

Employer branding

Søren Frimann

(f. 1962) er lektor ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet. Forskningen fokuserer bl.a. på ledelses- og organisationskommunikation, herunder forholdet mellem intern og ekstern kommunikation. Øvrige forskningsområder omfatter bybranding, MUS-samtaler, coaching samt diskurs-, sprog-, samtale og tekstanalyse af medieret og interpersonel kommunikation.

Bolette Rye Mønsted

(f. 1985) er ph.d.-stipendiat ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet. Forskningen er centreret om uddannelsen Humanistisk Informatiks genese og udvikling gennem de seneste 30 år, mens undervisningen primært er koncentreret omkring branding.

Employer branding er både for den private og den offentlige sektor blevet en måde, de kan imødekomme ændrede arbejdsmarkedsvilkår og organisatoriske udfordringer i en postmoderne og globaliseret verden. Den aktuelle finanskriser har skabt nye udfordringer for organisationer i deres bestræbelser på at tiltrække- og fastholde attraktive medarbejdere. Men hvilken betydning har det, når Grundfos siger "Mennesket er i fokus", og hvad siger "mangfoldighed" om Københavns Kommune som arbejdsplads i relation til employer branding? Er der egentlig sammenhæng mellem tankerne bag employer branding og de eksternt kommunikerede employer brandprodukter. Eller bliver det unikke ved arbejdspladserne erstattet af buzzwords uden substans og inddragelse af ansatte og interessenter? Artiklen har til formål at vurdere disse spørgsmål på baggrund af analyser af to cases med employer branding.

Employer branding i perspektiv af Corporate Branding, CSR og HRM

Employer Branding er et af de seneste nybrud inden for branding, marketing og corporate communication (Moroko & Uncles, 2008;

Backhaus & Tikoo, 2004; Forster m.fl. 2010; Hatch & Schultz, 2003; Aaker, 1996). Brandingbegrebet har de seneste årtier bredt sig til områder fjernt fra dets oprindelse med brændemærkning af kvæg og produktbranding til bl.a. byer, individer, organisationer og ansatte. Employer branding trækker på organisationens samlede interne og eksterne brandingstrategi med mission, vision og værdier og inddrager samtidig CSR i form af social ansvarlighed med fokus på arbejdsforhold, miljøbevidsthed, hensyn til lokalsamfundet og etiske værdier samt HRM-traditionen i form af kompetencer, sociale relationer, menneskelige resurser og forholdet mellem arbejdsgiver, ansatte samt tiltrækning af potentielt nye medarbejdere (Aggerholm m.fl., 2011). Employer branding har der været megen hype omkring de seneste år. Men er der tale om andet og mere end buzz? Kritikere (Marchand, 1998; Cheney m.fl., 2004) fremhæver, at corporate communicationen langt fra er et nyt fænomen. Organisationer har helt tilbage i industrialiseringens tidlige periode fra 1860'erne og frem praktiseret en form for corporate communication, HRM og CSR. De fremhævede dengang gunstige muligheder for deres ansatte og for lokalsamfundet. Efterhånden som organisationer ekspanderede både nationalt og globalt med fjerne hovedkvarterer og fabriksbyer, blev afstanden mellem organisationen og lokalsamfundet større. Siden da har organisationers kommunikation i vid udstrækning handlet om at genetablere en troværdig, gunstig og relevant relation til de ansatte og (lokal)samfundet. Dengang bestod den medierede del af kommunikationen primært af PR-materiale i blade, aviser og magasiner med fokus på organisationens identitet og legitimitet. Efter anden verdenskrig blev konkurrencen om arbejdskraften øget. For at tiltrække og fastholde medarbejdere skiftede organisationer fokus til de ansattes arbejdsvilkår, velfærd, medindflydelse, loyalitet og moral samt muligheder for demokrati på arbejdspladsen. Allerede dengang praktiserede professionelle mange af de kommunikative aktiviteter, som i dag hører under corporate communication, corporate branding, employer branding, HRM og social ansvarlighed (CSR). I den forstand er der ikke meget nyt under solen.

Det nye handler imidlertid mindre om kommunikationsformerne som sådan end om måden og intensiteten, hvormed de tages i anvendelse (Christensen m.fl., 2010, p. 51).

Corporate communication er i dag blevet et ledelses- og organisationsideal, der har bredt sig fra få store koncerner til offentlige og private organisationer af alle størrelser i alle brancher. Ifølge idealet skal en organisation kunne fastlægge eller afdække sin særlige "essens", identitet og værdier i interne processer med dens medlemmer og præsentere organisationen sprogligt, symbolsk og æstetisk med enkle overbevisende og persuasive budskaber (Stigel og Frimann, 2007, p. 79). Ideen er, at de ansatte skal kunne samles om fælles værdier og symboler på tværs af geografiske, kulturelle og faglige afstande, ligesom organisationen skal kunne kommunikere med en mangfoldighed af interessenter. Corporate communication hviler således på en forestilling om, at man kan integrere, koordinere, styre og kontrollere en organisations totale kommunikation, så den kommunikerer konsistent og relevant på tværs af såvel interne som eksterne målgrupper og medier (Frimann m.fl. 2008, p. 234; Van Riel, 1995, Christensen m.fl., 2005; Kotler, 1991, p.24). I den forstand er der sket ændringer i organisationers kommunikation i form af *ekspansion, konvergens og koncentration*. Professionel kommunikation ekspanderer til flere og nye områder i organisationer, mens man bestræber sig på at konvergere de kommunikative indsatser og aktiviteter, så de er konsistente og hænger sammen. Det fører ofte til styring og koncentration af kommunikationsansvaret med nær tilknytning til ledelsen øverst i det organisatoriske hierarki (Christensen m.fl. 2010, p. 52). Kommunikationsopfattelsen er primært strategisk, produktorienteret, envejs og afsenderorienteret med en antagelse om en passiv og påvirkelig modtager. Derved overses megen forskning inden for kommunikations- og medievidenskaberne, hvor f.eks. receptionsanalyse og diskursanalyse har vist, at modtageren er en kreativ og aktiv selvstændigt fortolkende medskaber af betydninger i relation til kommunikationen (Højberg, 1994; Buhl, 1991). Employer branding og corporate communication i en postmoderne, digital og globaliseret verden med refleksive mennesker peger på et nødvendigt paradigmeskift fra funktionalisme og envejskommunikation til social konstruktivisme (Burr, 2003) med et dialogisk emergent skabende organisations- og kommunikationsideal som udgangspunkt (Deetz, 2001; Taylor m.fl., 2000), hvor relationen mellem organisation, ledelse og medarbejdere bliver udviklet gennem dialogisk eller interaktiv kommunikation, samskabelse og forskellige ofte divergerende perspektiver i dynamiske processer over tid.

Employer branding er et eksempel på ekspansion inden for corporate communication og corporate branding. Som noget nyt i forhold til tidligere inddrages de ansatte i organisationens kommunikationsprojekt, da de er tiltænkt en medansvarlig rolle som aktive medskabere og bærere af virksomhedens kommunikation (Christensen m. fl., 2010, p. 57). Der skal være sammenhæng mellem ord og handling, dvs. mellem espoused values og theories-in-use (Argyris m.fl., 1996). Det gælder også de ansatte, som forventes at leve op til brandets værdier og løfter for, at det er troværdigt. Når f.eks. Silvans corporate brand lover «vi gør det selv», får de ansatte pligt til at leve op til brandet ved at have gør-det-selv kompetencer. Det handler om at profilere og sælge virksomheden bag produktet – dens kultur, værdier, idealer og normer, som interessenter i stigende grad antages at efterspørge, orientere sig mod og identificere sig med (Balmer & Greyser, 2006, p. 735). Derfor skal de interne affærer afdækkes, styrkes og profileres på samme måde som den eksterne kommunikation via en integreret kommunikationsstrategi. Den eksterne kommunikation virker desuden tilbage på organisationen internt med løfter, krav og værdier jf. begrebet autokommunikation (Lotman, 1977, p. 99-101; Christensen, 2003). Det er således ikke længere muligt at opretholde et monologisk kommunikationsideal og et skarpt skel mellem intern og ekstern kommunikation. De sociale medier bidrager yderligere til at nedbryde forestillingen om en skillelinje mellem det interne og eksterne, lokale og globale (Li & Bernoff, 2011), da ansatte via blogs, Facebook, Twitter, Google+ og andre online tjenester kan kommentere og kritisere interne forhold i organisationen offentligt. Sociale medier udgør nye udfordringer for sammenhængen mellem organisationers image, identitet og kultur (Schultz m.fl., 2000 & 2003), særligt i form af konsistens, troværdighed og dialogiske kommunikationsprocesser.

(...) employer branding is defined as "the sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work" or, more formally, as "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company" (Moroko & Uncles, 2008, p. 11).

Med employer branding handler det især om troværdigt at skabe og kommunikere organisationen i en proces over tid, som kan engagere, fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere i såvel private som offentlige organisationer. Hvordan ser de aktuelle tendenser ud på arbejdsmarkedet? Under en finanskriser er det vel overflødig at tiltrække og fastholde medarbejdere, da der er nok at vælge mellem?

Ændringer på arbejdsmarkedet

Organisationer har pr. definition flere ledige at vælge mellem på arbejdsmarkedet under en finanskriser. I den forstand kunne man mene, at det for tiden er overflødig med employer branding, da mange har slækket på krav, ønsker og forventninger til jobbet. Men samtidig sker der i disse år en del afgørende ændringer i befolkningssammensætningen og i de unges forventninger til karriere og job, som er udfordrende i forbindelse med at tiltrække og fastholde medarbejdere i organisationer. Mange private og offentlige organisationer er nødt til at gøre en indsats for at være sikre på at have de fornødne ansatte og kompetencer på længere sigt. Employer branding kan ses som et strategisk svar på disse nye udfordringer. Hvad består udfordringerne så i?

For det første går mange af de store årgange, de såkaldte baby-boomers, fra efterkrigstidsgenerationen på pension. Den generation, der skal overtage arbejdsmarkedet, udgør små årgange. Det vil i de kommende år give problemer i forhold til få ansat kvalificeret arbejdskraft i de ledige stillinger. Dansk Industri opgjorde et tab på 32 mia. kr. i perioden 2005-2007 som følge af tabte ordrer på manglende arbejdskraft (Christensen, 2007). Desuden har mange vestlige organisationer ikke forfremmet unge kompetente ansatte til ledere. Det betyder, at der bliver mangel på ledere, samtidig med at halvdelen af de nuværende ledere går på pension. For det andet har den nye generation - den såkaldte generation Y - et andet syn på karriereførelse, værdier og jobvalg end tidligere generationer. Hvor baby-boomers (1946-64) arbejdede for standen og generation X (1965-80) for virksomheden, så arbejder generation Y for det enkelte projekt. Det er reflektivt moderne individualister (Giddens, 1996), som aktivt konstruerer deres egen biografi, familie-, karriere- og livsplan (Beck, 1992) præget af selvrealiseringsprojekter, hvor mange hensyn skal afvejes og forhandles, når valg skal træffes.

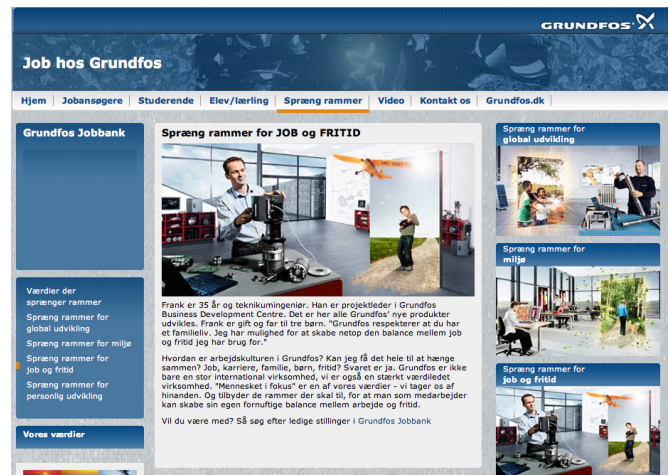
De akademisk uddannede unge vil ikke knokle i døgndrift for at få sparket gang i karrieren, de vil have tid til sig selv og deres egne projekter. De vil heller ikke spilde tid på rutinearbejdet, men forventer konstant udvikling og fremdrift. Og måske allervigtigst: For generation Y er lang anciennitet ikke lig med loyalitet, men stilstand personligt og karrieremæssigt (Lodberg, 2010, p. 160).

Det betyder, at de unge hyppigt skifter job og er særdeles opmærksomme på at pleje deres egen karriereprofil, personlige udvikling, livsplan og branding. Organisationer har derfor en stor udfordring med at fastholde og tiltrække de unge på arbejdsmarkedet. Set i det lys er employer branding ikke ren og skær overflade og buzz. Employer branding kan ses som et bud på at løse de aktuelle udfordringer på arbejdsmarkedet. Employer branding lanceres ofte sammen med Corporate Branding og CSR og HRM strategier via websider og andre kanaler samtidigt. I denne artikel præsenteres to cases fra en privat og en offentlig organisation. De er valgt på baggrund af et speciale med cases fra offentlige organisationer og udvalgte cases med employer branding strategier fra større danske private organisationer. Analyserne består primært af indholds- eller semantiske analyser, som hviler på kvalitative humanistiske analyser af semiotik, sprogbrug og tekstanalyse af tematikker, afsender- og modtagerforhold samt af diskurser, der realiseres multimodalt (Kress og Van Leuwen, 2001) gennem sprog, tekst, visuelle og auditive elementer i employer branding materialerne. En facetteret multimodal analyse ville kræve mere plads, end der er til rådighed i denne sammenhæng. Derfor præsenteres kun de væsentlige træk i analyserne.

Employer branding i det private erhvervsliv: Grundfos

Grundfos er en dansk international pumpevirksomhed grundlagt i 1945 med hovedsæde i Midtjylland. I 2010 havde Grundfos en omsætning på lige under 20 milliarder og 16.000 ansatte fordelt på over 72 virksomheder i 40 lande. Grundfos har en Corporate Branding Strategi med værdierne sammenfattet i sloganet Be, Think, Innovate. I de senere år har Grundfos satset på bæredygtighed med en CSR strategi, hvor miljøet og de menneskelige værdier prioriteres højt og indregnes som social kapital under "Goodwill" i regnskabet. Fra 2007 har Grundfos haft en employer branding strategi, som er

underordnet virksomhedens samlede kommunikations- HRM og CSR strategi. Den findes bl.a. på deres hjemmeside under "Job hos Grundfos"¹ og har overskriften "Værdier der sprænger rammer" med koncernchef Carsten Bjerg som første personliggjorte eksempel, når man klikker ind på siden: "Carsten, 49 år og koncernchef: "Kernen i Grundfos er innovation, det at vi går nye veje". Derudover er siden inddelt i fire temaer i højre side; global udvikling, miljø, job og fritid og personlig udvikling. Den blå farve dominerer den visuelle æstetik og kan associeres i retning af rent vand,



Figur 1

og pumper, som er kernen i Grundfos forretning.

Hvert tema er målrettet forskellige typer af medarbejdere i forskellige aldre og jobs: En mandlig ingeniør på 35, en mandlig maskinarbejder på 45 år, en 27-årig kvindelig cand. Mag. og en 32-årig kvindelig civilingeniør. Teksterne skrevet med udgangspunkt i en konkret medarbejder: «Anne-Mette er 27 år og cand. mag. ...» Hver jobtype er illustreret med et billede, der profilerer Grundfos' værdier.

Billedet i figur 1 viser ingeniøren Frank på 35 år i færd med at arbejde. Til højre i billedet er monteret billedet af en legende dreng med et fjernstyret fly i luften. Drengen står på en grussti, som flyder ind i kontoret med sol og grønt græs i baggrunden, mens flyet er monteret, så dets fortsatte bevægelse flyver ind i kontoret. I nogle perioder har flyet været animeret ved mouse-over. Paradigmerne arbejde, leg og fritid er visuelt monteret oven i hinanden til et drømmeagtigt surrealistisk udtryk, der sprænger rammerne for de vante forestillinger om opdelingen af arbejde og fritid, inde og ude i et samlet univers. Teksten forankrer disse paradigmer sprogligt ved at citere Frank «Grundfos respekterer at du har et familieliv». Teksten forstætter med retoriske spørgsmål på vegne af den intenderede modtager "Hvordan er arbejdskulturen i Grundfos? Kan jeg få det hele til at hænge sammen? Tekstens implicite fortæller replicerer "Svaret er ja...." "Mennesket i fokus" er en af vores værdier - vi tager os af hinanden." Teksten bliver overtalende gennem brugen af deiksis med inklusivt "vi" og de semantiske valg eller diskurser, som

teksten forsøger at overtale modtageren til at tilslutte sig. Hvert tema og tekst har samme struktur som dette eksempel og afslutter med en opfordring formet som et sammenhængende ytringspar i en spørgsmål-svarstruktur med direkte læserhenvendelse *"Vil du være med? Så søg ledige stillinger i Grundfos Jobbank"*

Grundfos employer branding webside er placeret som en underside på deres webside. Denne placering ligger på overgangen mellem intern og eksternt kommunikation. På den ene side henvender siden sig til eksterne jobsøgende, på den anden side også internt til virksomhedens ansatte som autokommunikation. Her får Grundfos kommunikeret virksomhedens grundlæggende værdier, kultur og forventninger til de ansatte, f.eks. om viden, kompetencer, krav til udvikling, læring, globalt miljøhensyn, sociale- og fællesskabsorienterede værdier. For eksterne ansøgere fremstår teksterne som løfter om gode arbejdsforhold og relationer og for interne fungerer de også som normative krav til de ansattes holdninger, værdier og adfærd. Værdierne i teksterne svarer til generation Y's forventninger til et job, da de giver løfter om personlig udvikling, karrieremuligheder, sammenhæng mellem job og fritid, ansvarlighed på miljøområdet, det menneskelige og det sociale felt i sammenhæng med et globalt og internationalt fokus. Både nuværende og kommende medarbejdere tilbydes muligheder for at pleje sig selv, deres karriere og udvikling i et firma med bæredygtighed som grundlæggende værdier. Det kan være med til at tiltrække kompetente medarbejdere med generation Y-værdier og fastholde nuværende ansatte. Der er i høj grad tale om kulturarbejde som forslag til en hverdagspraksis med værdier, normer, vaner og forventninger, der svarer til generation Y. I den forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at medarbejderprofilerne i kampagnen placerer sig i aldersgruppen 27-45 år. Herved udgør babyboomers og generation X ikke primære målgrupper hos Grundfos. Selvom kampagnen henvender sig personligt med interaktivt sprogbrug, er der tale om personliggjort envejs massekommunikation, som ikke giver modtageren mulighed for medskabelse, dialog og interaktion med virksomheden omkring værdier, jobs og kultur. Det havde ellers været oplagt at tænke interaktivitet ind i forhold til generation Y, da de er opvokset med interaktivitet i sociale medier på Internettet. Efter analysen af employer branding fra den private virksomhed Grundfos, præsenteres i det følgende employer branding i det offentlige og derefter analyseres en case fra Københavns Kommune.

Kommunal employer branding

I beskæftigelsen med kommunal employer branding er det nærliggende at stille sig spørgende over for, om og i givet fald hvorfor employer branding er relevant for kommunerne at beskæftige sig med. Employer branding er blot ét ud af mange eksempler på branding-tendenser, der opstår og inkorporeres i det private erhvervsliv, for siden at blive adopteret af offentlige institutioner. Det er således interessant at undersøge den kommunale anvendelse af employer branding, idet den organisatoriske ramme i kommuner giver særlige muligheder og begrænsninger i forhold til den private sektor. Her tænkes der eksempelvis på, at offentlige organisationer generelt set er gode til at kommunikere værdier i stedet for produkter, hvilket er en klar fordel i arbejdet med employer branding (Engelund & Buchhave, 2009, p. 243f). Omvendt udgør den kommunale organisationsstruktur ofte en udfordring for arbejdet med employer branding, idet der ofte er mange interessenter og beslutningsorganer, som skal rådføres, før en egentlig igangsættelse af processen kan effektueres.

Specialet *Løsning på kommunal rekrutteringsudfordring søges!* (Christensen, 2010) tager afsæt i, at der ikke findes en teoretisk og praktisk funderet tilgang til, hvordan offentlige institutioner i Danmark kan gribe arbejdet med employer branding an. Med udgangspunkt i en aktuell rekrutteringsudfordring af skoleledere til undervisningsområdet i Hjørring Kommune, udformes en kvalificeret teoretisk og praktisk tilgang til, hvordan arbejdet med kommunalorganisatorisk employer branding kan gribes an. I den forbindelse opstilles to forskningsspørgsmål; 1) Hvordan kan employer branding teoretisk kvalificeres ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv, så employer branding kan anvendes til skolelederrekruttering i undervisningsområdet i Hjørring Kommune? 2) Hvordan vurderer repræsentanter fra undervisningsområdet den teoretiske og lokale kvalificering af employer branding i forhold til deres kontekstforståelse? Besvarelsen af disse spørgsmål danner rammen om den følgende karakteristisk af kommunal brug af employer branding.

De teoretiske anskuelser af, hvad employer branding er og kan, er mange. I beskæftigelsen med kommunal employer branding skillem især én artikel sig ud fra mængden, nemlig *Conceptualizing and researching employer branding* (2004) af Backhaus og Tikoo. I artiklen tages afsæt i en række teoretiske marketing-og HR-perspektiver i bestræbelsen på at fremme forståelsen af deres opfattelse af

employer branding. For Backhaus og Tikoo er det afgørende at understrege, at employer branding skal betragtes og bruges som en samlende teoretisk og praktisk retning, der kan integreres og hjælpe organisationer til at skabe en stærk employer branding-strategi med et stærkt employer brand som følge heraf, hvilket atter viser tilbage til inspirationen fra Corporate Communication. Backhaus og Tikoo samt Hatch og Schultz (2009) understreger, at processen med at definere organisatorisk identitet er et centralt element for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Dette skyldes, at organisatorisk identitet er resultatet af en intern kollektiv proces, hvilket bidrager til en intern selvforståelse, som kan bruges aktivt i den eksterne rekrutteringsproces. De interne og eksterne aspekter af employer branding repræsenterer således en interagerende funktion i kraft af samspillet mellem interne og eksterne forhold. Backhaus og Tikoo tilbyder et samlende bud på, hvordan employer branding kan danne et strategisk værktøj for organisationer i deres forsøg på at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Ulempen ved deres anskuelser er imidlertid, at Backhaus og Tikoo kun gør brug af forskellige teoretiske perspektiver i deres analyse uden at underbygge deres studier med empiriske undersøgelser og belæg. Dette kan betragtes som en klar ulempe ved artiklen, som ellers forekommer teoretisk velfunderet.

I dansk sammenhæng har kun få teoretikere beskæftiget sig med employer branding, hvoraf endnu færre behandler aktualiteten og relevansen af kommunal employer branding. Henrik Engelund og Brit Buchhave angiver i *Employer branding som disciplin* (2009) kommunalreformen fra 2007, som den primære årsag til kommunal beskæftigelse med employer branding, idet de nye kommuner havde et behov for at skabe sig en ny samlende identitet og profil (Engelund & Buchhave, 2009, p. 209). Engelund & Buchhave giver i forlængelse heraf følgende definition af, hvad et employer brand er:

Et employer brand er en virksomheds varemærke som arbejdsplads og skabes af interne og eksterne interesser i dynamikken mellem virksomhedens identitet, profil og image som arbejdsplads (Engelund & Buchhave, 2009, p. 27).

Heraf fremgår det således, at der er tale om et komplementært fokus på relationen mellem interne- og eksterne aspekter, der tilsam-

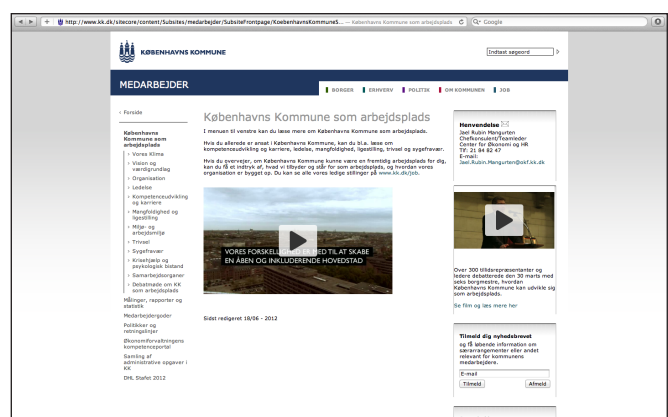
men tilbyder en samlende måde at anskue det organisationsstrategiske arbejde på. Det er dog interessant, at Engelund & Buchhave som så mange andre employer branding-teoretikere udelader at beskæftige sig specifikt med kommunernes praktiske anvendelse af employer branding i relation til deres unikke organisatoriske referenceramme. Det er således i fraværet af en såvel praktisk som teoretisk funderet kommunal tilgang til employer branding, at kvalificeringen tager sit afsæt.

Employer branding handler netop om at brande en virksomhed eller organisation med afsæt i medarbejdernes opfattelse og beskrivelse af arbejdspladsen. Det kan således umiddelbart forekomme paradoksalt, at Engelund & Buchhave henviser til kommunernes behov for at definere en ny identitet, en ny profil og et nyt image, som skal forankres top-down blandt medarbejderne. For hvis grundtankerne med employer branding om medarbejderinvolvering skal effektueres og efterlevs i den praktiske implementeringsfase af employer branding-strategien, må medarbejderne naturligvis indtages bottom-up i udviklingsfasen.

Employer branding i den offentlige sektor: Københavns Kommune

Københavns Kommune har på deres hjemmeside² under overskriften "Københavns Kommune som arbejdsplads" tydeligt tilkendegivet, at de aktivt forholder sig til sig selv som arbejdsplads, og dermed til employer branding. Ved eksempelvis at ansætte Employer Brand Manager og medforfatter til bogen "*Employer branding som disciplin*" (2009) Brit Buchhave, fastslås kommunens orientering mod employer branding yderligere. I forlængelse heraf har kommunen udarbejdet et employer brand og uploadet en film på 1 minut og 58 sekunder, som har til formål at visualisere kommunen som arbejdsplads. Filmen har titlen "Mangfoldighedsfilm" og i tråd tankegangen i employer branding henvender siden sig såvel til ansatte som potentielt kommende ansatte ved kommunen.

Med henvendelse til potentielle medarbejdere vælger kommunen at



Figur 2

fokusere på, at Københavns kommunen er en "inkluderende arbejdsplads", mens de fremhæver temaer såsom "ledelse, trivsel og sygefravær" for de eksisterende medarbejdere. Den samlede henvendelse munder ud i "Mangfoldighedsfilmen" på 1 minut og 58 sekunder, der visuelt præsenterer forskellige medarbejdergrupper og fagområder inden for Københavns Kommune til tonerne af en opløftende melodi.



Figur 3

Af filmudklippene fremgår det således, at kommunen med præsentationen af en gående parkeringsvagt af etnisk herkomst i solskinsvejr på landet, en legende pædagogisk leder i sneen og en talende (dog uden reallyd) overborgmester, forsøger at afdække og afspejle kommunens mangfoldige medarbejdergrupper på en harmonisk og indbydende måde. Der er værd at notere sig, at der i filmen fokuseres på fagområderne fremfor personerne, idet de ikke præsenteres ved navn men derimod med titel. Dette er øjensynligt valgt for at fremme forståelsen af bredden af arbejdsområder i kommunen, så potentielle medarbejdere kan relatere deres faglighed til de viste arbejdsområder. Organisationsidentiteten er således tekstligt som visuelt centreret om paradigmet mangfoldighed.

Spørgsmålet er dog, hvorvidt denne mangfoldighed er med til at fremhæve det unikke ved netop Københavns Kommune, idet hovedparten af de danske kommuner kan antages at have såvel en parkeringsvagt, en pædagogisk leder samt en borgmester. Ganske vist er der en række indikatorer, som fremhæver, at det er Københavns Kommune, bl.a. har de fleste kommuner en borgmester, men som den eneste har København en overborgmester. Dette sammenholdt med billeder af København og enkelte fakta-bokse med information om antallet af ansatte ved kommunen mm., er med til at afgrænse og adskille Københavns Kommune fra andre danske

kommuner, uden dog at præsentere egentlige indholdsmæssige unikke træk ved kommunen som arbejdsplads. De præsenterede medarbejdere og fagområder tilskrives således heller ikke direkte værdier og personificering, som det er tilfældet ved Grundfos. Dog præsenteres fagområderne i flatterende omgivelser, som f.eks. parkeringsvagten, der kommer gående i landlige omgivelser med en grøn mark i baggrunden:



Figur 4

Det kan dog forekomme lettere komisk og forskønnende at præsentere parkeringsvagten gående i netop disse omgivelser, da de fleste arbejdsopgaver normalt foregår i bymiljøer. Omvendt kan denne komik bidrage til, at potentielle parkeringsvagter i Københavns Kommune netop tiltales af den visuelle præsentation, og dermed tiltrækkes af Københavns Kommune som arbejdsplads.

Overordnet set siger den generelle og lettere overfladiske præsentation af kommunen i realiteten ganske lidt om ganske meget. Men med begrebet mangfoldighed som omdrejningspunkt forekommer dette forventeligt. Essensen af hvad Københavns Kommune er og kan, er grundlæggende så bredtfavnende, at der i realiteten ikke er tale om en egentlig essens, men derimod en række buzzwords og titelbetegnelser, der samlet set har til formål at ramme og rumme flest muligt, hvilket ligeledes ofte er tilfældet ved eksempelvis bybranding og Corporate Communication. Skulle kommunen have fremlagt en mere målrettet employer branding-film om kommunen, kunne kommunen have overvejet at opdele og adskille de forskellige arbejdsområder i grupper, for dernæst at udarbejde flere og mere vedkommende filmpræsentationer. På den måde kan det tænkes, at kommunen ville nå flere personer i den enkelte målgrupper og dermed skabe grundlaget for en bedre kontaktflade med de ønskede kommende medarbejdere. Dette vil øjensynligt ske på bekostning af et samlet helhedsbillede af Københavns Kommune som arbejdsplads, men omvendt skal en kommende ansat ved kommunen ikke arbejde ved den samlede københavnske kommune, men derimod ved en lokal arbejdsplads i kommunen, hvorfor en mere afgrænset og fokuseret præsentation havde været mere fordelagtig.

Afrunding

Artiklen blev indledt med at sætte employer branding i relation til corporate communication og organisationskommunikation i et historisk perspektiv, som blev koblet sammen med udviklingen på arbejdsmarkedet og generation Y's værdier. Employer branding blev illustreret med eksempler fra det private erhvervsliv og den kommunale sektor. Analyserne af de to cases viser, at kommunikationen har meget tilfældes med de problemer og selvmodsigelser, som Corporate Communication og Corporate Branding har; nemlig at profilen helst skal være rummelig og bred, så idealet om en unik kommunikation og profil ender i generelle og luftige formuleringer, ingen kan være uenige i, men som omvendt heller ikke siger noget unikt om organisationen, kulturen og jobbet, som er forskelligt fra andre lignende jobs, kulturer og organisationer. Derved risikerer employerbrandingstrategier at blive for generelle og dermed intetsigende. Et andet påtrængende spørgsmål er, hvorvidt holdninger, kultur og værdier i employer branding svarer til det, man kan opleve internt som ansat i organisationen. Dette er en kendt akilleshæl i employer brandings og corporate communication, at man traditionelt har haft for lidt fokus på de interne processer i forbindelse med ekstern profilering. Hvis espoused values sprogligt og visuelt ikke svarer til theories-in-use i den interne kultur og virkelighed, bliver virksomheden utroværdig, får et negativt image og problemer med at tiltrække og fastholde medarbejdere. Derfor er det afgørende vigtigt, der er sammenhæng mellem intern og ekstern kommunikation. Det kræver, at de ansatte og interessenter inddrages interaktivt i dialoger om værdier samtidig med at værdierne skal flugte de ansattes egne værdier. Heri ligger samtidig risikoen for manipulation og persuasiv kommunikation, som forsøger at overtale og pådutte de ansatte værdier og en kultur, de ikke kan genkende sig i og derfor tager afstand fra. Det stiller krav om dialog, deltagelse og sammenhæng mellem kultur, identitet og image samt en løst koblet organisation, så ansatte har mulighed for at være med til at præge rammerne og handle myndigt på organisationens vegne inden for fællesskabets rammer. Således kan et internt udgangspunkt i de ansattes værdier, kultur og fællesskab måske give muligheden for at formulere værdier, som reelt er troværdige og unikke for organisationen og dens interessenter, dermed også for potentielt nye medarbejdere. Det fordrer et skift til et socialkonstruktivistisk dialogisk emergent skabende organisations- og kommunikationsparadigme, hvor relationen mellem organisation, ansatte og interes-

senter udvikles gennem dialogisk kommunikation i dynamiske processer over tid i sammentænkningen af employer branding i perspektivet HRM, CSR og Corporate Branding.

Noter

- 1 <http://net.grundfos.com/doc/webnet/job/dk/nolimits/job.html>
- 2 <http://www.kk.dk/sitecore/content/Subsites/medarbejder/SubsiteFrontpage/KoebenhavnsKommuneSomArbejdsplads.aspx>

Referencer

- Aggerholm, H.; Andersen, S.E.; & Thomsen, C. (2011): Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16,2, pp. 105-123.
- Argyris, C. and D. Schön (1996). *Organizational learning II – Theory, Methods, Practice*. Addison-Wesley: Reading, Massachusetts.
- Backhaus, K and S. Tikoo (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Journal of Career Development International*. Vol. 9, No 5. 501-517. Emerald Group Publishing Limited.
- Balmer, J. M. T. (2006). Corporate Marketing. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No 7/8. Emerald Group Publishing Limited.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage: New Delhi.
- Buhl, C. (1991). The Consumer's Ad: The Art of Making Sense of Advertising. I Larsen, H. m.fl. (red.) *Marketing and Semiotics. Selected Papers from the Copenhagen Symposium*. Handelshøjskolens Forlag: København, pp. 104-127.
- Burr, V. (2003), *An Introduction to Social Constructivism*. Sage: London.
- Cheney, G.; L. T. Christensen; C. Conrad and D. J. Lair (2004). Corporate Rhetoric as Organizational Discourse. I Grant, D. m.fl. (red.), *Handbook of Organizational Discourse*. Sage Publications: London, pp. 79-103.
- Christensen, B. R. (2010): *Løsning på kommunal rekrutteringsudfordring søges!* Specialeafhandling. Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.
- Christensen, H. S. (2007). Plan B gavner mindre og mellemstore virksomheder. *Erhvervsbladet*. 27.10.07.
- Christensen, L. T. (2003). *Markedskommunikation som organiseringsmåde. En kulturteoretisk analyse*. Akademisk Forlag: København.

- Christensen, L. T. og M. Morsing. (2005). *Bag om corporate communication*. Samfundslitteratur: Frederiksberg.
- Christensen, L. T. og M. Morsing. (2010). "Corporate communication – mellem styring og fleksibilitet". I H. Merksens (red.), *Håndbog i strategisk public relations*. 1. udg. Samfundslitteratur: Frederiksberg, pp. 47-66.
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In Jablin, F. & Putnam, L. *The New Handbook of Organizational Communication*. Sage: London.
- Engelund, H. og B. Buchhave. (2009). *Employer Branding som disciplin*. Samfundslitteratur: Frederiksberg.
- Foster, C., Punjairi, K. and Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 401-9.
- Frimann, S. og A. Horsbøl. (2008): "Integreret kommunikation på sygehuse". I Alrø, H. og S. Frimann (red.). *Kommunikation og organisationsforandring*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 10. Aalborg Universitetsforlag: Aalborg.
- Giddens, A. (1996): *Modernitet og selvidentitet*. Hans Reitzel: København.
- Hatch, M.J. and M. Schultz, (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7/8, pp. 1041-64.
- Højbjerg, Lennart (red.) (1994). *Reception af levende billeder*. Akademisk Forlag: København.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 7th ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Kress, G. and T.van Leeuwen. 2001. *Multimodal Discourse: The Modes and Media of Contemporary Communication*. Oxford University Press: Oxford.
- Li, C. and J. Bernoff (2011). *Groundswell*. Forrester Research, Inc.: Cambridge MA.
- Lodberg, R. (2010). "Employer branding. På opdagelse i en ny branding-disciplin". I H. Merksens (red.), *Håndbog i strategisk public relations*. 1. udg. Samfundslitteratur: Frederiksberg, pp. 157-178.
- Lotman, J. (1977). Two Models of Communication. In: Lucid (ed.). *Soviet Semiotics: An Anthology*. The John Hopkins University Press: London, pp. 99-101.
- Marchand, R. (1998). *Creating the Corporate Soul. Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*. The University of California Press: Berkeley.
- Moroko, L. and M. D. Uncles (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*. Vol. 16/3, pp. 160-175.

- Riel, C. B. M. van (1995): *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall: London.
- Schultz, M.; M. J. Hatch and M. H. Larsen (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. In: Schultz, M.; M. J. Hatch and M. H. Larsen (eds.). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press: Oxford.
- Stigel, J. og S. Frimann (2007). "Bybranding - brænder byer igennem?" i *Nordicom Information* 1/2007, pp. 79-95.
- Taylor, J.R. and E. J. Van Every, (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Lawrence Erlbaum, Mahwah: New York.