miste sin virkning. Virksomheden skal fungere internt, før employer brandet også virker eksternt. (Seldorf: 117)

Opsamlende kan det gøres kort – hvis ikke en virksomhed og dens ledelse kan efterleve de krav som employer branding sætter, da er strategien for en sådan urealistisk, dvs. *"ambitionerne for sin employer branding [skal ikke sættes] højere, end hvad ledelsen kan vise og efterleve i praksis."* (Seldorf: 121) Det er en strategisk proces der tager tid, og hvis virksomhederne vil have den til at lykkes, skal de investere både tid og ressourcer i den.

¹⁸ En marketingsform hvor det primære formål er, at budskabet bliver spredt på mund-til-mund metoden.

5. Klassens 5 repræsentanter

Som titlen på analyseafsnittet angiver, da bevæger vi os her indenfor klasselokalets terminologi. Der vil tages udgangspunkt i nogle af de eksempler af elever man som regel kan finde i et klasselokale (se model 5.1. nedenstående). Disse typer repræsentere de 5 forskellige jobannoncer og vil blive eksemplificeret igennem en analyse, hvor de bliver belyst fra tre forskellige vinkler. (1) Deres 'tilbud' vil blive be- eller afkræftet i forhold til forventninger fra de jobsøgende, med udgangspunkt i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne, (2) de retoriske virkemidler vil betragtes, med baggrund i føromtalt teori og (3) eksemplerne vil betragtes ud fra et employer branding perspektiv. Efter bearbejdning af hvert eksempel, vil der gives en bedømmelse af hvordan de fremstår, og om de er succesfulde i deres kommunikation, set i lyset af de valgte teorier. Det er hertil de har fået deres respektive navne. Grunden til modellen af de 5 repræsentanter her er medtaget, er for at belyse hvilke der bliver fundet frem til gennem analysen. Hermed er svarene på hvilken type de er givet på forhånd, til trods for man egentlig ikke burde vide det, før efter en gennemarbejdet analyse, men er her medtaget for overblikkets skyld.

Det er her meget vigtigt at forstå, at disse jobannoncer meget muligt har fungeret for den enkelte virksomhed. Det denne analyse søger at undersøge er, hvordan de kunne have gjort det 'bedre' set i lyset af de udvalgt teorier. Pointen er, at de teorier jeg har udvalgt, mener jeg kan optimere en rekrutteringsproces.

Model 5.1.



Praktisk er de 5 jobannoncer at finde på bilag E-H, og ligger alle i en plastlomme bagerst i specialet og kan tages ud. Det anbefales, at læseren læser hver jobannonce før analysen af den enkelte. Dette anbefales, da jobannoncerne ikke er inddraget i analysen. Det eneste der er medtaget herfra er enkelte eksempler, der er med til at bevise eller afvise en pointe.

Det gode eksempel

I en classesammensætning vil der altid være en duks. En der har styr på sagerne. En der får de bedste karakterer og altid har lavet sine lektier, og det er oftest dem de andre låner for at skrive af, så de er sikre på de har de rigtige svar. I dette tilfælde er klassens gode eksempel at finde hos Sonofon (se bilag E). Herunder er eksemplerne på hvorfor det set med teoriernes perspektiv er en af de korrekte måder at opstille en jobannonce på.

Det de unge vil ha'

Hvis vi starter med at kaste et blik på resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne. Her kan man se, at fra virksomhedernes side, er der ingen der prioriterer det højt at nævne 'god løn' og 'gode arbejdstider' i deres jobopslag. Hvorimod undersøgelsen af de jobsøgende viser, at det blandt andet er noget af det de ligger højt vægt på. Hvordan Sonofon har vidst, at det er det der bliver efterspurgt må vi lade stå hen i det uvisse, men ikke desto mindre bliver blandt andet disse to aspekter fremhævet i deres opslag.

En tredjedel inde i ansøgningen står der tydeligt, at kundeservicen "*har åbent fra 8-20*" og det forventes, at man som sektionschefen for området er synlig i dette tidsrum. Man kan diskutere om dette er et attraktivt tidspunkt at arbejde på, hvilket der helt sikkert både er enig- og uenighed om, men ikke desto mindre, nævner de i det mindste i hvilket tidsrum den forventede arbejdstid ligger.

I slutningen af opslaget bliver lønnen ligeledes nævnt som '*fast løn*' under afsnittet hvad de tilbyder. Hvad '*fast løn*' måtte dække over er i dette tilfælde uvist, men de nævner det sammen med mange andre attraktive tilbud, især med fokus på goder, som kunne få ansøgeren til at tro det lå i den positive ende. Ligeledes giver det også et budskab om, at man ikke skal ind og forhandle lønnen med det udfald, at man måske ender med at få mindre end sine kollegaer.

Endvidere tilbyder de selvfølgelig også det som de jobansøgende har krydset af flest gange, nemlig udvikling – både fagligt som personligt. Det er muligt det forventes i de fleste job, at der findes en form for mulig udviklingskurve, men det gør det ikke mindre væsentlig som virksomhed at nævne.

Det er muligt at Sonofon har forstået hvad det er de skal tilbyde for at tiltrække den nødvendige arbejdskraft, men hertil kommer også at få disse tilbud præsenteret på en spiselig måde, hvorfor blikket vendes i den retoriske retning.

Set med retorikkens øjne

Fra teorien om retorik belyses de vigtigste discipliner med eksempler fra opslaget til at tydeliggøre deres funktion.

I forhold til *inventio* er det her tydeligt at afsenderen er Sonofon, og ikke et rekrutteringsbureau. Dette ses ved, at når man trykker på linket på jobindex's side, bliver man videresendt til Sonofons egen side. Ligeledes passer sproget til den stilling det er skrevet til. Her bruges fagtermer som: leverancemål, strategiimplementering og kaldshåndtering. Ligeledes bruges ord der er oppe i tiden som: coachende, resultatorienteret og optimering. Disse viser, at her er en virksomhed, der udvikler sig i takt med samfundet. De termer de bruger ligger netop indenfor de samfundsnormer der i dag gør sig gældende. Denne norm er redegjort for under kontekstafklaringen. Et sådan opslag, vil uden tvivl have set helt anderledes ud for 50 år siden. Så derfor gør der sig her gældende, at der er god *inventio*.

Opslaget har ligeledes en meget klar *dispositio*. Den starter med et kort oprids over det ansvar man får som sektionschef med linjen '*ansvaret for 20-25 medarbejdere*'. Hermed fastslås det, at her er tale om et lederjob med synligt ansvar, og ikke et lederjob der foregår på et kontor bag en lukket dør. Det kunne forventes at sørge for, at det er den rette interesserede kandidat der læser videre, og man fra start får sorteret de fra, der ikke er klar til netop sådan et ansvar. I resten af opslaget, bliver der argumenteret/forklaret, hvad det mere konkret vil sige, at være sektionsleder hos Sonofon. Først om selve jobbet, og herefter hvilke kompetencer og kvalifikation man som ansøger skal indeholde. Afslutningsvis et par ord om selve virksomheden Sonofon i forhold til hvilken type arbejdsplads det er. Dette er en fin afrunding, da man som læser ikke er i tvivl om hvem afsenderen er, og hvad formålet med denne tekst har været.

Hvis man kigger på selve *elocutio* er det her tydeligt, at det er modtageren der er i fokus. Det vil sige de arbejder ud fra en *pathos* appel. Som nævnt i teorien befinder *pathos* sig i den højeste af stilhøjderne og er at finde under tekster (taler) der er udarbejdet for at skulle påvirke/bevæge sin modtager. Derfor synes det også som den mest passende

appelform at vælge her, eftersom målet selvfølgelig er at påvirke sin modtager så meget, at personen får lyst til at søge jobbet. Sagt med andre ord, ønskes der en handling. Til pathos knytter sig, at der arbejdes med noget der skal foregå i fremtiden, og dette stemmer naturligvis også overens med dette da der selvfølgelig fremlægges et fremtidigt job.

Der skrives meget i 'du' form som gør, at man som læser føler der bliver talt direkte til en. Der står på intet tidspunkt i opslaget 'vi forventer', men der står i stedet sætninger som '*du får...*', '*du skal ...*', '*du har...*', *du besidder...*'. De er eksempler på, at man som modtager inddrages fra start, og ikke mindst får det ansvar, som de jobsøgende også efterspørger i følge spørgeskemaundersøgelsen.

Tydelig employer branding

Når man læser annoncen er det svært ikke at forestille sig, at Sonofon arbejder med employer branding i deres rekruttering. Først og fremmest fordi der i selve opslaget bliver givet eksempler på hvad man som medarbejder kan forvente af sin arbejdsplads med beskrivelser som '*vi arbejder i en særlig kultur*', '*uformel tone*' og '*gode kollegaer og mange sociale aktiviteter*'. Dette er stilet mod, hvilken oplevelse man som medarbejder får, og ikke i forhold til det job man indgår i. Det viser, at medarbejderen er i fokus og at man ikke blot er endnu en person i rækken, der bliver ansat til udelukkende at udføre sit job. Her får man også en oplevelse som medarbejder.

Employer branding er endnu tydeligere når man går videre ind på hjemmesiden og finder en hel side der udelukkende handler om *hvordan* de rekruttere. Dette sætter dem højt over mange andre firmaer, der slet ikke har en så udførlig forklaring i forhold til dette, hvis nogen overhovedet.

I forhold til employer branding teorien der især ligger vægt på, at det der bliver lovet også skal opfyldes når man starter i job er tydeligt, at de hos Sonofon har overvejet da de i deres præsentation til selve rekrutteringssiden skriver: "*Det vil være nemt for enhver virksomhed – også Sonofon – at 'oversælge' både jobbet og virksomheden over for potentielle ansøgere. Det samme gælder for dig. Men det får ingen af parterne noget ud af.*" (Se bilag E) Sonofon er klasseeksemplet på det Seldorf skriver om, at det gælder om at være så konkret som mulig i sine jobannoncer. De redegør endda for hvorfor de gør det. Denne konkretisering skulle selvfølgelig gerne udmunde i, at Sonofon får relevante ansøgninger, i stedet for en bunke af nogen der mere eller mindre passer til jobbet. Om det så stadig er tilfældet er uvist, men ikke desto mindre har Sonofon i hvert fald gjort deres for at prøve at undgå det.

Eksemplerne i jobopslaget er f.eks.: *'engageret sektionschef, som får ansvaret for 20-25 medarbejdere'*, *'opfyldelse af sektionens leverancemål'*, *'daglige coaching'*, *'har ledererfaring'*. Dette er kun nogle få eksempler, og pointen er at efter man har læst opslaget, er man ikke i tvivl om hvad dette job indeholder. Modsat nogle opslag er der ikke opsat urealistisk mange forventninger til sin ansøger om, at de skal kunne nærmest alt fra a-z, men her er tydeliggjort netop hvad det er de søger.

Bedømmelsen

I lyset af teorierne burde man som læser efterfølgende ikke være i tvivl om hvad jobbet indeholder. Herefter er det så op til en selv om man mener at kunne udfylde denne rolle. Ligeledes starter de ud med at tydeliggøre hvad jobbet går ud på fra første linje, og dermed undgår man at spille sin tid med at læse videre, hvis man fra start af ved, man ikke er personen der er klar til at lede 20-25 medarbejdere under sig. Som interesseret modtager er det svært at forestille sig, at man ikke finder glæde i at kunne gå ind og læse om selve rekrutteringsprocessen. De praktiske detaljer kan gøre en verden til forskel for en ansøger da man her får et større overblik over hvilken proces det er man træder ind i. Grunden til de er klassens gode eksempel, set i lyset af de udvalgte teorier, er netop fordi de opfylder de succeskriterier der er beskrevet. Retorisk fremstår de godt og overbevisende, samtidig med man ikke som læser højst sandsynligt ikke føler man bliver manipuleret med, da det virker til at være realistiske forventninger der bliver præsenteret. Dette kombineret med en stærk og tydelig employer branding, gør at de placerer sig på toppen indenfor kunsten at rekruttere gennem en jobannonce. Pointen er, at de er konkrete og klare i deres kommunikation.

Den generte

Den generte i klassen er oftest den der sidder på bagerste række, hvis navn man altid glemmer når man er gået ud af skolen. Den generte siger ikke så meget, og efterlader ikke det store indtryk. Den generte i dette tilfælde har fået navnet, fordi der på opslaget ikke er angivet, hvem afsenderen egentlig er. (Se bilag F – højre side)

Sammenligning med det de jobsøgende efterspørger

Der er mange aspekter i forhold til dette jobopslag der gør den lidt utroværdig. Hvis man kigger på de resultater spørgeskemaerne har frembragt kan man se, at de allerede her halter bagefter. De skriver man får *"stor mulighed for faglig*

og personlig udvikling”, og det er meget muligt man gør, men fordi der ikke er angivet hvem virksomheden egentlig er, da er det svært som læser at forhold sig til, om det nu også gør sig gældende.

De jobsøgende har angivet, at de prioritere gode arbejdstider højt, og i forhold til dette opslag kommer man til kort. Her er end ikke angivet hvornår arbejdstiden ligger og heller ikke om det er en fuldtids- eller deltidsstilling. Som ansøger kunne man forestille sig, at det her er svært at sætte sig ind i, hvordan dette job praktisk vil fungere sammen med ens hverdag. Dette kombineret med en kedelig opsætning og sproglige fejl giver ikke det bedste fundament for en succesfuld jobannonce.

Dårlig retorik

Rent retorisk mangler flere ting. Først og fremmest er det tydeligt, at det ikke er firmaet selv der står bag **inventio**. Dette ses ved, at opslaget er at finde på en rekrutteringsbureauside. Det kunne have fungeret, hvis ikke det var fordi navnet på firmaet ikke er at finde nogen steder. Det gør, at man som læser fra start af ingen idé har om hvem afsenderen er, og det bliver utroværdigt, eller i hvert fald mistænksomt. Som læser er det svært ikke at undre sig over det manglende firmanavn, og tankerne omkring dette vil sandsynligvis ikke ligge i den positive ende i forhold til indtrykket af afsenderen.

Om annoncen opfylder kravet om det der skrives er velanset i nutidens samfund, må man i første omgang sige ja. Det synes dog ikke at stemme overens med ansøgerens forventninger, at virksomheden har valgt at være anonym i dette tilfælde.

Selve **dispositio** er også påvirket af, at virksomheden er anonym. Til trods for der en tydelig overskrift "Nyuddannet Cand. Merc. Jur.'" halter klarheden igen i forhold til hvem afsenderen er. Annoncen starter med at fortælle, at virksomheden er placeret i Aalborg, i stedet for at fokusere på hvilket job det egentlig drejer sig om. Dette kan forvirre læseren. Rent praktisk er det også en smule kryptisk, da man skal søge til et mrk. nummer i stedet for en almindelig adresse. Budskabet med teksten falder igennem, fordi det ikke er tydeligt hvem afsenderen er.

Elocutio er anderledes end eksemplet med Sonofon. Der fremhæves i teorien, at for at gøre sin tekst interessant kan man lege med ordspil eller med billeder. Dette opslag er blottet for kreativitet, selv skrifttyperne er kedelige. Man forestiller sig ikke, at det er med til at opmuntre læseren til at læse videre, men nærmere til at klikke videre til næste

annonce. Hele annoncen er skrevet på punktform og der er ikke nogen klar afsender, med dette for øje kan man argumentere for, at der her er brugt en logos appel. Det virker til i dette tilfælde, at det er budskabet der er i højsædet. Forstået på den måde, at der kun meget kort bliver præsenteret en række fakta, men ikke nogen dybere forklaring på disse. Der er ikke brugt meget energi på at forklare, hvilken virksomhed man kommer til at arbejde i. Derfor opfylder det logos appellens krav om, at der ikke er nogen konkret afsender eller modtager.

Flere steder kommer man som læser kan i tvivl om, hvad der hentydes til når de f.eks. skriver: *"(...) du har empati og tolerance, da man skal kunne begå sig på forskellige niveauer i virksomheden (...)"*. For ansøgeren er det her umuligt at vide hvad der hentydes til. Betyder det, at man skal være klar på at lave en kop kaffe til kontoret? Eller betyder det, at chefen nogen gange er umulig og man skal finde sig i det? Jeg ved ikke om man som ansøger vil føle sig manipuleret i denne situation, men det er muligt, man vil være mistænksom.

Når der søges en cand.merc.jur. og de skriver, at det forventes, at ansøgeren mestrer dansk og engelsk i skrift og tale, da må det nødvendigvis også være vigtigt, at afsenderen også selv mestrer det. Under 'din profil' står der: *"der både har det juridiske og økonomiske fundament er på plads, samt gode kommunikative evner."* 'Er' er fremhævet her, da her er tale om en fejl fra deres side. Det er selvfølgelig en mindre fejl, men ikke desto mindre sender den et signal om uprofessionalisme, og gør muligvis ikke ansøgerens motivation større.

Employer branding, hvor er du?

Egentlig kan man sige, at dette er umuligt at analysere, eftersom virksomheden ikke engang er opgivet. Det er ikke utænkeligt, at den ukendte virksomhed ikke arbejder med employer branding. Når det så er sagt, er det stadig interessant at gå ind og kigge på 'skræmme'-eksempler.

Her er flere eksempler på hvordan man definerer et job for bredt. Allerede i starten skriver de: *"Er du klar til et karrierejob i et fagligt stærkt miljø, med stor mulighed for faglig og personlig udvikling."* Der er ikke nogen, der skal komme og påstå, at de ønsker et job uden mulighed for karriere udvikling i et uvidende miljø, hvor der ikke findes nogen former for hverken personlig eller faglig udvikling. Dette er blot fyld der kunne starte enhver jobannonce. Det siger intet om det konkrete job, og intet om virksomheden – ikke mere end hvad alle andre job og virksomheder forhåbentlig indeholder.

Selve jobbet er dog beskrevet med nogle konkrete arbejdsopgaver, men når det kommer til de menneskelige kvaliteter bliver det igen meget bredt, med betegnelser som *”udadvendt og energisk, selvstændig og fleksibel”*. Hvem ønsker sig en medarbejder der er doven, uselvstændig og anti fleksibel? Ingen. Hvem ønsker det modsatte? Alle virksomheder. Især ordet *fleksibel* er et utrolig anvendt ord, hvor det for sjældent bliver sat i en kontekst. Når der ikke angives mere konkrete menneskelige egenskaber, er det svært for modtageren at genkende sig selv i jobbet. Det er muligt de kan se de kan bestride jobbet, men hvis ikke det menneskelige aspekt i selve arbejdet også tiltaler en, da vil det ifølge employer branding ikke tiltrække de kommende medarbejdere.

Som nævnt først i dette afsnit, synes det ikke umuligt at kunne argumentere for, at denne virksomhed ikke arbejder med employer branding, men måske burde de overveje det, eller måske i første omgang blot at stå bag sin egen ansøgning.

Bedømmelsen

I forhold til første eksempel fra Sonofon er denne annonce nærmest det komplet modsatte. I forhold til de teorier jeg har valgt at fokusere på, da lever denne annonce ikke op til nogen af kravene. Dermed ikke sagt, at de ikke har modtaget ansøgninger, det har de nu nok. Jeg tror dog de har modtaget mindre end, hvis de havde fokuseret mere på at udforme opslaget. Det der grundlæggende er galt er, at afsenderen ikke er tydelig nok, og dette kan man ikke undgå at bliver lidt mistænksom overfor. Den kedelige opsætning og flere små fejl gennem annoncen er med til at styrke mistanken og føjer nok også et billede af uprofessionalisme til. Pointen er, ud fra de valgte teorier, da ville denne annonce dumpe i opgaven at udforme et sælgende attraktivt jobopslag, der vil tiltrække ansøgere.

Egoisten

Egoisten er en der har nok i sig selv. Egentlig føler egoisten ikke, at den behøver at gøre en indsats da det forventes, at det hele kommer af sig selv. Egoisten har så meget tiltro til sig selv og hvad egoisten står for, at den ikke føler den behøver at tilbyde så meget. Bare det at være en del af egoistens slæng må være rigeligt. Egoisten følger med i tidens trends og tager det til sig den tror sælger bedst. Egoisten i dette tilfælde er Trip Trap i Hadsund. (se bilag G)

Hvad tilbydes der egentlig?

Trip Trap søger en ny butikschef, og forventer en masse af sin ansøger. Modsat er det småt med, hvad der tilbydes til den nye medarbejder. Trip Trap lever vejen igennem annoncen højt på sit brand. Der er nok nogle ansøgere, der bliver tiltrukket af dette, men i forhold til hvad de jobsøgende i spørgeskemaundersøgelsen efterspørger, da tilbydes der ikke særlig meget. Hvis man læser mellem linjerne i forhold til hvad de forventer, kan man godt tyde sig frem til, at man får en stor del ansvar og selvstændighed i jobbet. Der er dog kun en enkelt linje hvor der står *"Du tilbydes et attraktivt lederjob i en spændende butik med ét af Danmarks bedst kendte brands."*

Man kan forestille sig, der kan gå lidt tanker med, hvilken medarbejdergruppe man egentlig kommer til at indgå i? Det eneste man tilbydes direkte er at få prestige ved at kunne sige man arbejder hos Trip Trap (hvis dette da anses for at være prestigefyldt). Derfor må man kunne argumentere for, at i forhold til hvad de jobsøgende efterspørger, opfylder de i annoncen i hvert fald ikke den efterspørgsel.

Udmærket retorik

Selvom der nederst i annoncen står at udvælgelsen foregår i samarbejde med et rekrutteringsbureau, er det tydeligt, at det er Trip Trap der står bag annoncen. Man kan derfor argumentere for, at deres **inventio** er foretaget af Trip Trap. Det er muligt de har haft hjælp til at udvikle selve annoncen, men ideerne til indholdet er fra Trip Trap. Det ses ved, at deres koncept forklares og nævnes flere gange med en tone der lyder til at komme fra brandet selv.

Fordi Trip Trap som brand bliver nævnt meget i denne annonce, er de et tydeligt eksempel på, at de ikke har (eller vil) udelukke deres subjektivitet i denne annonce. Hele annoncen igennem er det set mest fra deres perspektiv. De forklarer hvad de har brug for, og fokuserer ikke meget på hvad den kommende medarbejder måtte ønsker.

Trip Trap finder uden tvivl deres eget brand interessant, og når denne ansøgning ud til en der også finder Trip Trap interessant, da har de fundet deres match. Med den vægt der bliver lagt på selve brandet, er det vigtigt, at den kommende medarbejder også deler glæden/interessen ved brandet.

Egentlig er det ikke fordi teksten falder udenfor de normer der er i vores samfund, beskrevet på den måde som den er i kontekstafklaringen. Man kan dog frygte, at nogle ansøgere vil fravælge at søge denne stilling pga. janteloven. Særligt den der er kendt for *'du skal ikke tro du er bedre end andre.'*

Hvis formålet med **dispositio** og **actio** har været at fremhæve hvilket *brand* Trip Trap er, er det lykkedes. Opsætningen for dette er gennemført, og har en klarhed over sig. Man må dog forudsætte, at siden det er en jobannonce, skulle dispositio fremstå klart i forhold til hvilket *job* det er der bliver præsenteret. Det er selvfølgelig også en del af det der bliver beskrevet, men det refererer hele tiden til butikken, i stedet for hvilken oplevelse man får som medarbejder. Der er ingen tvivl om, at Trip Trap kan argumentere for og sælge deres eget brand, og at de er stolte over at være hvem de er.

I **elocutio** er der ikke meget fokus på selve modtageren. Det er nærmere hele budskabet bag virksomheden der kommunikeres, men samtidig er der også en meget stærk afsender. Det vil sige, der kan argumenteres for, at her benyttes en blanding mellem en ethos og logos appel. Der tales til logikken i et forsøg på at overbevise modtageren om, at brandet i sig selv er så godt, at en stilling hos dem ikke behøver yderligere uddybelse. Samtidig behager den også læseren, ved at introducere læseren for hvilket fantastisk brand dette er. Afsenderen er stærk i en ethos appel, og der er derfor der argumenteres for, at den til dels også ligger inden for denne. Teksten er til for at belære, frem for at bevæge, men samtidig behager den også.

Modsat de to forrige annoncer benytter dette opslag sig af nogle kreative virkemidler. Der er leget med layoutet, hvilket gør, at annoncen fra start adskiller sig de andre. Logoet er integreret og der er indsat et billede øverst, af hvad der ligner en udsigt over vand. Stillingen ligger i Hadsund, derfor er det muligvis med til at illustrere hvilke stedsomgivelser, der findes i forhold til arbejdspladsen. Det virker fængende og i god tråd med selve opslaget, der netop fremstiller produktet som værende unikt og high-end i den absolutte kvalitetsbevidste ende.

Corporate branding i stedet for employer branding

Trip Traps annonce er et godt eksempel på det problem Seldorf beskriver som *"for meget image – for lidt job"*. Annoncen vægter at fremhæve virksomhedens brand (corporate brand) i stedet for employer branding. Hvis de skulle i gang med at fokusere mere på employer branding, er det vigtigt, de får fremhævet, hvad det vil sige at være medarbejder

hos Trip Trap. I annoncen får man kun fremhævet hvilke opgaver man bredt skal arbejde med, men ikke mere specifikt, hvordan man indgår i arbejdet med de andre medarbejdere.

At man i brugen af employer branding skal være realistiske omkring det der tilbydes, synes i dette tilfælde at være opnået. Dog er der nogle aspekter, der springer i øjnene. Gennem hele annoncen lægges der meget vægt på resultater, vækst og kvalitet, hvorefter der til sidst nævnes, at man skal være en *'coachende'* leder. Lige efter står der *"og som person resultatorienteret med et stærkt personligt drive og en systematisk arbejdsform."* Sådan som jeg kender til ordet *'coachende'* betyder det, at man går meget op i sine medarbejdere. Tager sig tid til dem, og indgår i tæt samarbejde med dem. Der skal være plads til at motivere og diskutere tingene igennem. I forhold til at være realistisk, tror jeg det rent praktisk, vil stå i kontrast til, at man samtidig skal være resultatorienteret og have en systematisk arbejdsform. Fordi netop *'resultatorienteret'* bliver nævnt flere gange, virker det til, at det for lederen handler om at opnå resultaterne hurtigt. For at det kan lykkes, synes det ikke som om, der egentlig er tid til at være coachende og bruge den nødvendige tid på det som jeg tror der kræves.

Det føles som om de har medtaget det, fordi de måske kan se det er en tendens som andre virksomheder benytter. Derfor har de medtaget det, for at vise de har fingeren på pulsen. Det er selvfølgelig udelukkende spekulation og kan ikke bakkes op af nogen konkret viden.

Bedømmelsen

Set i lyset af teorierne, bliver dette job forsøgt solgt på den prestige det måske måtte give at arbejde hos Trip Trap. De der stiler efter det som et væsentligt aspekt i deres job, er det stedet de kan få det. Dog føles det mere som en reklame for Trip Trap end et egentlig ønske om at få en ny butikschef. Der er ingen tvivl om, de ønsker en ny butikschef, men de skulle måske have fokuseret mere på ham/hende i stedet for på dem selv. Set med teoriernes øjne ligger den her midt imellem. Retorikken er udmærket deri, men udtrykker måske grundlæggende ikke det der synes væsentligt for en jobannonce. Brandet er stærkt nok, men er mere corporate end employer. Rådet til dem er at bruge mere tid på beskrivelser af, hvordan den nye medarbejder får det i virksomheden, frem for kun at fokusere på opgaverne.

Den dovne

En der kun laver hvad der skal til for at holde sig oven vande. Der er ikke løst opgaver frem i tiden og afleveringen bliver lavet dagen før. Lektierne er oftest ikke læst når man møder op til timen. Hermed ikke sagt, at den dovne ikke kan være ambitiøs, men den dovne har sine egne fokusområder at udvikle, og gider ikke bruge sin tid på unødvendigt spild, selvom det i sidste ende kan vise sig, det måske ikke var unødvendigt. Den dovne er i annonceform er at finde hos Celenia Software A/S (se bilag F, venstre side).

Flere krav end tilbud

Set i lyset af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, efterlader denne virksomhed meget at ønske for sin ansøger. Annoncen fortæller vidt og bredt om hvordan virksomheden har udviklet sig, og hvad der teknisk kræves af den nye regionale sales manager. Når det kommer til hvad de tilbyder den nye medarbejder, kunne man næsten have revet linjerne ud af et hvilket som helst stillingsopslag. Et par eksempler: *"attraktiv stilling"*, *"spændende og selvstændigt job"* og *"kompetente kollegaer"*.

Ud af de 7 punkter der er opstillet er det eneste konkrete om stillingen, man som modtager får af vide er, at virksomheden er placeret i Aalborg tæt på Limfjorden. Resten er brede beskrivelse. Her skulle man tro, at de ville ramme noget af det som de jobsøgende ifølge undersøgelsen efterspørger. Men det eneste der er præsenteret, af det de efterspørger, er en *"konkurrencedygtig lønpakke, som forhandles med udgangspunkt i dine kvalifikationer"*. Man kan sige de ikke opfylder de ønsker de jobsøgende i *undersøgelsen* efterspørger.

Uinteressant retorik

Overskriften skal her ikke forstås som om, at det er uinteressant at kigge retorisk på dette opslag, men nærmere, at opslaget fremstår uinteressant. En af de væsentligste pointer indenfor **inventio** er, at man skal gøre sin modtager interesseret allerede fra start, så man som modtager ønsker at høre mere. I dette tilfælde er det svært at forestille sig, man som ansøger vil være det. Målet med en jobannonce skal gerne være, at gøre mulige ansøgere interesseret i at sende en ansøgning. Problemet med denne annonce er, at det er en historisk opremsning af hvordan virksomheden har udviklet sig de seneste år, i stedet for en indføring i hvordan jobbet er. Hvis der ønskes information om hvordan

virksomheden har udviklet sig, kan man med fordel i stedet gå ind på deres hjemmeside og tilegne sig den viden. Det virker her som spild, af en i forvejen sparsom plads at bruge den på en præsentation af virksomheden. Man kunne med fordel have brugt det på nærmere at forklare hvilken job funktion man ville komme til at indgå i som medarbejder i virksomheden.

Det er muligt, at personer der søger netop at indgå i en international udvikling som denne virksomhed er i gang med, vil nok blive tiltrukket af beskrivelsen. I forhold til inventio, synes det dog ikke som det mest hensigtsmæssige valg at tage i denne situation, når målgruppen er nye medarbejdere, og ikke nye investorer.

Som med inventio synes det også, at **dispositio** er svækket ved brugen af for meget unødvendig fyld i starten. Disciplinen dispositio redegøre for, at man fra start skal gøre sin modtager interesseret før, de gider læse videre. Man må forudsætte en jobansøger læser annoncen for at finde ud af hvad jobbet drejer sig om. I denne annonce skal man halvs igennem for overhovedet at nå til en beskrivelse af jobfunktionen. Beklageligvis skifter de efter 4 linjer igen over til brede beskrivelser, i forhold til hvad de tilbyder. (se førnævnte eksempler)

Jeg har ikke den fornødne uddannelse til at forstå alle de fagtermer der bliver brugt i denne annonce, men jeg er i tvivl om en mulig ansøger til dette job, egentlig helt har forstået hvad han/hun skal lave hvis de blev ansat. I dispositio er det vigtigt, at man er klar i sin fremførelse af sit budskab/standpunkt, og i denne annonce synes det mindre klart. I følge dispositio er det vigtigt, at man afrunder og er sikker på sin modtager har forstået hvad det er der kommunikeres. Her synes det brat at afsluttet og dermed kan man som ansøger måske sidde tilbage med en uafsluttet fornemmelse?

Selve stilen den er skrevet i, det vil sige **elocutio**, synes ligesom der til dels var i forrige annonce at være budskabet der ligger til grund. Det vil sige her benyttes en logos appel. Logosappellen forbinder man også med fortiden. I dette tilfælde stemmer det overens med den præsentation man får til, hvordan virksomheden *har* udviklet sig de sidste par år. Det er svært at se, at modtageren vil blive påvirket efter at have læst denne annonce. Modtageren bliver måske oplyst, men motivationen for at søge, burde rent retorisk ikke være tilstede.

Modsat nogle af de tidligere opslag, benytter denne ikke illustrative virkemidler. Det eneste der nærmer sig noget kreativt er logoet. Nogle vil måske tænke, at det er svært interessant at beskrive en stilling i en IT virksomhed, men næste eksempel skal vise, at det sagtens lader sig gøre.

Virksomhedens udvikling vigtigere end medarbejdernes

Ligesom i det forrige opslag for Trip Trap, gør det sig også gældende hos Celenia Software, at virksomheden virker til at komme før medarbejderne. Det er i hvert fald det indtryk man får, når man læser første halvdel af annoncen, der som nævnt fokuserer meget på virksomhedens udvikling.

Gennemgående er det virksomheden, der er mere i centrum end medarbejderen, også når man kigger på hvad der tilbydes og efterspørges. Igen er der en uligevægtig fordeling, hvor det i opslaget virker til at være virksomheden der vinder mest. Dette tydeliggøres ved, at kravene der stilles er meget konkrete, hvorimod det der tilbydes kan beskrive et næsten hvilket som helst job i Aalborg.

Egentlig er de nok meget realistiske i deres annonce, men det nytter ikke noget, hvis de ikke tiltrækker nogen. Det er meget let som virksomhed at efterleve de tilbud man opsætter, hvis man gør dem så brede som de er gjort her. Ligesom ved Trip Trap er her også tale om *'for meget image, for lidt job'*. Ifølge employer branding teorien, da er det ikke måden at tiltrække nye medarbejdere på.

Hertil kommer også, at en mulig ansøger skal kunne genkende sig selv i annoncen. Det synes at være problematisk, da der ikke er beskrevet særlig meget om selve jobfunktionen. Hvis man som ansøger skal kunne genkende sig selv i denne annonce, må det være i forhold til om man har lyst til at være en del af virksomheden. Ikke som medarbejder, men som en del af væksten.

Bedømmelsen

Man kan spekulere over, om de er dovne i deres opslag fordi de forventer, at der med finanskrisen og øget ledighed vil vælte ind med ansøgninger. Det de glemmer er, at når det kommer til specialisterne, bl.a. indenfor IT, er der højest sandsynlig ikke mange i blandt der vil passe til stillingen. Det kan godt være de ender med at få en masse ansøgninger, men en størstedel af dem vil nok være ubrugelige.

Ifølge teorierne da lykkes de hvis målet var at sælge deres budskab og dermed deres brand. Eftersom dette er en job-annonce, må man kunne argumentere for, at de fejler. Der er næsten ingen fokus på medarbejderen og hvilken funktion han/hun kommer til at indgå i. Ifølge teorierne er dette med til at mindske tiltrækningskraften. Jeg tror det er muligt at forestille sig, at bliver man som kommende medarbejder ikke taget seriøst fra start af virksomheden, da vil man

som ansøger heller ikke tage virksomheden seriøs. Set i lyset af teorierne kan man konkludere, at de har meget at lære endnu.

Den fremadskuende

Er ham eller hende i klassen der altid har nye gode ideer. Personen er innovativ og kæmper for at realisere sine ideer bedst muligt. Den fremadskuende er altid et skridt foran andre, og har en enestående sans for, hvilke trends der er vigtige at holde fast i, og hvilke man bør gå langt udenom. Den fremadskuende arbejder bedst sammen med andre der deler passionen for at udvikle det bedste produkt. Den fremadskuende er kreativ, nytænkende og det sociale aspekt betyder meget. Den fremadskuende er Netcompany (se bilag H).

Opfylder alle ønskerne

Fra resultaterne på spørgeskemaundersøgelsen kan man se, at det de jobsøgende prioriterer højest er faglig og personlig udvikling og gode kollegaer. Læser man Netcompanys annonce igennem er alle tre aspekter solidt repræsenteret. Der er ingen tvivl om, at medarbejderen er i fokus. Eksemplerne på dette ses ved, at man som medarbejder vil indgå i et projektteam, man får tilknyttet en mentor og man vil blive trænet i forskellige aspekter, samt der er mulighed for videreuddannelse. Ydermere er et helt afsnit af annoncen dedikeret til beskrivelser af alle de sociale aktiviteter medarbejderne imellem. Det er muligt det ikke nødvendigvis beskriver, at det er '*gode kollegaer*', men det er nok ikke utænkeligt, at de har det godt med hinanden, når man kigger på hvor mange sociale aktiviteter de indgår i.

I undersøgelsen bliver løn og arbejdstider også prioriteret højt. I annoncen bliver dette ikke nævnt, men det er svært ikke at forestille sig, at de ikke også tager sig godt af sine medarbejdere i den henseende.

Retorisk fængende

Grundlæggende kan man argumentere for, at de rent retorisk har forstået hvordan man gør sin læser interesseret. Dette ses blandt andet ved, at der ingen tvivl er om, at **inventio** er foretaget af virksomheden selv. Det er tydeligt, at afsenderen selv er interesseret i denne virksomhed, og dermed burde man som læser heller ikke kunne undgå at blive

det. Man får det indtryk, at virksomheden lever i et meget fremtidsrettet syn, og indenfor denne kontekst synes det passende at opstille det på den valgte måde.

Rent opsætningsmæssigt, **dispositio**, er der flere ting der fænger fra første øjeblik. Der er tydelige overskrifter der er sælger annonce, men det er ligeså meget det billede af en mand der er på vej op igennem taget, der er med til at styrke ideen om, at her er en virksomhed der er på vej opad. Indledningen er derfor klart med til at gøre sin modtager interesseret.

Efter at have læst annoncen, er man heller ikke i tvivl om hvilken virksomhed det er man kommer til at indgå i som kommende medarbejder, ej heller hvordan. Der er en tydelig redegørelse for hvem de er, det vil sige deres standpunkt. Det er meget klart og tydeligt skrevet, og der er ikke brugt unødvendige eller overflødige ord. Afslutningsvis runder de annoncen af med at fokusere på det sociale aspekt, og dermed kan man forestille sig, at læseren af dette vil føle, at det er afrundet tilfredsstillende. Det vil sige, annoncen opfylder i hvert fald dispositios krav om at have en afrunding.

Der er ingen tvivl om at stilen, **elocutio**, bevæger sig indenfor en pathos appel. Grundlæggende fordi denne annonce er meget modtager orienteret. Det er meningen, at modtageren skal påvirkes af denne annonce til at søge jobbet. Modtageren skal bevæges og dette forsøges ved at tale i 'du' form gennem hele opslaget, ligesom vi så det i Sonofons annonce. Annoncen er meget konkret i sin opremsning af hvad man kommer til at arbejde med, og samtidig er den meget involverende. Det er modtageren, i dette tilfælde medarbejderen, der er i centrum og det vil næsten uden tvivl påvirke en læser.

Endvidere benyttes der adskillige andre virkemidler. Som nævnt er der et billede af en mand der kravler op af en stige, for dermed at flygte fra de triste grå små cubicles hvor de andre medarbejdere sidder. Ligeledes er der leget med selve formen, og modsat alle de andre opslag, ligger denne ned, i forhold til at være opretstående. Man kunne forestille sig, at sidder man som ansøger og kigger opslag igennem, da vil man kunne huske denne, da selve formen er anderledes. Det springer i øjnene med det samme, at man ser den. Ligeledes er deres logo præsenteret, som også er inddraget i billedet.

Jeg tror ikke man som ansøger vil føle man er blevet manipuleret til at kunne li denne annonce. Den vil dog nok have en vis tiltrækningskraft, fordi den netop adskiller sig fra mange af de andre annoncer man klikker sig igennem.

Meget stærk employer branding

"I Netcompany har vi forstået, at det er vores medarbejdere, der er med til at fastholde vores position som Danmarks bedste IT-konsulenthus." Allerede fra start, er man ikke i tvivl om, at hos Netcompany, der er medarbejderen i fokus. De skriver endda selv, at de har forstået, at for at have en succesrig virksomhed, da må man værne om sine medarbejdere. Det er lige netop hvad employer branding går ud på, og derfor må man kunne konkludere, at de har en sådan, og også en meget stærk en af slagsen.

Gennemgående i hele annoncen og på deres rekrutteringsside på deres hjemmeside, er der en beskrivelse af hvordan medarbejderen vil komme til at passe ind i virksomheden, og ikke hvordan den nye medarbejder skal tilpasse sig til virksomheden. Netcompany er ikke bange for at fortælle, at de har prestige, men i samme sætning tydeliggøre de også, at det er deres medarbejders fortjeneste. De lever ikke højt på, at de har prestigen, for de ved den kan forsvinde igen, hvis de ikke værner om deres medarbejdere.

Ved at fortælle om alle de sociale aktiviteter der er at finde i forbindelse med arbejdspladsen, tager de den også skridtet videre end mange andre annoncer gør. Her sætter de virkelig fokus på, *hvordan* medarbejder trivselen er. Ikke kun i forhold til selve det at arbejde for virksomheden, men også i forhold til hvordan de agere med hinanden udenfor arbejdet.

Med andre ord kommer man til at indgå i et socialt fællesskab, og ikke kun til at indgå i en ny arbejdsfunktion. Som kommende medarbejder og jobansøger, kan man forestille sig, at det er meget muligt man vil genkende sig selv hos dette firma. Det er klart man vægter sig selv og sin udvikling højt, og her får man netop det hele serveret. Som nævnt tidligere tror jeg på, at hvis man føler man bliver taget seriøst fra start, får man også lyst til at tage sin ansøgning, og eventuelt kommende arbejde hos dem, seriøst.

Bedømmelsen

Analysen startede med det gode eksempel, og slutter med endnu et. Netcompany har virkelig forstået hvad det vil sige, at inddrage sin medarbejder. De er et tydeligt eksempel på, hvordan man får formuleret en jobannonce som er med til at gøre sin modtager interesseret, og hvor modtageren også vil tage dem seriøst, set i lyset af teorierne. Ligeledes er de meget konkrete i deres fremstilling og man får et godt indtryk af, hvordan man vil komme til at fungere i deres virksomhed. Rent retorisk er de dygtige, og de formår at få hver del til at hænge sammen. I forhold til Sonofon,

leger Netcompany mere med formen og selve opsætningen af annoncen. Det virker i dette tilfælde, og fordi de højst sandsynlig gerne vil signalere, at de er et ungt og stimulerende miljø, burde det her virke enormt fængende for især de unge ansøgere. Alt i alt, et virkelig godt eksempel på hvordan man tænker i anderledes baner og samtidig holder det nede på jorden og inddrager sin modtager.

Opsamling

Ovenstående er gennemgået de 5 udvalgte jobannoncer. Her har været eksempler af både gode og dårlige annoncer – set i lyset af teorierne. Hver især har de været med til at belyse mange af de forskellige aspekter man som virksomhed skal være opmærksom på, når man udformer sin jobannonce. Vælger man at benytte retoriske og employer branding virkemidler i sin jobannonce, er der i de ovennævnte tilfælde redegjort for netop de forskellige aspekter man skal være bevidst om.

6. Konklusion

Problemstillingen i starten af mit speciale havde til formål at undersøge, hvordan perspektiver fra henholdsvis retorik og employer branding kunne berige jobannoncer, med henblik på at optimere dem. Gennem specialet har jeg søgt at belyse netop dette. Det er blevet gjort ved en gennemgang af de to teorier, samt inddragelse af en spørgeskemaundersøgelse, der har haft mine to undersøgelsesobjekter som målgruppe.

Gennem analysen af de fem forskellige jobannoncer, har jeg brugt disse tre forskellige perspektiver, for at nærme mig en idé om, hvordan man som virksomhed kan gribe en jobannonce an. Efter endt analyse er jeg nået frem til, at man som virksomhed skal være opmærksom på følgende aspekter. Først og fremmest er det gennemgående vigtigt, at man er konkret og klar i sin annonce. For virksomheden gælder det om at uddybe hvad selve jobbet indeholder, frem for at bruge den sparsomme plads på fortællinger om virksomheden. Jeg mener, at hvis man som jobsøger ønsker at vide mere om selve virksomheden, kan man besøge deres hjemmeside, for at få et indblik i dette.

Ifølge employer branding teorien er det tydeliggjort, at det er vigtigt at have sin medarbejder i fokus. Hvis man som virksomhed vælger at arbejde med denne strategi, hvilket jeg er fortalende for, gælder det for virksomheden om at forstå, at medarbejderne er grunden til en virksomhed klarer sig godt. Gennem employer branding teorien er der redet for, at har medarbejderne det godt, og er der en tydelig employer branding i virksomheden, da øges tiltrækningen. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at hvis medarbejderne i virksomheden bliver behandlet ordentligt, da vil de også være med til at sprede det gode budskab til nye mulige medarbejdere.

Hermed mener jeg at kunne argumentere for, at hvis man som virksomhed opstiller en jobannonce med tanke på de retoriske virkemidler, samt har en stærk employer branding, da vil man kunne optimere sine jobannoncer. Hvordan man rent praktisk opstiller en annonce, der opfylder disse kriterier, er både Sonofon og Netcompanys annoncer gode eksempler på. I begge tilfælde er det blevet vist i analysen, at de indeholder de succeskriterier, der er gennemgået i teorierne. Derfor må man kunne argumentere for, at de netop opfylder kravene til at være en succesfuld jobannonce. Ligeledes er der også vist skræmmeksempler på, hvordan man ikke skal gebærde sig i udformningen af jobannoncer. Det er blevet tydeliggjort ved, at sætter man sin virksomhed for meget i fokus, frem for jobbet, vil det ifølge teorierne ikke have den ønskede tiltrækningskraft, man som virksomhed sandsynligvis ønsker. Ligeledes skal man undgå at bruge for brede beskrivelser til selve jobbet.

I analysen er der ligeledes blevet draget sammenligninger mellem annoncerne og resultaterne af de jobsøgendes side af spørgeskemaundersøgelsen. Modsat resultaterne fra sammenligning af de undersøgte virksomheder til karrieremessen, viste det sig her, at flere af annoncerne stemte godt overens med de forventninger de jobsøgende i undersøgelsen havde.

Som nævnt i starten af analysen, kan man grundlæggende sige, at jeg absolut ingen konkret viden har om hvordan disse forskellige virksomheder arbejder og planlægger deres rekrutteringsstrategi, men som nævnt er det heller ikke pointen. Ligeledes er baggrundsviden om virksomhederne og deres egentlige rekrutteringsproces heller ikke vigtigt for at kunne konkludere noget i forhold til analysen af problemstillingen. Fokus har gennem hele specialet været på de udvalgte teorier og hvad netop *de* kan fortælle om rekrutteringen igennem jobannoncer. Det er muligt virksomhederne bag benytter sig af en anden strategi, og jeg skal ikke komme og påstå, at den ikke er effektiv for dem. Grundlæggende ved jeg det ikke. Formålet har blot været at komme med ideer til, hvordan man ellers kan tilpasse sin rekrutteringsstrategi. Jeg har forsøgt at belyse, at vælger man at fokusere på at have en god retorik samt en holdbar employer branding, vil man kunne opnå en tiltrækning til virksomheden.

Et andet aspekt jeg blev meget opmærksom på i min udarbejdelse af mit speciale var da jeg arbejdede med retorik. Jo længere jeg bevægede mig ind i den teori, desto mere opdagede jeg, at jeg som forfatter af dette speciale, netop også prøver at 'overbevise' mine læsere om, at min hypotese er sand. Jeg forsøger at fremføre mine argumenter så de virker troværdige og sande i læserens øjne/øre. Når jeg sidder med det færdige resultat i hænderne, kan jeg kun håbe at det er lykkedes.

Perspektivering

Et aspekt jeg ikke kan lade være med at undre mig over ikke bliver nævnt mere i hele debatten om rekruttering og manglende arbejdskraft, er vigtigheden af stedets betydning. Florida (2002) har i sin bog *"Rise and Fall of the Creative Class"* netop redegjort for, at dette aspekt er utrolig vigtigt i forhold til tiltrækning af ny arbejdskraft. Han arbejder ud fra 3 T'er, talent, teknologi og tolerance. Han mener, at alle tre skal være tilstede før en tiltrækning, og dermed regional vækst finder sted. I forhold til Danmark, og især Nordjylland, mener jeg dette ligeledes er et vigtigt aspekt at medtænke som virksomhed i sin rekruttering. Det er umuligt ikke at forestille sig, det har en betydning om det job der tilbydes ligger centralt placeret i Aalborg eller befinder sig i Lemvig. Florida mener, at de jobsøgende er klar til at gå

på kompromis med indholdet i jobbet, såfremt de kommer til at bo et attraktivt sted. (Florida, 2002). I nogle af de analyserede jobannoncer, bliver arbejdsstedet nævnt, muligvis også med henblik på netop at gøre jobbet mere tiltrækkende.

Da jeg var ude og lave min spørgeskemaundersøgelse var der en af virksomhederne der spurgte mig, hvorfor det var virksomhederne, der skulle tilpasse deres tilbud til de jobsøgende, og ikke de jobsøgende der skulle tilpasse sig til det der blev efterspurgt. I specialet er det netop et aspekt der ikke er blevet taget højde for. Dette kunne blandt andet betyde, at jeg lige præcis passe ind i gruppen af selvforkælede unge der sætter sin egen karriere meget højt. Men spørgsmålet er om det er ok? Og fra mit eget subjektive synspunkt, så ja, jeg synes det er ok, at vi har krav til virksomhederne. Hermed ikke sagt, at de ikke også må have krav til mig eller de jobsøgende generelt. Jeg har spekuleret over, om grunden til han spurgte, var fordi det er en omvæltning for virksomhederne, at de nu skal til at sætte deres medarbejder mere i centrum end de har før. Det er muligt. Uanset hvad har jeg svært ved at forestille mig, at gruppen af højtuddannede ikke altid har haft større forventninger i deres arbejde, end f.eks. en ufaglært. Det er ikke for at være arrogant jeg kommer med dette postulat, jeg tror bare på den skelnen der er mellem om man betragter sit arbejde som mål eller middel. Det er ikke ukendt viden, at mange der arbejder i et ufaglært job fra 9-16 betragter deres arbejde mere som et middel til at nå deres mål hvorimod, at højtuddannede, eller dem der indgår i kreative jobs har deres job som målet. Forstået på den måde, at dem der har 9-16 jobs tjener deres penge til at opfylde deres egentlige passion, som f.eks. en hobby hvor man sejler i optimistjolle. Hvorimod dem i mere kreative jobs anser deres job for at være deres hobby, det vil sige, her er ikke nogen skelnen. (Florida, 2002)

Spørgsmålet om rekruttering og hvordan en sådan laves bedst, vil uden tvivl udvikle sig de kommende år, som den har gjort det de seneste. Dette speciale har søgt at komme med et bud på, hvordan en del af denne kan varetages, med henblik på at tilpasse den til det samfund vi befinder os i nu. Og særligt med henblik på at tilpasse den til gruppen af højtuddannede, der muligvis forventer mere end andre faggrupper. Specialets og dens undersøgelse er en belysning af en del af rekrutteringsemnet og tager hermed del i den evige debat om hvordan succesfuld rekruttering opnås.

Litteraturliste

Aristoteles (v. Thure Hastrup red.) *"Retorik"* 1983, uændret genoptryk, 4. Oplag (2002) – Museum Tusulanums Forlag

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder *"Conceptualizing and researching employer branding"* 2004, 9. udgave, 5. oplag – Emerald Group Publishing Limited

Florida, Richard *"The Rise of the Creative Class"* 2002 - Basic Books

Kjørup, Søren *"Menneskevidenskaberne – Problemer og traditioner i humanioras videnskabsteori"* 1996, 1. Udgave, 5. Oplag (2003) – Roskilde Universitetsforlag

Kruuse, Emil *"Kvantitative forskningsmetoder – i psykologi og tilgrænsende fag"* 1990, 5. Udgave, 1. Oplag (2005) - Psykologisk Forlag A/S

Lindhardt, Jan *"Retorik"* 1975/1983, 3. udgave, 4. oplag (2003) – Rosinante, København

Lübcke, Poul *"Vor tids Filosofi II"*, 1996

Madsen, Per Kongshøj *"Udredning om udviklingstendenser på det danske arbejdsmarked"* 2004 - udarbejdet for Arbejdstilsynet

Seldorf, Birgitte *"Employer Branding"* 2008, 1. udgave, 1. oplag – Børsens Forlag

Ugebrevet Mandag Morgen, *"Talent 2007"*, Huset Mandag Morgen, 8. oktober 2007

<http://jobindex.dk>

<http://jobindex.dk/annoncer/82375.shtml> (Netcompany - d. 5/5-2009)

http://jobindex.dk/img/logo/trip_trap_mer_20090430.pdf (Trip Trap - 5/5-2009)

<http://www.curia.dk/specialestillinger/FF-63,-d,0471,-d,09,Erhvervsjurist.aspx> (Uden virksomhed – 5/5-2009)

<http://www.jobindex.dk/annoncer/95885.shtml> (Celina - 5/5-2009)

<http://sonofon.easycruit.com/vacancy/299304/3443?iso=dk> (Sonofon – 5/5-2009)